# YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ

# BİLDİRİLER KİTABI

**21 - 23 Eylül 2023**

yonorg2023.nisantasi.edu.tr

İSTANBUL NİŞANTAŞI UNIVERSITY NEW

100.Yıl 100 Etkinlik

# 31. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
# BİLDİRİLER KİTABI
# 21-23 EYLÜL 2023
# İSTANBUL

© 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 yazarına aittir.

**Düzenleyen**

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi

**Eser Adı**

31. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı

**Editör**

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

**Yardımcı Editör**

Dr. Öğr. Üyesi Server Sevil AKYÜREK

**ISBN**

978-625-00-8283-6

**Elektronik Yayın Formatı**

PDF

**İnternet Adresi**

https://yonorg2023.nisantasi.edu.tr/

# KONGRE DESTEKÇİLERİ

CAPSIM TURKEY

Seyidoğlu®

TESYÖN
ULUSLARARASI TESİS YÖNETİCİLERİ DERNEĞİ

kozmos

# ÖNSÖZ

Değerli katılımcılar, Cumhuriyetimizin 100. Yılında "dijital teknolojiden yararlanan, nesnelerin interneti ve yapay zekâyla donatılmış bir dünyanın ihtiyaçlarına cevap verebilecek, geleceğin mesleklerinde önemli roller üstlenecek bir nesil yetiştirme" vizyonu doğrultusunda "pozitif bilimi esas alarak bilgi üreten, analitik ve eleştirel düşünebilen, proje temelli eğitim modeliyle teknolojik devrimin sosyal yaşama ve iş hayatına getireceği yenilikleri, fırsatları değerlendirecek; dijitalleşen, otomasyon sistemleri ve robotik teknolojilerle bütünleşen bir dünyanın gerektirdiği becerilere sahip; geleceğin mesleklerine uyum sağlayacak; yaşam boyu öğrenmeyi amaç edinen bir nesil yetiştirmek" misyonu ile Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK'ün çizdiği evrensel bilim yolunda asla taviz vermeden hareket eden Türkiye Yüksek Öğretiminin yükselen yıldızı üniversitemizin "Neo-Tech" kampüsünde, 31. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'ne ev sahipliği yapmış olmaktan büyük memnuniyet duyduk.

70 bildirinin sunulduğu kongrede, farklı birçok üniversite ve kurumdan 200'e yakın araştırmacının kongremize ilgi göstermiş olması da bizim için önemli bir motivasyon kaynağı olmuştur.. Bu kongrenin katılımcıları arasında gerek dinleyici gerekse de bildirili olarak katılan çok sayıda genç akademisyen ve akademisyen adayının bulunması alana ilginin önümüzdeki yıllarda da süreceği yönündeki ortak kanaatimizi güçlendirmiştir.

Kongremize gönderilen 130 bildiri hakem değerlendirilme sürecine girmiştir. Bunların 79 tanesi örgütsel davranış, 23 tanesi stratejik yönetim, 11'i insan kaynakları yönetimi, 11'i örgüt kuramı ve 6 tanesi de işletme tarihi alanlarına gelmiştir. Bildiriler en az 2 en fazla 5 hakem tarafından elektronik bildiri değerlendirme sistemi üzerinden incelenmiştir. Değerlendirmeler neticesinde örgütsel davranış alanından 46, stratejik yönetim alanından 14, insan kaynakları yönetimi alanından 5, örgüt kuramı alanından 7 ve işletme tarihi alanından 3 olmak üzere toplam 75 bildiri sunulmak üzere kabul edilmiştir. Bildirilerin kabul oranı % 57,7 olarak gerçekleşmiştir. 5 bildirinin geri çekilmesi neticesinde 21-23 Eylül 2023 tarihleri arasında gerçekleşen kongremizde, 20 oturumda 70 bildiri sunulmuştur.

Yönetim ve Organizasyon alanında çalışan akademisyenleri bir araya getirmek, alandaki yeni gelişmeleri ve tartışmaları araştırmacılarla paylaşmak amacıyla düzenlenen kongrenin önemli kazanımlar ve katkılar sağladığını düşünmekteyiz. Bu vesile ile ilk başta Nişantaşı Eğitim Vakfı kurucusu Dr. Levent UYSAL olmak üzere Rektör Vekilimiz Prof. Dr. İlhami ÇOLAK'a, Genel Sekreterimiz Ahmet SÜNGERİÇLİOĞLU'na, kongrenin düzenlemesinde emeği geçen tüm takım arkadaşlarıma, desteklerini esirgemeyen kongre danışma kurulu üyelerine, bildiri değerlendirme sürecini yöneten alan koordinatörlerimize, sunmuş oldukları bildirilerle ve dinleyici olarak katılan tüm konuklarımıza, bildiri değerlendirme sürecinde özveri ile görev alan hakemlerimize, oturum başkanı olarak katkı sağlayan tüm hocalarımıza, verdikleri metodoloji seminerleri ile gençlere yeni ufuklar açan Prof. Dr. Okan YELOĞLU ve Doç. Dr. Murat YAŞLIOĞLU'na ve açılış oturumunda bilgi, birikim ve tecrübelerini bizlere aktaran değerli akademisyenler Doç. Dr. Deniz TUNÇALP, Doç. DR. Gülşen ERYİĞİT ve Doç. Dr. Nazım Kemal ÜRE'ye şükranlarımı sunuyorum. Ayrıca kongremize sponsor olarak destek veren CAPSİM, Seyidoğlu, Tesyön ve Kosmos'a çok teşekkür ediyorum. Son söz olarak, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin daha uzun yıllar başarıyla gerçekleştirileceği ümidiyle hepinizi saygılarımla selamlıyorum. Sonraki kongrelerde görüşmek üzere…

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Kongre Dönem Başkanı

# 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 |

# ALAN KOORDİNATÖRLERİ

**Örgütsel Davranış**

| | |
|---|---|
| Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL | Fırat Üniversitesi |
| Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER | Dokuz Eylül Üniversitesi |
| Prof. Dr. Mahmut PAKSOY | İstanbul Kültür Üniversitesi |
| Prof. Dr. Senay YÜRÜR | Yalova Üniversitesi |

**Örgüt Kuramı**

| | |
|---|---|
| Doç. Dr. Umut KOÇ | Eskişehir Osmangazi Üniversitesi |
| Prof. Dr. Cenk SÖZEN | Başkent Üniversitesi |
| Prof. Dr. Nazlı WASTİ PAMUKSUZ | Orta Doğu Teknik Üniversitesi |

**Stratejik Yönetim**

| | |
|---|---|
| Prof. Dr. Mehmet BARCA | Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi |
| Prof. Dr. Kader ŞAHİN | Karadeniz Teknik Üniversitesi |
| Doç. Dr. İrge ŞENER | Çankaya Üniversitesi |

**İnsan Kaynakları Yönetimi**

| | |
|---|---|
| Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ | Sivas Cumhuriyet Üniversitesi |
| Prof. Dr. Kurtuluş KAYMAZ | Bursa Uludağ Üniversitesi |
| Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ AKDOĞAN | İstanbul Teknik Üniversitesi |

**İşletme Tarihi**

| | |
|---|---|
| Doç. Dr. Esra DİL | Sakarya Üniversitesi |
| Prof. Dr. Mehmet ERÇEK | İstanbul Teknik Üniversitesi |
| Prof. Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN | Dokuz Eylül Üniversitesi |

# DÜZENLEME KURULU

Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Kongre Dönem Başkanı)

Prof. Dr. Kürşat YALÇİNER (Kongre Düzenleme Kurulu Başkanı)

Dr. Öğretim Üyesi Mehmet ÇİÇEK (Kongre Düzenleme Kurulu Başkan Yardımcısı)

Prof. Dr. Selma KARATEPE

Prof. Dr. Cem GÜÇEL

Doç. Dr. Didem RODOPLU ŞAHİN

Doç. Dr. Gözde Mert

Dr. Öğretim Üyesi Yeşim KAYA

Dr. Öğretim Üyesi Meriç Esat BEBİTOĞLU

Dr. Öğretim Üyesi Melis SOYER

Dr. Öğretim Üyesi Duygu ULUDAĞ

Dr. Öğretim Gör. Sefa Ceyhan

Dr. Öğretim Üyesi Server Sevil AKYÜREK

Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Anıl SAYINER

Dr. Öğretim Hilal ÖZTÜRK

Öğretim Görevlisi Duygu TOPAL YILDIRIM

Öğretim Görevlisi Murat BAŞBUĞ

Öğretim Görevlisi Canan ŞEKER

Öğretim Görevlisi Gökhan Demiray

Öğretim Görevlisi Mehmet Ersin DEMİR

Araştırma Görevlisi Yusuf Can TUNABOYLU

Araştırma Görevlisi Melek KILIÇGEDİK

Araştırma Görevlisi Hatice Şeyma ŞAHİN

Araştırma Görevlisi Zemzem Selin ORUÇ

Araştırma Görevlisi Çağla Özgen

Araştırma Görevlisi Sırma Şeker

Araştırma Görevlisi Merve Mert

# YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**31. YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ**
Tarih: 21-23 Eylül 2023
Düzenleyen Kurum: İstanbul Nişantaşı Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi
Dönem Başkanı: Prof. Dr. Uğur YOZGAT
Yer: İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Sunulan Bildiri Sayısı:70 (e-Yayımlandı)

# İÇİNDEKİLER

KONGRE DESTEKÇİLERİ ..... iii
ÖNSÖZ ..... ii
DANIŞMA KURULU ..... iii
ALAN KOORDİNATÖRLERİ ..... iv
DÜZENLEME KURULU ..... v
YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRELERİ TARİHÇESİ ..... vi
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE GÖREV PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE İŞ YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİNİN ARACILIK ETKİSİ ..... 1
BİR COVID-19 FENOMENİ: TEKNOSTRES ..... 10
AİLE ŞİRKETLERİNDE AİLE YAPISININ ŞİRKETİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA ETKİLERİ ..... 22
İSTANBUL'UN TARİHİ YARIMADA BÖLGESİNDEKİ GİRİŞİMSEL FAALİYETLERİN ZAMANSAL VE MEKÂNSAL DEĞİŞİMİ: BİR BİBLİYOGRAFYA DENEMESİ ..... 31
OSMANLI DEVLETİ'NDEN TÜRKİYE CUMHURİYETİ'NE İŞ ALANINDAKİ DÖNÜŞÜMÜ DERSAADET TİCARET ODASI GAZETESİNİN İÇERİK VE SÖYLEMİ ÜZERİNDEN OKUMAK (1885-1929) ..... 42
ÇALIŞMA TÜRÜNÜ İÇSELLEŞTİRME, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE YAPISAL KİMLİK İŞİ ..... 49
MESKUN KURUMSALLIK VE SOSYAL ETKİLEŞİM: TÜRK SAĞLIK ALANINDA MİKRO DÜZEYDE BİR ARAŞTIRMA ..... 60
KİMLİK ÇALIŞMASI ARAŞTIRMALARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ ..... 70
KURUCU-YÖNETİCİ MANTIĞINDAN PROFESYONEL YÖNETİCİ MANTIĞINA: BİR TİPOLOJİ ÖNERİSİ ..... 82
BİR MELEZ ÖZBİÇİMLENME VAKASI OLARAK İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'NDE MÜLTECİ AKADEMİSYENLERİN İSTİHDAMI ..... 91
HAYALET UÇUŞLARIN ARDINDAKİ TARİHSEL HAKLAR: AKTÖRLERİN DEĞİŞİKLİK İNŞASI ..... 103
ARAYÜZ ÖRGÜTSEL ALANLARIN DOĞUŞU: TÜRK ASKERİ SAĞLIK ALANI ÖRNEĞİ ..... 111
"KURUMSAL İŞ" ÇALIŞMALARI: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ (2007 – 2022) ..... 120
KURUMSAL MANTIKLARI YANSITAN SEMBOLLERİN GÖSTERGE BİLİM TEKNİĞİ İLE İNCELENMESİ: MOTOSİKLET KULÜPLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA ..... 139
İŞ YERİNDE SOSYAL CESARET DAVRANIŞININ YALNIZLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA ..... 149
GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE BİR FİLM ANALİZİ: ENRICO PIAGGIO-VESPA ..... 158
İŞ SORUMLULUĞUNUN İŞ YORGUNLUĞU VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ..... 168
OKUL LİDERLERİNİN KARAR VERME SÜREÇLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ETİK DEĞERLER VE MEŞRU OLMAYAN GÖREVLER ..... 176
İŞ HAYATINDA YENİ KAVRAMLAR: BULANIKLAŞAN ÇALIŞMA SAATLERİ VE ULAŞILAMAMA HAKKI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME ..... 184

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYLERİNİN (PANDEMİ SÜRECİ ÖZELİNDE) SEKTÖREL BAZDA KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLENDİRİLMESİ: AĞIR SANAYİ ÇALIŞANLARI İLE SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA ..... 193

GELECEĞİN ÖNEMLİ YETKİNLİKLERİNDEN BİLİŞSEL ESNEKLİK VE PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ ÇALIŞAN PERFORMANSINA NASIL ETKİ EDİYOR? ..... 204

KABİN EKİPLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN EKİP KAYNAK YÖNETİMİ BECERİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ ..... 213

LİDERLER ÇALIŞANLARINI DUYGUSAL TALEBİN ZARARLI ETKİLERİNDEN NASIL KORUR? LİDERİN DUYGUSAL ZEKASI VE MİZAHININ ROLÜ ..... 221

KAPSAYICILIK KÜLTÜRÜ PERSPEKTİFİNDEN BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT TEMELLİ ÖZ-SAYGI ALGILARI: NİTEL BİR ARAŞTIRMA ..... 230

YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ LİTERATÜRÜNÜN GELİŞİM SÜRECİ: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ ..... 240

İŞ TUTKUSUNUN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DUYGUSAL TÜKENMENİN ARACI ROLÜ ..... 253

KURUMA ATFEDİLEN NİTELİKLER (KAN) ÖLÇÜM ARACI GELİŞTİRİLMESİ VE KURUMSAL İTİBARA ETKİSİ ..... 258

POLİKRONİSİTEDEN ÇALIŞAN YARATICILIĞINA İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACILIĞIYLA YOLCULUK ..... 270

SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN DEĞERLERİNİ ANLAMAK: DEĞERLERİN SOSYAL GİRİŞİMCİLİKTEKİ ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA ..... 279

ÖRGÜTSEL UTANÇ DAVRANIŞINI ANLAMAK: ALLAH UTANDIRMASIN! ..... 288

SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ MOTİVASYONUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN ve İŞYERİNDE CAN SIKINTISININ ARACILIK ROLÜ ..... 296

MUTLULUK VE İŞE İLİŞKİN DUYUŞSAL İYİLİK ALGISININ İŞTEN AYRILMA NEDENİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ..... 305

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL EMEK KAVRAMI: KABİN MEMURLARI ÜZERİNE METAFORİK BİR ARAŞTIRMA ..... 316

ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ ..... 324

PARADOKSAL LİDERLİĞİN YENİLİK PERFORMANSINA ETKİSİNDE STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ARACI ROLÜ: IĞDIR OSB'DE BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI 335

ÖRGÜTE DUYULAN GÜVEN VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK RAHATLIĞIN ROLÜ ..... 346

İŞ ZANAATKÂRLIĞI ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK ANALİZ ..... 354

KARİYER BAŞARISINA GİDEN YOL: İŞ ÖZERKLİĞİ VE ALGILANAN İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK ..... 370

BÜYÜK DİLEMMA! ÇALIŞAN MOTİVASYONU EVDE Mİ YOKSA İŞYERİNDE Mİ DAHA YÜKSEKTİR? EVDEN VE İŞYERİNDE ÇALIŞMANIN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN ELEKTROENSEFALOGRAFİ YÖNTEMİ İLE ÖLÇÜMÜ ..... 379

İŞLETMECİLİK ALANINDA KADINLAR ÜZERİNE YAPILMIŞ ÇALIŞMALARIN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ ..... 389

ÇEVRECİ DAVRANIŞTA ZEKÂNIN YERİ: EVRENSEL DEĞERLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ..... 400
LİDER KADINLARIN DENEYİMLERİNİ İŞ DÜNYASI DERGİSİNDEN OKUMAK: CAPİTAL DERGİSİ KADIN ARAŞTIRMALARI ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA ..... 409
SANAL ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: B2C ŞİRKETLERİ ÜZERİNE NİCEL BİR ARAŞTIRMA..... 416
KADINA ÖZGÜ BİR MESLEĞE ERKEĞİN GİRİŞİ: HEMŞİRELİK MESLEKİ KİMLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA..... 428
DİJİTALLEŞMENİN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ORTAMINDA ÇEVİKLİĞE ETKİSİ .... 438
GİRİŞİMCİ LİDERLİK LİTERATÜRÜNÜN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ..... 445
ÇALIŞAN SADAKATİNİN ÖRGÜT YARARINA ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR VE BİLGİ İFŞASINA ETKİSİNDE AHLAKİ ÇÖZÜLMENİN ARACI VE DÜZENLEYİCİ ROLÜ .... 455
İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ VE KAYGI İLİŞKİSİ: KENDİNİ AYARLAMANIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ..... 467
AŞIRI BAĞLANARAK MI TÜKENİYORUZ?: GENİŞLETİLMİŞ BİR ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ MODELİ TESTİ..... 476
KRONİK HASTALIKLARIN İŞ YAŞAMINDAKİ TUTUM VE DAVRANIŞLARA YANSIMALARI..... 490
HİZMETKAR LİDERLİK İLE TAKİPÇİ DUYGUSAL BAĞLILIĞI: TAKİPÇİ İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ..... 501
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE YAŞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA..... 509
SOSYAL AĞLARIN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNİ ANLAMAK: MAVİ YAKA ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA..... 517
BEN DEĞİL BİZ ALGISI YENİLİKÇİ DAVRANIŞI ETKİLER Mİ? KARİYER TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ..... 529
ELEŞTİREL YÖNETİM ÇALIŞMALARI PERSPEKTİFİNDEN QUEER LİDERLİK PERFORMANSI ÜZERİNE NİTELİKSEL BİR İNCELEME..... 542
COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK (KRONİZM) VE BİLİŞSEL YORGUNLUK İLİŞKİSİNDE İŞ GÜVENCESİZLİĞİNİN ARACI ROLÜ ..... 550
KÜRESEL İLKELER (GLOBAL COMPACT) BAĞLAMINDA ETİK YÖNETİMİ: BİST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK 25İŞLETMELERİNDE İÇERİK ANALİZİ..... 564
ÜRETİM VE HİZMET SEKTÖRLERİNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARIN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM STRATEJİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI..... 573
TEKSTİL KOBİ'LERİ BAĞLAMINDA YEŞİL İŞLETME STRATEJİSİ MOTİVASYONLARININ AHP YÖNTEMİYLE ÖNCELİKLENDİRİLMESİ ..... 582
YENİ MEDYANIN OLANAK SAĞLAMASIYLA ÖRGÜT YÖNETİMİNE KATILIMIN DÖNÜŞÜMÜNÜ VERİ MADENCİLİĞİ ÜZERİNDEN İNCELEMEK: İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ..... 593
STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN VE ÇEVRESEL DİNAMİZMİN, ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM İLE REKABET AVANTAJI İLİŞKİSİNDEKİ ETKİLERİNİN KOBİ'LERDE ARAŞTIRILMASI..... 614

START-UPLARIN YOLCULUĞU:
MEŞRUİYET KAZANMA ARAYIŞI ÜZERİNE BİR VAKA ANALİZİ ..... 624

KONJONKTÜR DALGALANMALARI VE MAKRO İHTİYATİ TEDBİRLERİN BANKA ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK ROLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ..... 633

TÜRK VE ALMAN TEKSTİL & KONFEKSİYON SANAYİLERİNİN ULUSLARARASI REKABETÇİ GÜÇLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI ..... 644

GELİŞMİŞ ÜLKELERDEN GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERE POLİTİKA TRANSFERİ NE KADAR ETKİLİDİR? TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA ÖRNEĞİ..... 652

STRATEJİK YÖNETIM ALANINDA 1990'LARDAN GÜNÜMÜZE YAPILAN ÇALIŞMALARIN “LONG RANGE PLANNİNG” DERGİSİ ÖZELİNDE BİBLİYOMETRİK ANALİZİ ..... 666

TÜRKİYE BAĞLAMINDA CENAZE HİZMETLERİ “İŞ” MODELİ ..... 680

TAKIM ALGISININ DEĞİŞİM EĞİLİMLERİNE ETKİSİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ DÜZENLEYİCİ ETKİSİ ..... 690

ÖRGÜTSEL PERFORMANSI ARTIRAN BİR DEĞİŞKEN OLARAK DİJİTAL OLGUNLUK VE ÖNCÜLLERİ: TEKSTİL İŞLETMESİ ÖRNEĞİ ..... 699

OPERASYONEL MÜKEMMELLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: ABD, AVRUPA VE TÜRKİYE'DEKİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE BAĞLI HAZIR GİYİM ÜRETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ ..... 712

# KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE GÖREV PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE İŞ YÖNETİMİ YETKİNLİKLERİNİN ARACILIK ETKİSİ*

Neslihan ÇOBAN
cobanneslihann@gmail.com

Prof. Dr. Oya İnci BOLAT
*Balıkesir Üniversitesi*
oyainci@balikesir.edu.tr

Prof. Dr. Tamer BOLAT
*Balıkesir Üniversitesi*
tbolat@balikesir.edu.tr

## ÖZET

Çalışmada kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde iş yönetimi yetkinliklerinin aracılık etkisi incelenmektedir. Araştırma tanımlayıcı türde tasarlanmış olup, kolayda örneklem yöntemiyle, LinkedIn platformu üzerinden çevrimiçi anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması 27 Haziran-27 Temmuz 2022 tarihleri arasında 704 kişiyle yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, kişilik özelliklerinden gelişime açıklık ve uyumluluk özellikleri ile görev performansı ilişkisinde iş yönetimi yetkinliklerinin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu, diğer kişilik özelliklerinin (sorumluluk, dışa dönüklük, duygusal dengelilik) böyle bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Beş faktör kişilik özellikleri, iş yönetimi yetkinlikleri, görev performansı.

# GİRİŞ

Toplumsal hedeflerin arttığı ve küresel zorlukların giderek daha fazla etkisini gösterdiği günümüzde, örgütlerin kaynaklarını daha etkin kullanması zorunlu hale gelmiştir. Bu kaynakların en önemlilerinden biri 'insan' kaynağıdır. Bu kaynaktan en etkili şekilde yararlanabilmek için yetkinliklere odaklanma ihtiyacı her geçen gün daha fazla ön plana çıkmaktadır. Yetkinlik örgüt ve işgören performansını artıran, ayırt edici rekabet avantajı sağlayan, bilgi, beceri, düşünme gücü veya davranış biçimleridir (Athey ve Orth, 1999, s. 216). Örgütsel düzeyde yetkinliklerin belirlenmesi ve insan kaynağının yetkinliklere dayalı olarak yönetilmesi, örgütlere önemli rekabet avantajı sağlar hale gelmiştir. Yetkinliklerin tanımlanmasının örgüt ve görev performansının değerlendirilmesini de olanaklı hale getirdiği bilinmektedir. Raymon vd. (2015), görev performansını, belirli bir işin veya belirli bir süre boyunca üretilen mal ve hizmetin sonuçların kaydı olarak ifade etmişlerdir (Bakti ve Hartono, 2022, s. 114). Yetkinliklere dayalı performans değerleme sürecinde örgütlere bireyin performansıyla yaptığı katkı, yarattığı fark, açıkça görülebilmektedir (Lawler, 1994, s. 10). Örgüte hangi bireyin katkı sağlayabileceğini değerlendirebilmek için ise bireyi olabildiğince doğru tanımak, kişiliğini çözümlemek gerekmektedir. Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, bu çalışmanın problemi; kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinde iş yönetimi yetkinliklerinin aracılık etkisinin olup olmadığını ortaya koymak oluşturmaktadır. Örgüte rekabet avantajı sağlayacak yetkinliklere sahip işgörenlere sahip olmanın ve bunlardan etkin bir şekilde yararlanmanın, görev performansını artıracağı öngörülmektedir. Bu süreçte bireyin kişilik özelliklerinin de etkili olduğu düşünülmektedir.

* Bu çalışma Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programında tamamlanan "Yetkinlikler ve Görev Performansı İlişkisinde Kişilik Özelliklerinin Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Kişilik Özellikleri

Kişilik tanımlamaları, özünde kişinin gözlemlenen özelliklerini kapsamaktadır. Kişinin sürekli, ayırt edici, duygu, düşünce ve davranış kalıplarına katkı yapan özellikleri, kişiliği tanımlamaktadır (Cervone ve Pervin, 2016, s. 8). Alandaki ilk çalışmaları ortaya koyan G. Allport ve kardeşi F. Allport 1921'de 'Kişilik Özellikleri: Sınıflandırılması ve Ölçümü' adlı çalışmaları ile kişiliği, kişilik özellikleri açısından değerlendirmişlerdir (Burger, 2006, s. 238). Günümüzde birçok bilimsel araştırmacı kişiliği, kişilik özellikleri üzerinde ölçüm ve değerlendirme yaparak tanımlamaya çalışmaktadır (Demirtaş, 2019, s. 24). Kişilik, kalıtım ve çevre tarafından belirlenen, organizmanın mevcut veya potansiyel davranış kalıplarının toplamıdır; bu davranış kalıplarının düzenlendiği dört ana özelliğin işlevsel etkileşimi yoluyla doğar ve gelişir. Bu özelliklerin, bilişsel özellikler (zekâ), yapıcı özellikler (karakter), duygusal özellikler (mizaç) ve biyolojik özellikler (yaradılış) olduğu dile getiren Eysenck (Eysenck, 1998, s. 25) kişiliğin açıklanmasında duyumlar, yetenekler, ihtiyaçlar, tutumlar, aynı zamanda içgüdüler ve hisler gibi kavramların da yer alması gerektiği savunulmuştur (Allport ve Odbert, 1936, s. 10). Yazında kişilik konusunda geliştirilmiş çeşitli ölçekler mevcuttur: Bunlar DISC, Cattell 16 PF, MBTI, Kaliforniya Kişilik Envanteri, Hogan, Beş Faktör Kişilik Envanteri vb. ölçeklerdir. Çalışmamızda bu envanterler arasından Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin (dışa dönüklük, gelişime açıklık, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengelilik) kullanılması tercih edilmiştir. Bu bağlamda kişiliği açıklamada bireysel farklılıklara dayanan Beş Faktör Ölçeğinin, yerli ve yabancı literatürde, kişilik üzerine yapılan çalışmalarda sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Tekin vd., 2012, s. 4617).

## İş Yönetimi Yetkinlikleri

Toplumlar ve örgütler sosyal, ekonomik, teknolojik vb. alanlarda dikkat çekici bir hızla değişmektedir (Gafour ve Gafour, 2020, s. 1). Yaşanan değişimle birlikte, toplumda ve örgütte kişinin sahip olduğu bireysel ve teknik becerilerin yerini, farklı görevleri yerine getirebilme potansiyeli almaktadır (Bücker ve Pautsma, 2010, s. 832). Bu potansiyel kişinin yetkinliklerini tanımlamaktadır. Rodriquez vd. (2002) yüksek örgüt performansı için yetkinliklerin, yüksek performanslı yöneticileri ve çalışanları, etkili bir şekilde işe alma ve geliştirilme sürecine temel sağladığını ifade etmişlerdir (Bücker ve Pautsma, 2010, s. 832). Yetkinlik konusunda pek çok tanım mevcuttur. Bu çalışma kapsamında yetkinliğin şu tanımı dikkate alınacaktır: Yetkinlik, etkili performans için bir bireyin, ekibin veya örgütün ihtiyaç duyduğu birbiriyle ilişkili olan bilgi, beceri ve yetenekler kümesidir (Hellriegel ve Slocum, 2008, s. 8). Yetkinlik kümeleri ile ilgili de pek çok farklı sınıflandırma bulunmaktadır. Çalışmamız kapsamında "Koç Üniversitesi Yetkinlik Kılavuzun" da yer alan iş yönetimi yetkinlikleri araştırma konusu yapılmıştır. Bu küme şu alt yetkinliklerden oluşmaktadır: *Planlama ve organizasyon, sonuç odaklılık, problem çözme ve mükemmeliyetçilik* (Koç Üniversitesi Yetkinlik Kılavuzu).

## Görev Performansı

İşgören performansının doğrudan ölçümünün yapılabilmesi için örgütün iş performansı verilerinin kullanılması gerekmektedir. İşgörenin iş performansının tam olarak hangi davranış ve yeterlilikleri içerdiğini açıklayabilmek için de aşağıdaki alt boyutlar ortaya konulmuştur (Koopmans vd. ,2014, s. 2):

a) Görev Performansı: İşgörenin temel iş görevlerini yerine getirme yeterliliği.

b) Bağlamsal Performans: Temel iş görevlerinin gerçekleştirildiği örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen işgören davranışların yeterliliği.

c) Uyarlanabilir Performans: İşgörenin iş rollerindeki veya ortamdaki değişikliklere uyum sağlaması.

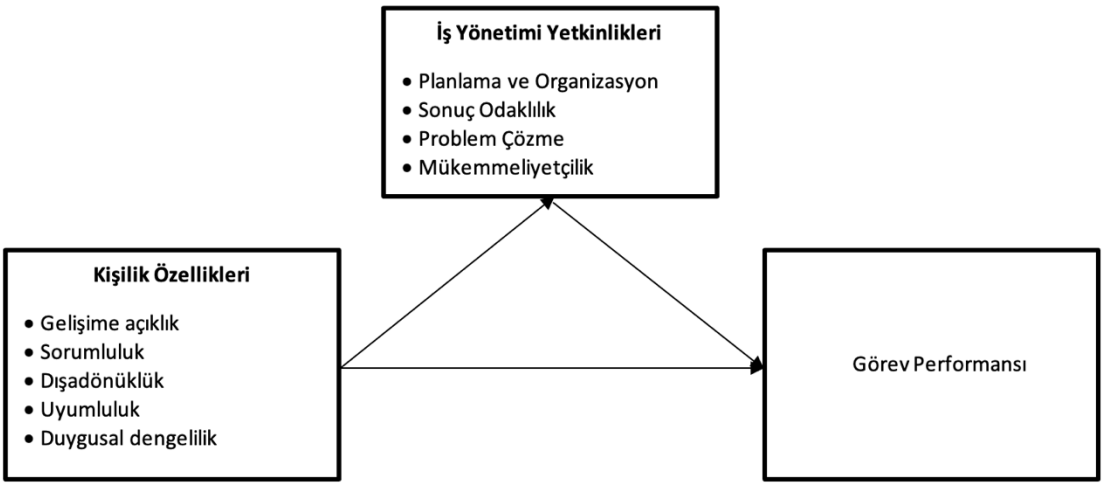
d) Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı: Örgütün refahına olumsuz etki yapan davranışlar.

Görüldüğü gibi işgören performansı kapsamında değerlendirilen görev performansı kavramı, işgörenin örgütsel hedefe yönelik üstlendiği görevi, hangi ölçüde yerine getirdiği ile ilgili bir kavramdır (Onay, 2020, s. 31). Görev performansı örgütün önceden belirlemiş olduğu görev tanımlarının ve yapılan iş analizlerinin sonucu oluşan derecelendirmeleri kapsamaktadır. Bu tanımlamalar örgütün verileri ile gerçekleştirilen ampirik bilgileri kapsamakta ve sadece o göreve özgü o görev için tasarlanmış verileri içermektedir. Başka bir deyişle her örgütün görev performansı tanımlamaları ve derecelendirmeleri farklı olacaktır. Bu açıdan her örgütün görev performansı kavramını iyi analiz etmesi gerekir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994, s. 475). Bu çalışmada görev performansının şu tanımı dikkate alınacaktır: Görev performansı işgörenin temel iş görevlerini yerine getirebilme başarısıdır (Koopmans vd., 2014, s. 2).

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın araştırma modeli şekilde görüldüğü gibidir.




**Şekil 1**: Araştırma modeli

## Evren ve Örneklem

Araştırma LinkedIn platformu üzerinden çevrimiçi anket bağlantısı paylaşımı yoluyla gerçekleştirilmiştir. LinkedIn, iş dünyasındaki kişilerin diğer kişilerle iletişim kurmasını ve bilgi alışverişi yapmasını amaçlayan dünyanın internet ortamındaki en geniş profesyonel ağıdır(https://tr.wikipedia.org/wiki/LinkedIn;https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/a552402/linkedin-nedir-ve-linkedin-i-nas-l-kullanabilirim-?lang=tr). Dolayısıyla araştırmanın evrenini LinkedIn Türkiye kullanıcıları oluşturmaktadır. Ağustos 2022 tarihi itibariyle bu sayının 12.450.000 kişi olduğu bildirilmektedir (https://www.statista.com/statistics/1312844/turkey-number-of-linkedin-users/). Örneklem büyüklüğü Baş (2001)'in evreni bilinen örneklem büyüklüğü hesaplama formülünden faydalanılarak belirlenmiştir (Bolat, 2017, s. 133). %50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütleri dikkate alındığında, örneklem büyüklüğü 704, toplam örneklem büyüklüğü 756 kişidir. Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmıştır ve anketleri uygulamada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Anketleri doldurmak gönüllülük esasına dayanmakta olup; anketler 27 Haziran-27 Temmuz 2022 tarihleri arasında 18 yaş ve üstü LinkenIn kullanıcıları arasında çevrimiçi anket uygulamayı yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Anket bağlantısı tıklayan kişi sayısı 1570 kişidir. 18 yaş altı 36 kişinin anketi sistem tarafından otomatik olarak sonlandırılmıştır. Toplam katılımcı sayısı 1534 kişidir. Anketi tamamlayan kişi sayısı 756 kişidir. Anket geri dönüş oranı % 48, 3'dür. 52 ankette eksik yanıtların olduğu tespit edilmiş ve analizlerden çıkartılmıştır. Bu durumda analize dâhil edilen anket sayısı

704 olmuştur. Anket uygulaması, www.persty.com internet sitesine bağlı Web Tabanlı Survey Platformu olan Persty Survey üzerinden Anket Aydınlatma Metininde yer alan kural ve taahhütler çerçevesinde uygulanmıştır. Anketteki değişkenler (kişilik özellikleri, yetkinlikler ve görev performansı) 1=Hiç uygun değil, 2=Uygun değil, 3=Orta/Kararsız, 4=Biraz uygun, 5=Çok uygun şeklindeki Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

### Veri Toplama Araç ve Teknikleri

**Beş Faktör Kişilik Ölçeği:** Çalışmada, kişilik özelliklerini belirleyebilmek için Tatar'ın (2017) Goldberg (1992)'den Türkçe' ye uyarladığı 50 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek gelişime açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve duygusal dengelilik boyutlarından oluşmaktadır. Her bir boyut 10 ifade içermektedir. Bu ifadelerden bazı örnekler şöyledir: gelişime açıklık boyutu için "Kelime hazinem zengindir", sorumluluk boyutu için "Her zaman hazırlıklıyımdır", dışadönüklük boyutu için "Toplantıların gözdesiyimdir", uyumluluk boyutu için "Başkalarına pek ilgi duymam" ve duygusal dengelilik boyutu için "Kolayca kendimi baskı altında hissederim", şeklindedir.

**İş Yönetimi Yetkinlikleri Ölçeği:** İş yönetimi yetkinliklerini ölçmek için Koç Üniversitesi Yetkinlik Kılavuzundan yararlanılarak geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İş yönetimi yetkinlikleri dört alt boyuttan (planlama ve organizasyon, sonuç odaklılık, problem çözme ve mükemmeliyetçilik) ve 20 maddeden oluşmaktadır (Koç Üniversitesi Yetkinlik Kılavuzu). Planlama ve organizasyon boyutu için örnek ifade "Organize ve takipçi bir çalışma için kendi iş sistematiğimi oluştururum. ("yapılacaklar" listeleri, takvim kullanımı, takip sistemlerinin kullanımı gibi)"; sonuç odaklılık boyutu için örnek ifade "Sonuca ulaşmak için gerekli durumlarda alternatif üretir ve inisiyatif kullanırım"; problem çözme boyutu için örnek ifade "Bir problemle karşılaşıldığımda, oluşum nedeni ile ilgili farklı açıklamalar ve bakış açıları sunabilirim" ve mükemmeliyetçilik boyutu için örnek ifade "Sorumlu olduğum işleri zamanında ve doğru şekilde tamamlarım" dır.

**Görev Performansı Ölçeği**: Görev performansını ölçümlemede, Kirkman ve Rosen (1999); Sigler ve Pearson (2000)'ın çalışmalarına dayanan ve Güner Çöl (2008) tarafından Türkçe' ye uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek 4 maddeden oluşmaktadır. Örnek ifade "Görevlerimi tam zamanında tamamlarım", şeklindedir.

### Verilerin Toplama Süreci

Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmıştır ve anketleri uygulamada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Anketleri doldurmak gönüllülük esasına dayanmakta olup; anketler 27 Haziran-27 Temmuz 2022 tarihleri arasında 18 yaş ve üstü LinkenIn kullanıcıları arasında çevrimiçi anket uygulamayı yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

## BULGULAR

### Gelişime Açıklık ve Görev Performansı İlişkisinde İş Yönetimi Yetkinliklerinin Aracılık Etkisi

Tablo 1'de görüldüğü gibi, gelişime açıklık ve görev performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi bulunmaktadır ($\beta = 0{,}118,\ p < 0{,}01$). Gelişime açıklığın iş yönetimi yetkinlikleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığına bakıldığında; gelişime açıklığın planlama ve organizasyon ($\beta = 0{,}258,\ p < 0{,}001$), sonuç odaklılık ($\beta = 0{,}258,\ p < 0{,}001$) ve problem çözme ($\beta = 0{,}258,\ p < 0{,}001$) yetkinlikleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu, mükemmeliyetçilik ($\beta = 0{,}018,\ p > 0{,}05$) üzerinde ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu iki koşul mükemmeliyetçilik dışında sağlandığı için gelişime açıklık ve iş birliği yetkinliklerinin bağımsız değişken olduğu, görev performansının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında; gelişime açıklığın görev performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak ortadan kalktığı ($\beta = -0{,}003,\ p > 0{,}05$), aracı değişkenlerin (planlama ve organizasyon ($\beta = 0{,}173,\ p < 0{,}01$), sonuç odaklılık

(*ß = 0,154, p <0,01)* ve problem çözme (*ß = 0,179, p <0,01))* yetkinliklerinin görev performansı üzerindeki etkisini sürdürdüğü görülmektedir. Bu çerçevede planlama ve organizasyon, sonuç odaklılık ve problem çözme yetkinliğinin gelişime açıklık ve görev performansı arasında tam aracılık etkisinin olduğu söylenebilir.

**Tablo 1:** Gelişime açıklık ve görev performansı ilişkisinde iş yönetimi yetkinliklerinin aracılık etkisi

| **Değişkenler** | Planlama ve Organizasyon | Sonuç Odaklılık | Problem Çözme | Mükemmeliyetçilik | Görev Performansı |
|---|---|---|---|---|---|
| | *(ß)* | *(ß)* | *(ß)* | *(ß)* | *(ß)* |
| **Model 1** | | | | | |
| 1.Gelişime Açıklık | 0,281*** | 0,225*** | 0,213*** | 0,018 | 0,118** |
| *F* | 73,303 | 48,250 | 44,072 | 0,288 | 7,519 |
| *R* | 0,308 | 0,254 | 0,243 | 0,020 | 0,103 |
| $R^2$ | 0,095 | 0,064 | 0,059 | 0,000 | 0,011 |
| **Model 2** | | | | | |
| 1.Gelişime Açıklık | | | | | -0,003 |
| 2.Aracı Değişken | | | | | |
| Planlama ve Organizasyon | | | | | 0,173** |
| Sonuç Odaklılık | | | | | 0,154** |
| Problem Çözme | | | | | 0,179** |
| *F* | | | | | 19,024 |
| *R* | | | | | 0,313 |
| $R^2$ | | | | | 0,098 |
| **Doğrudan Etki** | | | | | |
| Gelişime Açıklık | | | | | -0,003 |
| **Dolaylı Etki** | | | | | |
| Planlama ve Organizasyon | | | | | 0,049 |
| Sonuç Odaklılık | | | | | 0,035 |
| Problem Çözme | | | | | 0,038 |

**p* <0,05, ***p* <0,01, ****p* <0.001, n= 704

## Sorumluluk ve Görev Performansı İlişkisinde İş Yönetimi Yetkinliklerinin Aracılık Etkisi

Tablo 2'de görüldüğü gibi, sorumluluk ve görev performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir sebep sonuç ilişkisi bulunmaktadır (ß = 0,118, p <0,01). Sorumluluğun iş yönetimi yetkinlikleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığına bakıldığında, gelişime açıklığın planlama ve organizasyon (ß = 0,340, p <0,001), sonuç odaklılık (ß = 0,316, p <0,001) ve problem çözme (ß = 0,312, p <0,001) yetkinlikleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu, mükemmeliyetçilik (ß =-0,039, p> 0,05) üzerinde ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu iki koşul mükemmeliyetçilik dışında sağlandığı için sorumluluk ve iş birliği yetkinliklerinin bağımsız değişken olduğu, görev performansının bağımlı değişken olduğu bir regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında; sorumluluk görev performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını sürdürdüğü (ß = 0,784, p <0,001), aracı değişkenlerin (planlama ve organizasyon (ß =-0,002, p> 0,05), sonuç odaklılık (ß = 0,015, p> 0,05) ve problem çözme (ß = 0,015, p> 0,05)) görev performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

**Tablo 2:** Sorumluluk ve görev performansı ilişkisinde iş yönetimi yetkinliklerinin aracılık etkisi

| **Değişkenler** | Planlama ve Organizasyon | Sonuç Odaklılık | Problem Çözme | Mükemmeliyetçilik | Görev Performansı |
|---|---|---|---|---|---|
| | *(β)* | *(β)* | *(β)* | *(β)* | *(β)* |
| **Model 1** | | | | | |
| 1.Sorumluluk | 0,340*** | 0,316*** | 0,312*** | -0,039 | 0,793*** |
| *F* | 106,931 | 97,445 | 96,629 | 1,262 | 591,227 |
| *R* | 0,364 | 0,349 | 0,348 | 0,042 | 0,676 |
| $R^2$ | 0,132 | 0,122 | 0,121 | 0,002 | 0,457 |
| **Model 2** | | | | | |
| 1.Sorumluluk | | | | | 0,784*** |
| 2.Aracı Değişken | | | | | |
| Planlama ve Organizasyon | | | | | -0,002 |
| Sonuç Odaklılık | | | | | 0,015 |
| Problem Çözme | | | | | 0,015 |
| *F* | | | | | 147,355 |
| *R* | | | | | 0,676 |
| $R^2$ | | | | | 0,458 |
| **Doğrudan Etki** | | | | | |
| Sorumluluk | | | | | 0,784 |
| **Dolaylı Etki** | | | | | |
| Planlama ve Organizasyon | | | | | -0,001 |
| Sonuç Odaklılık | | | | | 0,005 |
| Problem Çözme | | | | | 0,005 |

*$p$ <0,05, **$p$ <0,01, ***p <0.001, n= 704

## Dışa Dönüklük ve Görev Performansı İlişkisinde İş Yönetimi Yetkinliklerinin Aracılık Etkisi

Baron ve Kenny'nin (1986) ilk iki koşulunun yerine getirilip getirilmediğine bakılmıştır. Tablo 3'de görüldüğü gibi, dışa dönüklük ve görev performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (ß = 0,051, p> 0,05). Bu sonuçlara göre dışa dönüklük ve görev performansı ilişkisinde iş yönetimi yetkinliklerinin aracılık etkisine sahip olmadığı görülmüştür.

**Tablo 3:** Dışa dönüklük ve görev performansı ilişkisinde iş yönetimi yetkinliklerinin aracılık etkisi

| **Değişkenler** | Planlama ve Organizasyon | Sonuç Odaklılık | Problem Çözme | Mükemmeliyetçilik | Görev Performansı |
|---|---|---|---|---|---|
| | *(β)* | *(β)* | *(β)* | *(β)* | *(β)* |
| **Model 1** | | | | | |
| 1.Dışa dönüklük | 0,229*** | 0,184*** | 0,210*** | 0,059 | 0,051 |
| *F* | 41,966 | 28,203 | 38,034 | 2,791 | 1,236 |
| *R* | 0,238 | 0,197 | 0,227 | 0,063 | 0,042 |
| $R^2$ | 0,056 | 0,039 | 0,051 | 0,004 | 0,002 |

*$p$ <0,05, **$p$ <0,01, ***p <0.001, n= 704

## Uyumluluk ve Görev Performansı İlişkisinde İş Yönetimi Yetkinliklerinin Aracılık Etkisi

Tablo 4'e bakıldığında; uyumluluk görev performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlılığını sürdürdüğü (*β = 0,164, p <0,001)*, aracı değişkenlerin (planlama ve organizasyon (*β = 0,154, p <0,01)*, sonuç odaklılık (*β = 0,132, p <0,05)* ve problem çözme (*β = 0,143, p <0,01))* yetkinliklerinin görev performansı üzerindeki etkisini sürdürdüğü görülmektedir. Bu çerçevede iş yönetimi yetkinliklerinden; planlama ve organizasyon, sonuç odaklılık ve problem

çözme yetkinliklerinin uyumluluk ve görev performansı arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu söylenebilir.

**Tablo 4:** Uyumluluk ve görev performansı ilişkisinde iş yönetimi yetkinliklerinin aracılık etkisi

| **Değişkenler** | Planlama ve Organizasyon | Sonuç Odaklılık | Problem Çözme | Mükemmeliyetçilik | Görev Performansı |
|---|---|---|---|---|---|
| | *(β)* | *(β)* | *(β)* | *(β)* | *(β)* |
| **Model 1** | | | | | |
| 1.Uyumluluk | 0,194*** | 0,203*** | 0,225*** | -0,007 | 0,253*** |
| *F* | 36,914 | 43,638 | 55,635 | 0,044 | 0,911 |
| *R* | 0,224 | 0,242 | 0,272 | 0,008 | 0,036 |
| $R^2$ | 0,050 | 0,059 | 0,073 | 0,000 | 0,001 |
| **Model 2** | | | | | |
| 1.Uyumluluk | | | | | 0,164*** |
| 2.Aracı Değişken | | | | | |
| Planlama ve Organizasyon | | | | | 0,154** |
| Sonuç Odaklılık | | | | | 0,132* |
| Problem Çözme | | | | | 0,143** |
| *F* | | | | | 23,542 |
| *R* | | | | | 0,345 |
| $R^2$ | | | | | 0,119 |
| **Doğrudan Etki** | | | | | |
| Uyumluluk | | | | | 0,163 |
| **Dolaylı Etki** | | | | | |
| Planlama ve Organizasyon | | | | | 0,030 |
| Sonuç Odaklılık | | | | | 0,027 |
| Problem Çözme | | | | | 0,032 |

*$p$ <0,05, **$p$ <0,01, ***p <0.001, n= 704

## Duygusal Dengelilik ve Görev Performansı İlişkisinde İş Yönetimi Yetkinliklerinin Aracılık Etkisi

Baron ve Kenny'nin (1986) ilk iki koşulunun yerine getirilip getirilmediğine bakılmıştır. Tablo 5'de görüldüğü gibi, duygusal dengelilik ve görev performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır (*β = 0,077, p> 0,05*). Bu sonuçlara göre duygusal dengelilik ve görev performansı ilişkisinde iş yönetimi yetkinliklerinin aracılık etkisine sahip olmadığı görülmüştür.

**Tablo 5:** Duygusal dengelilik ve görev performansı ilişkisinde iş yönetimi yetkinliklerinin aracılık etkisi

| **Değişkenler** | Planlama ve Organizasyon | Sonuç Odaklılık | Problem Çözme | Mükemmeliyetçilik | Görev Performansı |
|---|---|---|---|---|---|
| | *(β)* | *(β)* | *(β)* | *(β)* | *(β)* |
| **Model 1** | | | | | |
| 1.Duygusal Dengelilik | 0,241*** | 0,226*** | 0,232*** | 0,042 | 0,077 |
| *F* | 57,664 | 53,684 | 58,285 | 1,705 | 3,486 |
| *R* | 0,276 | 0,267 | 0,277 | 0,049 | 0,070 |
| $R^2$ | 0,076 | 0,071 | 0,077 | 0,002 | 0,005 |

*$p$ <0,05, **$p$ <0,01, ***p <0.001, n= 704

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma sonuçlarını kısaca özetlemek gerekirse: Gelişime açıklık ile görev performansı ilişkisinde iş yönetimi yetkinliklerinden planlama ve organizasyon, sonuç odaklılık ve problem çözme yetkinliklerinin tam aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sorumluluk ve görev

performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunsa da iş yönetimi yetkinliklerinin aracılık etkisi ölçülürken, aralarındaki anlamlı ilişkinin sürdüğü görülmüştür. Dışa dönüklük ve görev performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Uyumluluk ve görev performansı ilişkisinde iş yönetimi yetkinliklerinden planlama ve organizasyon, sonuç odaklılık ve problem çözme yetkinliklerinin kısmi aracılık etkisi olduğu görülmektedir. Duygusal dengelilik ve görev performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır Kişilik özelliklerinin, mükemmeliyetçilik yetkinliği üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Bu çalışma, kişilik özellikleri ve görev performansı ilişkisinin varlığını açıklamakta ve bu ilişkide iş yönetimi yetkinliklerinin etkisinin olduğunu göstererek yazına katkı sağlamaktadır. Uzun yıllardır bilim insanları, örgütte işgören rolünün kesin olarak belirlenemediğini ancak örgütün sosyal ve psikolojik bağlamının geliştirilmesi ve sürdürülmesi yoluyla dolaylı olarak örgütsel etkinliğe katkıda bulunan işgören davranışının önemini kabul ettiklerini belirtmişlerdir (örn., Barnard, 1938; Katz ve Kahn, 1978; Eren, 2020, s. 53). Takım temelli çalışma yapılarının önemi göz önüne alındığında (Howard, 1995; Ilgen ve Pulakos, 1999; Sonnentag ve Frese, 2002)); akademisyenlerin öncelikle bu davranışların işbirlikçi biçimlerine, tipik olarak etiketlenen örgütsel vatandaşlık davranışı veya bağlamsal performansa odaklanması olağan görülmektedir (Borman ve Motowidlo, 1993, 1997; Borman vd., 1985; Organ, 1988, 1997; Smith, Organ ve Near, 1983). Ancak son zamanlarda teknolojik, ekonomik ve örgütsel ortamların giderek daha hızlı bir şekilde değiştiğine de dikkat çekilmektedir. Böyle bir ortamda kişisel eğilimlerin, esnek ve uyarlanabilir yetkinlik ihtiyaçlarının önemi vurgulanmakta, örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmek için ürünlerini ve hizmetlerini sürekli geliştirecek görev performansına sahip olmak zorunda oldukları sonucuna ulaşılmaktadır (Kanter, Stein ve Nick, 1992, s. 56).

Çalışmanın sonuçları ile küresel, sektörel ve örgütsel düzeylerde değişimin hızı değerlendirildiğinde; gelişime açık ve uyumlu kişilik özellikleri gösteren işgörenlerin sahip olduğu iş yönetimi yetkinliklerinin görev performansını etkilediği sonucuna ulaşıldığı görülmektedir. Ancak yapılan bu çalışmanın tüm sektörleri kapsamadığı düşünüldüğünde, belirli sektörler ve işler için ayrı ayrı yapılması gerektiği sonucuna ulaşılabilir. Böylelikle işgören, yüksek performans göstereceği işte değerlendirilmiş olacaktır. Konuyu işgören açısından değerlendirdiğimizde ise karşımıza işgören eğitimi çıkmaktadır. Küresel, sektörel ve örgütsel düzeyde belirlenen iş, yetkinlik vb. özelliklerine sahip işgörenlerin yetişmesi -eğitimin tüm aşamalarında- eğitim kurumlarının önceliği olması gerektiği önerilmektedir

# KAYNAKÇA


Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs, 47*(1).

Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 38*(3), 215-225.

Bakti, R., &Hartono, S. (2022). The influence of transformational leadership and work discipline on the work performance of education service employees. *Multicultural Education, 8*(01), 109-125.

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.

Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. 8.Baskı, İstanbul. Beta Yayınları

Bolat, O. İ. (2017). İşletme hizmet verme yatkınlığı ve tükenmişlik ilişkisi: Çalışan hizmet verme yatkınlığı ve duygusal emeğin etkisi. 1. Baskı. Detay

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2),99–109. doi:10.1207/s15327043hup1002_3

Burger, J. M. (2006). *Kişilik* (Çev: İ.D. Erguvan Sarıoğlu). İstanbul: Kaknüs Yayınları

Bücker, J., & Poutsma, E. (2010). Global management competencies: A theoretical foundation. *Journal of Managerial Psychology*, *25*(8), 829-844.

Cervone, D., & Pervin, L. A. (2016). *Kişilik psikolojisi: Kuram ve araştırma*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *9*(1), 35-46.

Demirtaş E. T. (2019). *Kişilik ve kişiliğin temel kavramları kişilik kuramları gerçek yaşamdan kişilik analizleri örnekleriyle*. (Ed. D. Gençtanırım Kurt, E. Çetinkaya Yıldız) (s. 2-32) 4. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.

Eren, Z. (2020). Bilim sanat merkezi yöneticilerinin bağlamsal performansının sosyal ağ analizi yaklaşımı ile değerlendirilmesi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(*1), 50-73.

Eysenck, H. (1998*). Dimensions of personality. Routledge*. Transaction Publishers. USA

Gafour, O. W., & Gafour, W. A. (2020). Creative thinking skills–A review article. *Journal of Education and e-Learning*, *4*(1), 44-58.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2008). *Organization Behavior*.13. Edition. South-Western Cengage Lerning. USA.

Kanter, R.M., Stein, B.A., & Jick, T.D. (1992) The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It. *The Free Press*, New York.

Koç Üniversitesi Yetkinlik Kılavuzu (2018). https://my.ku.edu.tr/wp-content/uploads/2018/08/F17-IK-P006-01_YETKINLIK_KILAVUZU_0.pdf

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2014). *Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. Work, 48(2), 229–238.* doi:10.3233/wor-131659

Lawler III, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational behavior,* 15(1), 3-15.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied psychology*, *79(4)*, 475.

Onay, M. (2020). Yönetsel takdir ve işyeri nezaketsizliğinin görev performansı üzerindeki etkileri: Örgütsel çekiciliğin aracı rolü. Yüksek Lisan Tezi. Nevşehir. Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, *10*(2), 85-97.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653–663.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance, 23(1),* 3-25.

Tatar, A. (2017). Büyük beş-50 kişilik testinin Türkçeye çevirisi ve beş faktör kişilik envanteri kısa formu ile karşılaştırılması. *Anatolian Journal of Psychiatry/Anadolu Psikiyatri Dergisi*, *18*(1).

Tekin, Ö. A., Turan, S. N. Özmen, M. Turhan, A. A., & Kökçü, M. (2012). Beş faktör kişilik özellikleri ve örgütsel çatışma yönetimi arasındaki ilişkiler: Ankara'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Journal of Yaşar University*, 7(27), 4611-4641.

# BİR COVID-19 FENOMENİ: TEKNOSTRES

Dr. Serap DEMİRLER
*Bağımsız Araştırmacı*
demirlers@yahoo.com

Doç Dr. Lale ORAL ATAÇ
*Manisa Celal Bayar Üniversitesi*
lale.oral@cbu.edu.tr

## ÖZET

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının işgören psikolojisi üzerindeki olumsuz etkilerine yönelik ilgi, özellikle Covid-19 pandemisi sürecinde ve sonrasında dikkate değer ölçüde artış göstermiştir. Bu durum, işgörenlerin, teknoloji kullanımı kaynaklı sorunlar karşısında verdiği psikolojik bir tepki biçiminde tanımlanabilecek olan teknostres kavramı ile ilgili literatürü de etkilemektedir. Bu araştırmanın amacı, yönetim literatürü bağlamında teknostres olgusunun bir fotoğrafını sunmak, kavramın ilişkilendirildiği değişkenleri ortaya çıkarmak suretiyle alandaki hakim araştırma konularını belirlemek ve gelecek araştırmaları teşvik edecek bir perspektif sağlamaktır. Bu amaçla sistematik bir literatür taraması gerçekleştirilmiş; 2020-2023 tarih aralığında, etki gücü yüksek dergilerde yayımlanmış 26 araştırma incelenmiştir. Ulaşılan en genel bulgu, Covid-19 küresel salgınının teknostres literatürünü nitel ve nicel boyutta zenginleştirdiğidir. Diğer taraftan, çeşitli bibliyometrik teknikler yardımıyla ulaşılan sonuçlar göz önünde bulundurularak, alanın genel itibariyle yeni çalışma modelleri bağlamında işgören verimliliğinin yönetilmesi konusuna odaklandığını söylemek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler:** Teknostres, tekno-stres, literatür incelemesi, Covid-19.

# GİRİŞ

21. yüzyılın en belirgin karakteristiklerinden biri, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamusal, özel ve işe dair olmak üzere insanın tüm yaşam alanları üzerindeki hakimiyetidir. İşletme ve yönetim literatürü özelinde bakıldığında, bu teknolojilerin işgören ve işletme performansı, verimliliği, etkililiği gibi hususlar üzerindeki müspet etkilerini gözler önüne seren bilimsel araştırmaların ağırlıkta olması oldukça anlaşılabilir bir durumdur. Yine de uzunca bir süredir teknolojinin işgören psikolojisi üzerindeki yıpratıcı etkileri de araştırmalara konu olmaktadır. Örneğin Brod (1984), durmadan yenilenen teknoloji ile sağlıklı bir biçimde baş edemeyen, diğer bir ifade ile teknolojiye uyum sorunu yaşayan insanların durumunu teknostres kavramı ile açıklamıştır. İşe bağlı stresten ayrı bir stres türü olarak ele alınan teknostres; bilgisayar, cep telefonu, anlık mesajlaşma, sesli mesaj, e-posta gibi araçların yarattığı somatik strese karşılık gelmektedir ve işgörenler açısından olumsuz sonuçları beraberinde getirdiği yönünde bulgular vardır (Atanasoff ve Venable, 2017; Fenner ve Renn, 2010). Bu durum yönetim ve organizasyon alanının olanakları vasıtasıyla, iş yaşamında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı konusuna daha eleştirel ve derinlemesine bir bakışla yaklaşmayı önemli hale getirmektedir.

Bu araştırmanın motivasyonu, yönetim literatürü bağlamında teknostres olgusunun bir fotoğrafını sunmak, kavramın ilişkilendirildiği değişkenleri ortaya çıkarmak suretiyle alandaki hakim araştırma konularını belirlemek ve gelecek araştırmaları teşvik edecek bir perspektif sağlamaktır. Bu amaçla sistematik bir literatür taraması gerçekleştirilmiş; 2020-2023 tarih aralığında, etki gücü yüksek dergilerde yayımlanmış 26 araştırma incelenmiştir. Yayın sayısının arttığı, ilgili literatürün hem nitel hem de nicel boyutta zenginleştiği ve çalışma yaşamının güncel durumunu temsil ettiği gerekçesiyle Covid-19 pandemisi sonrası dönemde yapılan araştırmalar dikkate alınmıştır. Literatürü, teknolojinin etkilerinin işgören performansı üzerindeki etkisinin daha karmaşık bir hal aldığı bu kendine özgü dönem bağlamında sentezleyen böyle bir araştırmanın alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Teknolojinin, işlerin yapılma şeklini değiştirme biçiminin çoğu zaman onları kolaylaştırma ve süre olarak kısaltma biçiminde geliştiği belirtilmektedir. Bu saptamanın doğruluk payı yüksek olmakla birlikte, teknoloji kullanımının işgörenler üzerindeki iş yükü beklentisini çok yükselttiği de bilinen bir gerçektir (Laspinas, 2015). Bunun da ötesinde, işe bağlı teknolojik çevre unsurlarının işgörenlerde adaptasyon sorunları ile karakterize edilebilen stres unsurları olarak ortaya çıkması mümkün olmakta; bahsi geçen durum literatürde teknostres biçiminde kavramsallaştırılmaktadır.

Teknostres olgusunu kuramsal olarak açıklamakta literatürde Kişi-Çevre Uyumu Modeli ile İş Talepleri-İş Kaynakları Modeli olmak üzere iki yaklaşımın öne çıktığı görülmektedir. Kişi-Çevre Uyumu Modeli, bireyin çevre faktörlerinden önemli ölçüde etkilendiğini; çevre faktörleri ile arasında meydana gelen uyumsuzluğun onu motivasyonel, zihinsel, fiziksel ve davranışsal açıdan olumsuz etkileyebileceğini öne sürmektedir. Diğer bir ifade ile çevre unsurları ile birey arasındaki uyum ne kadar yüksekse birey o kadar yüksek nitelikte faaliyet gösterebilmekte; tersi durumda ise güçlük çekmektedir (Holmbeck vd., 2008). Teknostres olgusunu bu model bağlamında anlamak istersek; (I) teknolojik çevre koşulları, (II) bireylerin bu koşulları bilişsel anlamda nasıl değerlendirdiği, (III) bunlarla başa çıkmak için verdiği tepki ve (IV) bu süreçte çektiği güçlük olmak üzere dört unsuru dikkate almak yerinde olacaktır (Grummeck-Braamt vd., 2021). İş Telepleri-İş Kaynakları Modeli ise kişiden talep edilenler ile bu taleplere karşılık verebilmek için sahip olduğu psikolojik, fiziksel, sosyal veya örgütsel kaynaklar arasındaki ilişkiye odaklanmakta; stresin, söz konusu kaynaklar ile talepler arasındaki dengesizliğin bir sonucu olarak ortaya çıktığını öne sürmektedir. Buna göre işgörenler, taleplerin ağırlığı ve kaynakların yetersizliği ölçüsünde yüksek düzeyde strese maruz kalmakta ve psikolojik kaynaklarını tüketmeye doğru ilerlemektedirler (Demerouti vd., 2001). Bu modellerden yola çıkarak, teknolojik çevre unsurları ile kendisi veya teknoloji kullanımı ile bağlantılı beklentiler ile bunlara yanıt verme yetkinliği arasında algıladığı bilişsel uyumsuzluğun, kişide teknostresin ortaya çıkması ile sonuçlanan bilişsel zemini hazırladığını söylemek mümkündür. Öte yandan, teknostresi etkileyen çok sayıda faktörden bahsedilebilir. Tablo 1, literatürde bahsi geçen faktörleri özetlemektedir.

Literatürde, stresin sonuçlarını anlamaya yardımcı olması bakımından en sık kullanılan modellerden biri Genel Adaptasyon Sendromu'dur. (GAS). GAS kişilerin strese verdiği tepkileri anlamamıza yardımcı olan bir model sunmaktadır. Buna göre insan vücudu, strese maruz kaldığında alarm, direnç ve tükenme olmak üzere üç aşamada tanımlanabilecek bir dizi tepki vermektedir (Selye, 1951). Buradan yola çıkarak, belirli bir düzeyin üzerinde ve belirli bir zaman zarfı boyunca maruz kalınan teknostresin de işgörenler üzerinde olumsuz etkileri olacağını düşünmek olasıdır. Bu noktada işgörenlerin kaygı, zihinsel yorgunluk ve yetersizlik hisleri ile karşılaşması muhtemeldir (Atanasoff ve Venable, 20017). Ayrıca araştırma sonuçları, teknostresin bireysel performansı aşağı çektiğini (Tarafdar vd., 2007); üretkenlikte düşüşe neden olduğunu (Upadhyaya ve Vrinda, 2021), iş doyumunu ve örgüte olan bağlılığı zayıflattığını göstermektedir (Ragu-Nathan vd., 2008).

**Tablo 1:** İşgörenlerde teknostrese neden olması muhtemel faktörler

| | | | |
|---|---|---|---|
| Her zaman her yerde ulaşılabilir hale gelmenin yarattığı baskı. | Teknolojinin çok hızlı değişmesi. | Yeni teknolojik cihazları veya yazılımları kullanma becerisinin yetersizliği. | Teknolojik değişiklik sonucu ortaya çıkan rol belirsizliği. |
| Çok kaynaktan sağlanan bilgi akışı dolayısıyla ortaya çıkan aşırı bilgi yüklemesi. | İşlerin standardize edilememesi. | Teknoloji ile ilgili sorunlarda yardım alma olanağının yetersiz olması. | Teknolojik değişikliğin işini kaybetme ile sonuçlanacağı korkusu. |
| Kurumun en son teknolojiyi yakalama konusunda yaşadığı rekabet baskısı dolayısıyla işgörenlerde ortaya çıkan sürekli yeni teknolojiyi öğrenme ve kullanma zorunluluğu. | Kullanılan teknolojik ekipmanla ilgili yeterli eğitim alamamak. | Teknolojik aygıtların, bilgisayarın veya kullanılan programların yavaş çalışması. | Daha karmaşık teknolojileri anlamakta yaşanan zorluklar ve yetersizlik hissi. |
| Teknoloji sayesinde aynı anda çok sayıda işi yapabilir hale gelen çalışanlardan daha kısa sürede daha çok iş beklenmesi. | Yeni teknolojilerle birlikte ortaya yeni güvenlik sorunlarının çıkması. | Teknolojinin işgücünün üzerindeki zaman baskısını artırmış olması. | E-posta, anlık mesajlaşma gibi unsurlar vesilesiyle gün içinde işin sık sık bölünmesi. |

Kaynak: Bachiller, 2001; Ennis, 2005; Ragu-Nathan vd., 2008; Grummeck-Braamt vd., 2021.

# ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

## Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, Covid-19 süreciyle birlikte yönetim literatürü açısından teknostres kavramının nasıl bir gelişme gösterdiğini ve baskın çalışma alanlarının neler olduğunu belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmaktadır.

1) Covid-19 süreci ve sonrasında yönetim literatürü açısından teknostres ile ilgili alanda baskın araştırma konuları ve temaları nelerdir?
2) Araştırmalarda teknostres konusuyla incelenen öncül, ardıl, aracı ve düzenleyici değişkenler nelerdir?

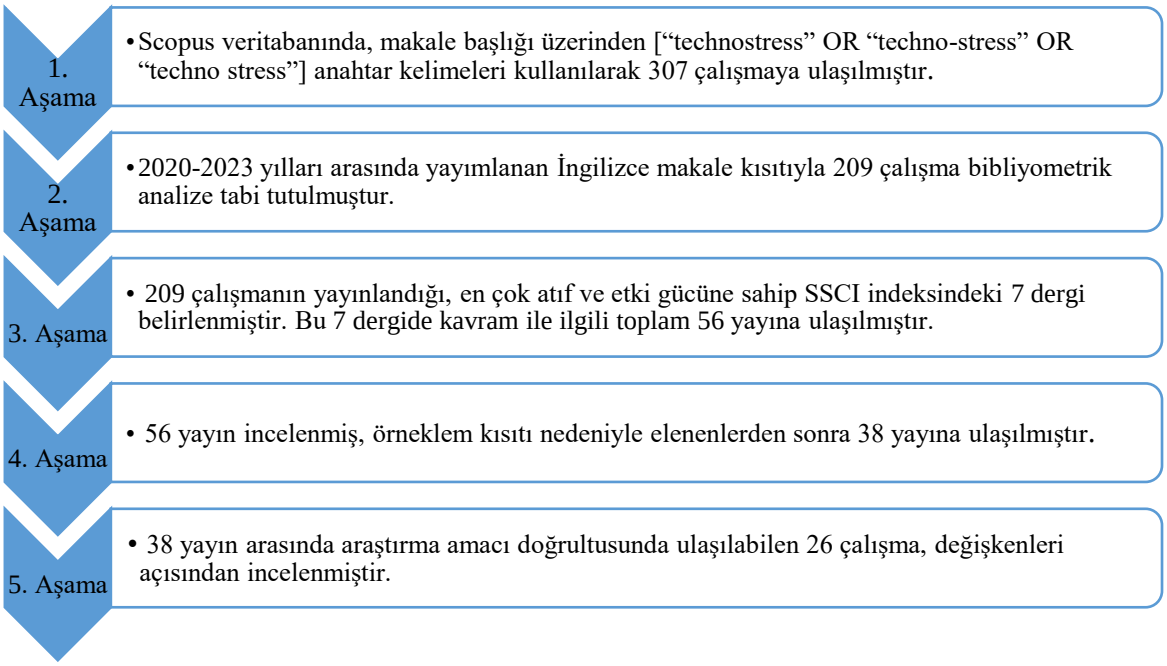
## Araştırmanın Yöntemi ve Veri Setinin Oluşturulması

Araştırmada sistematik literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Scopus veri tabanında, makale başlığı üzerinden, ["technostress" OR "techno-stress" OR "techno stress"] anahtar kelimeleri kullanılarak yapılan aramada ilk etapta 307 çalışmaya ulaşılmıştır. Daha sonra arama, 2020-2023 yıllarında yayımlanmış İngilizce çalışmaları içerecek biçimde kısıtlanmış ve bu işlemden sonra kalan 209 araştırma ile devam edilmiştir.

Teknostres, geniş kapsamlı ve disiplinlerarası bir konu olduğu için ilk aşamada bilimsel alan kısıtı kullanılmamıştır. Veri setindeki 209 çalışma üzerinden bibliyometrik analiz gerçekleştirilmiş; VOSviewer paket programı yardımıyla bazı alan haritalama teknikleri kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz yöntemi, alanda incelenen çeşitli performans göstergeleri üzerinden kavram hakkında yorum yapabilmeyi, kavramın gelişim seyrini incelemeyi ve görsel alan haritalama ile alandaki etkileşimi ortaya koymayı olanaklı kılmaktadır (Şimşir, 2021).

Sonraki aşamada, teknostres kavramının yönetim alanındaki genel görüntüsünü ve bu alandaki baskın araştırma konularını belirlemek için bibliyometrik yöntemin kavram analizi ve atıf analizi gibi tekniklerinden faydalanılmıştır. Bu aşamada veri setine yeni kısıtlar getirilmiştir. Öncelikle SSCI indeksinde taranma ve en yüksek atıf alma kriterleri esas alınarak, atıf sayısı ve etki gücü

açısından alandaki en etkin 7 dergi belirlenmiştir. Belirlenen 7 dergide, teknostres konusuyla ilgili 56 çalışmaya ulaşılmıştır. Ulaşılan 56 çalışma arasından örneklemini öğrencilerin, tüketicilerin veya müşterilerin oluşturduğu 18 çalışma hariç tutulmuştur. Böylece geriye kalan 38 çalışmadan da 10'una ulaşılamamış, 2 çalışma ise araştırma amacına uygun bulunmadığı için veri setinden çıkarılmıştır. Geriye kalan 26 çalışma, araştırmanın bu aşamasındaki veri setini oluşturmaktadır. Veri setindeki araştırmalar, değişkenleri açısından tek tek incelenmiştir. Araştırma, 2023 Haziran ayı itibariyle sonlandırılmıştır. Şekil 1, veri toplama sürecini özetlemektedir.

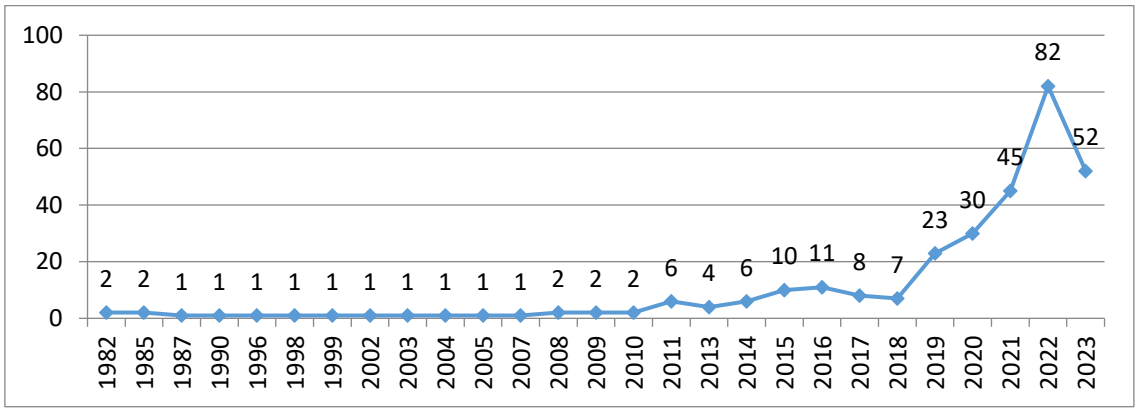



**Şekil 1:** Veri toplama süreci

# ANALİZ VE BULGULAR

## Teknostres Literatürünün Performans Göstergeleri ve Kavramsal Yapısı

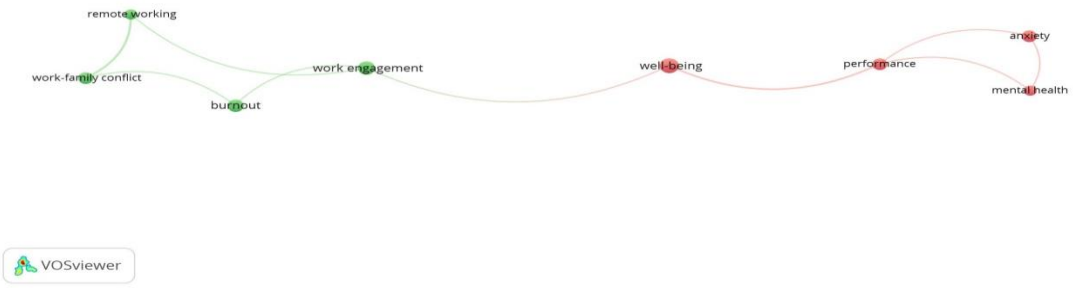
Teknostres konusunda alanın performans göstergelerine baktığımızda, son yıllarda kavrama ilginin kayda değer bir artış yaşadığı görülmektedir. Şekil 2'de, teknostres konusunda yıllar içerisinde yapılan yayın sayıları görülmektedir. Şekildeki verilere dayanarak, özellikle Covid-19 süreci sonrası çalışma yaşamı ve sosyal yaşamdaki gelişmelerin, teknostrese ilgiyi arttırdığı yorumunu yapmak mümkündür.




**Şekil 2:** Teknostres konusunda yıllar içerisinde yapılan yayın sayısı

Şekil 2'ye göre, teknostres konusunda yapılan yayın sayısı 2019 yılına kadar kayda değer bir gelişme göstermemiştir. Ancak 2019 yılı (N= 23) itibariyle yayın sayısında hızlı bir yükseliş yaşandığı görülmektedir.

2019 yılı ve sonrası yayın sayısındaki artış, alanı araştırmaya değer kılmaktadır. Covid-19 küresel krizinin 2019 Aralık ayında ortaya çıktığı göz önüne alındığında, etkilerinin 2020 yılı itibariyle literatüre yansımaya başlayacağı varsayılmıştır. 2020-2023 döneminde alanda hâkim araştırma konularını belirlemek için anahtar kelimeler üzerinden kavram analizi gerçekleştirilmiştir. Kavram analizi yapılırken, doğrudan yönetim literatürüyle ilgili anahtar kelimeler analize tabi tutulmuştur. Farklı alanları yansıtan (öğrenci, uzaktan eğitim vs.) ve doğrudan alanı ifade eden (tekno-stres ve covid gibi) anahtar kelimeler analiz harici tutulmuştur. Şekil 3'te, kavram analizi sonucu ulaşılan ağ haritası görülmektedir (Eşik Değer= 5).



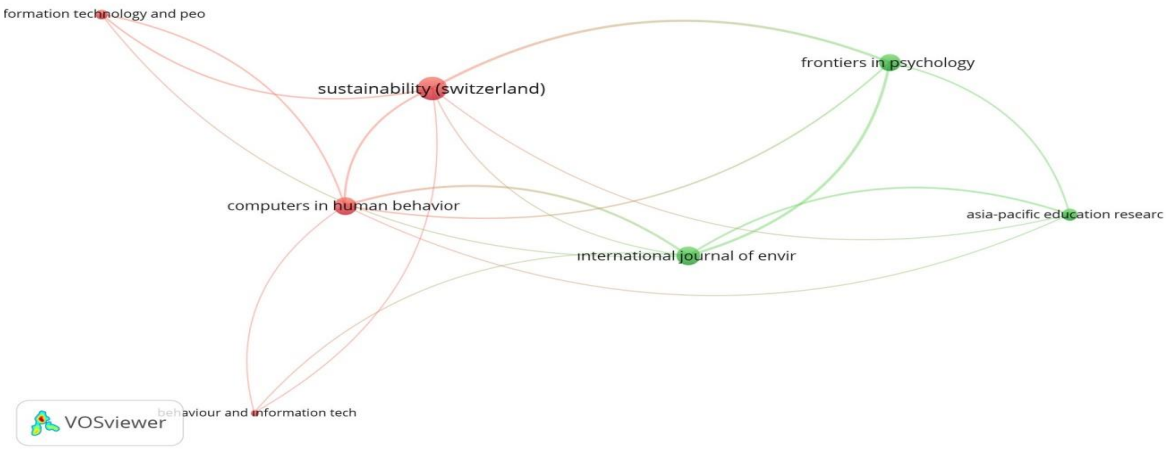

**Şekil 3:** 2020-2023 yılları arasında alanın kavramsal yapısı (n= 209)

Şekil 3'teki kavram haritasında, 2020-2023 yılları arasında teknostres ile ilgili yayınlarda hakim araştırma konuları görülmektedir. Konuyla birlikte incelenen değişkenler iki küme oluşturmuştur. Tablo 2'de, kavram analizi sonucu ortaya çıkan kelime kümeleri, oluşma sıklıklarına göre belirtilmektedir.

**Tablo 2:** Kavram analizi sonucu oluşan kelime kümeleri

| **Küme-1 (Yeşil)** | **Küme-2 (Kırmızı)** |
|---|---|
| İşe adanmışlık (8) | İyi oluş/refah (10) |
| Tükenmişlik (7) | Performans (6) |
| İş-aile çatışması (6) | Kaygı (6) |
| Uzaktan çalışma (5) | Mental sağlık (5) |

Bibliyometrik analiz yönteminde atıf analizi tekniği kullanılarak 2020-2023 yılları arasında en fazla atıf alan ve etki gücü yüksek SSCI kategorisindeki dergiler araştırılmıştır. Şekil 4'te, dergiler üzerinden yapılan atıf analizinin ağ haritası görülmektedir (Eşik Değer= 5).




**Şekil 4:** Alanda etki gücü en yüksek dergilerin oluşturduğu ağ haritası

Atıf analizi sonucunda alanda en fazla atıf alan dergilerin, birbirleriyle etkileşimlerine göre iki kümeye ayrıldığı görülmektedir. Tablo 3'te dergi kümeleri verilmektedir.

**Tablo 3:** Atıf analizi sonucu ulaşılan dergi kümeleri

| **Küme-1 (Yeşil)** | | | **Küme-2 (Kırmızı)** | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Dergi Adı | Atıf Sayısı | Toplam Etki Gücü | Dergi Adı | Atıf Sayısı | Toplam Etki Gücü |
| Sustainability | 279 | 13 | International Journal Of Environmental Research And Public Health | 191 | 15 |
| Computers in Human Behavior | 185 | 13 | Frontiers In Psychology | 160 | 14 |
| Information Technology And People | 65 | 5 | Asia Pacific Education Researcher | 91 | 7 |
| Behaviour And Information Technology | 32 | 3 | - | | |

Atıf analizi sonucu ulaşılan SSCI kategorisinden 7 dergide, teknostres kavramı ile ilgili toplam 56 yayın vardır. Bunlar arasından araştırma amacı doğrultusunda ulaşılan 26 araştırma, bağımlı, bağımsız, aracı ve düzenleyici değişkenleri açısından incelenmek üzere belirlenmiştir.

## Teknostres Konusunda Hâkim Araştırma Temaları ve İncelenen Değişkenler

Tablo 4, veri setindeki 26 yayının, seçilen 7 dergideki dağılımını göstermektedir.

**Tablo 4:** Dergilerdeki yayın sayıları

| **Küme-1 (Yeşil)** | | **Küme-2 (Kırmızı)** | |
|---|---|---|---|
| | Yayın sayısı | | Yayın sayısı |
| Sustainability (Switzerland) | 3 | International Journal Of Environmental Research And Public Health | 6 |
| Computers in Human Behavior | 6 | Frontiers In Psychology | 6 |
| Information Technology And People | 1 | Asia Pacific Education Researcher | 2 |
| Behaviour And Information Technology | 2 | - | |

SSCI kategorisinde bulunan ve teknostres alanında etkin 7 dergideki yayın sayılarına baktığımızda; Computer in Human Behaviour (N=6), International Journal of Environmental Research and Public Health (N= 6) ve Frontiers in Psychology (N= 6) dergilerinin ön plana çıktığı görülmektedir.

26 yayın ile yapılan ortak kelime analizi sonucunda; işe adanmışlık, tükenmişlik ve iş-aile çatışması kavramlarının uzaktan çalışma ile birlikte ele alındığı görülmüştür. Diğer kümede bulunan iyi oluş/refah, performans ve kaygı kavramlarının ise mental sağlık kavramıyla etkileşimde olduğu ağ haritasında ortaya çıkmıştır (Şekil 3). Yapılan inceleme sonucunda, veri setindeki 26 yayının tümünün uzaktan ve hibrit çalışanlar üzerine olduğu görülmüştür. Diğer bir önemli bulgu ise araştırmalarda teknostres ile birlikte ele alınan değişkenlerin daha ziyade çalışan tutumları ve çalışanların mental sağlığı ile ilgili kavramlar olmasıdır.

Oluşan kelime kümelerinden ve incelenen 26 çalışmanın araştırma bağlamlarından yola çıkılarak, Covid-19 süreci ve sonrasında önemli iki temanın uzaktan çalışma ve çalışanların mental sağlığı olduğu yorumunu yapmak mümkündür. Ortak atıf analizi tekniği ile ulaşılan dergi kümelerinde söz konusu temalara ve araştırma konularına ilişkin veriler araştırılmıştır. Teknostres konusunda belirlenen 7 dergide incelenen değişkenler bağımlı, bağımsız, aracı ve düzenleyici olarak incelenmiştir. Tablo 5'te incelenen değişkenler, ortak atıf analizi sonucu oluşan dergi kümelerine göre gruplanmıştır.

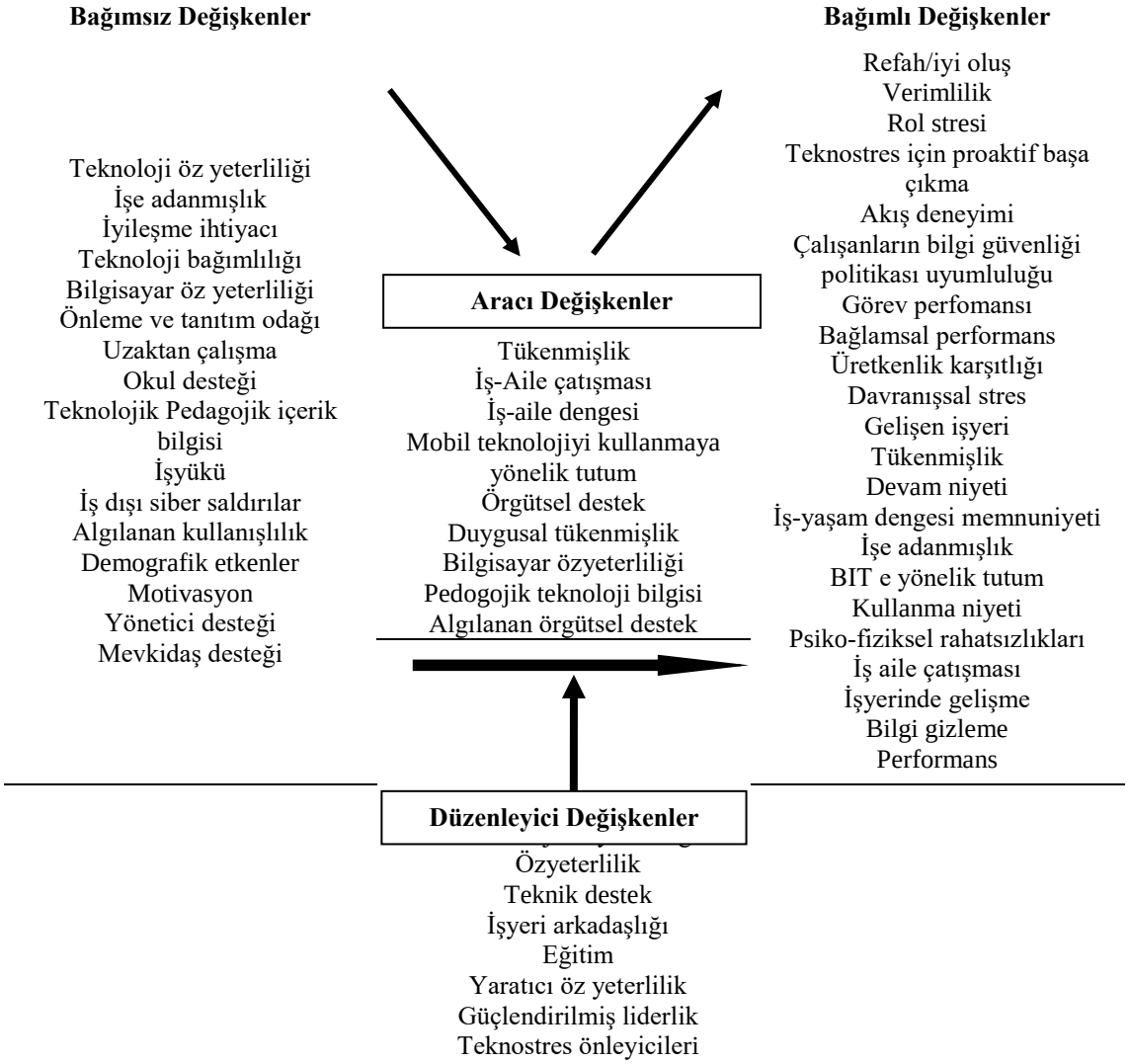
Küme-1'deki 4 dergide 12 çalışma vardır. Söz konusu çalışmalarda teknostres konusu 2 çalışmada bağımlı, 4 çalışmada bağımsız, 5 çalışmada aracı ve 1 çalışmada düzenleyici değişken olarak araştırılmıştır. Küme-2'deki 3 dergide ise 14 çalışmanın yayımlandığı görülmektedir. Teknostres konusu 2 çalışmada bağımlı, 11 çalışmada bağımsız ve 1 çalışmada ise aracı değişken olarak incelenmiştir.

Teknostres kavramının rolü konusunda kullanım sıklığına baktığımızda, Küme-1'deki 12 çalışmanın 5'inde aracı değişken; Küme-2'deki çalışmalarda ise 14 çalışmadan 11'inde bağımsız değişken olarak etkisinin araştırıldığı görülmüştür. Veri setindeki 26 çalışmada teknostres değişkenin genel olarak bağımsız değişken olarak ele alındığı Tablo 5'te görülmektedir. Diğer bir bulgu, teknostres konusunun düzenleyici değişken olarak sınırlı sayıda kullanılmasının yanında, kavramla az sayıda farklı düzenleyici değişkenin kullanıldığıdır.

**Tablo 5:** Değişkenlerin dergi kümelerine göre dağılımı (n= 26)

| | Bağımlı | Bağımsız | Aracı | Düzenleyici |
|---|---|---|---|---|
| **Küme-1** | **Refah/iyi oluş** (Truța vd., 2023; Andrulli & Gerards, 2023)<br>**Verimlilik ve rol stresi** (Farmania vd., 2023)<br>**Teknostres için proaktif başa çıkma** (Tuan, 2022)<br>**Akış deneyimi** (Taser vd., 2022)<br>**Çalışanların bilgi güvenliği politikası uyumluluğu** (Nasirpouri Shadbad,& Biros, 2022)<br>**Görev perfomansı ve bağlamsal performans** (Yener vd., 2021)<br>**Üretkenlik karşıtı** (Kim & Lee, 2021)<br>**Teknostres** (Özgür, 2020; Güğerçin, 2020)<br>**Davranışsal stres** (Molino vd., 2020)<br>**Gelişen işyeri** (Azpíroz-Dorronsoro vd., 2023) | **Teknoloji öz yeterliliği** (Truța vd., 2023)<br>**İşe adanmşlık ve iyileşme ihtiyacı** (Andrulli & Gerards, 2023)<br>**Teknoloji bağımlılığı ve bilgisayar öz yeterliliği** (Farmania vd., 2023)<br>**Önleme ve tanıtım odağı** (Tuan, 2022)<br>**Uzaktan çalışma** (Taser vd., 2022)<br>**Teknostres** (Azpíroz-Dorronsoro vd., 2023; Nasirpouri Shadbad,& Biros, 2022; Yener vd., 2021; Kim & Lee, 2021)<br>**Okul desteği ve Teknolojik Pedagojik içerik bilgisi** (Özgür, 2020)<br>**İş yükü** (Molino vd., 2020)<br>**İş dışı siber saldırılar** (Güğerçin, 2020) | **Teknostres** (Andrulli & Gerards, 2023; Truța vd., 2023; Farmania vd., 2023; Taser vd., 2022; Molino vd., 2020)<br>**Tükenmişlik** (Yener vd., 2021)<br>**İş aile çatışması** (Molino vd., 2020)<br>**Algılanan örgütsel destek ve iş-aile çatışması** (Azpíroz-Dorronsoro vd., 2023) | **Teknostres seviyesi** (Tuan, 2022)<br>**Teknoloji öz yeterliliği** (Yener vd., 2021 )<br>**Özyeterlilik ve Teknik destek** (Kim & Lee, 2021) |
| **Küme-2** | **Tükenmişlik** (Gemmano vd., 2023)<br>**Devam niyeti** (Khlaif vd., 2023; Panisoara vd., 2020)<br>**İş-yaşam dengesi memnuniyeti ve işe adanmışlık** (Curcuruto vd., 2023)<br>BIT e yönelik tutum ve kullanma niyeti (Wang vd., 2023)<br>**Psiko-fiziksel rahatsızlıklar ve iş aile çatışması** (Sommovigo vd., 2023)<br>**İşyerinde gelişme** (Harunavamwe & Ward, 2022)<br>**Bilgi gizleme** (Zhang vd., 2022)<br>**Performans** (Saleem vd., 2021; Penado Abilleira vd., 2021)<br>**Bakım kalitesi** (Bauwens vd., 2021)<br>Teknostres (Estrada-Muñoz vd., 2021; Dong vd., 2020)<br>**Çalışan refahı/iyi oluş** (Hang vd., 2022) | **Teknostres** (Gemmano vd., 2023; Khlaif vd., 2023; Wang vd., 2023; Curcuruto vd., 2023; Sommovigo vd., 2023; Hang vd., 2022; Harunavamwe & Ward, 2022; Zhang vd., 2022; Penado Abilleira vd., 2021; Bauwens vd., 2021; Saleem vd., 2021)<br>**Algılanan kullanışlılık** (Khlaif vd., 2023; Harunavamwe & Ward, 2022)<br>**Demografik etkenler** (Estrada-Muñoz vd., 2021)<br>**Motivasyon** (Panisoara vd., 2020)<br>**Yönetici desteği ve mevkidaş desteği** (Dong, vd., 2020) | **İş-aile çatışması ve iş-aile dengesi** (Gemmano vd., 2023)<br>**Mobil teknolojiyi kullanmaya yönelik tutum** (Khlaif vd., 2023)<br>**Örgütsel destek ve iş hayat dengesi** (Harunavamwe & Ward, 2022)<br>**Tükenmişlik** (Zhang vd., 2022; Panisoara vd., 2020)<br>**Duygusal tükenmişlik** (Bauwens vd., 2021)<br>Teknostres (Panisoara vd., 2020)<br>**Bilgisayar özyeterliliği ve pedogojik teknoloji bilgisi** (Dong vd., 2020) | **İşyeri arkadaşlığı** (Zhang vd., 2022)<br>**Eğitim ve yaratıcı öz yeterlilik** (Saleem vd., 2021)<br>**Güçlendirilmiş liderlik** (Bauwens vd., 2021)<br>**Teknostres önleyicileri** (Hang vd., 2022) |

Teknostres konusunda etki gücü yüksek 7 SSCI kategorisindeki dergide çok sayıda değişkenin literatürü zenginleştirdiği görülmektedir. Şekil 5'te, teknostres ile incelenen değişkenler bağımlı, bağımsız, aracı ve düzenleyici olarak belirtilmektedir.




**Şekil 5:** Teknostres kavramı ile ilişkilendirilen değişkenler

Şekil 5'e göre, teknostres kavramıyla ilgili araştırmalarda 17 farklı bağımsız değişken; 23 farklı bağımlı değişken; 9 farklı aracı değişken ve 8 farklı düzenleyici değişken kullanılmıştır. Buna göre, araştırmalarda daha ziyade teknostresin sonuçlarına yoğunlaşıldığı yorumunu yapmak mümkündür.

# SONUÇ

Bu araştırmanın bulgularından yola çıkarak küresel çapta yaşanan Covid-19 sürecinin teknostres literatürünü zenginleştirdiği yorumunu yapmak mümkündür. Ortak kelime analizi sonucu literatürde iki küme ve birbiriyle etkileşimi olan 8 farklı kavram elde edilmiştir. Bunun yanında, dergiler üzerinden gerçekleştirilen atıf analizi tekniği ile alanda etki gücü ve atıf sayısı yüksek SSCI kategorisinde 7 dergi belirlenmiştir. Söz konusu dergiler birbirleriyle etkileşimde bulunmaları açısından 2 küme oluşturmuştur. Elde edilen 7 dergide 56 yayına ulaşılmış ve bunlar içerisinden 26'sı incelenmiştir.

Veri setindeki 26 yayının uzaktan ve hibrit çalışma bağlamında tasarlandığı anlaşılmıştır. Burada, araştırmaların genel bağlamını, pandemi dönemi ile daha da yaygınlaşan atipik çalışma modellerinin oluşturduğu yorumunu yapmak mümkündür.

Ele alınan çalışmalar değişkenleri açısından incelendiğinde, çeşitli kavramların teknostres ile ilişkisinin araştırıldığı görülmüştür. Özellikle Küme-2'deki 3 dergide, teknostresin daha ziyade bağımlı değişken olarak konumlandırıldığı ve çok sayıda bağımsız değişkenle ilişkisine odaklanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile bu kümede Teknostrese neden olan faktörlerden ziyade onun sonuçlarını anlamaya yönelik araştırmalar çoğunluktadır. Teknostresin ardılları konusunda ise daha çok çalışanların mental sağlığına yönelik çıktılara odaklanılmıştır. Değişkenleri baskın temalar bağlamında değerlendirdiğimizde ise uzaktan çalışma sürecini çalışanlar açısından verimli şekilde yönetmeye yönelik çeşitli konulara odaklanıldığı görülmektedir.

Analiz sonucunda, belirlenen değişkenlerin büyük bir çeşitlilik gösterdiği görülmüştür. Yine de Covid-19 süreci ve sonrasını yansıtan dönemdeki araştırmalarda, uzaktan çalışma sürecini ve (verimliliğine etkisi bağlamında) işgörenin mental sağlığını doğru yönetmeye ilişkin konuların baskın olduğu yorumunu yapmak mümkündür.

Veri setindeki çalışmalar -yukarıda ifade edildiği gibi- uzaktan çalışma, mental sağlık vb. temalar oluşturmakla birlikte, bu temalar altındaki kavramlardan özellikle öne çıkan çok sayıda değişken yoktur. Yine de özyeterlilik kavramının bunlar arasında en belirgini olduğu yorumu yapılabilir. Bu durum, alanın henüz yeterince gelişmediği, daha fazla sayıda araştırma ile aydınlatılma ihtiyacı içerisinde olduğu şeklinde okunabilir.

Bu araştırma, teknostres konusunda Covid-19 pandemisi döneminde ve sonrasında yapılan araştırmalarda alana hâkim olan temaları ve etkin dergileri ortaya koyarak literatüre katkı sunmaktadır. Örgütsel katkıları açısından, teknostres konusunun etkin biçimde yönetilmesi önemlidir. Bu nedenle, çalışanlarda teknostres oluşumunu tetikleyecek unsurların belirlenmesi, bilhassa insan kaynakları yönetimi konusunda verimliliğe katkı sağlayacaktır.

# KAYNAKÇA


Andrulli, R., & Gerards, R. (2023). How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. Computers in Human Behavior.

Atanasoff, L., & Venable, M. A. (2017). Technostress: Implications for adults in the workforce. The career development quarterly, 65(4), 326-338.

Azpíroz-Dorronsoro, C., Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J.M., & Vázquez-Ordás, C.J. (2023). Technostress and work-family conflict in ICT-user employees during the COVID-19 pandemic: the role of social support and mindfulness. Behaviour and Information Technology.

Bachiller, R. T. (2001). Technostress among library staff and patrons of the U. P. Diliman libraries. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. University of the Philippines, Diliman.

Brod, C. (1984). Technostress: The human cost of the computer revolution. Addison-Wesley. Reading, MA.

Bauwens, R., Denissen, M., Van Beurden, J., & Coun, M. (2021). Can Leaders Prevent Technology From Backfiring? Empowering Leadership as a Double-Edged Sword for Technostress in Care. Frontiers in Psychology.

Curcuruto, M., Williams, S., Brondino, M., & Bazzoli, A. (2023). Investigating the Impact of Occupational Technostress and Psychological Restorativeness of Natural Spaces on Work Engagement and Work–Life Balance Satisfaction. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(3).

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86, 499–512.

Dong, Y., Xu, C., Chai, C.S., (2020). Zhai, X. Exploring the Structural Relationship Among Teachers' Technostress, Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK), Computer Self-efficacy and School Support. Asia-Pacific Education Researcher, 29(2): 147-157.

Ennis, L. (2005). The evolution of technostress. Computers in Libraries, 25(8), 10-12.

Estrada-Muñoz, C., Castillo, D., Vega-Muñoz, A., & Boada-Grau, J. (2020). Teacher technostress in the chilean school system. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(15).

Farmania, A., Elsyah, R.D., & Fortunisa, A. (2022). The Phenomenon of Technostress during the COVID-19 Pandemic Due to Work from Home in Indonesia. Sustainability (Switzerland), 14(14).

Fenner, G. H., & Renn, R. W. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. Human Relations, 63, 63-82.

Gemmano, C.G., Manuti, A., Girardi, S., & Balenzano, C. (2023). From Conflict to Balance: Challenges for Dual-Earner Families Managing Technostress and Work Exhaustion in the Post-Pandemic Scenario. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(8).

Güğerçin, U. (2020). Does techno-stress justify cyberslacking? An empirical study based on the neutralisation theory. Behaviour and Information Technology, 39(7): 824-836.

Grummeck-Braamt, J. V., Nastjuk, I., Najmaei, A., & Adam, M. (2021). A bibliometric review of technostress: Historical roots, evolution and central publications of a growing research field.

Hang, Y., Hussain, G., Amin, A., & Abdullah, M.I. (2022). The Moderating Effects of Technostress Inhibitors on Techno-Stressors and Employee's Well-Being. Frontiers in Psychology.

Harunavamwe, M., & Ward, C. (2022). The influence of technostress, work–family conflict, and perceived organisational support on workplace flourishing amidst COVID-19. Frontiers in Psychology.

Holmbeck, G. N., Zukerman, J. I. L. L., & Zurenda, L. A. U. R. E. N. (2007). Theoretical foundations of developmental-behavioral pediatrics. Developmental-Behavioral Pediatrics: Evidence and Practice E-Book, 13, 13-45.

Khlaif, Z.N., Sanmugam, M., & Ayyoub, A. (2023). Impact of Technostress on Continuance Intentions to Use Mobile Technology. Asia-Pacific Education Researcher, 32(2): 151-162.

Kim, D.G., & Lee, C.W. (2021). Exploring the roles of self-efficacy and technical support in the relationship between techno-stress and counter-productivity. Sustainability (Switzerland).

Laspinas, M. L. (2015). Technostress: Trends and challenges in the 21st century knowledge management. European Scientific Journal, 11, 205–217.

Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M.L., Russo, V., Zito, M., & Cortese, C.G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. Sustainability (Switzerland), 12(15).

Nasirpouri Shadbad, F., & Biros, D. (2022). Technostress and its influence on employee information security policy compliance Information Technology and People, 35(1): 119-141.

Özgür, H. (2020). Relatiohips between teachers' technostress, technological pedagogical content knowledge (TPACK), school support and demographic variables: A structural equation modeling. Computers in Human Behavior.

Panisoara, I.O., Lazar, I., Panisoara, G., Chirca, R., & Ursu, A.S. (2020). Motivation and continuance intention towards online instruction among teachers during the COVID-19

pandemic: The mediating effect of burnout and technostress. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(21).

Penado Abilleira, M., Rodicio-García, M.-L., Ríos-de Deus, M.P., & Mosquera-González, M.J. (2021). Technostress in Spanish University Teachers During the COVID-19 Pandemic. Frontiers in Psychology.

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. Information Systems Research, 19, 417–433.

Saleem, F., Malik, M.I., Qureshi, S.S., Farid, M.F., & Qamar, S. (2021). Technostress and Employee Performance Nexus During COVID-19: Training and Creative Self-Efficacy as Moderators. Frontiers in Psychology.

Selye, H. (1951). The general-adaptation-syndrome. Annual review of medicine, 2(1), 327-342.

Sommovigo, V., Bernuzzi, C., Finstad, G.L., Setti, I., Gabanelli, P., Giorgi, G., & Fiabane, E. (2023). How and When May Technostress Impact Workers' Psycho-Physical Health and Work-Family Interface? A Study during the COVID-19 Pandemic in Italy. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(2).

Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M.L., Manuti, A., & Ghislieri, C. (2020). Workaholism and Technostress During the COVID-19 Emergency: The Crucial Role of the Leaders on Remote Working. Frontiers in Psychology.

Şimşir, İ. (2021).Bibliyometri ve Bibliyometriye İlişkin Kavramsal Çerçeve. İç. Bir Literatür İncelemesi Aracı Olarak Bibliyometrik Analiz. Edt. Oğuzhan Öztürk ve Gökhan Gürler.1. Basım, Nobel Bilimler: Ankara.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. Journal of management information systems, 24(1), 301-328.

Taser, D., Aydin, E., Torgaloz, A.O., & Rofcanin, Y. (2022). An examination of remote e-working and flow experience: The role of technostress and loneliness. Computers in Human Behavior.

Truța, C., Maican, C.I.,Cazan, A.-M.,Dovleac, L., & Maican, M.A (2023). Always connected @ work. Technostress and well-being with academics. Computers in Human Behavior.

Tuan, L.T. (2022). Employee mindfulness and proactive coping for technostress in the COVID-19 outbreak: The roles of regulatory foci, technostress, and job insecurity. Computers in Human Behavior.

Upadhyaya, P., & Vrinda. (2021). Impact of technostress on academic productivity of university students. Education and Information Technologies, 26, 1647-1664.

Wang, Q., Zhao, G., & Yao, N. (2023). Understanding the Impact of Technostress on University Teachers' Online Teaching During the COVID-19 Pandemic with the Transactional Theory of Stress (TTS Terms and conditions. Asia-Pacific Education Researcher.

Yener, S., Arslan, A., & Kilinç, S. (2021). The moderating roles of technological self-efficacy and time management in the technostress and employee performance relationship through burnout. Information Technology and People, 34(7): 1890-1919.

Zhang, Z., Ye, B., Qiu, Z., Zhang, H., & Yu, C. (2022). Does Technostress Increase R&D Employees' Knowledge Hiding in the Digital Era?. Frontiers in Psychology.

# AİLE ŞİRKETLERİNDE AİLE YAPISININ ŞİRKETİN İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA ETKİLERİ

Arş. Gör. Ekin Gülsün TURAN
*Koç Üniversitesi*
ekinozturk@ku.edu.tr

## ÖZET

Aile şirketleri literatüründe yer olan çalışmalar aile şirketlerinde insan kaynakları uygulamalarının daha az profesyonel olduğu yönündedir. Bu çalışmanın amacı aile şirketlerinde yönetimde olan ailenin kendine özgü yapısını ve bu yapının aile şirketindeki insan kaynakları uygulamalarına yaklaşımı nasıl etkilediğini anlamaya çalışmaktır. 10 aile şirketinde yönetimde olan ailenin üyeleriyle toplam 21 röportaj yapılmıştır. İçerik analizi yöntemi bulguları sonucunda aile şirketlerinde yönetimde olan aile üyelerinin aile şirketi ve çalışanlarıyla duygusal bağı olduğunu göstermektedir. Aile üyeleri, aile şirketi ve çalışanlarla olan duygusal bağlılıkları vesilesiyle kendi aile yapılarını şirketin insan kaynakları uygulamalarına yansımaktadır. Bulgular aile üyelerinin birbirine bağlı olduğu ailelerde çalışanların esenliklerini, kendi kariyerlerini ve şirketteki performanslarını geliştirici yönde uygulamalara daha yatkın olduklarını göstermektedir. Çalışmanın verisi kuralcı ve değişime daha az açık aile yapılarında ise aile şirketindeki insan kaynakları uygulamalarının çalışanların kurallara uymasını için dizayn edilmiş olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler**: Aile şirketleri, aile yapısı, insan kaynakları uygulamaları.

# GİRİŞ

Aile şirketi araştırmacıları, karmaşık aile ve işletme ilişkilerini içeren ayırt edici mülkiyet yapısı nedeniyle aile şirketlerindeki insan kaynakları (İK) uygulamalarını anlamakla ilgilenmektedir (Zellweger, 2017). Aile şirketlerindeki İnsan Kaynakları (İK) uygulamalarına odaklanan çok sayıda araştırma, aile şirketlerinin kariyer geliştirme fırsatları, eğitim, ücretlendirme ve görev tanımı açısından yetersiz olduğunu vurgulamaktadır (ör. Bassanini vd., 2013; Chrisman vd., 2014; De Kok vd., 2006; Gomez-Mejia vd., 2003). Yukarıda belirtilen tipik eksiklikleri nedeniyle, araştırmacılar, aile şirketlerinin yetenekleri çekme ve elde tutma kabiliyetinin, diğer şirket tiplerine kıyasla önemli ölçüde yetersiz kaldığı sonucuna varmaktadır.

Aile şirketlerinde belirtilen eksikliklere rağmen, araştırmalar aynı zamanda bu şirketlerin kendi arasında bir çeşitlilik barındırdığını vurgulamaktadır (Zellweger, 2017). Bu bağlamda çeşitlilik, bir aile şirketini diğer bir aile şirketinden ayıran kendine has özellikleri olarak tanımlanmaktadır. Bu kendine has özellikler literatürde aile değerleri (Chua vd., 2012), aile şirketi kurucusunun değerleri (García-Álvarez ve López-Sintas, 2002), hissedarlık yapısı (Carsrud vd., 2014) ve ayrıca yönetim kurulu yapısı olarak belirtilmiştir (Anderson ve Reeb, 2004). Aile şirketlerini diğer şirket türlerinden ayıran bir diğer özellik ise 'aile' unsurudur (Gersick, 1997). Bu bakış açısından yola çıkarak, bu araştırmanın amacı, aile şirketlerinde İK yönetimine yaklaşımı, şirket hissedarı ve yönetimdeki ailenin yapısından yola çıkarak anlamaya çalışmaktır.

Çalışmanın araştırma sorusu: Aile şirketlerinde şirket hissedarı ve yönetimdeki ailenin yapısı İK uygulamalarını nasıl etkiler? Bu araştırma sorusunu cevaplandırmak için 10 aile şirketinin aile üyeleri ile toplam 21 görüşme yapılmıştır. Bu çalışma, şirket sahibi aile üyelerinin firma ve çalışanlarla olan duygusal bağları aracılığıyla aile yapılarını İK uygulamalarına yansıttıklarını ortaya koymaktadır. Veri analizi sonucu, aile şirketlerinin İK uygulamaları açısından yetersiz olmadıkları, aile yapılarını, değerlerini, aile şirketlerindeki insan kaynağı yönetimine yansıttıkları göstermektedir. Dolayısıyla, bu çalışmanın literatüre katkısı, var olan çalışmalardaki aile şirketlerini benzer kabul eden varsayımı değiştirerek aile şirketlerindeki özgün aile yapısını ve bunun şirketin İK yönetimine etkisini ortaya çıkarmaktır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Aile Yapısı

Literatürdeki mevcut aile şirketi araştırmaları, aile şirketleri ile diğer şirket türleri arasındaki farklılıklara odaklanmıştır. Ancak her aile şirketi yapısı ve özellikleri gereği aynı değildir, kendi içerisinde farklılıklar barındırabilirler. Aile şirketlerini oluşturan unsurlar ve aile şirketleri arasındaki farklılıklara ilişkin araştırmalar sınırlı sayıdadır. Bu eksikliğe değinmeden önce aile şirketi kavramını tanımlamak gerekebilir. Aile şirketinin yaygın olarak kabul edilen bir tanımı şu şekilde yapılmıştır: "Aile üyelerinin oluşturduğu baskın bir koalisyon tarafından kontrol edilen, işin vizyonunu şekillendirmek ve bir sonraki nesillere aktarmak niyetiyle yönetilen işletmedir." (Chua vd., 1999, s. 25). Bu tanıma göre, aile şirketinin yönetim ve mülkiyet üzerindeki kontrol gücü ve bu aile kontrolü nesiller boyunca sürdürme niyeti, aile şirketinin ayırt edici özellikleridir. Gersick'in (1997) aile şirketleri alanındaki iyi bilinen üç daire modeli incelendiğinde bir aile şirketi aile, iş ve mülkiyet unsurlarından oluşur. Önceki çalışmalar, mülkiyet ve iş unsurlarının incelenmesinde değerli katkılarda bulunmuş olsalar da aile bileşenin ne olduğu ve bunun aile şirketini nasıl ve ne yönlerden etkilediği konuları büyük ölçüde incelenmemiştir (Jaskiewicz vd., 2017). Bu bağlamda, aile bileşenin anlaşılması ve bunun aile şirketi üzerindeki etkilerinin kavranması aile şirketlerindeki ilişkileri ve buna bağlı iş sonuçlarını anlamak açısından önemli olabilir.

Aile kavramının ne olduğu ve aile yapısının bileşenleri, Olson'ın (2000) döngüsel modeli (Circumplex Model) ile incelenmiştir. Olson (2000), her ailenin yapısının uyum düzeyi, esneklik/adaptasyon ve iletişim unsurlarından oluştuğunu, bu unsurların seviyesinin ve dengesinin ise her aile yapısında kendine özgü olduğunu belirtmiştir. Aile uyumu, aile üyeleri arasındaki duygusal bağların gücünü, duygusal bağlanma, karar verme mekanizmaları, kişisel sınırlar oluşturma ve ortak çıkarlar çerçevesinde hareket etme yoluyla gösterir. Döngüsel Model'in ikinci bileşeni olan esneklik/adaptasyon, aile üyeleri arasındaki ilişkilerin kurallarını, sınırlarını ve ailenin değişen durumlara uyum sağlama kabiliyetini yansıtır. Kontrol ve disiplin açısından ise liderliği, karar alınırken aile üyelerinin birbirleriyle müzakere etme biçimini ve aile üyelerinin belirlenmiş rollerini içerir. Buna göre, aile üyeleri ne kadar az esnek olursa, aile içinde o kadar katı kurallara sahip olacaklardır. Son olarak, iletişim, bir ailenin uyumunu ve esnekliğini etkileyen bir ara unsur olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla, Olson (2000), uyum ve esneklik/adaptasyon düzeyinde dengeli olan aile sistemlerinin iletişimde de iyi olduğunu belirtmiştir.

## Aile Şirketlerinde İnsan Kaynakları Uygulamaları

İK Uygulamaları, bir organizasyonda çalışanları yönetmek için uygulanan prosedürler ve kriterler olarak tanımlanmaktadır (Jiang vd., 2012). İK uygulamaları, bağlılık veya uyum odaklı İK uygulamalarından oluşmaktadır (Su, Wright ve Ulrich, 2018). Kontrol odaklı yaklaşım, çalışanların şirketin kural ve prosedürlerine uyumunu geliştirmeyi hedeflerken, bağlılık odaklı yaklaşım, çalışanların yetkinliklerini geliştirerek firmaya bağlılıklarını artırmaya ve onları uzun vadede şirkete kazandırmaya odaklanmaktadır (Su, Wright ve Ulrich, 2018). Uyum odaklı İK uygulamalarına örnek olarak çalışma kurallarının belirtilmesi, çalışanların kurallara uyumunun yakın denetim ve eğitimler yoluyla sağlanması, şirket kurallarının ve prosedürlerinin ihlal edilmesi halinde cezai yaptırım uygulanması gösterilebilir. Bağlılık odaklı İK uygulamaları ise piyasaya göre daha yüksek maaş ve yan haklar, kapsamlı eğitim programları ve kariyer planlaması olarak örneklendirilebilir (Su, Wright ve Ulrich, 2018).

## Aile Şirketlerinde Aile Yapısı ve İnsan Kaynakları Uygulamaları

Mevcut araştırmalar aile şirketlerinin insan kaynağını yönetmede yetersiz, İK uygulamalarını tasarlama ve uygulama açısından profesyonel olmadığı konusunda hemfikirdir (ör. Bassanini vd., 2013; Chrisman vd., 2014; De Kok vd., 2006; Gomez-Mejia vd., 2003). Ancak, Vekilharçlık Teorisi (Davis, 1997) aile üyelerinin aile şirketindeki hizmetkar davranışları olduğunu ve bu

durumun şirket davranışlarını etkilediğini öne sürmektedir. Buna göre, aile üyelerinin değerlerinin, ilişkilerinin, yakınlıklarının, kurallarının firmalarına yansıdığını belirtilmiştir. Vekilharçlık teorisinin temel bir unsuru özgeciliktir (Zahra, 2003). Bu bağlamda, fedakâr aile şirketleri, işe yüksek düzeyde bağlılığın bir sonucu olarak, şirketin refahı için çalışmak konusunda ortak bir aile sorumluluğunu paylaşırlar (Cabrera-Suarez vd., 2001). Ek olarak, fedakarlığın çalışanların katılımını artırması muhtemeldir (Corbetta ve Salvato, 2004) ve böylece kolektivist bir organizasyon yapısına yol açar (Kellermanns ve Eddleston, 2004). Vekilharçlık teorisi, özgecil aile üyelerinin vekilharç olarak kabul edildiğini vurgular. Aile üyelerinin vekilharçlığının, paylaşılan liderliğe ve ortak hedeflere vurgu yaparak, sahibi ailenin değerlerini çalışanlara yaydığını belirtmektedir (Hernandez, 2008). Aile üyelerinin vekilharçlığı ve onların davranışları üzerindeki etkisiyle, aile şirketlerinde şirketin sahibi ve yönetimindeki ailenin özelliklerinin, değerlerinin ve kendi aralarındaki ilişkilerin aile şirketteki bireysel ve ortak algıları etkilediğini belirtmiştir (Le Breton-Miller ve Miller, 2009). Ayrıca, aile üyeleri özgeciliği vesilesiyle, aile şirketindeki paydaşlara yüksek bağlılık sergileme eğilimindedir (Cabrera-Suarez vd., 2001). Vekilharçlık teorisinden yola çıkan bu araştırmanın amacı, aile şirketlerinde şirket sahibi ve yönetimdeki ailenin yapısının aile şirketindeki iş gücünün yönetilme şekli üzerindeki etkileri hakkında derinlemesine bir anlayış kazanmaktır.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Aile şirketleri araştırmalarında, aile bireylerinin bakış açısını anlamak aile şirketinde karmaşık olguları da anlayabilmek açısından faydalıdır (Saunders, Lewis ve Thornhill, 2012). Dolayısıyla, bu çalışmada aile yapısının İK uygulamalarını nasıl etkilediğini anlamak için, birlikte çalışan farklı kuşaklardan aile üyeleriyle yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Eisenhardt'ın (1989) belirttiği gibi bu tür çalışmalarda örneklem olarak 4-10 vaka kullanılması uygundur. Bu nedenle 10 aile şirketi seçilmiş ve toplam 21 aile bireyiyle görüşme yapılmıştır. Mülakat protokolü Ek'tedir.

Bu çalışmanın örneklem kriterlerden biri, aile şirketinde aktif olarak çalışan en az iki farklı kuşaktan aile üyesinin yer almasıdır. En az iki nesilden farklı üyeyle görüşme gerçekleştirilmesinin sebebi aile yapısı kavramının tek bir üyenin bakış açısından anlaşılmasının zor olabileceği, en az iki üyenin de bakış açısından aileyi anlamanın veriyi daha tarafsız hale getirebileceğidir. Örneklem stratejisinin bir diğer kriteri ise aile yapısının saf etkisini anlamak için şirket hisselerin tamamının aileye ait olmasıdır. Bunun sebebi ise yine şirketteki saf aile etkisini anlayabilmektir. Şirkette aile dışından olan hissedarlar ailenin şirket üzerindeki etkilerini kısıtlama ihtimali olabilir. Çalışmaya dahil edilen aile şirketleri TAİDER (Türkiye Aile Şirketleri Derneği) üye listesinden rastgele seçilmiş, sonrasında kartopu örneklemesi kullanılmıştır. TAİDER, Türkiye'nin farklı sektörlerden ve bölgelerden en fazla sayıda ve en kapsamlı aile şirketi üyesine sahip sivil toplum kuruluşudur (www.taider.org.tr). Bu bağlamda çalışmanın örnekleminin Türkiye'deki aile şirketlerini temsil edebilmesi için firmalara bu kuruluş vesilesiyle ulaşılmıştır.

Aile şirketini etkileyebilecek sektörel unsurları ortadan kaldırmak için bu çalışmada yalnızca bir sektöre odaklanılmıştır: Hazır Giyim ve Tekstil. Bu sektör, ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli aile şirketlerinin hâkim olduğu Türkiye'nin önde gelen sektörlerinden biri olarak görülebilir (Gereffi ve Frederick, 2010). İTKİB (İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği) Faaliyet Raporu'na (2019) göre istatistikler, Türkiye Hazır Giyim ve Tekstil Sektörünün 17,6 Milyar ABD Doları ihracat değeri ile dünyada 6. sırada yer aldığını gösteriyor (İTKİB, 2019). Türk hazır giyim sektörü, ağırlıklı olarak Marmara ve Ege Bölgelerinde yerleşik aile şirketlerinden oluşmaktadır. Türk tekstil ve konfeksiyon işletmeleri 58.000'den fazla ve 1.100.000'den fazla çalışana istihdam sağlamaktadır. Bu sektör, imalat, ihracat ve istihdam istatistikleri nedeniyle Türkiye'nin kilit sektörlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı, 2019). Bu çalışmada Hazır Giyim ve Tekstil sektörünün endüstri olarak tercih edilmesinin temelde iki sebebi vardır. İlk olarak belirtildiği üzere bu sektör

çoğunlukta küçük ve orta ölçekli aile işletmelerinden oluşmaktadır. Dolayısıyla, bu sektör, Türkiye'deki aile şirketlerinin temsili açısından önemlidir. İkinci olarak da belirtildiği üzere, bu sektör iş gücüne dayalı bir sektördür. Bu çalışmanın amacı İK yönetimini anlamak olduğu için iş gücüne dayalı bir sektör olarak Hazır Giyim ve Tekstil tercih edilmiştir. Tablo 1 vakaların tanımını ve görüşmelerin dağılımını göstermektedir. 10 aile şirketlerinde toplam 21 görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 35 ile 75 dakika arasında sürmektedir. Tüm görüşmeler Türkçe yapılmış, görüşülen kişilerin onayı alınarak kaydedilmiş ve görüşme sonrasında yazıya dökülmüştür.

**Tablo 1:** Çalışmaya katılan firmaların bilgileri

| Firma | Kuruluş Yılı | Çalışan Sayısı | Röportaj Yapılan Kişilerin Firmadaki Pozisyonu | İki Neslin Birlikte Çalışma Süresi (Yıl) |
|---|---|---|---|---|
| Firma 1 | 1984 | 220 | • 1. Nesil: Genel Müdür<br>• 2. Nesil: Pazarlama Müdürü | 7 |
| Firma 2 | 1978 | 250 | • 1. Nesil: Danışman<br>• 2. Nesil: Genel Müdür | 12 |
| Firma 3 | 1983 | 150 | • 1. Nesil: Genel Müdür<br>• 2. Nesil: Satış Müdürü | 14 |
| Firma 4 | 1979 | 145 | • 1. Nesil: Danışman<br>• 2. Nesil: Genel Müdür | 9 |
| Firma 5 | 1982 | 120 | • 1. Nesil: Finans Direktörü<br>• 2. Nesil: Genel Müdür<br>• 2. Nesil: İK Müdürü | 15 |
| Firma 6 | 1969 | 160 | • 1. Nesil: Danışman<br>• 2. Nesil: Genel Müdür | 20 |
| Firma 7 | 1940 | 280 | • 2. Nesil: Finans Direktörü<br>• 3. Nesil: Genel Müdür | 7 |
| Firma 8 | 1988 | 180 | • 1. Nesil: Finans Direktörü<br>• 2. Nesil: Üretim Müdürü | 6 |
| Firma 9 | 1998 | 190 | • 1. Nesil: Genel Müdür<br>• 2. Nesil: Satış Müdürü | 1.5 |
| Firma 10 | 1986 | 100 | • 1. Nesil: Finans Direktörü<br>• 2. Nesil: Genel Müdür | 7 |

Çalışmadaki röportaj verileri, araştırmacının veriyi tanımlanan temaları temsil eden bir şablon kullanarak bir kod listesi ürettiği şablon analizi ile analiz edilmiştir (King, 2014). King (2014) tarafından belirtildiği gibi, şablon analizi dört aşamadan oluşmaktadır. Öncelikle mevcut literatürden yola çıkılarak önsel ve ikincil kodlar belirlenmiş, bu kodlarla başlangıç şablonu oluşturulmuştur. Önsel ve ikincil kodların sınıflandırılması hiyerarşik öneme dayalıdır. Ana kodlar önsel olarak tanımlanırken, ikincil kodlar her bir önsel kodun ilgili alt başlıkları olarak görülebilir. Bu çalışmada önsel kodlar aile yapısı, aile şirketi sahibi ailenin aile şirketi üzerindeki etkisi ve şirket sahibi ailenin İK uygulamaları üzerindeki etkisidir. İkincil kodlar, aile uyumu, aile esnekliği, aile iletişimi, bağlılık İK uygulamaları ve uyumluluk İK uygulamalarıdır. İlk şablon oluşturulduktan sonra, oluşturulan bu şablon kullanılarak veriler kodlanmıştır.

# BULGULAR ve TARTIŞMA

### Ailenin, Aile Şirketi ve Çalışanlarla Arasındaki Duygusal Bağı

Şirketin sahibi ve yönetimindeki ailenin kendi yapılarını firmalarına nasıl ve neden yansıttığı, aile şirketi ve buradaki çalışanlar olan duygusal bağları ile açıklanmaktadır. Aile üyeleri, aile şirketleri ailenin başka bir üyesi olarak gördüklerini belirtmiştir.

> "İnsanlar bana kaç çocuğunuz olduğunu sorduklarında 2 diye cevap veririm: oğlum ve şirketim. Şirketim oğlumun abisi, aileden biri" (Firma 1, Birinci Nesil).

> "Firma, ilk nesil için başka bir çocuk gibidir. Bu yüzden aile şirketimiz benim kardeşim. Bu yüzden onu korumalı ve yaşadığından emin olmalıyım" (Firma 2, İkinci Nesil).

"Bu firma tüm kararlarımda önceliğimdir. Bu parayla ilgili değil. İsim ve saygı ile ilgili. Bu yüzden ikinci kuşak bu firmayı korumak zorunda" (Firma 3, Birinci Nesil).

"Çalışanlar ile aramızda duygusal bir bağ var…Burada çalışanlarımızla küçük bir aile gibiyiz. Hepimizin şirkete karşı duygusal bir bağı vardır. Çalışanlar ailenin bir parçasıdır." (Firma 7, Birinci Nesil).

"Biz burada bir aileyiz. Bu firmada en uzun çalışanımız 26 yıldır çalışmaktadır. En yenisi çalışanımız ise 7 yıldır. Çalışanlarımızın çoğunu çocukluğumdan beri tanırım. Bu aramızda duygusal bir bağ oluşturdu. (Firma 7, İkinci Nesil).

Aile içerisinde birbirleriyle ilişkileri ve yaklaşımlarının aile şirketinde çalışanlarla ilişkileri ve onlara yaklaşımlarına yansıdığı görülmektedir. Çünkü çalışanlar ve aile şirketi de aslında ailenin bir parçası olarak görülmektedir.

**Ailenin Yapısındaki Bağlılık ve Aile Şirketindeki Bağlılık Odaklı İK Uygulamaları**

Bu çalışmanın verileri aile yapısındaki bağlılığın aile şirketine bağlılık odaklı İK Uygulamalarına ağırlık verme yönünde yansıdığını göstermektedir. Örneğin, Firma 5 birbirine çok bağlı bir aileyi temsil etmektedir. Aile şirketinde kurucu 2 kızıyla birlikte çalışmaktadır. Aile aynı evi paylaşmakta olup aynı zamanda birlikte seyahatlere, etkinliklere gitmektedirler. Baba ve kızları arasında duygusal duygusal bir yakınlık ve paylaşıma dayalı yakın bir bağ vardır. Aile ve iş ile ilgili herkesi ilgilendiren bir karar alınması gerektiğinde babanın odasında bulunan yuvarlak masada oturarak farklı görüşleri değerlendirip, birbirlerini ikna yoluna giderek oy birliği ile karar aldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum onların aile şirketindeki çalışanları nasıl yönettiğine de yansımaktadır:

"Performans yönetimi bizim için çok önemli. Bir diğer önemli unsur ise çalışanlarımızın refahıdır. Örneğin, firmayı haftada bir ziyaret eden bir psikoloğumuz var. Her ayın sonunda herhangi bir eğitim gereksinimi ile ilgili bir rapor alıyoruz. Bir beğeni ve ödül masamız var. Firmanın her yerinde fikir kutuları var. Kahvaltılarımız, konser toplantılarımız ve pikniklerimiz var. Tüm bu İK uygulamalarının bir aidiyet ve bağlılık duygusu yarattığına inanıyoruz. Biz birlikte bir aileyiz" (Firma 5, Birinci Nesil).

Benzer İK yönetimi yaklaşımları diğer yakın aile yapılarında da benzer şekillerde belirtilmiştir:

"Bizim İK yönetimimiz kontrol ve ceza odaklı değildir. Biz ödüllendirme ve kazandığımızı çalışanlarımızla paylaşmadan yanayız. Çalışanlarımızın gelişimini istiyoruz. Çalışanlarımızdan en önemli beklentimiz onların kendilerini geliştirmeleri ve şirketin gelişimine de katkıda bulunmaları." (Firma 1, Birinci Nesil)

"Çalışanlarımızın gelecekteki pozisyonları ile ilgili kariyer planlamalarımız mevcuttur. Çalışanlarımıza yönelik işbaşı eğitimleri, şirketimizde kullanılan yeni teknolojilerin benimsenmesine yönelik eğitimler ve kendi gelişimlerine yönelik eğitimler gibi farklı eğitimlerimiz mevcuttur. Bir işveren olarak, çalışanlarıma maaşlarının yanı sıra sosyal haklar, insan hakları ve ayrıca kendileri ve aileleri için sağlık sigortası gibi bazı imkânları sağlamakla yükümlüyüm. Bu durum, firmada karşılıklı barışı sağlar." (Firma 4, Birinci Nesil)

**Ailenin Yapısındaki Esneklik/Adaptasyon ve Aile Şirketindeki Uyum Odaklı İK Uygulamaları**

Çalışmanın verileri şirket sahibi ve yönetimindeki ailenin yapısının, aile şirketine uyum İK uygulamalarını benimseme yönünde yansıdığını göstermektedir. Buna göre, değişen durumlara daha az uyum sağlayan ve kurallarda daha az esnek olan ailelerde, aile şirketinde uyum temelli İK uygulamalarına ağırlık verildiği saptanmıştır.

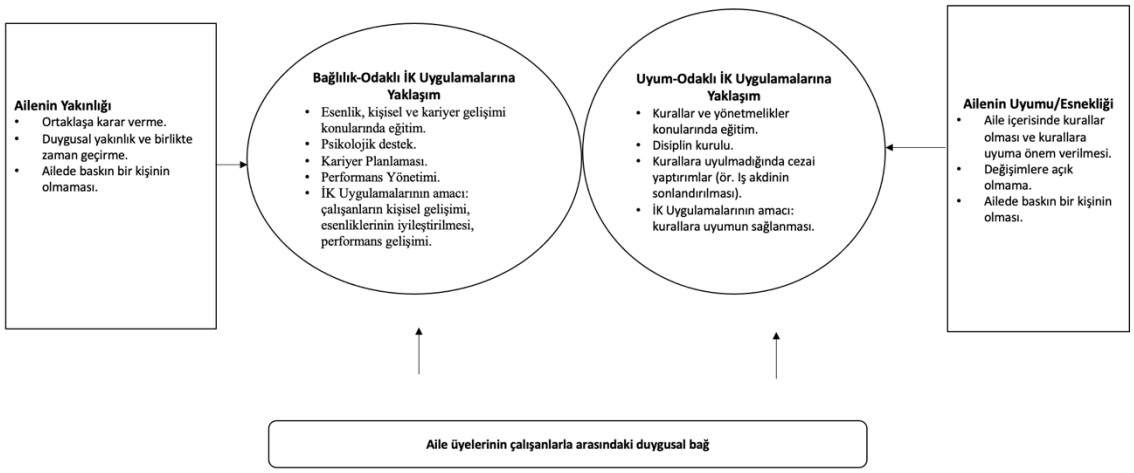
"Başından beri firmada karar mercii benim. Ancak artık kararı çocuklarıma bırakıyorum ve kararları için onları yargılamıyorum. Hatalarından dolayı onları asla cezalandırmadım.

Çalışanlar için de aynı durum geçerlidir. Çalışanlara her zaman hata yapmaktan korkmamalarını söylüyorum çünkü sizi affederim" (Firma 2, Birinci Nesil).

"Zamanında evde olmak gibi aile içi kurallarla büyüdük. Aynı şekilde bu şirkette de kurallar önemlidir. Bu konuda çok katıyız" dedi. (Firma 8, İkinci Nesil, Operasyon Müdürü).

"Ailemizde katı kurallarımız vardır. Toplantılarımız bile kurallara dayalıdır. Örneğin, birisinin aile üyelerinin doğum günü partisine gelip gelemeyeceğini sormuyoruz. Bu zorunludur. Katılmak zorundalar. Başka bir örnek olarak, kimse geleneksel bayramlarda seyahat edemez. O tatillerde birlikte olmak bir aile kuralıdır" (Firma 3, Birinci Nesil).

Bu çalışmanın röportaj verisinden elde edilen sonuçlar ve ilişkiler Şekil 1'de gösterilmiştir.




**Şekil 1:** Aile şirketlerinde firma sahibi ailenin yapısının ik uygulamaları yaklaşımına etkisi

SEW, literatürde "kimlik, aile etkisini uygulama yeteneği gibi ailenin duygusal ihtiyaçlarını karşılayan, firmanın finansal olmayan yönleri" olarak tanımlanmıştır (Gómez-Mejía, Haynes, Nunez- Nickel, Jacobson, & Moyano- Fuentes, 2007, s. 106). Bu teori aile üyelerinin aile şirketi ile arasındaki sosyal ve duygusal bağları vurgulamaktadır (Berrone vd., 2012). Bu duygusal bağ, aile şirketlerinde kararların ve davranışların ardındaki motivasyonu açıklamaktadır (Berrone vd., 2012). SEW, aile üyelerinin, aile şirketlerinin hayırsever sosyal bağlar, kimlik ve itibarın yanı sıra duygular ve etki gibi finansal olmayan bazı yönlerine sahip olduğunu ileri sürmektedirler. Hayırsever sosyal bağlar, ailenin yalnızca diğer aile üyeleriyle değil, aynı zamanda çalışanlar, müşteriler ve tedarikçiler gibi iş ortaklarıyla da uzun vadeli, karşılıklı destekleyici ve sağlıklı ilişkiler kurma istekliliğinden doğar. Kimlik ve itibar, aile üyelerinin firma ile özdeşleşme dereceleridir. SEW'in son boyutu olan duygular ve etki, firmanın sahipler için finansal olmayan değeridir. Bu duygular ve duygulanımlar, sahiplerin firma ile özdeşleşmelerinden kaynaklanan deneyimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkar (Gomez-Mejia vd., 2007). Bununla birlikte, SEW teorisi, aile şirketlerindeki İK yönetimini, aile kavramının homojen varsayımından ve bunun İK uygulamalarındaki sonuçlarından yola çıkarak ele alır. Buna göre SEW teorisyenleri, işletme sahibi ailenin aile şirketi ile olan duygusal bağlarının onları, ailenin aile şirketi üzerindeki gücünü ve kontrolünü korumak için harekete geçeceğini belirtmektedir. Bu nedenle, aile şirketlerinin İK uygulamalarında daha az profesyonelleştiği ve çalışanlara fayda, ücret ve kariyer fırsatları sağlamada yetersiz olduğu sonucuna varmışlardır (Gomez-Mejia vd., 2007). Fakat, bu çalışmanın analizi, sahibi aile üyelerinin sadece aile şirketi ile değil, çalışanlarla da duygusal bağlarının olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, aile üyelerinin şirket ve çalışanlarla olan bu duygusal bağları sayesinde, aile şirketindeki çalışanları tasarlama ve yönetme biçimlerine bağlılıklarını, uyum sağlama/esnekliklerini yansıtırlar. Başka bir deyişle, aile sahibi aile, işe girme biçimlerini yansıtır ve ilişkilerini aile şirketindeki çalışanlarla olan ilişkilerine yansıtır.

# SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, öncelikle, aile şirketinde çalışan aile üyeleri arasındaki uyum, esneklik/adaptasyon ve iletişim yoluyla, aile şirketlerinde şirketin sahibi ve yönetimindeki ailenin yapısının ve bunun şirketteki İK yönetimine nasıl yansıdığının derinlemesine anlaşılması amaçlanmıştır. Bulgular, İK uygulamalarının tasarlanmasında ve uygulanmasında, şirket sahibi ve yönetimdeki ailenin yapısının, değerlerinin ve ilişkilerinin önemli bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Görüşülen aile üyeleri tarafından ifade edildiği üzere, aile şirketi ve çalışanları ile duygusal bağları olduğu için, kendi aile yapılarını İK uygulamaları yoluyla ile firmaya yansıtmaktadırlar. Spesifik olarak, bu çalışma, aile şirketinin sahibi ve yönetimindeki aile yapısındaki bağlılık unsurunun, bağlılığa dayalı İK uygulamalarının tasarımını ve uygulanmasına ağırlık vermek olarak etkilediğini, aile yapısındaki esneklik/adaptasyonun ise uyum temelli İK uygulamalarına ağırlık verilmesi yönünde etkilediğini göstermektedir.

Sonuç olarak, bu vaka çalışması araştırması, aile yapısının ve bunun aile şirketi üzerindeki etkisinin anlaşılması yönünde literatüre katkıda bulunmuştur. Bu araştırma iki temel bulgu sunmaktadır. İlk olarak, bu çalışma, işletme sahibi ailenin aile şirketi ile olan duygusal bağlarının, ailelerinin bazı özelliklerini aile şirketlerine yansıtacak şekilde aile şirketini etkilediğini göstermektedir. İkinci olarak, aile şirketlerinde İK uygulamalarının karar alma süreçlerinde, çalışanlarla ilişkilerde, tasarım ve uygulamada ve amacında aile şirketi sahibi ailenin etkisi çok önemlidir. Spesifik olarak, şirketin sahibi ve yönetimindeki ailenin sadece firma ile değil, aynı zamanda çalışanları ile de duygusal bağları vardır. Bu nedenle yapılarını, değerlerini ve ilişkilerini çalışanları yönetme biçimlerine yansıtırlar. Bu, ailelerinde kurallar önemli olduğunda, aile şirketlerinde kuralların önemli hale gelmesinin muhtemel olduğu anlamına gelir. Benzer şekilde, aile ilişkilerinde yakınlık ve bağlılık olduğunda, çalışanların refahına, performansına ve bağlılığına önem vermeleri muhtemeldir. Yukarıda belirtilen teorik katkılara rağmen, bu çalışma seçilen vakaların bir endüstri ile sınırlı olduğunu kabul etmektedir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar, aile yapısının farklı endüstrilerdeki potansiyel etkilerini daha fazla araştırabilir.

# KAYNAKÇA


Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: balancing family influence in s&p 500 firms. Administrative Science Quarterly, 49(2), 209–237.

Bassanini, A., Breda, T., Caroli, E., Reberioux, A. (2013) Working in family firms: paid less but more secure? evidence from french matched employer-employee data. Industrial & Labor Relations Review, 66(2), 433–466.

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. Family Business Review, 25, 258-279.

Cabrera-Suarez, K., Saa-Perez, P.D., Almeida, D.G., 2001. The succession process from a resource-band knowledge-based view of the family firm. Family Business Review 14 (1), 37–47.

Carsrud, A., Cucculelli, M., Nordqvist, M., Sharma, P., & Chirico, F. (2014). Family firm heterogeneity and governance: a configuration approach. Journal of Small Business Management, 52(2), 192–209. https://doi.org/10.1111/jsbm.12096.

Corbetta, G., Salvato, C., 2004. Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: a commentary on "Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence". Entrepreneurship Theory and Practice 28 (4), 355–362.

Chrisman, J. J., Memili, E., & Misra, K. (2014). Nonfamily managers, family firms, and the winner's curse: the influence of noneconomic goals and bounded rationality. Entrepreneurship Theory and Practice, 38(5), 1103–1127. https://doi.org/10.1111/etap.12014.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: an introduction. Entrepreneurship Theory and Practice, 36(6), 1103–1113. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00540.x.

Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 19–39.

De Kok, J., Uhlaner, L., & Thurik, A. (2006). Professional HRM practices in family- owned-managed enterprises. Journal of Small Business Management, 44(4), 441–460.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532–550.

García-Álvarez Ercilia, López-Sintas Jordi, & Saldaña Gonzalvo Pilar. (2002). Socialization patterns of successors in first- to second-generation family businesses. Family Business Review, 15(3), 189–203.

Gereffi, G. and Frederick, S. (2010). 'The global apparel value chain, trade and the crisis: challenges and opportunities for developing countries', in Cattaneo, O., Gereffi, G. and Staritz, C. (Eds): Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective, World Bank, Washington, DC, 157–208.

Gersick, K. E. (1997). Generation to generation: life cycles of the family business. Harvard Business School Press.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family- controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. Administrative Science Quarterly, 52, 106-137.

Gomez-Mejia, L. R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. The Academy of Management Journal, 46(2), 226–237.

Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. Journal of Business Ethics, 80(1), 121-128. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9440-2.

ITKIB Annual Report (2019) "Turkish clothing industry" [Online] Available at: https://www.ihkib.org.tr/fp-icerik/ia/d/2020/04/28/2019-yili-dunya-hazirgiyim-ve-konfeksiyon-sektorunde-gelismeler-202004281007100150-C4B05.pdf. (Accessed 24th May 2023).

Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Shanine, K. K., & Kacmar, K. M. (2017). Introducing the family: A review of family science with implications for management research. The Academy of Management Annals, 11(1), 309-341. https://doi.org/10.5465/annals.2014.0053.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? a meta-analytic investigation of mediating mechanisms. The Academy of Management Journal, 55(6), 1264–1294.

King, N., (2014). Template Analysis. http://www.hud.ac.uk/hhs/research/template-analysis/.

Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. Entrepreneurship Theory and Practice, 37(6), 1263-1288. https://doi.org/10.1111/etap.12065.

Kvale, Steinar (1996) Interviews. "Thematizing and Designing and Interview Study" and "Methods of Analysis". In Interviews: an introduction to qualitative research interviewing. Sage. 81-108; 187-209.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(6), 1169-1191. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00339.x.

Ministry of Economy Annual Report (2014) "Clothing industry" [Online] Available at: https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Hazır%20Giyim%20Sektörü_2018.pdf.

Olson, D. H. (2000). Circumplex model of marital and family systems. Journal of Family Therapy, 22(2), 144-167. https://doi.org/10.1111/1467-6427.00144.

Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, Adrian (2012) Research methods for business students. Harlow: Pearson 6th ed.

Su, Z.-X., Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2018). Going beyond the shrm paradigm: examining four approaches to governing employees. Journal of Management, 44(4), 1598–1619. https://doi.org/10.1177/0149206315618011.

Zellweger, T. (2017). Managing the family business: theory and practice. Edward Elgar Publishing.

# EK

**Yarı Yapılandırılmış Röportaj Protokolü**

- Araştırmacı kendini tanıtır ve araştırmada hakkında bilgi verir.
- Kişilere aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

1. Şirketinize aile üyeleriyle çalışıyorsunuz. Birlikte çalıştığınız aile üyeleri ile olan ilişkinizi anlatır mısınız? Günlük hayatınızda birlikte çalıştığınız aile bireyleri ile olan ilişkinizi anlatır mısınız? Ne sıklıkta görüşürsünüz, birlikte neler yaparsınız?
    a. Şirketinize birlikte çalıştığınız aile üyeleri ile aranızdaki ilişkilerden bahsetmiştiniz. Ailenizdeki güç dinamiklerini nasıl tanımlarsınız? Ailenizde daha baskın olan bir kişi var mı?
    b. Ailenizdeki karar alma süreçlerini nasıl tarif edersiniz? Ailenizde karar alma süreçlerinde daha baskın olan bir kişi var mı?
2. Şirketinizde çalışan aile üyeleriyle ilişkilerinizden bahsettiniz. Ailenizde kuralların rolü nedir? Ailenizin günlük rutininde kuralların önemini nasıl tanımlarsınız?
3. Ailenizin değişen durumlara uyumunu nasıl tanımlarsınız? Aklınıza gelen örnekler varsa paylaşabilir misiniz?
4. Biraz da ailenizdeki iletişimden bahsetmek isterim. Ailenizin diğer üyeleriyle aranızdaki iletişimi nasıl tarif edersiniz? iletişim yöntemleriniz nelerdir? İş ve özel hayatınızdan aklınıza gelen örnekler varsa paylaşabilir misiniz?
5. Şirketinizde aile üyeleriyle birlikte çalışmanın avantajları ve dezavantajları nelerdir?
6. Ailenizdeki ilişkilerden bahsettik. Deneyimlerinize dayanarak, sizce ailenizin belirli özellikleri firmanıza ne şekilde yansıyor?
7. Sizce şirketiniz ve aileniz arasındaki benzerlikler nelerdir?
8. Biraz da şirketinizdeki İK Yönetimi hakkında konuşmak isterim. Şirkette İK ile ilgili kararları kim alır?
9. Şirketinizdeki İK uygulamaları nelerdir?
10. Bahsettiğiniz İK uygulamalarını şirketinizde hayata geçirirken çalışanlarınızdan beklentileriniz nelerdir, ne tür iş sonuçları bekliyorsunuz? Başka bir deyişle, var olan İK uygulamalarının sizin bakış açınızdan uygulanma sebebi ve önemi nelerdir?
11. Ailenizin yapısından ve buradaki İK uygulamalarından bahsettik. Sizce ailenizin yapısı şirkette çalışan gücünü yönetimine ve çalışanlarla ilgili alınan kararlara nasıl yansıyor?
12. Benim soracaklarım bu kadar. Benim sormadığım, sizin eklemek istediğiniz bir konu var mıdır?

# İSTANBUL'UN TARİHİ YARIMADA BÖLGESİNDEKİ GİRİŞİMSEL FAALİYETLERİN ZAMANSAL VE MEKÂNSAL DEĞİŞİMİ: BİR BİBLİYOGRAFYA DENEMESİ*

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ
*Yıldız Teknik Üniversitesi*
nihaterd@yildiz.edu.tr

Doç Dr. Akansel YALÇINKAYA
*İstanbul Medeniyet Üniversitesi*
akansel.yalcinkaya@medeniyet.edu.tr

H. Merve BİRCAN ALTINSOY
*Yıldız Teknik Üniversitesi*
mervebircan93@gmail.com

Ezgi ERASLAN
*Yıldız Teknik Üniversitesi*
ezgieraslann@gmail.com

Prof. Dr. Nihat ALAYOĞLU
*İstanbul Medipol Üniversitesi*
nalayoglu@medipol.edu.tr

Dr. Züleyha SAYIN
*İstanbul Medeniyet Üniversitesi*
zuleyha.sayin@medeniyet.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada, İstanbul'un tarihi yarımada bölgesinde yer alan işletmelerin zamansal ve mekânsal yer değiştirmesine ilişkin bir bibliyografya denemesine girişilmiştir. İstanbul'un Tarihi Yarımada bölgesindeki işletmelerin zaman ve mekân bağlamında yer değiştirmelerinin hem kent hem de ülke ekonomisi boyutunda önemli etkileri bulunmaktadır. İşte bu sebeple bu değişimin izlenebileceği kaynakların sistematik bir biçimde derleneceği bir bibliyografya oluşturulması ve bu konuda çalışan araştırmacıların istifadesine sunulması amaçlanmaktadır. Şehir bölge planlama, mimarlık, sosyoloji, iktisat tarihi gibi farklı alanlardan katkıların bulunduğu bir mesele için bibliyografya oluşturulması oldukça önemli ve kıymetlidir. Bu amaçla farklı yayın türlerinden oluşan ve farklı yazınlardan gelen kaynakları derleyebilecek geniş kapsamlı ve sistematik bir tarama yürütülmüştür. Çalışmanın en önemli bulgularından biri işletmelerin yer değiştirmesinin zamansal ve mekânsal açıdan incelendiği çalışmalarda konunun daha çok şehir, bölge planlama konusunda az da olsa sosyoloji bağlamında ele alındığı işletme alanının konu üzerindeki çalışmaların çok sınırlı olduğudur.

**Anahtar Kelimeler:** Tarihi yarımada, girişimcilik tarihi, yer değiştirme, bibliyografya.

## GİRİŞ

Tarihi Yarımada 1970'li yıllara kadar 'İstanbul' adı ile anılan, Suriçi yerleşmesi olup günümüzde Eminönü ve Fatih ilçelerinin birleşmesi ile oluşan Fatih ilçesi sınırları içinde kalan bölgedir. Bu bölge İstanbul'daki iktisadi faaliyetlerin ve iş mekânlarının Osmanlı'dan Cumhuriyet'e değin kümelendiği hem Türkiye'nin hem de İstanbul'un girişimcilik tarihinde önemli bir yere sahiptir. Bölge Osmanlı döneminde olduğu gibi Cumhuriyet döneminde de İstanbul'un Merkezî İş Alanı

* Bu çalışma TÜBİTAK tarafından desteklenen 122K239 no.lu İstanbul'un Tarihi Yarımada bölgesinde gelişen işletmelerin zamansal ve mekânsal yer değiştirmesi süreci ve sonuçları adlı projeden üretilmiştir.

(MİA) olarak gelişmiş ve önemli bir işlev görmüştür. Şehrin kalabalıklaşması, trafik sıkışıklığı, çevrenin bozulması, yüksek arazi değerleri gibi problemler, bölgedeki işletmelerin yer değiştirmesine sebep olmuştur. Ekonomik ve toplumsal süreçlerdeki değişimin bir yansıması olarak bu bölgedeki işletmeler zaman ve mekân bakımından planlı ve plansız değişimler yaşamıştır. Tarihi Yarımada bir bölgedeki işletmelerin bölge dışına doğru yer değiştirme süreci ve etkilerini görmek bakımından önemli ve özgün bir örnektir. Yer değiştirmeyi tetikleyen dışsal ve içsel faktörler, planlama ve karar verme süreçleri, ekonomik, sosyal, örgütsel etkileri ve sonuçları bakımından işletmelerin yer değiştirmesi dikkat çekicidir. Bu araştırmanın temel amacı Tarihi Yarımadada ortaya çıkan işletmelerin bu bölgeden dışarıya doğru zaman ve mekân bakımından nasıl bir hareketlilik ve değişim yaşadığına ilişkin yazının bibliyografik olarak ortaya konulmasıdır. Bu amaçla, değişimi konu edinen farklı türdeki çalışmaları ihtiva eden bir bibliyografya hazırlanarak bibliyografik bir analiz yapılmıştır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İstanbul'da mekânsal dönüşüm üzerine önemli bir yazın bulunmaktadır. Geniş bir neoliberal kentleşme, küresel kent ve kentsel dönüşüm literatürü dikkat çekmektedir. Bu projenin konusu Tarihi Yarımadadan işletmelerin yer değiştirmesi olduğu için kentsel dönüşüm konusuna girilmemektedir. Bu çalışmada konu Tarihi Yarımadadaki işletmelerin 1980'ler sonrası yer değiştirmesi ile sınırlandırılmakta ve işletmelerin değişimine odaklanılmaktadır. Bu bölümde önce konuyla ilgili yazın ortaya konulacak, sonra da Tarihi Yarımadada dışarıya doğru yaşanan değişim üzerinde durulacaktır.

Yazında firma hareketliliği tartışmaları Neoklasik, Davranışsal ve Kurumsal olmak üzere üç kuramsal çerçevede ele alınmaktadır. Neoklasik kuram firmaların rasyonel olarak en kârlı oldukları alanda yer seçtiklerini varsaymaktadır. Davranışsal yaklaşımda, sanayi yer seçim sürecinin ve sanayi dağılımlarındaki değişimlerin açıklanabilmesi için sanayi kuruluşlarının örgüt yapısının ve karar verme sürecinin dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır. Kurumsal Yaklaşım ise yalnızca firmanın davranışına değil, aynı zamanda davranışın gömülü bulunduğu sosyal ve kültürel yapıya da bakmak gerektiği üzerinde durmaktadır (Pellenbarg, Wissen ve Dijk, 2002).

Firmaların mekânsal hareketliliğini açıklayan firma demografisi yaklaşımı firma hareketlerini, firmaların değişen koşullara mekânsal uyum göstermesinin özel bir biçimi olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, mekânsal yer değiştirme süreçlerinin açıklanmasında itici ve tutucu faktörleri kullanmıştır. İtici faktörler firmayı mevcut konumu terk etmeye sevk eden, çekici faktörler ise firmayı başka bir konuma çeken faktörlerdir (Dijk ve Pellenbarg, 2000). Firma yer değiştirme süreçlerini etkileyen faktörleri Lloyd ve Dicken (1977) içsel, dışsal ve konumsal faktörler olarak üçe ayırmıştır. Bu sınıflamada içsel faktörler organizasyonel yapı, yönetim, organizasyonel hedefler, finansal kaynaklar, sabit sermaye, mal varlığının büyüklüğü ve yapısı; dışsal faktörler devlet politikası, genel ekonomik koşullar, tedarikçi ve müşterilerin değişmesi, iş gücü piyasasındaki değişim, daha uygun yerleşim yerlerinin oluşması; konumsal faktörler ise, mülkiyet durumu, büyüme için mekân imkânı oluşması, erişilebilirlik, otopark olanakları, ortak kullanım alanları olarak sıralanabilir.

Bostan, Erdoğanaras ve Görer Tamer'in (2010) firmaların yer değiştirme sürecine dair ilgili yazını kapsamlı incelediği çalışmasından yola çıkarak firmaların yer değiştirmesi genel hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir. 1950 ve 1960'lı yıllar boyunca firmaların yer değiştirmesine ilişkin çalışmalar ağırlıklı olarak dışsal faktörler üzerine odaklanmıştır. Firma yer değiştirmesine ilişkin ilk çalışma olarak Mc. Lounghlin ve Robok tarafından 1949 yılında yapılan "Neden Sanayiler Güneye Hareket Ediyor" kabul edilmektedir. Bu çalışmada, imalat sanayi firmalarının kuzeydoğu Amerika'daki işgücü ücretleri ve militanlaşmasındaki artışlar gibi dışsal faktörlere bağlı olarak yer değiştirmesi incelenmiştir. Colorado ve Utah'ta gerçekleştirilen çalışmasında ise yer değiştirme sürecinde pazar ve hammadde gibi dışsal faktörlere vurgu yapılmıştır. İçsel faktörlere yönelik ilk çalışmaların ise 1960'lardan sonra başladığı belirtilmektedir. Bu dönemde Avrupa'da yapılan çalışmalarda firmaların yer değiştirmesi uzun mesafeli ise sanayinin desantralizasyonu,

büyük kentsel alanlar etrafında gerçekleşen kısa mesafeli yer değiştirmeler ise sanayinin banliyöleşmesi olarak ele alınmıştır. Sanayinin desantralizasyonu büyümeyi merkezden geri kalmış alanlara ve çeperlere doğru kaydırmayı amaçlarken, sanayinin banliyöleşmesi merkez alanlarındaki hızlı ekonomik ve demografik büyüme ile başa çıkabilmek amacıyla kentlerin dış bölgelerine doğru firmaların yer değiştirmesi şeklinde gerçekleşmiştir. Firma yer değiştirmesi geri kalmış bölgelere iş ve yatırımların transfer edilmesi ve aynı zamanda merkez bölgelerdeki tıkanıklık, emek pazarı ve mekânsal kapasite problemlerini çözmek için bir yol olarak görülmüştür. 80'li yıllarda büyük metropollerden kısa mesafeli yer değiştirmeyi teşvik eden kentsel yenileme projeleri ile yer değiştirme sürecine ilgi bölgeden kente doğru kaymıştır.

Özelde işletme faaliyetlerinin genelde ise ekonomik faaliyetlerin mekânda nasıl örgütlendiği ve/ya bir süre sonra yer değiştirdiği sorunsalı yönetim ve örgüt araştırmalarından önce kent planlama ve iktisadi coğrafya alanlarında gündeme gelmiş ve görgül ilgi görmüştür. Bu bağlamda, yerele ilişkin erken sayılabilecek analizlerden birinde Tekeli ve Menteş (1978) Türkiye'deki holdinglerin mekânda nasıl bir örgütlenme sergiledikleri sorusuna cevap aramıştır. Araştırmacılar, Türkiye gibi siyasi başkenti ile ekonomik başkentinin farklı olduğu bir ülkede holdinglerin de bu ikilemi yönetmekte zorlandıklarını ve belirli bir süre holding merkezlerini kuruluş yerlerinden ekonomik merkeze doğru taşıdıklarını vurgulamışlardır. Koç ve Sabancı örneklerinden hareketle, yazarlar söz konusu bu holdinglerin büyüme ile birlikte ülkenin ikinci ve dördüncü büyük kentleri olan kuruluş yerlerini terk ederek İstanbul'a sıçradıklarını belirtmektedirler. Benzer şekilde, Tekeli, Şenyapılı ve Güvenç (1991) de, Ankara'daki ekonomik üretimin yapısının hem mekânsal hem de faaliyet olarak Cumhuriyet döneminde Ankara'nın başkent oluşu ile birlikte büyüyüp ölçek geliştirerek çeşitlendiğini vurgulamaktadırlar. Bu bahiste, Ataay (2001) ise, sermayenin böylesi bir hareketliliğinin ekonomik aktörlerin ekonomik güç merkezlerine doğru yer değiştirdiğini ve bunun da esasında başta terkedilen birçok Anadolu kenti olmak üzere çevre odakları gerileyen bölgeler içine soktuğunu belirtmektedir.

Türkiye'de 1980'lerde neoliberal politikaların uygulanmaya başlanması ile bir yandan firmalar arası rekabetin artması ve sanayinin yeniden yapılanması, diğer yandan da merkezi ve yerel otoritenin kentsel dönüşüm ve yenileme projeleri, dışsal dinamikler olarak firmaların yer değiştirme süreçlerini etkilemiştir. Özellikle Ankara ve İzmir'deki firmaların mekânsal hareketliliği çalışmalarında metropoliten alan içindeki sanayi hareketliliğinin kısa mesafeli, yer değiştirme sürecinde mekânsal faktörlerin ağırlık kazandığı ve yer değiştirenlerin küçük firmalar olduğu bulguları öne çıkmaktadır. Ankara özelinde elde edilen bulgular sanayinin mekânsal yer değiştirmesinin ağırlıkla firmaların kendi içsel dinamikleriyle değil, planlamanın etkisiyle gerçekleştiğini ortaya koymaktadır (Bostan, Erdoğanaras ve Görer Tamer, 2010). Buna karşılık İzmir örneğinde küçük ve orta ölçekli üretimin mekânsal yer değiştirme stratejilerinin incelendiği bir çalışmada firmaların yer değiştirmesinde planlamadan çok firmaların kendi içsel dinamiklerinin ağırlıklı etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Ünverdi, 2004).

Mekânsal değişim ve sanayinin yer değiştirmesine dair yazın çerçevesinde İstanbul ele alındığında bazı çalışmalar bulunmaktadır. İstanbul'da yapılaşmanın merkez bölgelerden çevreye doğru yayılmasını ele alan incelemeler kapsamında Mantran'ın (2001) İstanbul tarihi çalışması zikredilebilir. Bölge bazlı çalışmalara Balat'ın mekânsal ve sosyal dönüşümü (Erkan ve Altıntaş, 2018) Kazlıçeşme'de değişim ve dönüşüm (Budak, 2014) örnek verilebilir. İşletmelerin Tarihi Yarımadadan dışarıya doğru yer değiştirmesi kapsamında İstanbul'da mekânsal değişim ve tramvay ihtiyacının doğuşu ve Yarımadadaki değişim (Karataşer ve Öztürk, 2018), alışveriş mekânlarının dönüşümünün kentsel mekâna ve yaşama etkisi (Erin ve Gönül, 2015), Tarihi Yarımada'daki kuyumculuk atölyelerinin bu bölgeden çıkarılması (Ökten ve Evren, 2013; Yılmaz, 2014) ve İstanbul basım ve yayın sektöründe mekânsal yeniden yapılanma (Erdoğanaras ve Ersoy, 2010) konuyla ilgili çalışmalar olarak sıralanabilir.

Tarihi Yarımadadaki işletmelerin bölge dışına taşınmasını etkileyen bir dizi faktörden bahsedilebilir. Bunlardan biri de altyapı projeleridir. Örneğin 1973 yılında Boğaziçi ve 1988 yılında Fatih Sultan Mehmet Köprüsü açılmış ve köprüler ticaret ve sanayi tesisleri İstanbul'un

doğu, batı ve kuzeyine doğru taşınmasına ve yeni yerleşim yerlerinin doğmasına sebep olmuştur (Doğan, 2013). 1985 yılından başlamak üzere İstanbul'un tekstil ve hazır giyim merkezi olan Mahmutpaşa, Sultanhamam ve Mercan dışında hızla kenar semtlere doğru tekstil atölyeleri kurulmaya ve yayılmaya başlamıştır. Yine bu yıllarda Merter Keresteciler Sitesi İstanbul ve Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim merkezi olmaya başlamıştır. Ayrıca Zeytinburnu ve Osmanbey'de bir başka kumaş ve tekstil merkezi olmuşlardır. Bu hareketlilik Tarihi Yarımadadaki ticaret ve üretim girişimlerinin İstanbul'un çevresine doğru bir hareketliliği getirmiştir. İstanbul metropoliten alanında da planlı gelişmeyen sanayi yatırımlarının dağılım düzeni zaman içinde merkez ve alt merkezlerde problemlere neden olmuş, bir taraftan teknolojik gelişmelerin etkisi, diğer taraftan metropoliten kentin büyümesi ile özellikle merkezlerde arazi değerlerinin hızla artması, sanayi yatırımlarının bu merkezlerden desantralizasyonunu kaçınılmaz hale getirmiştir (Doğan, 2013).

Hükümetler, ayrıca teşvik ve özendirme gibi mekanizmalarla da hareketliliğe sebebiyet verebilmektedirler. Örneğin, ülke ölçeğinde özendirilen organize nitelikli sanayiler ve OSB'lere önemli ayrıcalıklar tanıyan 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Yasası ile yatırım teşviklerinin büyük şehir belediye sınırları dışında veriliyor olması gibi nedenlerden dolayı, organize sanayi alanlarının sayısında kent çeperinde artış olmuştur. Firmaları yer değiştirmeye iten faktörler arasında %33,7 ile mekânsal faktörler gelirken, sonra sırasıyla pazar (%20,6) ve işgücü (%14,4) faktörleri gelmektedir. Yeni üretim yerini tercih nedenlerine bakıldığında ise ilk sırada teknik altyapı (%26,6), ikinci olarak mekânsal faktörler (%21,6) ve üçüncü sırada ise pazar ve üretim faktörü (%16,7) yer almaktadır (Bostan, Erdoğanaras ve Görer Tamer, 2010).

Benzer şekilde, özellikle kentlerin tarihsel merkezlerindeki değişimlerin bayındırlık bağlamındaki planlama faaliyetlerinden de doğrudan etkilendiği görülmektedir. Zira, Tarihi Yarımadadaki işletmelerin dışa doğru hareketliliğinde nazım planlarının etkisi bulunmaktadır. İstanbul metropoliten alanı planlama sürecinde 1933-1966 dönemi planlama çalışmaları, 1966 onanlı sanayi nazım imar planı, 1980 onanlı metropoliten alan nazım planı ve 1995 onanlı İstanbul metropoliten alan alt bölge nazım planı oluşturulmuştur (Yüzer ve Giritlioğlu, 2003). Söz konusu planlama faaliyetleri sonucu sanayi ve ticaret faaliyetlerinin şehirde yayılımı da etkilenmiştir. Ankara örneğinde firmaların yer seçiminde planlamanın yönlendirici etkisinin daha büyük olduğu görülmektedir. Özellikle kentin sanayi coğrafyasını biçimlendiren, 1990 Ankara Nazım İmar Planında sanayi alanları için verilen Esenboğa aksı (havalimanı ile ilişkilendirilen teknoloji yoğun sanayi bölgesi), Batı koridorunda desteklenen küçük sanayi siteleri ile Yenimahalle İlçesi Macunköy çevresi hayata geçmiştir. OSTİM ve çevresinde oluşan sanayi gelişimi ile Sincan Organize Sanayi Bölgesi de bu planın kararlarıyla gerçekleşmiştir (Bostan, Erdoğanaras ve Görer Tamer, 2010).

İşletmelerin yer değiştirmesini kentlerin küresel ekonomiyle bütünleştirilmesi çabaları ile açıklayan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu yaklaşıma bir örnek olması bakımından Ergur'un (2012) çalışması zikredilebilir. Yazara göre sanayi üretimine göre örgütlenmiş kapitalist etkinlik biçimi, on dokuzuncu yüzyılın sonlarında itibaren, ama özellikle 1960'lı yıllardan başlayarak, finans ağırlıklı bir artı-ürün biriktirme rejimine dönüşmektedir. Hizmetler sektörünün bu şekilde genişlemesi, görünür çatışmalara dayanan sınıf ayrışmalarını da bulanıklaştırmıştır. Bunun sonucunda, kent, sanayinin merkezinden finans-hizmetler merkezine dönüşmüş ve bu yeni tür örgütlenmenin doğal katmanlaşmasını da beraberinde getirmiştir. Kentsel mekânın kullanımı, içerdiği anlam dünyalarının da dönüşümünü gerektirmiştir. Mekânın yüklendiği bu yeni anlamlar, kentin, küresel ekonomiyle bütünleşme eğilimlerine bağlı olarak değişmektedir. Türkiye, bu sürece, özellikle 1980'lerin ortasından itibaren tedricî ama görece hızlı bir şekilde katılmıştır (Ergur, 2012).

İşletmelerin yer değiştirmesi sürecini etkileyen bir dizi aktörden bahsedebiliriz. Bu aktörler hükümetler, yerel yönetimler STK'lar gibi güç odaklarıdır. Örneğin İstanbul Tarihi Yarımada örneğinde öne çıkan aktörlerle ilgili şöyle değerlendirmeler yapılabilir (Seçilmişler, 2010);

- Merkezi (hükümet, siyasi güç ve bunların anlayışı çerçevesinde oluşan devlet aygıtı) ve yerel (İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İlçe Belediyesi) yönetimler ile yatırımcıların (turizm, ticari ve inşaat yatırımcıları) fiziki mekânın değişimindeki beşerî aktörlerdir.
- Merkezi yönetim ve yerel yönetim fiziki mekânın değişiminde kilit öneme sahiptir.
- Fiziki mekân değişimine yol açan yatırımlarda merkezi (hükümet, siyasi güç) ve yerel (İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve İlçe Belediyesi) yönetimler ile yatırımcılar (turizm, ticaret ve inşaat yatırımcıları) öncü rol üstlenmiştir.

Oldukça güncel ve aktör merkezli bir yaklaşım Erken (2022)'in çalışmasında da göze çarpmaktadır. Erken (2022) 1983 ile 2014 yılları arasında İstanbul'un iktisadi hayattaki gelişmesini özellikle gıda, tekstil ve kuyumculuk sektörlerindeki mekânsal değişimleri merkeze alarak incelemeyi hedeflemiştir. İstanbul'da 1983 yılında ANAP'ın iktidara gelişi ile başlayan, 1994 sonrası Recep Tayyip Erdoğan'ın belediye başkanlığı döneminde sürdürülen ve 2002 sonrası Ak Parti iktidarları sırasında da hızlanarak devam eden değişim ve dönüşüm sürecini uluslararası eğilimlerin, merkezi hükümetlerin, belediyelerin ve özellikle de İstanbul Ticaret Odası (İTO) gibi aktörlerin önemli rollerinin altını çizmiştir.

Tarihi Yarımadadan işyerlerinin taşınması süreci işletme sahipleri tarafından başlangıçta pek benimsenen ve kabul gören bir tercih olmamıştır. Tarihi Yarımada'da bulunan üretim birimlerinin bu bölgeden taşınması yerel yönetim tarafından zorunlu hale getirilmiş ve alınan plan kararları ile uygulama yönlendirilmeye çalışılmıştır. Kısa dönemde taşınmanın gerçekleşmesi beklenirken ve bunu sağlamak üzere İkitelli Küçük Organize Sanayi Bölgesi gibi alanlar bu yatırımcılar için planlanmıştır. Yatırımcıların bir kısmının bu bölgelere taşınırken ancak önemli bir kısmının Tarihi Yarımada'da faaliyetlerine devam ettiği belirlenmiştir. Yüzer ve Giritlioğlu (2003) Tarihi Yarımada'dan işyerlerini taşımayı düşünmeyen yatırımcıların bölgeyi terk etmeme nedenlerini şu şekilde sıralamıştır:

• Bölgede oluşmuş piyasayı kaybetme endişesi,

• Kayıt dışı ekonomik faaliyeti sürdürme isteği,

• Mevcut ucuz ve sosyal güvenliği olmayan işgücünün kaybedilmesi riski,

• Kısa süreli işçi bulma kolaylığının ortadan kalkması,

• İşyerlerine ödenen kiraların düşük olması,

• Üretilen ürünün pazarlanması sırasında ortaya çıkabilecek ulaşım maliyetinin artması endişesi,

• Bölgede fazla sermaye gerektirmeyen imalathanelerin bulunması ve bölgenin kısa süreli vadeli alışveriş imkânına açık olması,

• Bölgede faaliyetini sürdüren üretim birimlerinin ağırlıklı olarak kiracılardan oluşmasıdır.

Buraya değin özetlenen yazın ve yaklaşımlar dikkate alındığında tarihi yarımadadan işletmelerin bölge dışına taşınması şehir ve bölge planlama, iktisat tarihi ve sosyoloji gibi farklı disiplinlerin perspektiflerinden ele alınmıştır. Tarihi Yarımadaya yönelik çalışmalarda bölgenin kendine has özellikleri iktisat tarihi, bölge planlama ve sosyoloji bilim dalları açıdan incelenmiştir. Bu çalışmalarda ağırlıklı olarak bölgenin tarihi kimliği öne çıkmaktadır. Bu çalışmalarda arasında örgütsel perspektiften konuyu ele alan çalışmalara rastlanmamıştır.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, İstanbul'un tarihi yarımada bölgesinde yer alan işletmelerin zamansal ve mekânsal yer değiştirmesine ilişkin bir bibliyografya denemesine girişilmiştir. İstanbul'un Tarihi Yarımada bölgesindeki işletmelerin zaman ve mekân bağlamında yer değiştirmelerinin hem kent hem de ülke ekonomisi boyutunda önemli etkileri bulunmaktadır. İşte bu sebeple bu değişimin

izlenebileceği kaynakların sistematik bir biçimde derleneceği bir bibliyografya oluşturulması ve bu konuda çalışan araştırmacıların istifadesine sunulması amaçlanmaktadır.

Bibliyografyalar bir konu ile ilgili geniş kapsamlı bir içerik sunarlar. Bu bağlamda, bibliyografyalar birer yayın listesi olmanın ötesinde belirli bir konuda çalışanlar için başvuru ve/ya rehber nitelikte eserlerdir. Her ne kadar yönetim ve organizasyon alanında bibliyografik gelenek oldukça zayıf olsa ve birkaç girişime rastlansa (Özkara ve Kurt, 2007; Kurt ve Demir, 2015; Bali, Koraltürk ve Yalçınkaya, 2019) da yerli ve yabancı farklı akademik alanlarda önemli ve işlevsel bibliyografik denemelere rastlanmaktadır. Bibliyografya ifadesi Yunanca *biblion* (kitap) ve *graphein* (yazmak) kelimelerinin birleşiminde müteşekkil olup (Malcles ve Lheritier, 2003, s.15); kitaplar yanında ilgili alandaki arşiv belgeleri, makaleler, bildiriler, gazete yazıları vb. dahi içermektedir (Bali, Koraltürk ve Yalçınkaya, 2019, s.9).

Bibliyografyalar belirli bir konuda çalışmak için kaynaklara ulaşmak, alanda neler yapıldığına dair bilgi edinmek, çalışılması muhtemel konuları tespit edebilmek bir anlamda alandaki boşlukları görebilmek ya da konuyla ilgili çalışacak araştırmacılara fikir vermek adına son derece önemlidir. Bu sebeple belli bir konuyu çalışmadan önce ve çalışma süresince araştırmacılar bibliyografyalara sıklıkla başvurmaktadır. Belirli bir zaman diliminde basılan yayınların bir arada bulunması ile oluşan bibliyografyaları yazara göre, konuya göre gibi daha spesifik hale getirmek de mümkündür.

## Veri Toplama

Araştırma kapsamında veri toplama süreci bazı aşamalar üzerinden şekillenmiştir. İlk olarak tarama yapılacak kelime ve kelime grupları belirlenmiş, ikinci olarak taramanın yapılacağı veri tabanları tespit edilmiş, bu sürecin ardından belirlenen veri tabanlarında ilgili kelime ve kelime grupları taratılmış, en son aşamada ise konu ile ilgili olmayan materyaller elenerek konunun amacı ve hedefi ile doğrudan ilgili çeşitli kaynaklar tespit edilmiştir.

Bu çalışmada bibliyografya kapsamında kitap, kitap bölümü, makale, tez, ansiklopedi ve sözlük maddesi, rapor, bildiri/tebliğ, görsel/işitsel materyallere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Veri toplama sürecinin ilk ve en önemli aşaması belirlenen çalışma konusu ve öncelikli hedef doğrultusunda ilgili kelime ve kelime gruplarını tespit edilmesidir. Bu kelime ve kelime grupları içerisinde konu içeriği ile ilgili kavramlar, zamansal ve mekânsal değişimin yaşandığı ana ve alt sektörler, mekânsal değişimin yaşandığı bölge/yer adları, ilgili dönemde önemli izleri olduğu düşünülen kişilerin ad ve soyadları ayrıca bu dönemde öne çıkan kamu kurumları, yerel yönetimler ve sivil toplum örgütleri yer almıştır. Bu kapsamda; yer değiştirme, desantralizasyon, relokasyon, kamu baskısı kavramları ilgili veri tabanların aratılmıştır. Bu şekilde gerçekleştirilen aramalar hacimli ve konulu ile ilgisi olmayan çok sayıda kaynağı ortaya çıkarması daha spesifik bir taramayı zorunlu hale getirmiştir. Dolayısıyla yer değiştirme, desantralizasyon, relokasyon, kamu baskısı gibi kavramlar işletme, sanayi ve ticaretle ilişkileri bakımından ayrı ayrı ilgili veri tabanları üzerinden aramaya tabi tutulmuştur.

Veri tabanlarından aramaları gerçekleştirilen kelime ve kelime grupları aşağıda detaylı olarak aktarılmıştır:

- İşletmelerin yer değiştirmesi,
- Örgütlerin yer değiştirmesi,
- Sanayinin yer değiştirmesi,
- Ticaretin yer değiştirmesi,
- İşletmelerin desantralizasyonu,
- Örgütlerin desantralizasyonu,

- Sanayinin desantralizasyonu,
- Ticaretin desantralizasyonu,
- İşletmelerin relokasyonu,
- Örgütlerin relokasyonu,
- Sanayinin relokasyonu,
- Ticaretin relokasyonu,
- İşletmelerin yer değiştirmeye direnci,
- Örgütlerin yer değiştirmeye direnci,
- Sanayinin yer değiştirmeye direnci,
- Ticaretin yer değiştirmeye direnci,
- İşletmelerin yer değiştirmesine kamu baskısı,
- Örgütlerin yer değiştirmesine kamu baskısı,
- Sanayinin yer değiştirmesine kamu baskısı,
- Ticaretin yer değiştirmesine kamu baskısı,
- Gıda (Meyve ve Sebze Halleri, Kuru Gıdacılar, Balıkçılar (Balık pazarı), Yağcılar, Helvacılar, Peynirciler, Tütüncüler...)
- Tekstil (Konfeksiyon, Tığcılar, Örücüler, Kalpakçılar, Kürkçüler, Yorgancılar, Terziler…)
- Kuyumculuk,
- Tarihi Yarımada,
- Tahtakale,
- Unkapanı,
- Eminönü,
- Tophane,
- Sultanhamam,
- Karaköy,
- Galata,
- Bedrettin Dalan (1984- 1989)
- Nurettin Sözen (1989-1994)
- Recep Tayyip Erdoğan (1994- 1998)
- Ali Müfit Gürtuna (1998-2004)
- Kadir Topbaş (2004- 2017)
- İstanbul Ticaret Odası (İTO), İstanbul Sanayi Odası (İSO)

İkinci aşamada belirlenen kelime ve kelime gruplarının ilgili veri tabanları üzerinden aramaları gerçekleştirilmiştir. Aramalarda kitap, kitap bölümü, makale, tez, ansiklopedi ve sözlük maddesi, rapor, bildiri/tebliğ, görsel/işitsel materyallere ulaşılmaya çalışırken öncelikle spesifik aramalar göz önüne alınmıştır. Örneğin konu ile ilgili tezlere ulaşmak için *Yükseköğretim Kurulu*

*Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi* veri tabanı, makaleler için TÜBİTAK Ulakbim bünyesinde yer alan *Dergipark* öncelikli olarak tercih edilmiştir. Kitaplara ulaşmak için ise yaygınlığı sebebiyle *Kitapyurdu*, daha önce basımları gerçeklemiş fakat şu anda ulaşmanın mümkün olmadığı yayınlar için *Nadir Kitap* seçilmiştir. Genel olarak ise tüm ilgili kaynaklara ulaşmak için aşağıdaki veri tabanları ve kaynaklara erişim sağlanmıştır.

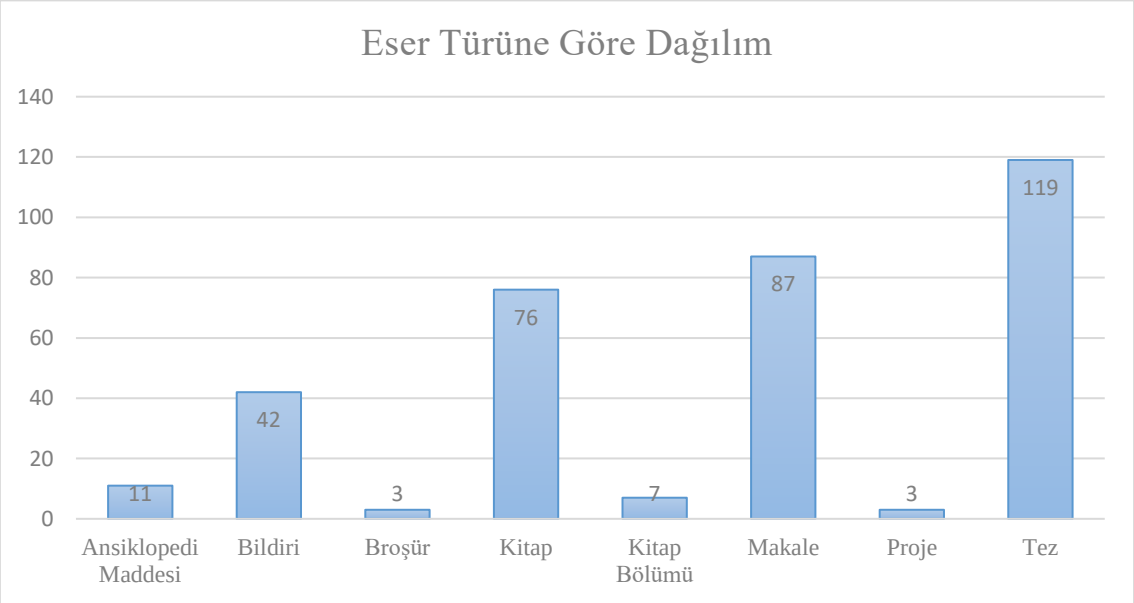
- ***Derleme Kütüphaneler*** (Milli Kütüphane, TBMM Kütüphanesi, İstanbul Beyazıt Devlet Kütüphanesi, Rami Kütüphanesi, İzmir Milli Kütüphane Vakfı Kütüphanesi, İstanbul Üniversitesi Merkez Kütüphanesi, Cumhurbaşkanlığı Kütüphanesi)
- ***Yerel İstanbul Kütüphaneleri*** (biblioPera-Beyoğlu Araştırma Merkezleri Ağı, Çelik Gülersoy Vakfı İstanbul Kitaplığı, İPA İstanbul Kitaplığı, İBB Atatürk Kitaplığı)
- ***Kurumsal Veri Tabanları*** (YÖK Ulusal Tez Merkezi, TÜBİTAK ULAKBİM TR Dizin, TÜBİTAK Destekli Projeler Veri Tabanı, TO-KAT Ulusal Toplu Katalog, YÖK Akademik Veri Tabanı)
- ***Akademik Veri Tabanları ve İndeksler*** (Google Akademik, Google Kitaplar, Scopus, Clarivate WOS)
- Nadir Kitap
- Önemli Eserlerin Kaynakçaları

Araştırma kapsamında belirlenen kelime ve kelime grupları ilgili veri tabanlarında arandıktan sonra bir Excel dosyasında kayıt altına alınmıştır. Tüm belirlenen kaynaklar arasında araştırma sorusunu yanıtlama niteliği olmayan kaynaklar elenmiştir. Yapılan eleme sonucu ulaşılmış olan kaynaklar bibliyografyanın ana kaynaklarını oluşturmuştur.

## BULGULAR

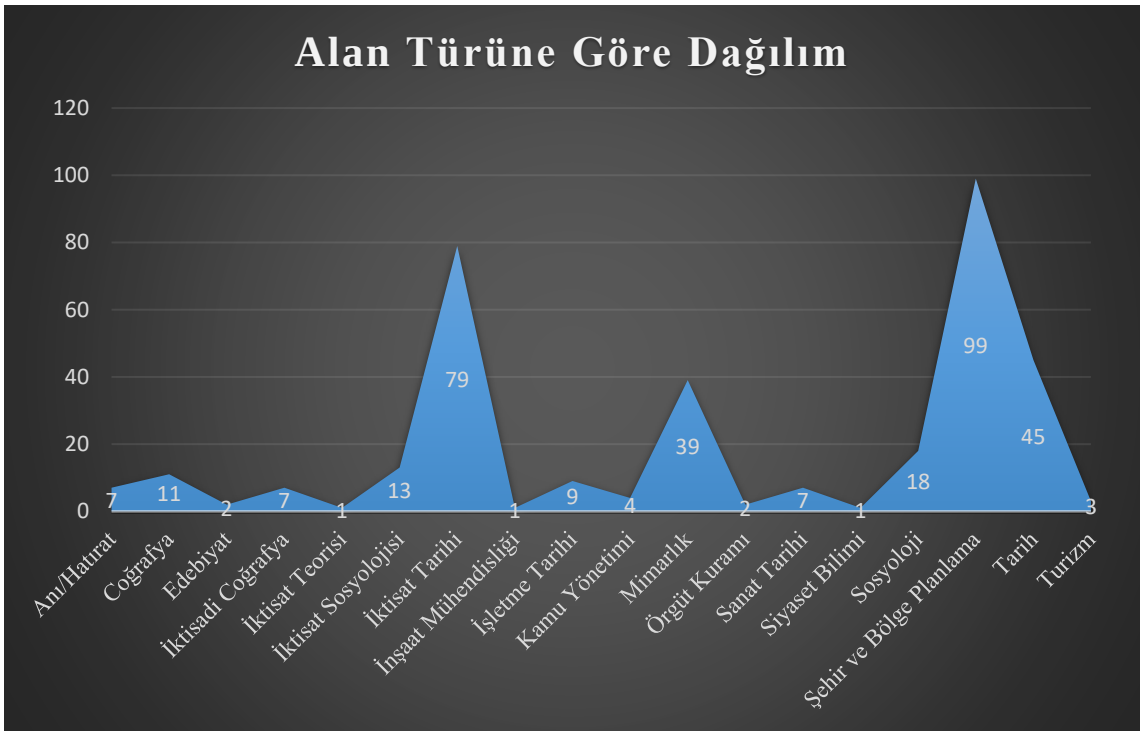
Çalışmanın öncül bulguları sonucunda 348 eser derlenmiştir. Söz konusu bu 348 esere ilişkin bazı bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

Eser türüne göre söz konusu 348 eserin dağılımı aşağıdaki gibidir.



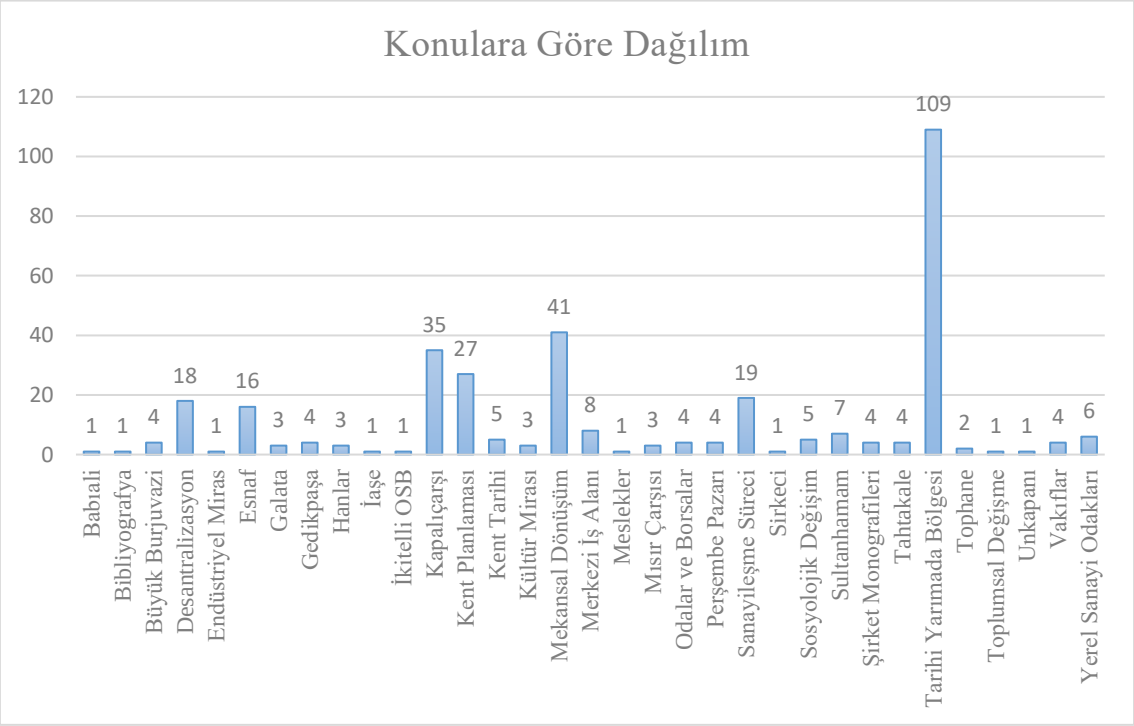

**Şekil 1:** Eser türüne göre dağılım

Benzer şekilde 348 eserin alan türüne göre dağılım ise Şekil 2.'de yer almaktadır.



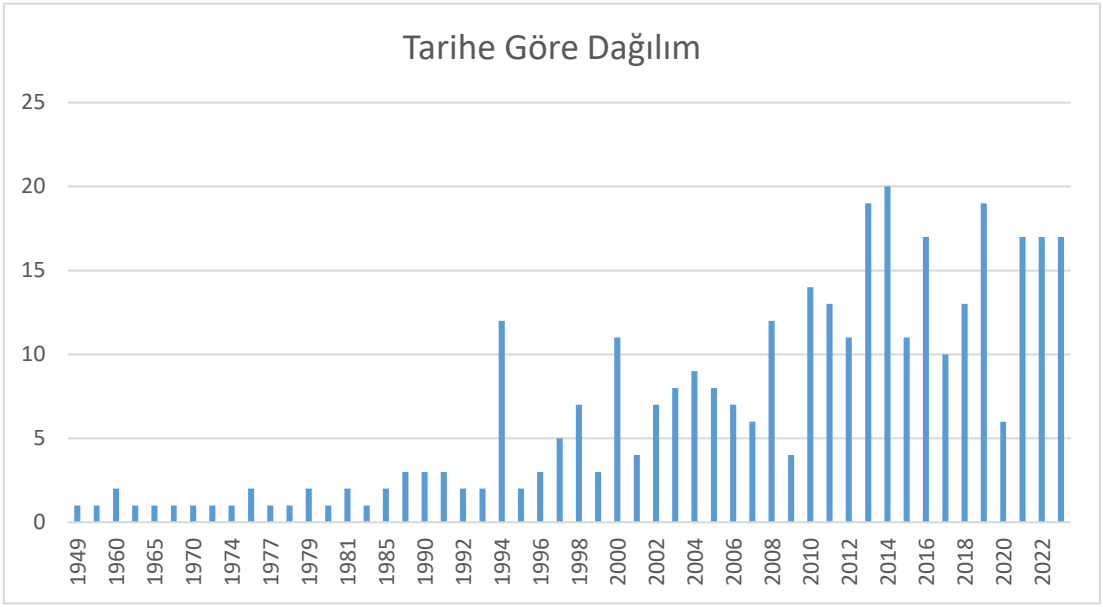

**Şekil 2:** Alan türüne göre dağılım

Eserlerin konularına göre dağılımı ise aşağıdaki şekilde yer almaktadır.




**Şekil 3:** Konulara göre dağılım

Son olarak eserlerin yayın tarihlerine göre dağılımları ise Şekil 4.'te verilmektedir.




**Şekil 4:** Tarihe göre dağılım

Çalışmanın en önemli bulgularından biri işletmelerin yer değiştirmesinin zamansal ve mekânsal açıdan incelendiği bu çalışmada konunun daha çok şehir, bölge planlama konusunda az da olsa sosyoloji bağlamında ele alındığı işletme alanının konu üzerindeki çalışmaların çok sınırlı olduğu bilgisi olmuştur.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışma bağlamında ulaşılan en önemli sonuç, İstanbul'un Tarihi Yarımada bölgesindeki işletmelerin zamansal ve mekânsal olarak yer değiştirmesine ilişkin yazının oldukça parçalı ve dağınık bir görünüm arz ettiğidir. Bu dağınıklık, ilgili yazınının hem nicelik hem nitelik hem de uzmanlaşma açısından söz konusudur. Nicelik bağlamında böylesi önemli bir meseleye ilişkin daha geniş kapsamlı incelemeleri içeren daha büyük bir literatür beklenirken ulaşılan çalışma sayısı oldukça mütevazi bir düzeyde kalmıştır. Nitelik açısından ise incelenen çalışmaların birkaç istisna dışında meseleyi şümullü bir biçimde kuşatacak içerikten ve yaklaşımdan yoksun olduğu görülmektedir. Son olarak uzmanlaşma bağlamında ise, ilgili yazının çok farklı uzmanlık alanlarından katkılarla şekillenen parçalı bir görünüme sahip olduğu zikredilebilir.

Öneri bahsinde, temel olarak iki öneri sunulabilir. İlk olarak yönetim ve organizasyon kökenli incelemelerin azlığı sebebiyle, bu alanın ilgili yazına anlamlı ve önemli katkı yapabilme potansiyeli bağlamında kuramsal ve görgül incelemelerin artması gerekmektedir. Bununla birlikte incelenen yazının bilimsel yaklaşım detaylarına ulaşabilmek ve yazının parçalı görünümünü daha net ortaya koyabilmek adına bibliyometrik analizlere de gidilebilir.

## KAYNAKÇA

Ataay, F. (2001). Türkiye Kapitalizminin Mekânsal Dönüşümü. Praksis, 2, 53-96.

Bali, R. N., Koraltürk, M., & Yalçınkaya, A. (2019). Kurum ve Sektör Tarihi, İş İnsanı ve Yönetici Hatırat, Biyografi ve Otobiyografi Kitapları Bibliyografyası (1932-2018). İstanbul: Libra Kitap.

Bostan, M., Erdoganaras, F., & Tamer, N.G. (2010). Relocation Process and its characteristics in manufacturing Industry Firms in Ankara Metropolitan Area, METU Journal of the Faculty of Architecture, 27(1), 81-102.

Budak, F. (2014). Fetih Başkentinden Küresel İstanbul'a, Kazlıçeşme'de Değişim ve Kentsel Dönüşüm: Barselona 22@ Projesi ile Bir Karşılaştırma. Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi, 2(2), 9-34.

Doğan, M. (2013). Geçmişten günümüze İstanbul'da sanayileşme süreci ve son 10 yıllık gelişimi, Marmara Coğrafya Dergisi, (27), 511-550.

Erdoğanaras, F. ve Ersoy, M. (2005). 1985 Sonrası İstanbul Basım ve Yayın Sektöründe Mekânsal Yeniden Yapılanma. İTÜ Dergisi Mimarlık, Planlama, Tasarım, 4 (1), 15- 25.

Ergur, A. (2012). Hermetik Yaşam Döngüsünün Kuruluşu: Sanayi-Sonrası Yaşam Biçimleri, Tüketim Örüntüleri ve Kentle Steril Temas Yordamları. İLETİ-Ş-İM, Özel Sayısı 2, 11-67.

Erin, I., & Gönül, T. (2015). Alışveriş mekanlarının dönüşümünün kentsel mekâna ve yaşama etkisi: İstanbul örneği. Şehir ve Toplum, 2, 129-142.

Erken, E. (2022). İktisadi dönüşüm ve şehir: 1983-2014 arasında üç sektör üzerinden İstanbul'daki değişimin izlenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Erkan, N. E., & Altıntaş, S. (2018). Soylulaştırmanın gündelik hayattaki görünümleri: Balat'ın mekânsal ve sosyal dönüşümü. İdealkent, 9(23), 292-335.

Giritlioğlu, C., & Yüzer, A. Ş. (2003). Sanayi Alanları Yeni Düzenleme Stratejileri-İstanbul Örneği. İTÜ Dergisi, Mimarlık, Planlama, Tasarım, 2(1), 119-127.

Karataşer, B., & Öztürk, S. (2018). Osmanlı Dönemi Ulaşımında Raylı Sistemler Üzerine Bir İnceleme: İstanbul Tramvay Örneği. Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, 7(14), 51-59.

Kurt, M & Demir, K. (2015). İşletmecilik Tarihi Üzerine Bir Bibliyografya Denemesi: Osmanlı Sanayileşmesi ve Fabrikalar. Journal of Management and Economics Research, 13(2), 114-139.

Kurt, M. & Özkara, B. (2007). Yönetim Organizasyon Bibliyografyası. Sakarya Üniversitesi İİBF Yayınları.

Lloyd, P.E. and P. Dicken. (1977). Location in Space: A Theoretical Approach to Economic Geography. New York: Harper and Row.

Malclès, L. N., Lhéritier, A., & Acaroğlu, M. T. (2003). Batı'da ve Türkiye'de kaynakça tarihi. İletişim.

Mantran, R. (2001). İstanbul Tarihi. (Çev. Teoman Tunçdoğan). İstanbul: İletişim Yayınları.

Ökten, A., & Evren, Y. (2013). İstanbul'da Geleneksel Kuyumculuk Sektöründe Yıkımın Coğrafyası: Zanaatkar Gözüyle Mekân ve Yer. 4. Kentsel ve Bölgesel Araştırmalar Ağı Sempozyumu, Mersin.

Pellenbarg, P. H., Van Wissen, L. J., & Van Dijk, J. (2002). Firm relocation: state of the art and research prospects. (pp. 1-42). Groningen: University of Groningen.

Seçilmişler, T. (2010). Koruma Öncelikli Alanlarda Aktör Ağın Çözümlenmesi ve Betimlenmesi: İstanbul Tarihi Yarımada Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi.

Tekeli İ., Şenyapılı, T. ve Güvenç, M. (1991) Ankara'da Tarih İçinde Sanayinin Gelişimi ve Mekânsal Farklılaşması, Ankara'da Sanayi Üretiminin Tarihsel Gelişim Süreci. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM): Ankara.

Tekeli, İ., ve Menteş, G. (1977). Türkiye'de holdingleşme ve holding sistemlerinin mekandaki örgütlenmesi. Toplum ve Bilim, 4 (Kış), 16-45.

Ünverdi, L. (2004). Küçük ve orta ölçekli üretimin mekânsal yer değiştirme stratejileri: İzmir örneği üzerine ampirik bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Van Dijk, J., & Pellenbarg, P. H. (2000). Firm relocation decisions in The Netherlands: An ordered logit approach. Papers in Regional science, 79, 191-219.

Yılmaz, R. Ç. (2014). Kuyumculuk ve mücevher tasarımı sektörünün tarihi merkezden desantralize edilmesinin yaratıcılık açısından değerlendirilmesi: Kapalıçarşı ve çevresi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.

# OSMANLI DEVLETİ'NDEN TÜRKİYE CUMHURİYETİ'NE İŞ ALANINDAKİ DÖNÜŞÜMÜ DERSAADET TİCARET ODASI GAZETESİNİN İÇERİK VE SÖYLEMİ ÜZERİNDEN OKUMAK (1885-1929)

Ali DOĞAN
*İstanbul Teknik Üniversitesi*
doganal@itu.edu.tr

Prof. Dr. Mehmet ERÇEK
*İstanbul Teknik Üniversitesi*
ercekme@itu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışma, Osmanlı'dan Cumhuriyet'e iş alanındaki dönüşümü, Osmanlı'da kamu hukuku modeline göre kurulan ilk oda olan Dersaadet Ticaret Odası'nın [(1)] ülkenin ilk süreli ekonomik yayını sayılan Dersaadet Ticaret Odası Gazetesi'nin içerik ve söylemi üzerinden okumaya çalışmaktadır. Gazete'nin 1885-1929 tarihleri arasındaki 1341 sayısından 157'si (yaklaşık %12'si) yarı-sistematik bir örnekleme ile seçilmiş ve analiz edilmiştir. Bu analiz yapılırken, Oda'nın kendi kuruluş bağlamı ve devlete karşı konumlanma biçiminin, yayının içerik ve söylemini etkileyeceği göz önünde bulundurularak, buna ilişkin arka plan da kavramsal bir çerçevede ele alınmaya çalışılmıştır. İncelenen haberler ancak uzun yıllar içerisinde değişebilecek ziraat, ticaret ve sanayi denkleminin, 45 yıllık dönem içerisinde kendi içinde küçük salınımlar olmakla birlikte değişmeden devam ettiğini göstermektedir. Diğer önemli bir bulgu olarak Millilik söyleminin, bu 45 yıllık dönemin küresel ekonomiye intibak politikasının ağır bastığı ilk döneminden, yani 1885-1908 arası olan II. Abdülhamid Dönemi'nden sonra, İttihat ve Terakki Partisi yönetimi ile birlikte ciddi oranda arttığı gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Osmanlı devleti, Türkiye Cumhuriyeti, iş alanı, dersaadet ticaret odası gazetesi.

# GİRİŞ

Osmanlı Devleti'nin iktisadi yapısı klasik dönemde (1300-1600) büyük ölçüde tarıma dayanıyordu. Bu dönemde toprakların büyük bir kısmı devlete aitti ve devlet bu toprakları *tımar sistemi* [(2)] ile yönetiyordu (Tabakoğlu, 2018, s. 315). Bu düzen, 16. yüzyılın sonuna gelindiğinde savaş teknolojisindeki değişiklikler nedeniyle merkezde daha büyük ve daimi ordular oluşturma ve bu nedenle vergileri artık doğrudan nakit olarak merkezde toplama ihtiyacı nedeniyle *iltizam* [(3)] - bir şahsın devlete ait herhangi bir vergi gelirini toplamayı belirli bir yıllık bedel karşılığında üzerine alması (Genç, 2000a) - ve bunun hayat boyu uygulanan bir usulü olan *malikâne* [(4)] düzenine dönüşmeye başladı (Genç, 1975, 1987; Pamuk, 2019, s. 120). *Loncalar* ise şehirli zanaatkarların (artisans) ve hizmet grubunun (traders) etrafında örgütlendiği (Yi, 2008, s. 3); *'ihtiyaca göre üretim'* anlayışıyla rekabet eden yapılardan çok *eşitlikçi ve ortakçı yapıları* (İnalcık, 1969, s. 103–104; Tabakoğlu, 2018, s. 467–471), verimlilik ya da karlılıktan çok, *ahlak ve adaleti* öne alan (Yi, 2008, s. 194); *kanaatkâr müteşebbis ruhu* muteber kabul eden (Ülgener, 1981) bir yapılanmaydı. Osmanlılarda *ticaret* ise diğer ekonomik uğraşlara göre daha arka planda kalıyor gibi görünse de (Berkes, 2020, s. 133), Müslüman bir toplum olarak ticaretin İslam'ın ilk devirlerinden beri taşıdığı önem sürdürülüyordu (Genç & Özvar, 2021, s. 56). Osmanlılar değişen ticaret yollarına karşı ticareti ellerinde tutmak ve ülkelerinde her daim bolluğu sağlayabilmek adına kapitülasyon ve ithalat desteği uyguluyor, ihracata kısıtlamalar getiriyordu (Genç, 2000b, s. 43; Tabakoğlu, 2018, s. 404). Ziraat, zanaat ve ticarette 19. yüzyıla kadar süregelen bu gelişmelerin arkasındaki temel ilkeler ise üretimde *eşitlikçi (egalitarianism)* (Genç, 2000b, s. 68), tüketimde *iaşeci (provisionism)* (Genç, 2000b, s. 41), gelir kaynaklarının yönetiminde *aşırı derecede maliyeci (fiscalism)* (Genç, 2000b, s. 46), kurulan düzeni devam ettirmede *gelenekçi (traditionalism)* (Genç, 2000b, s. 45) ve *müdahaleci (interventionism)* (Pamuk, 2004) olmaktı.

Beş yüzyıl içinde oluşan bu iktisadi bağlam, sanayi kapitalizminin en önemli unsurlarından biri olan *sermaye birikimine* imkân vermeyen, hatta buna engel olan bir yapıdaydı. Çoğunluğu tarım arazisi olan devlet gelir kaynaklarının (mukataaların) fiskosantrik bir mantıkla yönetildiği (Genç, 2000b, s. 46); uygulanan kapitülasyonlar ve gümrük rejimi nedeniyle ülke içindeki üretimin dış rekabete karşı korunamadığı (Pamuk, 2019, s. 72–73); lonca teşkilatının gedik usulüne döndüğü ve mamul malların sanayileşme açısından ön almış Avrupa'dan daha uygun maliyetle ithali karşısında loncalar eliyle yürütülen geleneksel zanaatların gerilediği (İnalcık, 2003, s. 162–165) bir yapı söz konusuydu. Bu düzen, sermaye birikimi açısından sadece şehirlerde 1000 civarında malikâne sahibi ile yerelde sayıları mahdut, zengin ve nüfuzlu kişiler olarak mültezimleri – *ayan/eşraf* denen sınıfı (Genç, 2000b, s. 108–109) doğurmuştu. Tanzimat'la birlikte ise yüzyıllardan süregelen bu durağan, içe dönük, eşitlikçi, provizyonist, fiskalist ekonomik yapı çözülüyor; dinamik, dışa açık, pazar güdülerine duyarlı, parasallaşan bir ekonomik yapı doğuyor (Toprak, 1989, s. 22), mal güvenliği adı altında bir sosyal zümre olarak burjuvazinin doğuşu desteklenmeye başlanıyordu (Tabakoğlu, 2018, s. 215).

Osmanlı'da Tanzimat'la başlayan bu iktisadi dönüşüm, 19. yüzyılın sonlarına doğru küresel ekonomiye intibak sağlama adına yoğun şekilde yaşanmaya devam ediyor, bir miras olarak Cumhuriyet'e devrolunuyordu. Bu dönüşümü anlamak için dönemler itibarıyla ele alan çalışmalar olmakla birlikte, uzun bir zaman dilimini, tek bir kaynak üzerinden inceleyen çalışmalara rastlanmamaktadır. 1882 yılında II. Abdülhamid döneminde kurulan Dersaadet Ticaret Odası (Oda)'nın bir yayını olarak 1885 yılında yayınlanmaya başlanan Dersaadet Ticaret Odası Gazetesi (Gazete), ülkenin ilk süreli ekonomi gazetesi olarak (Ertul, 2008, s. 18), Osmanlı'nın son döneminden, Cumhuriyet'in ilk yıllarına bu dönüşümün takip edilebileceği ender sürekli yayınlardan biri olarak görünmektedir. Dahası, Gazete, modernleşen Osmanlı'da dönüşen iktisadi düzene dair izlerin sürülebildiği, iş dünyasının sesini yansıtan sınırlı sayıdaki yayınlardan biridir (Memiş, 2019). Bu nedenle, bu çalışmada Dersaadet Ticaret Odası Gazetesi'nin içerik ve söylemi üzerinden Osmanlı'dan Cumhuriyet'e iş alanının dönüşüme dair bir okuma yapılmaya çalışılmıştır. Oda'nın kendi kuruluş bağlamı ve devlete karşı konumlanma biçiminin, yayının içerik ve söylemini etkileyeceği göz önünde bulundurularak, buna ilişkin arka plan kavramsal bir çerçevede ele alınmaya çalışılmıştır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Modern dönem öncesinde, Osmanlı Devleti'nde olduğu gibi dünya genelinde de iş alanında hâkim olan teşkilat loncalardı (Ogilvie, 2014). Coğrafî keşifler ve merkantilizm ile birlikte meslek gruplarından bağımsız, genel bir teşkilat olarak odalar ortaya çıkmaya başladı (Koraltürk, 1999, s. 1). Odalar, kuruldukları ülkenin bağlamına göre özelleşmekle birlikte, kökeni ve uygulamaları açısından farklılaşan iki ana model üzerinde gelişim gösterdi. Bunlardan ilki, Fransa'da doğup Almanya, İspanya, İtalya, Avusturya-Macaristan başta olmak üzere kıta Avrupası'nın büyük kısmında (B. Bennett, 2011), ayrıca Fransızca konuşulan Afrika'da ve diğer Fransız kolonilerinde (ICC, 2023) ortaya çıktı. *"Kamu hukuku modeli (public law model)"* diye tabir edilen bu modele göre kurulan odalarda kurucu aktör daha çok devletti veya devletin öne sürdüğü kişilerdi. Bu modele göre kurulan odalardan devletin temel beklentisi iş dünyası ile arasında aracılık rolü üstlenmesi *(mediating)*, iş insanlarının ekonomik kaygılarını devlete iletmeleri *(promoting)*, devlet tarafından sunulacak hizmetlerin bir kısmını üstlerine alarak *(supporting)* (Heseltine, 2012), neticede *tamamlayıcı (complementary)* bir rol üstlenmeleri idi (Anheier, 2005; Najam, 2000). Bu genel özellikleri itibarıyla bu odalar limitli bir öz yönetime sahip kurumlardı (Heseltine, 2012).

Diğer model ise İngiltere'de doğmuş olup, İngiltere ve ABD'den sonra İngiliz Milletler Topluluğu, İskandinavya, Belçika ve İsviçre (ICC, 2023) gibi İngiltere veya ABD ile ekonomik olarak birbirine bağlı ülkelerde yayıldı (B. Bennett, 2011). *"Özel hukuk modeli (private law model)"* diye tabir edilen bu modele göre kurulan odalarda kurucu aktör yerel iş insanları idi. Bu türden odalar dernek veya kar amacı gütmeyen şirket vb. statülere sahiptiler. Dolayısıyla bu

modele göre kurulan odalarda beklentisi karşılanması gereken grup daha çok üyelerdi. Üyelerin odadan temel beklentisi merkezi ve yerel seviyede iş fırsatları ve bağlantıları sağlamada lobicilik yapması *(lobbying)* (Heseltine, 2012); yerel iş dünyasının gündemini hükümet ve yetkili devlet ajansları nezdine taşımada temsilcilik *(representing)* (R. J. Bennett, 2011); işletmelere danışmanlık hizmetleri sunması *(supporting)* (Heseltine, 2012), neticede iş dünyasını temsil etmek adına devlete karşıt (*adversary* (Anheier, 2005), *confrontational* (Najam, 2000)) bir rol üstlenmeleri idi. Bu genel özellikleri itibarıyla bu odalar kendi öz yönetimine sahip kurumlardı (Heseltine, 2012).

Osmanlı Devleti'nin yukarıda verilen bağlamından anlaşılacağı üzere, Tanzimat dönemi itibarıyla küresel ekonomik düzene intibak sağlama yönünde bir tercihi söz konusu idi. Ancak bunu iş dünyasının mevcut kurumları ile gerçekleştirmesi mümkün görünmüyordu. Loncalar klasik dönemin bir kurumu olarak, klasik dönemin işleyişini muhafaza ediyordu. Bunun yerine, loncalar gibi yerel ve meslek gruplarına has yapılardan çok odalar gibi merkezi ve genel örgütlere ihtiyaç vardı. Bu nedenle 1800'lü yılların başlarından 1880'lere kadar farklı bakanlıklara bağlı olacak şekilde meclisler ve komisyonlar oluşturuldu. 1882 yılına gelindiğinde ise İstanbul'da bir ticaret odasının kurulmasına karar verildi ve "Dersaadet Ticaret Odası (Oda)" kuruldu. Oda'nın kuruluş nizamnamesi 1871 tarihli Fransızlara ait ilgili nizamnameden istifade edilerek hazırlanmıştı (Cavid, 1909, s. 219). İttihad ve Terakki Partisi yönetiminde Maliye Nazırlığı yapmış olan Mehmed Cavid Bey dönemi anlatırken odaların Ticaret Nezareti'ne bağlı olduklarını, valilerin odaların teşkili ile sorumlu olduklarını açıkça ifade ediyordu (Cavid, 1909, s. 216–217). Devlet'in Oda'dan ana beklentisi iş dünyasındaki gelişmelerden Oda aracılığı ile haberdar olmak; iş dünyasının taleplerini Oda aracılığı ile edinmek; Oda'nın iş dünyası ile ilgili düzenlemelerde araştırmalar yaparak öneri ve tekliflerde bulunması, komisyonlara katılması; taşrada kurulacak yeni Odalara Oda'nın öncülük etmesi idi (Gülsoy & Nazır, 2009; Koraltürk, 1999). Devlet kurumunun ana aktör olduğu bir bağlamda oluşan Oda, sayılan özellikleri itibarıyla *"Kamu hukuku modeli"*ne göre kurulmuş oluyordu.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Dersaadet Ticaret Odası Gazetesi II. Abdülhamit döneminde 1885 yılı itibarıyla yayın hayatına başlamıştır. Bu çalışmada, iş alanının Osmanlı Devleti'nden Türkiye Cumhuriyeti'ne dönüşümüne dair bir okuma yapmak amacıyla, bu tarihten başlayarak Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yıllarını içine alan bir dönem incelenmiştir. Bu geniş zaman dilimi, iktisadi politikaların yönünü etkileyen ana gelişmeler dikkate alınarak kendi içinde dört döneme ayrılmıştır. Bu dönemler:

- 1885'ten 1908 yılındaki II. Meşrutiyet'in ilanına kadar olan II. Abdülhamid dönemi
- 1908'den 1918'e kadar süren İttihat ve Terakki dönemi
- 1918'den 1923'e kadar Kurtuluş Savaşı dönemi
- 1923'ten 1929 iktisadi politikaların tam olarak devletçilik çizgisine çekildiği döneme kadar olan Erken Cumhuriyet dönemi

1885-1929 tarihleri arasında toplamda 1341 adet gazete yayınlandığı tespit edilmiş olup, bunların 157'si (yaklaşık %12'si) yarı-sistematik bir örnekleme ile (Yıllar içinde tüm aylarda gezinmek için her yıl bir ay ötelemek üzere 3 ayda bir 1 gazete seçilmeye çalışılmıştır. Bazı yıllar az sayıda gazete çıkarıldığından bu kurala mümkün olduğunca uyulmaya çalışılmıştır. Son dönem gazeteleri az sayıda ama yoğun içerikli olduğundan seçim aralığı 3 ay yerine 6 aya çıkarılmıştır.) seçilmiş ve incelemeye alınmıştır. Sadece son ikisi yeni harflerle, 155'i Osmanlıca yazılı olan bu gazeteler okunarak içerdikleri haberler belli özellikleri itibarıyla kodlanmıştır. Toplamda 4500 haber (gazete başına ortalama 29 haber) tespit edilerek kodlanmış olup, söylemi takip etmeye imkân vereceği düşünülen haberler de ayrıca işaretlenmiştir. Birincil kaynak hükmündeki bu veri seti, ikincil kaynaklarda yer alan bilgilerle birlikte değerlendirilerek genel bir okuma yapılmaya çalışılmıştır.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

4500 haber, yukarıda bahsedilen dönemler itibarıyla ***içerik*** açısından incelendiğinde haberlerin:

- %32,8'i ***ticaretle*** ilişkili iken, % 6,3'ü ***borsa-piyasa***, %5,3'ü ***maliye***, %4,3'ü ***altyapı***, %21'i ***ilanat*** ve %24,5'i ***muhtelif*** konularla, sadece %2,3'ü ***sanayi*** ve sadece % 3,5'i ***ziraatle*** ilişkili olarak tespit edilmiştir. Haberlerin büyük kısmının ticaret, maliye ve borsa-piyasa ile ilişkili olması, sanayi ve ziraatla ilgili haberlerin haberler içinde küçük bir pay alması, Osmanlı'nın vergi kaynaklarını mali enstrümanlar olarak yönetmesinin ve 18. yüzyıl itibarıyla Avrupa'da gelişen sanayileşmeye yetişememesinin bir sonucu olarak, Avrupa'ya hammadde ihraç eden, Avrupa'dan mamul ithal eden bir konuma sürüklenmiş olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

- %54,9'unun ***yurtiçi***, %30,3'ünün ***yurtdışı***, %7,3'ünün ***her ikisi birden***, %7,4'ünün ise ***genel*** haberler olduğu tespit edilmiştir. Yurtiçi haberler dört dönemde de ağırlıkta olmakla birlikte 2. dönemde çok baskın görünmektedir. Genel ve yurtiçi-yurtdışı birlikte olan haberlerin oranı ise 3. dönemde diğer dönemlere oranla daha yüksektir.

- %78,1'inin durum, düzenleme, fikir, hizmet vb. ***sunum***, %20'sinin ***ilan***, %1,9'unun ***talep*** (Oda'nın Devlet'ten, esnaf ve/veya tüccarın Oda'dan ya da Devlet'ten, Oda'nın esnaf ve/veya tüccardan, esnaf ve/veya tüccarın esnaf ve/veya tüccardan vb.) içerikli olduğu tespit edilmiştir. Dönemler itibarıyla bu oranların sadece 2. dönemde (İttihad ve Terakki Dönemi) ilandan yana anlamlı şekilde saptığı görülmüştür.

- %77,8'i bir ***durumun*** aktarılmasına ilişkin olup 1. dönemde bu oranın nispeten yüksek olduğu; % 6,2'sinin ***düzenlemelere*** ilişkin olup 4. dönemde bu oranın diğer dönemlere göre çok yüksek olduğu; sadece %2,9'unun ***fikir*** beyanı içermekte olup bu oranın 2. ve 3. dönemde diğer dönemlere nispeten daha yüksek olduğu; 3. ve 4. dönemlerde ***işbirliği*** taleplerinin gazetenin içeriğine dâhil olduğu görünmektedir.

Bu veriler göstermektedir ki Oda iş alanının gelişmesi için ***bilgi kaynağı*** olma rolünü hem *yurt içinden* hem *yurt dışından*, hem *nitel* hem *nicel* haberlerle yerine getirerek küresel ekonomiye intibak sağlama anlamında bir rol üstlenmekte; içerik olarak devletin uzun yıllar içinde evirilerek gelmiş olduğu ekonomik yapısına paralel olarak daha çok *ticaret, maliye ve borsa* haberlerine yer vermektedir. Bununla birlikte, haberlerin büyük çoğunluğunda Oda'nın konuya dair *fikir* beyan etmediği, sadece *haber aktarımında* bulunduğu görülmektedir. Haberlerin küçük bir kısmı ise iş alanına yönelik *düzenlemelere* ilişkin olup, bunlar da bir düzenlemeye ilişkin öneri sunma, ilgili komisyonlara katılma veya düzenlemenin beyanı şeklindedir.

Görüldüğü üzere gazetenin söylemi çok az fikir beyan etmeye yöneliktir (%2,9). Bu haberler söylemleri itibarıyla incelendiğinde haberlerin:

- %85,4'ünde teknik konulara dair fikirlerin beyan edildiği, %13,8'inde politik söylemlerin gözlemlendiği, politik söylemin 3. dönemde (1918-1923 Kurtuluş Savaşı Dönemi) diğer dönemlere nispeten daha fazlalaştığı,

- %77,7'sinde fikirler beyan edilirken pozitif veya negatif bir dilden çok nötr bir dil kullanıldığı, bunun dönemler itibarıyla çok farklılaşmadığı,

- %83,1'inde bir övgü veya yergiye yer verilmediği, %15,4'ünde övgüye, sadece %1,5'inde yergiye yer verildiği,

- Toplamda sadece %22,3'ünde Millilik söylemi olmakla birlikte, 1. dönemde bu oran %2,5 iken 2. 3. ve 4. dönemlerde %50'lerde seyrettiği,

tespit edilmiştir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Osmanlı Devleti'nde 1800'lü yıllara gelindiğinde önceki beş yüz yıl boyunca yerleşen ve *sermaye birikimine* müsaade etmeyen iktisadi yapı dönüşüyordu. Ancak Tanzimat'la birlikte hızlanan bu reform sürecinde imzalanan uluslararası anlaşmalarla Müslümanlara sağlanan vergi avantajları Gayrimüslimlere de sağlanıyordu (Genç, 2000b, s. 200). Dolayısıyla, bu aşamadan sonra lonca ve gedik düzeni ile içeride oluşmuş tekel usulü kalktı ise de yerine yabancı tekeli geliyordu (Berkes, 2020, s. 378). Osmanlı sanayisinin yapısal olarak geri kalan teknolojisi ile birlikte gümrük düzenindeki bu dezavantajlı durum, karlı şekilde mamul mal ihracatı yapılamaz bir durumdu. 19. yüzyılda Osmanlı ekonomisi büyük ölçüde sanayileşen Batı'ya hammadde ihracatı ve buradan mamul mal ithalatı üzerine kurulu hale geldi (Tabakoğlu, 2018, s. 407–408). Bu süreçte çoğunluğu Rum, Ermeni ve Yahudi olan azınlık tüccarlar yabancı tüccarlarla iç bölgelerdeki yerli Müslüman tüccarlar arasındaki konumlarını güçlendirerek 19. yüzyılın başlarına kadar kritik bir konumda kalmayı başardı (Pamuk, 2019, s. 166–167). Tanzimat döneminde yapılan düzenlemeler ile aslında bir yandan bu azınlık tüccar grubu üzerinde sermayeciliğin ve bankacılığın temelleri atılıyor; diğer yandan, Avrupa ticareti yapmak üzere Müslüman tüccarlardan mürekkep ve "hayriye tüccarı" denen bir tüccar grubu yaratılmak isteniyordu (Berkes, 2020, s. 308; Kazgan, 2022, s. 22). Özetle, 19. Yüzyılın sonuna gelindiğinde, ziraatın eski yöntemlerle devam ettiği, tekelleşen lonca ve gedik düzeninde sanayide modernleşmenin yakalanamadığı, Gayrimüslim azınlıkların elinde büyüyen ve gelişen ticaret ve sermayecilik-bankacılık ağırlıklı bir iktisadi yapı söz konusuydu.

Bu çalışmada, ele alınan haberlerin 19. yüzyılın sonundaki bu bağlama paralel bir içeriğe sahip olduğu gözlenmiştir. Haberler, genel iktisadi düzenin hammadde ihracatı ve mamul mal ithalatı çevresinde dönen yapısına paralel olarak daha çok ticaret, borsa-piyasa ve maliye ile ilişkilidir. Sanayi haberlerinde ise dönemler itibarıyla anlamlı bir artış gözlenmemektedir. Bununla birlikte, incelenen haberler ancak uzun yıllar içerisinde değişebilecek ziraat, ticaret ve sanayi denkleminin, 45 yıllık dönem içerisinde kendi içinde küçük salınımlar olmakla birlikte değişmeden devam ettiğini göstermektedir. Çalışmada yakalanan ikinci önemli paralellik ise bir yandan Müslüman tüccarlar grubu yaratılmak istenirken diğer yandan yapılan düzenlemelerin Müslüman-Türk unsurdan çok Gayrimüslimlerin burjuvalaşmasına imkân tanıyan bağlamında, Millilik söyleminin giderek artması olmuştur. Fikir içeren az sayıda haber üzerinden takip edilen Millilik söyleminin, bu 45 yıllık dönemin küresel ekonomiye intibak politikasının ağır bastığı ilk döneminden, yani 1885-1908 arası olan II. Abdülhamid Dönemi'nden sonra, İttihat ve Terakki Partisi yönetimi ile birlikte ciddi oranda arttığı gözlenmiştir.

Çalışma kapsamında, *"Kamu hukuku modeli (public law model)"*ine göre kurulmuş olan Oda'nın Gazete'si üzerinden bir analiz yapılmaya çalışıldığından, haberlerde karşıt bir tutum ve dilden çok, Devlet gündemine paralel, hatta bunu destekleyici bir tutum ve dille karşılaşılması beklenirdi. Yapılan içerik ve söylem analizinde Gazete bu duruma paralel olarak fikir yazılarından çok teknik içerikli yazıların ve haber aktarımının yer aldığı; daha çok tarafsız bir tutum içinde nötr bir dilin kullanıldığı; çoğunlukla Devletin ajandasını destekler nitelikte bir yayın olarak gözlenmiştir.

Özetle, Oda Gazete'si Osmanlı Devleti'nden Türkiye Cumhuriyeti'ne iş alanındaki dönüşümü, kendi kuruluş şartları ve içinde bulunduğu bağlam da dikkate alındığında, beklendiği şekilde yansıtmaktadır. Diğer yandan, çalışma ilgili döneme ilişkin yayınlardan seçilen bir örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yayınlarının tamamının ele alınması ile daha detaylı değerlendirmeler yapılabilir. Ayrıca, aynı veya benzer örneklemler üzerinden, tespit edilen alt başlıklardan herhangi birine özel olarak odaklanıldığında birtakım yeni sonuçlara da ulaşılabilecektir. Son olarak, gerek içerik, gerek söylem analizinin doğası gereği, araştırmacıların haberleri ele alma biçimi kendi öznelliklerini doğal olarak yansıtmıştır. Konunun farklı araştırmacılar tarafından da ele alınması yapılan değerlendirmelerin zenginleşmesini sağlayacaktır.

**NOTLAR**

(1) Dersaadet Ticaret Odası: "Saadet kapısı" anlamına gelen “Dersaadet” kelimesi Osmanlı döneminde İstanbul için kullanılan isimlerden biridir. Yani Dersaadet Ticaret Odası, İstanbul Ticaret Odası anlamına gelmektedir.

(2) Tımar Sistemi: Mîrî (devlete ait olan) toprakların vergi gelirleri ile birlikte sipahi adı verilen asker-memura güvenliği sağlaması ve belli sayıda askeri savaşa hazır tutması karşılığında ücret olarak tahsis edilmesidir (Barkan, 1979, s. 286). Bu şekilde devletin sahip olduğu topraklardan çoğunlukla aynî olarak alınan vergi, para kullanımının sınırlı olduğu bir ortamda devlet merkezinde toplanıp dağıtılmadan, sipahilerin hâkim olduğu bir orduya dönüşmüştür. Dolayısıyla tımar sistemi klasik dönemde sadece toprak düzeni açısından değil, mali ve askeri açıdan da önemli bir kurum haline gelmiştir (İnalcık, 2012; Pamuk, 2004).

(3) İltizam sistemi: Vergilendirmenin bir tür özelleştirilmesi olup, bir kişinin (mültezim) yıllık belirli bir ücret karşılığında devlete ait bir vergi gelirini toplamasına dayanan sistemdir (Genç, 2000a).

(4) Malikâne sistemi: İltizamın, mültezime (iltizamı alan kişiye) ömrünün sonuna kadar tahsis edildiği, mümkün olan en uzun süreli özel türü (Genç, 1975, 1987, 2000b, p. 146)

# KAYNAKÇA


Anheier, H. K. (2005). Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy. In Social Policy.

Barkan, Ö. L. (1979). Timar. In TDV İslam Ansiklopedisi (p. 286).

Bennett, B. (2011). Testing Times for Business Partners in Regional and Local Development: the Past and Future of Chambers of Commerce. Regional Studies Association, 284(1), 23–25. https://doi.org/10.1080/13673882.2011.9721725

Bennett, R. J. (2011). Local business voice: the history of chambers of commerce in Britain, Ireland, and revolutionary America, 1760-2011. Oxford University Press.

Berkes, N. (2020). Türkiye İktisat Tarihi (4th Editio). Yapı Kredi Yayınları.

Cavid, M. (1909). Ticaret Odaları. Ulum-ı İktisadiye ve İktisadiye Mecmuası, 1(2).

Ertul, N. (2008). Ekonomi Basın Tarihi. Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Yayınları.

Genç, M. (1975). Osmanlı Maliyesinde Malikâne Sistemi. Türkiye İktisat Tarihi Semineri.

Genç, M. (1987). A study of the feasibility of using eighteenth-century Ottoman financial records as an indicator of economic activity. The Ottoman Empire and the World-Economy, 345–373.

Genç, M. (2000a). İltizam. In TDV İslam Ansiklopedisi (Issue 22, pp. 154–158).

Genç, M. (2000b). Osmanlı İmparatorluğunda Devlet ve Ekonomi. In Kültür serisi. Ötüken Neşriyat.

Genç, M., & Özvar, E. (2021). Osmanlı Ekonomisine Dair Konuşmalar. Ötüken Neşriyat.

Gülsoy, U., & Nazır, B. (2009). Türkiye’de Ticaretin Öncü Kuruluşu: Dersaadet Ticaret Odası 1882-1923. İTO.

Heseltine, M. (2012). No Stone Unterned: Chamber of Commerce International Comparisons. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/36223/12-1214-no-stone-unturned-chambers-of-commerce-international-comparisons.pdf

ICC. (2023). History of the chamber movement - ICC - International Chamber of Commerce. https://iccwbo.org/world-chambers-federation/about-world-chambers-federation/

İnalcık, H. (1969). Capital Formation in the Ottoman Empire. The Journal of Economic History, 29(1), 97–140.

İnalcık, H. (2003). Osmanlı İmparatorluğu, Klasik Çağ (1300-1600). Kronik Kitap.

İnalcık, H. (2012). Timar. In TDV İslam Ansiklopedisi (Issue 41, pp. 168–173).

Kazgan, H. (2022). Galata Bankerleri. Efil Yayınevi.

Koraltürk, M. (1999). Türkiye'de Ticaret ve Sanayi Odalarının Tarihsel Gelişimi (1880-1952). Marmara University.
Memiş, Ş. (2019). Dersaadet Ticaret Odası Gazetesi Haberlerine Göre Osmanlı Ekonomisi Hakkında Kısa Bir Dönem Analizi: 1885-1887. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 62, 228–242.
Najam, A. (2000). The Four-C's of Third Sector - Government Relations. Nonprofit Management & Leadership, 10(4), 375–396.
Ogilvie, S. (2014). The economics of guilds. Journal of Economic Perspectives, 28(4), 169–192. https://doi.org/10.1257/jep.28.4.169
Pamuk, Ş. (2004). Institutional Change and the Longevity of the Ottoman Empire, 1500-1800. The Journal of Interdisciplinary History, 35(2), 225–247.
Pamuk, Ş. (2019). Osmanlı-Türkiye İktisadî Tarihi 1500-1914 (12th Editi). İletişim Yayınları.
Tabakoğlu, A. (2018). Türkiye İktisat Tarihi (15th Editi). Dergah Yayınları.
Toprak, Z. (1989). Tanzimat Ekonomisi ve "Günah Keçisi." Tarih ve Toplum, 12(70), 21–22.
Ülgener, S. F. (1981). İktisadi Çözülmenin Ahlak ve Zihniyet Dünyası. Der Yayınları.
Yi, E. (2008). 17. Yüzyıl İstanbul'unda Lonca Dinamikleri. Türkiye İş Bankası.

# ÇALIŞMA TÜRÜNÜ İÇSELLEŞTİRME, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE YAPISAL KİMLİK İŞİ

Doç. Dr. Mustafa ÖZSEVEN
*Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi*
mozseven@atu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışma, çalışma türünün örgütsel özdeşleşme ve yapısal kimlik işi arasındaki ilişkiye bir etkide bulunup bulunmadığını ortaya koymak istemektedir. Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı örgütsel özdeşleşme ile yapısal kimlik işi arasındaki ilişkiyi, çalışma biçiminin bu ilişkideki rolünü ve çalışanın içselleştirdiği çalışma biçimi ile çalışma türü arasındaki uyumun örgütsel özdeşleşme ve yapısal kimlik işini nasıl etkilediğini gösterebilmektir. Bu amaçlar doğrultusunda farklı sektörlerden 235 çalışandan anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda kurulan yapısal eşitlik modelleri ile veriler analiz edilmiş ve çalışma türünün içselleştirilmesi, örgütsel özdeşleşme ve yapısal kimlik işi arasındaki ilişkiye dair dört öneri geliştirilmiştir. Analiz sonuçları örgütsel özdeşleşmenin yapısal kimlik işini olumlu yönde etkilediğine, pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda özdeşleşmenin hem ofiste çalışmayı hem de uzaktan çalışmayı benimsemeye olumlu etkisi olduğuna, pandemi sonrası ofiste çalışmayı benimseyenlerin uzaktan çalışması halinde özdeşleşmenin yapısal kimlik işi üzerindeki etkisinin kısmen azaldığına ve ofiste çalışmayı veya uzaktan çalışmayı benimsemenin yapısal kimlik işi üzerinde olumlu etkisi olduğuna işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışma türü, örgütsel özdeşleşme, yapısal kimlik işi, uzaktan çalışma, ofiste çalışma.

# GİRİŞ

Son yıllarda kimlik işinin nasıl geliştiğini anlayabilmeye yönelik bir hayli çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Ahuja, Heizmann ve Clegg, 2019; Ahuja, Nikolova ve Clegg, 2020; Alvesson ve Robertson, 2016; Brown, 2017; Dornan ve diğerleri, 2015; Mard, 2020; Rajan-Rankin, 2014; Steffan, 2021). Bu çalışmalarda duyguların kimlik işini tetikleyebildiği (Winkler, 2018), duyguların farklı kimliklerden kaynaklanan çoğulculuğun yönetiminde kullanılabildiği (Rajan-Rankin, 2014), müşteri memnuniyetini artırabilmek için gelişen kaygının profesyonel kimlik işini etkileyebildiği gösterilmiştir (Ahuja ve diğerleri, 2020). Öte yandan Brown (2017)'ın çalışanın kimlik işine paralel örgütsel özdeşleşme geliştirilebileceği argümanı da, örgütsel özdeşleşmenin de kimlik işinde dikkate alınabileceğini dair argümanları desteklemektedir. Yapısalcı perspektiften örgütsel özdeşleşme arttıkça yapısal kimlik işi de yapılabilir, fikri gelişebilir (Brickson, 2005; Lok, 2010). Kovid 19 pandemisi sonrasında bazı işletmeler uzaktan ve hibrit çalışma türlerini kalıcı bir şekilde devam ettirme kararı almışlardır (bkz. Stoller, 2020). Şu halde bireyin örgütünden uzaklaşması onun ofiste çalışmayı içselleştirmesi ile uzaktan çalışmayı içselleştirmesinin özdeşleşmenin kimlik işi üzerindeki etkisinde bir fark yaratıp yaratmadığı sorusunu akıllara getirmektedir. Bu çalışmanın amacı bireye ait bir faktör olan çalışma biçimini içselleştirmenin özdeşleşme ve kimlik işi arasındaki ilişkisindeki rolünü ortaya koyabilmektir. Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışmada örgütsel özdeşleşmenin bu çalışma biçimlerini benimsemedeki etkisi ile bu çalışma biçimlerinin benimsenmesinin yapısal kimlik işi üzerindeki etkisi de ortaya konulmak istenmektedir. Bunun için görgül bir araştırma yapılmıştır. Çalışma kuramsal çerçeve ile devam etmekte, bunu araştırmanın yöntemi takip etmektedir. Sonrasında araştırma bulguları raporlanmış ve bu bulgular literatürdeki önceki bilgilerle karşılaştırılmıştır. Çalışma sonuç bölümüyle sonlanmıştır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Kimlik İşi ve Örgütsel Özdeşleşme

Watson (2008, s. 129) kimlik işini şu şekilde tanımlamıştır: " *bireyin içinde bulunduğu bağlama bağlı olarak taşıdığı kimlik ile oluşturmak istediği kimlik arasında kimliğini yeniden biçimlendirmesidir*." Bireyin bağlam içinde kendisini nasıl yorumladığına işaret eden kimlik işi (Beech, 2008); Sveningsson ve Alvesson (2003, s. 1165)'a göre, kişileri diğerlerinden ayrıştıran

yapıların oluşturulması, gözden geçirilmesi ve yeniden oluşturulma sürecidir. Önceki çalışmalarda kimlik işinin bireyin içinde bulunduğu örgütsel ve sosyal bağlamlardan etkilendiği açıklanmıştır (Burke, 1980; Brown ve Toyoki, 2013; Robertson, 2011; Stryker ve Burke, 2000; Simpson ve Carroll, 2008). Örgüt içinde üstlenilen rollerin dışsal olduğu (Robertson, 2011; Stryker ve Burke, 2000); bireyin kendisini nasıl tanımladığının da içsel olduğu göz önünde bulundurulduğunda (Stryker ve Burke, 2000) kimlik işinin yapısal mı yoksa bireysel mi olduğu merak konusu haline gelir (Brown, 2015, 2019). Brown ve Toyoki (2013) Helsinki hapishanesinden verdiği örnekle örgütlerin kural, rutin ve işleyişlerden oluşan yapılarla çalışanların kimliklerine etki ettiğini göstermişlerdir. Brown (2019: s. 12), kimliğin belirlenmesinde bireyin özgür olabileceğini veya örgüte veya başka bir kısıda bağlı kalabileceğini belirtmiştir.

Brown (2017), kimlik işi ile örgütsel özdeşleşme arasında bir bağ olduğunu, kimlik işi türüne göre özdeşleşmenin gerçekleşebildiğini ifade etmiştir. Mael ve Ashforth (1992: 104)'a göre örgütsel özdeşleşme, bireyin örgüte bağlanması ve onunla bir olması, kendisini örgütüyle birlikte tanımlamasıdır. Mael ve Asforth (1992, s. 104-105), örgütsel özdeşleşmenin bireyin kendisini sosyal bir grupla birlikte tanımladığı sosyal tanımlamanın (sosyal identification) bir parçası olduğundan bahsetmekte, örgütsel özdeşleşmenin ise bireyin kendisini örgütle birlikte tanımlaması olduğuna vurgu yapmaktadır. Örgütsel özdeşleşme bireyin örgütün değerlerini içselleştirmesi iken, Knippenberg ve Sleebos (2006, s. 579), örgütsel özdeşleşmenin bireysel çıkarlardan ziyade örgütsel çıkarlarla daha fazla ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Özdeşleşmenin "Öz-referans (self-referential)" özelliğinden ötürü, örgütsel prestij örgütsel özdeşleşmenin ana elemanı olmaktadır (Knippenberg ve Sleebos, 2006, s. 579). Riketta (2005, s. 371-372), örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılık ile düşük, işe bağlılık ise güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Mael ve Ashforth da (1992: 105), örgütsel bağlılığın örgütle iç içe olmadığını ama örgütsel özdeşleşme olgusunda bireyin örgütle iç içe olduğunu belirtmiştir. Bir başka ifade ile örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıktan ayrı bir kavram olduğu gösterilmiştir (Mael ve Tetrick, 1992, s. 821). Riketta ve Van Dick (2005, s. 505), grup üyeliği ile özdeşleşmiş ve bağlanan bireyler grup normlarını daha fazla içselleştirir ve bu normlarla çatışma halinde olsalar bile bunları daha büyük olasılıkla takip ederler.

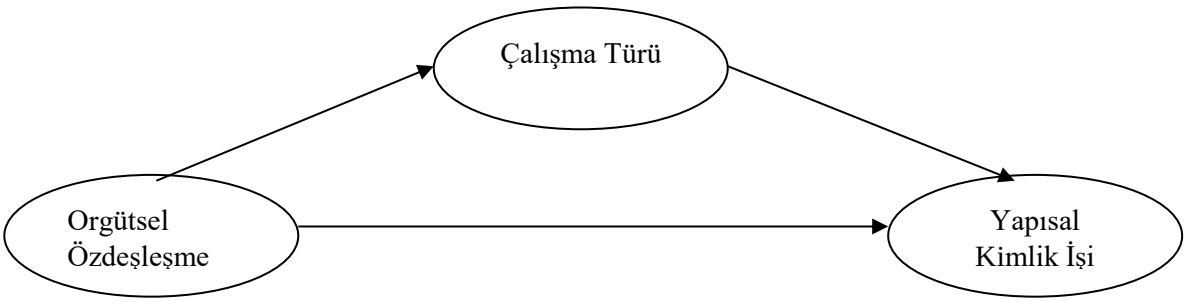
### Uzaktan ve Ofiste Çalışma ve Örgütsel Unsurlar

Makro, meso ve mikro düzeydeki olguların hakim kurumsal yapılara göre şekillendiğini iddia eden kurumsal mantık perspektifine göre (Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012), kimlikler de hakim yapılara paralel belirlenir (Lok, 2010; Thornton ve Ocasio, 1999). Kimlik ve kurumsal mantık arasındaki ilişki yapısal kimlik üzerinden de kurulabilir (Brickson, 2005). Zira, Brickson (2005), bireysel kimliklerin örgütsel kimliklerle bağlantısı olduğunu iddia ederken, Greenwood ve diğerleri (2011), çoklu kurumsal baskılardan kaynaklanan kurumsal karmaşıklığa karşı verilecek yanıtlarda, örgütsel kimliklerin bir rolü olduğundan bahsetmişlerdir ki yazında da buna dair örnek çalışmalar mevcuttur (Bkz. Jay, 2013; Özseven ve Danışman, 2017). March ve Olsen (2004), aynı örgüt içinde farklı kimliklerin gelişebildiğine işaret ederken kurumsal mantık perspektifine göre mikro düzeyde tek bir hakim kimlik gelişir (Thornton ve Ocasio, 2008; Thornton ve diğerleri, 2012). Lok (2010), yöneticilerin ne tür kimliğe sahip olacağında örgütün kurumsal paydaşlarından hangisini dikkate alacaklarının belirleyici olduğuna yöneticilerin dikkate alınan bu kurumsal paydaşlara göre kimliklerini şekillendireceklerinden bahsetmişlerdir.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### Araştırma Modeli ve Verilerin Toplanması

Bu çalışmada örgütsel özdeşleşme ile yapısal kimlik işi arasındaki ilişkide çalışma türünün rolüne odaklanılmaktadır. Bu çerçevede kurulan araştırma modeli Şekil 1'de görülebilir.




**Şekil 1:** Araştırma modeli

Araştırma verilerinin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketler 5'li Likert tipi ile ölçeklendirilmiştir. Katılımcıların ne tür kimlik işine başvurdukları ise Serafini ve Adams'ın (2002, s. 370) ve Brown'ın (2017) çalışmalarından yararlanılarak geliştirilen 5 soru ile tespit edilmek istenmiştir. Örgütsel özdeşleşme boyutu ise, Mael ve Ashforth (1992) ile Mael ve Tetrick'in (1992) çalışmasından yararlanılan ölçek ile tespit edilmiştir. Çalışanların ofiste mi, uzaktan mı çalışma türünü içselleştirdikleri ise anket yönteminin öncesinde yapılan görüşmelerle elde edilen veriler ile oluşturulmuştur. Araştırmada önceden hipotezler geliştirmek yerine analizlerin ortaya koyduğu sonuçlardan öneriler geliştirilmesine çalışılmıştır.

12 Mayıs 2022 ve 4 Temmuz 2022 tarihleri arasında uygulanan anketlerden toplamda 242 geri dönüş alınmıştır. Ancak 1 anket de gönüllü katılım formu alınamadığı için örneklem setinden çıkartılmışır. 6 anket ise özensiz doldurulduğu için analizlere dahil edilmemiştir. Bu şekilde toplamda 235 anket analizlere dahil edilmiş ve araştırma bulgularına bu 235 anket üzerinden ulaşılmıştır. Eksik değerler için ilgili değer üzerinden ortalamalar hesaplanmış ve analizler sürdürülmüştür.

**Tablo 1:** Tanımlayıcı istatistikler

| **Değişken** | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Yaş** | **18-24** | **25-29** | **30-39** | **40-49** | **50-59** | **60-64** | **65 ve üstü** |
| | 5,5 % (n=13) | 20,9 (n=49) | 50,2 (n=118) | 15,7 (n=37) | 3,4 (n=8) | 1,7 (n=4) | 2,6 (n=6) |
| **Cinsiyet** | **Kadın** | **Erkek** | | | | | |
| | 42,1 % (n=99) | 57,9 (n=136) | | | | | |
| **Sektör** | **Hizmet** | **Sanayi** | | | | | |
| | 71,1% (n=167) | 28,9 (n=68) | | | | | |
| **Konum** | **Düz Çalışan** | **Şef** | **Müdür Yard. Ve Müdür** | **Genel Müdür ve CEO** | **İşletme sahibi** | | |
| | 71,5 % (n= 168) | 3,8 (n=9) | 20,4 (n=48) | 2,1 (n=5) | 2,1 (n=5) | | |
| **Aylık Gelir (TL)** | **4250-6000** | **6000-8000** | **8000-10000** | **10000-12500** | **12500-20000** | **20000 ve üstü** | |
| | 11,1 % (n=26) | 16,2% (n=38) | 19,6 (n=46) | 21,3 (n=50) | 21,3 (n=50) | 10,6 (n=25) | |
| **Pandemi Öncesi Çalışma Biçimi** | **Ofis** | **Uzaktan** | **Hibrit** | | | | |
| | 84,7 % (n=199) | 9,4 (n=22) | 6 (n=14) | | | | |
| **Pandemi Sonrası Çalışma Biçimi** | **Ofis** | **Uzaktan** | **Hibrit** | | | | |
| | 37,9% (n=89) | 38,7 (n=91) | 23,4 (n=55) | | | | |

## Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Bulguları

DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri önerilen dört faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları Tablo 2'de görülebilir.

**Tablo 2:** Faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi

| **Faktör** | **Faktör yükü** | **Doğrulayıcı Faktör Analizi** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Örgütsel Özdeşleşme** | | **Skewness** | **c.r.** | **Kurtosis** | **c.r.** | **Standartlaştırılmış Reg. Kats.** |
| V32 | 0,88 | -1,133 | -7,089 | 0,957 | 2,994 | 0,552*** |
| V31 | 0,848 | ---- | ---- | ---- | ----- | ---- |
| V33 | 0,831 | -0,745 | -4,663 | -0,512 | -1,603 | 0,792*** |
| V30 | 0,790 | -0,984 | -6,156 | 0,778 | 2,433 | 0,671*** |
| V34 | 0,693 | -0,813 | -5,09 | -0,18 | -0,563 | 0,758*** |
| **Uzaktan Çalışma** | | | | | | |
| V6 | 0,872 | -0,484 | -3,031 | -0,884 | -2,766 | 0,933*** |
| V7 | 0,871 | -0,567 | -3,55 | -0,696 | -2,178 | 0,864*** |
| V5 | 0,858 | -0,393 | -2,462 | -0,947 | -2,964 | 0,854*** |
| V3 | 0,831 | -0,602 | -3,77 | -0,568 | -1,778 | 0,757*** |
| V4 | 0,7000 | -0,317 | -1,983 | -0,947 | -2,963 | 0,495*** |
| **Yapısal Kimlik İşi** | | | | | | |
| V27 | 0,890 | 0,253 | 1,585 | -1,093 | -3,421 | 0,890*** |
| V25 | 0,890 | 0,243 | 1,52 | -1,152 | -3,606 | 0,828*** |
| V26 | 0,872 | 0,044 | 0,275 | -1,226 | -3,837 | 0,776*** |
| V28 | 0,676 | -0,401 | -2,513 | -0,846 | -2,648 | 0,669*** |
| **Ofiste Çalışma** | | | | | | |
| V11 | 0,913 | -0,263 | -1,647 | -0,901 | -2,82 | 0,908*** |
| V10 | 0,907 | -0,236 | -1,475 | -0,934 | -2,924 | 0,888*** |
| V12 | 0,846 | -0,073 | -0,46 | -0,909 | -2,846 | 0,817*** |
| V9 | 0,833 | -0,303 | -1,897 | -0,986 | -3,086 | 0,768*** |
| **KMO=** 0,854* | | | **Çok Değişkenli** | 48,366 | 14,58 6 | |

CMIN:206,453 ; P=,000; CMIN/DF=1,948; CFI=0960; RMSEA=0,064; RMR=0,085; GFI=0,907; AGFI=0,866

Buna göre, uzaktan çalışmayı benimseme, "*Uzaktan çalıştığımda kendimi daha özgür hissediyorum.*" "*Uzaktan çalışırken çalışma saatlerimi kendim belirleyebiliyorum*."; "*Uzaktan çalışırken kendimi daha dinamik hissediyorum.*"; "*Uzaktan çalışırken işlerimde daha iyi bir performans sergilediğimi düşünüyorum.*"; "*Uzaktan çalışmak beni daha mutlu ediyor*." sorularıyla ölçülmüştür. Ofiste çalışmayı benimseme ise "*Ofiste çalıştığımda işlerimi daha programlı ve planlı yapabiliyorum.*"; "*Ofiste çalıştığımda kendimi daha dinamik hissediyorum.*"; "*Ofiste çalışırken işlerimde daha iyi performans sergilediğimi düşünüyorum.*"; "*Ofiste çalışmak beni daha mutlu ediyor.*" sorularıyla ölçülmüştür. Çalışanın örgütüne paralel biçimde kimlik değişimine işaret eden yapısal kimlik işi ise "*Kendimi tanımlamam, bu işletmenin beni nasıl tanımladığına göre değişebilir.*"; "*İşlerimin yapılması esnasında işin gerektirdiği semboller (kıyafet, çalışma ortamı, logolar vb.) kendimi tanımlamamı değiştirebilir.*"; "*Kendimi tanımlamam bu işletmenin değerleri ve inançlarına göre değişebilir.*"; "*Bu işletmenin yaşadığı güncel olaylar (başarısı, başarısızlığı, övgü alması vb.) kendimi tanımlamamın değişmesinde ve gelişmesinde etkilidir.*" sorularıyla ölçülmüştür. Son olarak; Mael ve Asforth, (1992) ve Mael ve Tetrick, (1992) tarafından geliştirilen ölçekteki şu sorular ile "*Başkalarının bu işletme hakkında ne düşündüklerini merak ederim.*"; "*Bu işletmenin başarıları aynı zamanda benim başarımdır.*"; "*Bu işletme övgü aldığında, bunu kişisel iltifat olarak hissederim.*"; "*Medyada bu işletmeyi eleştiren bir yazı gördüğümde bundan mahcup olurum."* örgütsel özdeşleşme ölçülmüştür.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

## Özdeşleşmenin Kimliğe Doğrudan Etkisi ve Çalışma Türünü Benimsemenin Aracılık Rolü

Özdeşleşmenin yapısal kimlik işine doğrudan etkisini ölçebilmek için yapılan analizin uyum iyiliği indeks değerleri ölçüm modelinin doğrulandığına işaret etmiştir (CMIN: 41,511; P=0,000; CMIN/DF=2,594; CFI=,973; RMSEA=0,083; RMR=0,071; GFI=0,958; AGFI=,906). Analizlerden özdeşleşmenin kimlik işini yüzde 25,3 (β=0,503; p<.01) seviyesinde yordadığı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bir başka ifade ile özdeşleşme arttıkça yapısal kimlik işini yapma isteği de artış gösterir.

**Tablo 3:** Ofiste çalışmayı benimsemenin özdeşleşme ve yapısal kimlik işi arasıdaki ilişkide aracılık rolü

| Tahmin Değişkenleri | Sonuç Değişkenleri (n=235) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Ofiste çalışmayı benimseme | | Yapısal Kimlik İşi | |
| | β | S.E. | B | S.E. |
| **Özdeşleşme** | - | - | 0,503*** | 0,161 |
| **$R^2$** | - | - | 25,3 | |
| **Özdeşleşme** | 0,296*** | 0,119 | - | |
| **$R^2$** | 0,088*** | | - | |
| **Özdeşleşme** | - | | 0,457*** | 0,157 |
| **Ofiste çalışmayı benimseme** | - | | 0,175** (p=0,009) | 0,084 |
| **$R^2$** | - | | 0,287 | |

**: p < 0,05; ***: p < 0,01

Ofiste çalışmayı benimsemenin özdeşleşmenin yapısal kimlik işi üzerindeki etkisini ölçebilmek için kurulan modelin uyum iyiliği indeks değerleri ölçüm modelinin doğrulandığına işaret etmiştir (CMIN:89,637; P=0,000; CMIN/DF=1,867; CFI=,974; RMSEA=0,061; RMR=0,076; GFI=0,94; AGFI=,903). Ölçüm modelinin doğrulanmasından sonra örtük değişkenli yapısal model üzerinden araştırma sorularına yanıt aranmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'de sunulmuştur. Ofiste çalışmanın aracılık etkisini görebilmek için kurulan yapısal modelde özdeşleşmenin ofiste çalışmayı benimsemeyi yüzde 8,8 oranında açıkladığı açıkladığı ve olumlu yönde etkisi olduğu (β=0,296; p<.01) görülmüştür. Bir başka ifade ile özdeşleşme arttıkça çalışanın ofiste çalışmayı benimsemesi de artmaktadır. Ofiste çalışmayı benimsemeden yapısal kimlik işine giden yol katsayısının (β=0,175; p=0,009<.01) anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre ofiste çalışmayı benimsemenin yapısal kimlik işini yordadığı söylenebilir. Çalışan ofiste çalışmayı benimsedikçe daha çok yapısal kimlik işine başvuracaktır. Ancak aracı değişken ofiste çalışmayı benimsemenin modele dahil edilmesiyle özdeşleşmeden yapısal kimlik işine giden yol katsayısının hâlâ anlamlı olduğu görülmüştür (β=0,457; p<.01). Ofiste çalışmayı benimseme özdeşleşme ile birlikte yapısal kimlik işindeki değişimin (varyasnın) yüzde 28,7'sini açıklamıştır.

**Tablo 4:** Uzaktan çalışmayı benimsemenin özdeşleşme ve yapısal kimlik işi arasındaki ilişkide aracılık rolü

| Tahmin Değişkenleri | Sonuç Değişkenleri (n=235) | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Uzaktan çalışmayı benimseme | | Yapısal Kimlik İşi | |
| | β | S.E. | β | S.E. |
| **Özdeşleşme** | - | - | 0,503*** | 0,161 |
| **$R^2$** | - | - | 25,3 | |
| **Özdeşleşme** | 0,059 | 0,11 | - | |
| **$R^2$** | 0,004 | | - | |
| **Özdeşleşme** | - | | 0,486*** | 0,157 |
| **Uzaktan çalışmayı benimseme** | - | | 0,213*** | 0,079 |
| **$R^2$** | - | | 0,293 | |

***: p < 0,01

Özdeşleşmenin yapısal kimlik işi ile arasındaki ilişkide uzaktan çalışmayı benimsemenin aracılık rolünü tespit edebilmek için kurulan modelin uyum iyiliği indeks değerleri modelinin doğrulandığına işaret etmiştir (CMIN:110,688; P=0,000; CMIN/DF=1,876; CFI=,970 RMSEA=0,061; RMR=0,083; GFI=0,933; AGFI=,896). Analiz sonuçları Tablo 4'deki gibidir. Uzaktan çalışmanın aracılık etkisini görebilmek için kurulan yapısal modelde özdeşleşmenin uzaktan çalışmayı benimsemeyi açıklamadığı (β=0,059; p=0,378) görülmüştür. Buna göre özdeşleşmenin uzaktan çalışmayı benimsemeyi açıklamadığı söylenebilir. Uzaktan çalışmayı benimsemeden yapısal kimlik işine giden yol katsayısının (β=0,213; p<.01) anlamlı olduğu ve uzaktan çalışmayı benimsemenin yapısal kimlik işini yordadığı söylenebilir. Uzaktan çalışmayı benimseme arttıkça yapısal kimlik işine başvurulması da artacaktır. Aracı değişken uzaktan çalışmayı benimsemenin modele dahil edilmesiyle özdeşleşmeden yapısal kimlik işine giden yol katsayısının anlamlılık düzeyini koruduğu görülmüştür (β=0,486; p<.01). Uzaktan çalışmayı benimseme özdeşleşme ile birlikte yapısal kimlik işindeki değişimin (varyansın) yüzde 29,3'ünü açıklamıştır. Ofiste çalışmayı benimseme ile uzaktan çalışmayı benimseme özdeşleşmenin yapısal kimlik değişimi üzerindeki etkisini değiştirmemektedir. Ofiste çalışma veya uzaktan çalışma benimsense dahi bireyin özdeşleşmesi arttıkça yapısal kimlik işi de artmakta; benimsenen çalışma biçiminin bu olumlu etkide herhangi bir değişiklik yaratmadığı tespit edilmiştir.

Peki, pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda özdeşleşmenin yapısal kimlik işine etkisi nasıldır? Ofiste veya uzaktan çalışmayı benimseme özdeşleşmenin yapısal kimlik işine etkisinde aracılık rolü yapmakta mıdır?

## Pandemi Sonrası Uzaktan Çalışanlarda Örgütsel Özdeşleşme ve Yapısal Kimlik İşi

Pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda özdeşleşmenin yapısal kimlik işine doğrudan etkisi ölçülmek istenmiştir (Bu model ofiste ve hibrit çalışanları da içeren grup modelidir. Ama çalışmada uzaktan çalışanlara odaklanıldığı için onlara ilişkin sayısal değerler eklenmemiştir). Analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri ölçüm modelinin doğrulandığına işaret etmiştir (CMIN:107,841; P=0,000; CMIN/DF=1,997; CFI=,937; RMSEA=0,066; RMR=0,106; GFI=0,905; AGFI=,811). Analiz sonuçları Tablo 5'de sunulmuştur. Pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda özdeşleşmenin kimlik işini yüzde 37,8 oranında açıkladığı (β=0,615, p<0,01) tespit edilmiştir.

Uzaktan çalışanlarda, ofiste çalışmayı benimseme ile uzaktan çalışmayı benimsemenin özdeşleşmenin yapısal kimlik değişimine nasıl bir etkide bulunduğunu tespit edebilmek için iki farklı yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Buna göre ofiste çalışmayı benimsemenin örtük değişken olduğu modelin uyum iyiliği indeks değerleri ölçüm modelinin doğrulandığına işaret etmiştir (CMIN:235,336; P=0,000; CMIN/DF=1,601; CFI=,944 RMSEA=0,051; RMR=,110; GFI=0,874; AGFI=,799) (Bu model ofiste ve hibrit çalışanları da içeren grup modelidir. Ama çalışmada uzaktan çalışanlara odaklanıldığı için onlara ilişkin sayısal değerler eklenmemiştir). Uzaktan çalışanlarda, uzaktan çalışmayı benimsemenin özdeşleşme ile yapısal kimlik değişimine etkisini tespit edebilmek için kurulan modelin uyum iyiliği indeks değerleri ölçüm modelinin doğrulandığına işaret etmiştir (CMIN:307,891; P=0,000; CMIN/DF=1,682; CFI=,926 RMSEA=0,054; RMR=,124; GFI=0,851; AGFI=,778.( Bu model ofiste ve hibrit çalışanları da içeren grup modelidir. Ama çalışmada uzaktan çalışanlara odaklanıldığı için onlara ilişkin sayısal değerler eklenmemiştir).

Pandemi sonrasında uzaktan çalışanlarda ofiste çalışmayı benimsemenin aracılık etkisini görebilmek için kurulan yapısal modelde özdeşleşmenin ofiste çalışmayı benimsemeyi açıkladığı (β=0,455) görülmüştür. Buna göre pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda özdeşleşmenin ofiste çalışmayı benimsemeyi yüzde 20,2 orasnında açıkladığı söylenebilir. Pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda, uzaktan çalışmayı benimsemenin aracılık etkisini görebilmek için kurulan yapısal modelde özdeşleşmenin uzaktan çalışmayı benimsemeyi açıkladığı (β=0,381) görülmüştür. Buna göre pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda özdeşleşmenin uzaktan çalışmayı benimsemeyi yüzde 14,5 oranında açıkladığı söylenebilir. Daha önce gösterildiği gibi tüm çalışanların dahil edildiği

modelde, özdeşleşme ile uzaktan çalışma arasında anlamlı bir ilişki bulunmaz iken, pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda özdeşleşme arttıkça uzaktan çalışmayı benimseme de artmaktadır.

**Tablo 5:** Pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda çalışma türünü benimsemenin özdeşleşme ve yapısal kimlik değişimindeki aracılık rolü

| Tahmin Değişkenleri | Pandemi Sonrası Uzaktan Çalışanlar (n=91) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ofiste Çalışmayı Benimseme | | Yapısal Kimlik İşi | | Uzaktan Çalışmayı Benimseme | | Yapısal Kimlik İşi | |
| | β | S.E. | β | S.E. | β | S.E. | β | S.E. |
| Özdeşleşme | - | - | 0,615*** | ,216 | - | - | 0,615*** | ,216 |
| $R^2$ | - | - | 37,8 | | - | - | 37,8 | - |
| Özdeşleşme | 0,455*** | 0,13 | - | | 0,381** (p:0,003<0,05) | | - | |
| $R^2$ | 0,207 | | - | | 0,145 | | - | |
| Özdeşleşme | | | 0,438*** | 0,201 | | | 0,574*** | 0,219 |
| Ofiste çalışmayı benimseme | | | 0,344** (p:0,002) | 0,188 | | | | |
| $R^2$ | | | 0,448 | | | | | |
| Uzaktan çalışmayı benimseme | | | | | | | 0,12 | 0,184 |
| $R^2$ | | | | | | | 0,396 | |

**: p < 0,05; ***: p < 0,01

Uzaktan çalışanlarda, ofiste çalışmayı benimsemeden yapısal kimlik işine giden yol katsayısının (β=0,344) anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre ofiste çalışmayı benimsemenin yapısal kimlik işini uzaktan çalışanlarda yordadığı söylenebilir. Uzaktan çalışmayı benimsemeden yapısal kimlik işine giden yol katsayısının ise uzaktan çalışanlarda (β=0,12) anlamsız olduğu görülmüştür. Buna göre uzaktan çalışmayı benimsemenin yapısal kimlik işini uzaktan çalışanlarda yordamadığı söylenebilir. Aracı değişken ofiste çalışmayı benimsemenin modele dahil edilmesiyle özdeşleşmeden yapısal kimlik işine giden yol katsayısının ise anlamlılığını koruduğu görülmüştür (β=0,438). Uzaktan çalışanlarda ofiste çalışmayı benimseme özdeşleşme ile birlikte yapısal kimlik işindeki değişimin (varyansını) yüzde 44,8'ini açıklamıştır. Aracı değişken uzaktan çalışmayı benimsemenin modele dahil edilmesiyle özdeşleşmeden yapısal kimlik işine giden yol katsayısının anlamlılığını koruduğu görülmüştür (β=0,574). Uzaktan çalışmayı benimseme, uzaktan çalışanlarda, özdeşleşme ile birlikte yapısal kimlik işindeki değişimin (varyansını) yüzde 39,6'sını açıklamıştır.

Bu bulgular ışığında pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda özdeşleşmenin yapısal kimlik işi üzerindeki olumlu etkisinin devam ettiği görülmüştür. Bir başka ifade ile bireyin uzaktan çalışması özdeşleşmenin yapısal kimlik işi üzerindeki olumlu etkisini ortandan kaldırmamaktadır. Pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda özdeşleşme ofiste çalışmayı benimseme ve uzaktan çalışmayı benimsemede olumlu etkiye sahiptir. Yani, çalışanın örgütle olan özdeşleşmesi ofiste çalışmayı ve uzaktan çalışmayı teşvik edebilir. Pandemi sonrasında uzaktan çalışanlarda da ofiste çalışmayı benimsemenin yapısal kimlik işini olumlu etkilediği görülmüştür. Bu durum çalışanın uzaktan çalışmasının ofiste çalışmayı benimsemenin yapısal kimlik değişimi üzerindeki etkisini değiştirmemektedir. Ayrıca uzaktan çalışanlarda uzaktan çalışmayı benimsemenin yapısal kimlik değişimi ile bir ilişkisi de bulunmamıştır. Uzaktan çalışanlar ofiste çalışmayı benimsemeleri halinde yapısal kimlik değişimi daha etkin olacak iken ofiste çalışmayı benimseyip uzaktan çalışanlarda özdeşleşmenin yapısal kimlik değişimi üzerindeki olumlu etkisi azalmaktadır. Yani, bu çalışanların uzaktan çalışması halinde yapısal kimlik işine karşı olumsuz tepki vermesi

beklenebilir. Uzaktan çalışmayı benimseyenlerin uzaktan çalışması halinde ise özdeşleşmenin yapısal kimlik işi üzerindeki olumlu etkisini düşmemektedir. Buna göre uzaktan çalışmayı benimseyenler uzaktan çalışırsa yine de örgütün istediği şekilde yapısal kimlik değişimine gidebilirler. Özetle, pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda uzaktan çalışmayı benimsenin yapısal kimlik değişimi üzerindeki etkisi kaybolurken, ofiste çalışmayı benimseme özdeşleşmenin yapısal kimlik değişimi üzerindeki etkisini azaltmaktadır. Bu bulgular çalışanın benimsediği çalışma türü ile çalıştığı biçim arasındaki uyum meydana geldiğinde yapısal kimlik işini yapar iddiasını çürütmektedir. Ancak özdeşleşme arttıkça yapısal kimlik değişiminin de artması için çalışanın benimsediği çalışma türü ile çalışma biçimi arasında uyum gelişmesinin kısmen gerekliliği görülmüştür. Buna göre çalışma türünü benimseme ile çalışma türü arasındaki uyumun kısmi de olsa özdeşleşme ile yapısal kimlik işi arasındaki ilişkiye etkisi tespit edilmiştir.

Özdeşleşmenin yapısal kimlik işini desteklediğine dair bulgular çalışanın örgütsel özdeşleşme ile örgütün isteği doğrultusunda kimlik değişimi yapılabildiğine dair iddiaları desteklemektedir (Brown ve Toyoki, 2013; Mael ve Ashforth, 1992, s. 104; Riketta ve Van Dick, 2005, s. 505; Robertson, 2011; Stryker ve Burke, 2000). Görünen o ki çalışanın örgütle birlikte kendini tanımlaması, örgütle birlikte olma seviyesi arttıkça yapısal kimlik işine başvuracağı anlaşılmaktadır. Bu durum kimlik işinin yapısal olduğuna dair argümanları da desteklemektedir (Brown ve Toyoki, 2013; Robertson, 2011; Stryker ve Burke, 2000). Bulgular uzaktan çalışmayı benimseme ile literatürde önceki çalışmalarda işaret edildiği şekliyle uzaktan çalışanlarda ortaya çıkan mutluluk, özgürlük gibi duyguları daha fazla hissedebilecekleri ve tükenmişlik duygusunu daha az hissedeceği bulgularını da desteklemektedir (Anderson, Kaplan ve Vega, 2015, s. 892; Charalampous ve diğerleri, 2019, s. 63; Van Horn ve diğerleri, 2004). Bu bulgu uzaktan çalışanların örgütsel bağlılıklarının artabileceğine dair argümanları da destekler niteliktedir (De Menezes ve Kelliher, 2017; Martin ve MacDonnell, 2012).

Pandemi sonrası uzaktan çalışıp uzaktan çalışmayı içselleştirenlerde yapısal kimlik işinin gerçekleşmeyeceği de birlikte düşünüldüğünde özellikle özdeşleşmenin düşük olduğu çalışanların yapısal kimlik işine gitmeyecekleri anlaşılmaktadır. Bunun için yapısal kimlik işinde çalışma ortamı, örgütsel unsurlar kadar bireyin hangi tür çalışma biçimini içselleştirdiğinin de önemli olduğu görülmektedir. Bu bulgularla, kimlik işinin gerçekleştirilmesindeki etkenlerin ne olduğunu merak eden araştırma akımlarına da katkı verilmektedir (Burke, 1980; Brown ve Toyoki, 2013; Robertson, 2011; Stryker ve Burke, 2000; Simpson ve Carroll, 2008). Özellikle hangi çalışma biçiminde kendisini daha mutlu ve dinamik hissetmenin örgütsel özdeşleşme ve yapısal kimlik işi arasındaki rolü açıklaması ve duygusal faktörlerin etkisini göstermesi bakımından bu çalışma bu araştırma akımına da katkı vermektedir (Ahuja ve diğerleri, 2019; Ahuja ve diğerleri, 2020; Alvesson ve Robertson, 2016; Dornan ve diğerleri, 2015; Mard, 2020; Rajan-Rankin, 2014; Steffan, 2021). Bu doğrultuda şu öneriler geliştirilebilir.

Öneri 1: Özdeşleşme yapısal kimlik işini olumlu yönde etkiler. Bu etki pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda da devam eder.

Öneri 2: Özdeşleşme ofiste çalışmayı benimsemeyi olumlu etkiler, ancak uzaktan çalışmayı benimseme üzerinde bir etkisi olmaz.

Öneri 3: Ofiste veya uzaktan çalışmayı benimseme yapısal kimlik işini olumlu etkiler. Pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda uzaktan çalışmayı benimseme ile yapısal kimlik işi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Öneri 4: Ofiste veya uzaktan çalışmayı benimseme özdeşleşmenin yapısal kimlik işine olan etkisinde aracılık etmez. Pandemi sonrası uzaktan çalışan ama ofiste çalışmayı benimseyenlerde ise özdeşleşmenin yapısal kimlik işi üzerindeki etkisi kısmen azalır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel özdeşleşme ile yapısal kimlik işi arasındaki ilişkide çalışanın kendisini daha mutlu ve dinamik hissettiği çalışma biçimini içselleştirmesinin rolünü merak eden bu çalışmada, genel olarak ofiste veya uzaktan çalışmayı benimsemenin bu ilişkide bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ancak pandemi sonrası uzaktan çalışanlar özelinde, ofiste çalışmak isteyen bireylerde örgütsel özdeşleşmenin yapısal kimlik işi üzerindeki etkisinin kısmen düştüğü görülmüştür. Ayrıca pandemi sonrası uzaktan çalışanların uzaktan çalışmayı benimsemesi halinde yapısal kimlik işine başvurup başvurmayacakları ise belirgin değildir. Ancak pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda, örgütsel özdeşleşme arttıkça uzaktan çalışmayı benimseme de artabilir. Özdeşleşmenin çalışanın ofiste çalışmayı benimsemesi üzerinde hem genel olarak hem de pandemi sonrası uzaktan çalışanlarda olumlu etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları Türkiye bağlamını yansıtmaktadır. Bulguların geçerliliği için farklı bağlamlarda da araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA


Ahuja, S., Heizmann, H. ve Clegg, S. (2019). Emotions and Identity Work: Emotions as Discursive Resources in the Constitution of Junior Professionals' Identities. Human Relations, 72(5), 988-1009.

Ahuja, S., Nikolova, N. ve Clegg, S. (2020). Professional Identity and Anxiety in Architect-client Interactions. Construction Managment and Economics, 38(7), 589-602.

Alvesson, M. ve Robertson, M. (2016). Money Matters: Teflonic Identity Manoeuvring in the Investment Banking Sector. Organization Studies, 37(1), 7-34.

Anderson, A. J., Kaplan, S. A. ve Vega, R. P. (2015). The Impact of Telework on Emotional Experience: When, and for Whom, does Telework Improve Daily Affective Well-Being?. European Journal of Work and Organizational Pscyhology, 24(6), 882-897.

Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. Academy of Management Review, 14(1), 20-39.

Beech, N. (2008). On the Nature of Dialogic Identity Work. Organization, 15(1), 51-74.

Brickson, S. L. (2005). Organizational Identity Orientation: Forging a Link Between Organizational Identity and Organizations' Relations With Stakeholders. Administrative Science Quarterly, 50, 576-609.

Brown, A. D. (2015). Identities and Identity Work in Organizations. International Journal of Management Reviews, 17, 20-40.

Brown, A. D. (2017). Identity work and Organizational Identification. International Journal of Management Reviews, 19, 296-317.

Brown, A. D. (2019). Identities in Organization Studies. Organization Studies, 40(1), 7-21.

Brown, A. D. ve Toyoki, S. (2013). Identity Work and Legitimacy. Organization Studies, 34(7), 875-896.

Burke, P. J. (1980). The Self: Measurement Requirements from and Interactionist Perspective. Social Pscyhology Quarterly, 43(1), 18-29.

Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C. ve Michailidis, E. (2019). Systematically Reviewing Remote E-Workers' Well-Being at Work: A Multidimensional Approach. European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(1), 51-73.

De Menezes, L. M. ve Kelliher, C. (2017). Flexible Working, Individual Performance, and Employee Attitudes: Comparing Formal and Informal Arrangements. Human Resources Management, 56(6), 1051-1070.

Dornan, T., Pearson, E., Carson, P., Helmich, E. ve Bundy, C. (2015). Emotions and Identity in the Figured World of becoming doctor. Medical Education, 49, 174-185.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. ve Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. The Academy of Management Annals 5/1, 317-371.

Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. Academy of Management Journal 56/1, 137-159.
Knippenberg, D. V. ve Sleebos, A. E. (2006). Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes. Journal of Organizational Behavior, 27, 571-584.
Lok, J. (2010). Institutional Logics as Identity Projects. Academy of Management Journal, 53(6), 1305-1335.
Mael, F. ve Asforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A Partial test of the Reformulated Model of Organizational Identification. Journal of Organizational Behavior, 13, 103-123.
Mael, F. A. ve Tetrick, L. E. (1992). Identifying Organizational Identification. Educational and Psychological Measurement, 52, 813-824.
March, J. G. ve Olsen, J. P. (2004). The Logic of Appropriateness. Arena Centre for European Studies University of Oslo, Working Papers 04/09.
Mard, M. (2020). Involuntary Childlessness at Work: Experiences of Emotion Work, Unfair Marginalization and Inadequacy. Nordic Journal of Working Life Studies, doi: https://tidsskrift.dk/njwls/index.
Martin, B. H. ve MacDonnell, R. (2012). Is Telework Effective for Organizations? A Meta-analysis of Emprical Research on Perceptions of Telework and Organizational Outcomes. Management Research Review, 35(7), 602-616.
Özseven, M. ve Danışman, A. (2017). Kurumsal Değişim, Örgütsel Kimlikler ve Örgütsel Uygulamalar: Türk Kamu Bankalarının 2001 Ekonomik Krizi Sonrası Durumu. METU Studies in Development, 44(December), 335-374.
Rajan-Rankin, S. (2014). Self-Identity, Embodiment and the Development of Emotional Resilence. The British Journal of Social Work, 44(8), 2426-2442.
Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. Journal of Vacational Behavior, 66, 358-384.
Riketta, M. ve Van Dick, R. (2005). Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup versus Organizational Identification and Commitment. Journal of Vacational Behavior, 67, 490-510.
Robertson, C. B. (2011). Organizational Management of Conflicting Professional Identities. Case Western Reserve Journal of International Law. 43(3), 603-623.
Serafini, T. E. ve Adams, G. R. (2002). Functions of Identity: Scale Construction and Validation. Identity: An International Journal of Theory and Research, 2(4), 363-391.
Simpson, B. ve Carroll, B. (2008). Re-viewing 'Role' in Processes of Identity Construction. Organization, 15(1), 29-50.
Steffan, B. (2021). Managing Menopause at Work: The Contradictory Nature of Identity Talk. Gender, Work & Organization, 28, 195-214.
Stoller, K. (2020). Never want to back Go back to the Office? Here's Where you should work. https://www.forbes.com/sites/kristinstoller/2021/01/31/never-want-to-go-back-to-the-office-heres-where-you-should-work/?sh=727df4ad6712. (Erişim: 06.08.2021).
Stryker, S. ve Burke, P. J. (2000). The Past, Present, and Future of an Identity Theory. Social Pscyhology Quarterly, 63(4), Special Millenium Issue on the State of Sociological Social Pscyhology, 284-297.
Sveningsson, S. ve Alvesson, M. (2003). Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity Struggle. Human Relations, 56(10), 1163-1193.
Thornton, P. H. ve 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.
Thornton, P. H. ve Ocasio, W. (2008). Institutional Logics, In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin-Andersson (Eds.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, Los Angeles: SAGE, 99-129.
Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process, Oxford: Oxford University Press.

Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. ve Schreurs, P. J. G. (2004). The Structure of Occupational Well-Being: A Study Among Dutch Teachers. Journal of Occupational and Organizational Pscyhology, 77, 365-375.
Watson, T. J. (2008). Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances. Organization, 15(1), 121-143.
Winkler, I. (2018). Identity work and Emotions: A Review. International Journal of Management Reviews, 20, 120-133.

# MESKUN KURUMSALLIK VE SOSYAL ETKİLEŞİM: TÜRK SAĞLIK ALANINDA MİKRO DÜZEYDE BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Mustafa ÖZSEVEN
*Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi*
mozseven@atu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı kurumların mikro düzeyde uygulamaya geçmesinde sosyal etkileşimin rolünü ortaya koyabilmektir. Bu amaç ile birlikte, bu çalışmada, kurumların aktör düzeyindeki yansıması, aktörün eyleminde kurumların ne seviyede belirleyici olduğu ve kurumlardan aktöre doğru gelen baskılara karşı aktörün sosyal etkileşim aracılığı ile nasıl karşılık verildiği gösterilmek istenmiştir. Bunun için Türk sağlık alanında, tedavi sürecinde hekim ve hasta arasında gelişen etkileşim araştırma konusu seçilmiştir. Kamu ve özel hastanedeki hekimlerle 13 adet yüz yüze görüşme yapılarak araştırma verileri toplanmıştır. Toplanan veriler satır satır incelenmiş ve araştırma sorusuna yanıt verecek kategorik kodlara ulaşılmıştır. Araştırma bulguları hekimlerin kamu ve piyasa kurumlarından kaynaklanan baskılarla sosyal etkileşimden yararlanarak baş edebildiklerine, bu durumun aynı zamanda bu kurumlardan gelişen unsurların da eyleme geçmesini desteklediğine, eylemin şekillenişinde kurumun etkili olabilmesinde aktörün sosyal etkileşiminin de belirleyici olduğuna işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Meskun kurumsallık, sosyal etkileşim, mikro düzey, kurumsal mantık, türk sağlık alanı.

# GİRİŞ

Analiz birimi olarak dikkate alınan örgütün makro düzeyde gelişen kurumsal beklentilere karşı meşruiyet kaygısını nasıl giderebileceğine (DiMaggio ve Powell, 1983), kurumsal süreçlerin aktör düzeyinde nasıl sürdürülebileceğine (Zucker, 1977), örgütsel düzeyde kurumsal uygulamaların nasıl efsaneleştiğine (Meyer ve Rowan, 1977) yönelik argümanları tartışmaya açan yeni kurumsal kuramın, 1990'lardan itibaren kurumsal mantık oluşumu ve değişimine odaklandığı görülmektedir (bkz. Thornton ve Ocasio, 1999). Makro düzeydeki kurumsal düzenlerin başta meso seviye olmak üzere mikro düzeydeki yansımalarını da analiz eden kurumsal mantık perspektifince örgütsel kimlikler ve uygulamalar mikro düzeydeki kimlikler, odak noktası, amaçlar, şemalar, müzakereler, iletişim neticesinde gelişen sosyal etkileşim ile verilen kararlar, yapılan anlamlandırmalar ile meydana gelir (bkz. Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012, s. 85). Kurumların mikro düzeyde yansımasını anlatan bu süreç kurum ve aktör etkileşimini izah etmektedir (Thornton ve diğerleri, 2012). Son yıllarda kurumların aktör düzeyinde nasıl gerçekleştiğini/hayata geçirildiğini tartışmaya açan 'meskun kurumsallık' (inhabited institutionalism) çerçevesinde yapılan tartışmaların bu sürecin daha net bir çerçevede anlaşılmasına da katkı sağladığı düşünülebilir (Hallett ve Ventresca, 2006; Zilber, 2016). Öyle ki kurumların mikro düzeydeki zayıflığına yönelik eleştiriler çerçevesinde yeni kurumsal kurama (Alvesson, Hallett ve Spicer, 2019) veya kurumsal yapılara (Latour, 2021/2005) dair yapılan eleştiriler ve savunmalar da (Ocasio ve Gai, 2020), göz önünde bulundurulduğunda kurumların mikro düzeyde nasıl deneyimlendiğine dair çalışmalara ihtiyaç duyulduğu anlaşılabilir. Bu noktada sosyal etkileşimin açıklayıcı bir unsur olarak dikkate alan çalışmalar da göze çarpmaktadır (bkz. Andersson ve Gadolin, 2020; Ocasio, Loewenstein ve Nigam, 2015). Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı da kurumsal yapıların mikro düzeyde sosyal etkileşim ile birlikte nasıl geliştiğini Türk sağlık alanında yapılan bir çalışma ile ortaya koyarak mikro düzeyde kurumların nasıl deneyimlendiğine yönelik görgül çalışma eksikliğini giderebilmektir. Çalışma meskun kurumsallık, sosyal etkileşime ve Türk sağlık alanına dair kuramsal bilgilere yer verilen kavramsal çerçeve ile devam etmektedir. Akabinde araştırma yöntemi anlatılmakta ve bulgular sunulmaktadır. Çalışma SONUÇ ve ÖNERİLER bölümü ile sonlandırılmaktadır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Meskun Kurumsallık ve Sosyal Etkileşim

Hallett ve Ventresca (2006, s. 228), "*kurumların sosyal etkileşime rehberlik ettiğini, fakat kurumların bu etkileşimlerle oluştuğunu ve ileri gittiğini bu şekilde aktöre anlamlar sağlamanın yanında onları zorladığını*" ifade etmişlerdir. Bu ifade özü itibari ile kurumların devamının aktörler düzeyindeki etkileşimlere bağlı olduğunu ve bu etkileşimler neticesinde kendini yeniden üreterek aktörlere eylemlerinde anlam üretebilmelerine yardımcı olduğunu vurgulamaktadır (Hallett ve Ventresca, 2006, s. 228). Aktörlerin kurumlar ışığında eylemlerini şekillendirmesi kurumların da mikro düzeyde deneyimlenmesine yol açmaktadır (Zilber, 2016). Bu deneyimleme aktörün makro düzeyden beslenerek oluşturduğu, amaç, odak noktası, kimlik ve eylem bağlamında gelişen şemalardan da etkilenmektedir (Thornton ve diğerleri, 2012, s. 85). Kurumsal mantık perspektifinde detaylandırılan bu süreç aktörün yapacağı müzakereler ve gerçekleştireceği iletişim ile sürdürülecektir (Thornton ve diğerleri, 2012). Devamında aktör eylemine karar verecek veya süreci anlamlandıracaktır (Thornton ve diğerleri, 2012). Özellikle bu süreçte sosyal etkileşimin öne çıktığı söylenebilir (Cleckner ve Hallett, 2022; Zilber, 2016). Her ne kadar Cleckner ve Hallett (2022, s. 1496), meskun kurumsallıkta sosyal etkileşimin 'kurumsal efsaneler' (institutional myths) ve 'örgütsel kısıtlar' (organizational contraints) üzerinden incelenmesi gerektiğini vurgulasalar da, Zilber (2016), kurumların ve sosyal etkileşimlerin ayrı tutulması gerektiğini, kurumsal yapıların daha iyi anlaşılabilmesi için aktörler arasındaki etkileşimlere de eğilinmesi gerektiğini ifade etmiştir. Turner (1988, s. 153, 157, 162, 163) sosyal etkileşimin boyutlarını, 'Sınıflandırma' (Categorization), 'Bölgeselleştirme' (Regionalization), 'Normlaştırma' (Normalization), 'Ritüelleştirme' (Ritualization) ve 'Rutinleştirme' (Routinization) şeklinde detaylandırmıştır. Sınıflandırmada aktör karşılaştığı ilk durumu nasıl anlamlandırması gerektiğine karar verirken, bölgeselleştirmede aktör etkileşimde bulunduğu kişiyi demografik vb. faktörler üzerinden bölümlendirir (Turner, 1988, s. 153). Normlaştırmada ise aktör etkileşimin bundan sonraki sürecine yön verecek temel normları belirler (Turner, 1988, s. 157). Ritüeleştirmede aktör etkileşimde belirli yol ve yöntemleri kullanırken, Rutinleştirmede ise benzer durumlarla karşılaşıldığında aynı süreç tekrarlanır (Turner, 1988, s. 162, 163). Buradan hareketle sosyal etkileşim aktörün sosyal çevresi ile karşılaşmasında eylemlerine yön veren bir süreç şeklinde tanımlanabilir (Goffman, 1967; Turner, 1988). McVeigh (2016, s. 210), George Herbet Mead'in 'Biliş ve Kendilik' argümanları üzerine yaptığı değerlendirmelerde bireyin bilişsel fonksiyonunun sosyal etkileşime bağlı olduğunu ifade etmiştir. Peki, bireyin eylemine yön verdiği öne sürülen kurumlar ile sosyal etkileşim nasıl bir ilişki içerisindedir. Türk sağlık alanında hekimlerin hastaları ile karşılaşmalarında maruz kaldıkları farklı kurumsal yapılara karşı geliştirdikleri uygulamalar bu ilişkiye ışık tutabilir mi?

## Türk Sağlık Alanı

Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda Türk sağlık alanında çeşitli kurumsal mantıklar tanımlanmıştır. Bu mantıklar kamu hizmeti, piyasa (Koç, 2012'ye göre ticari), profesyonel, işletme benzeri kurumsal mantıklarıdır (Aksoy, 2007; Eraslan, 2021; Koç, 2012; Meydan ve Yasit, 2015; Özseven ve diğerleri, 2014; Özseven, 2020). Sağlık hizmeti sunumunu kamusal bir mal olarak kabul eden kamu hizmeti kurumsal mantığı daha çok 2003 öncesi kamu hastanelerinin yönetiminde bir hayli etkili iken, 2003 sonrası uygulamaya konan düzenlemelerle piyasa mantığının da etkisi ile işletme benzeri kurumsal mantığa dönüşmüştür (Özseven ve diğerleri, 2014). 2003 sonrası kamu hastanelerinin yönetiminde sağlık hizmeti sunumunu ticari bir meta olarak gören piyasa mantığı (Aksoy, 2007) unsurları kendisine yer bulmuştur (Özseven ve diğerleri, 2014). Koç'a göre 2003 sonrası uygulamaya konan düzenlemelerle özel hastanelerin yönetiminde ticari mantığın haricinde kamu hizmeti kurumsal mantığı unsurları da etkili olmuş ve melez bir yapı gelişmiştir (2012). Meydan ve Yasit (2015) ise sağlık uygulamalarının daha çok tıp mesleğine paralel geliştiğine işaret eden profesyonel mantığı tanımlamıştır.

Türk sağlık alanında makro düzeydeki kurumsal mantıkların meso seviyede nasıl geliştiğine işaret eden bu kurumsal mantıkların mikro düzeyde nasıl yönetildiğine açıklık getiren çalışmalar da mevcuttur. Gürses ve Danışman (2021) kamu hastaneleri özelinde yaptıkları çalışmada hekimlerin çoklu kurumsal mantıkları 'öz çıkar' odaklı yaklaşım çerçevesinde yönetebildiklerini göstermiştir. Özseven (2020) ise hukuk ve sağlık alanlarının etkileşimini de dikkate alarak hekimlerin çoklu kurumsal mantıklar altında geliştirecekleri pratikleri tespit edebilmeye yönelik yaptığı çalışmasında, hekimlerin değişen sermayeleri ile geleneksel hekimlik habitusundan yeni tip hekimlik habitusuna doğru geçişin etkili olduğunu göstermiştir. Eraslan ise (2021) hekimlerin hastalara yönelik geliştirecekleri uygulamalarda hekimin tabi olduğu ücret tipi ile kurumsal mantıkların sınırlarını belirlediği durumsal değişkenlerin etkisini göstermiştir. Ne var ki önceki çalışmalarda sosyal etkileşimin hekimlik uygulamalarına nasıl bir etkide bulunduğu henüz gösterilmemiştir. Bunun için Türk sağlık alanında mikro düzeyde görgül bir araştırma yapılmıştır.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Kurumların deneyimlenmesi ile sosyal etkileşim arasındaki ilişkiyi Türk sağlık alanında hasta ve hekim arasındaki ilişki üzerinden araştıran bu çalışmada nitel araştırma paradigmasından yararlanılmıştır.

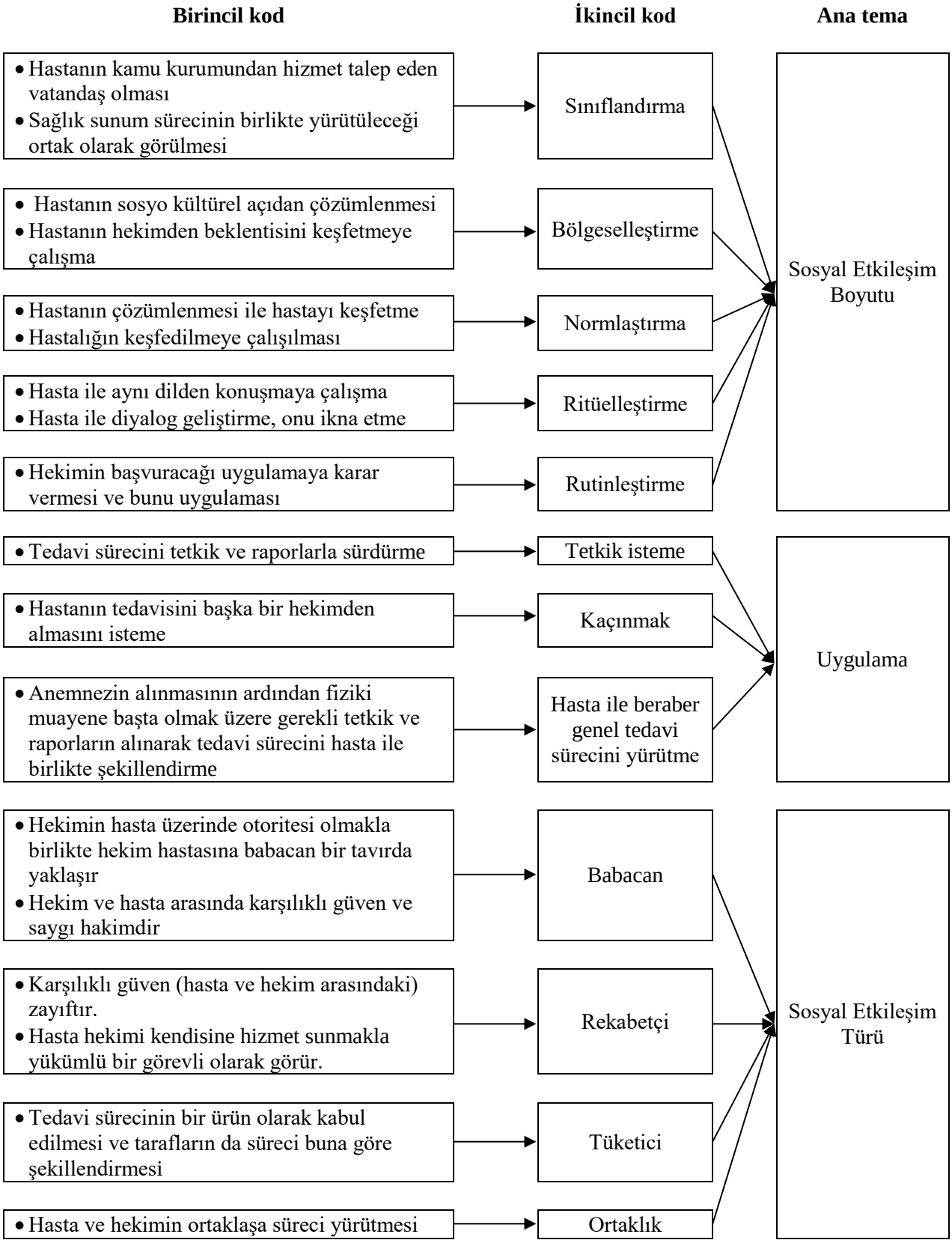
## Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanmasından yarı yapılandırılmış görüşme formu çerçevesinde gerçekleştirilen görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bunun için, önce, araştırma sorusuna yanıt bulabilmek için geliştirilen görüşme soruları için etik kurul izni alınmıştır. Akabinde görüşmelerin yapılacağı hastanelerin bağlı olduğu İl Sağlık Müdürlüğünden gerekli onay alınmıştır. Sonrasında görüşme yapılacak hastanelerden de (1 Özel hastane) ayrıca izin alındıktan sonra hekimlerle görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın bu aşamasında 13 hekim ile her biri ortalama 25 dakika süren toplamda 310 dakikalık yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde herhangi bir ses kaydı alınmamış, not tutulmuştur. Sonrasında bu notlar 24 saat içerisinde bilgisayar aracılığı ile transkript edilmiştir. Verilerin toplanmasına ilişkin detaylı bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur. Görüşmelerde hekimlere yöneltilen sorulardan bazıları şunlardır: "*Çalıştığınız hastanenin misyonunu, amacını nasıl tanımlarsınız?*"; "*Hasta ile ilk karşılaşmanızda etkileşim nasıl gelişiyor?*"; "*Hastayı ve tedavi sürecini nasıl tanımlarsınız?*"; "*Bu meslekteki tecrübeniz arttıkça, bu etkileşimde nasıl değişimler oldu?*"

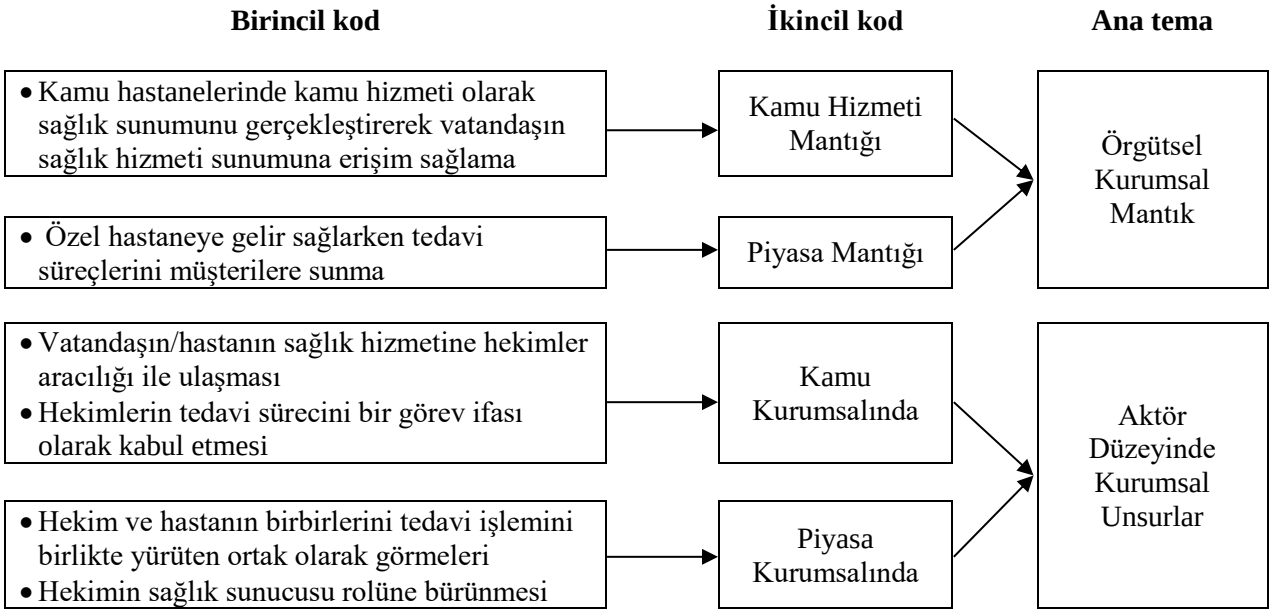
Görüşmeci notlarının transkript edilmesi neticesinde 1,5 satır aralığı, Times New Roman 12 punto ile yazılmış 18 sayfadaki 5438 kelimelik araştırma verisi seti elde edilmiştir. Araştırma verilerinin analizinde ilk önce satır satır okuma (Charmaz, 2006) ile kurumsal mantıkların aktör düzeyindeki yansımaları olan amaç, odak noktası ve kimlikler (Thornton ve diğerleri, 2012) tespit edilmek istenmiştir. Akabinde Turner (1988; s. 153, 157, 162, 163) tarafından tanımlanan, sınıflandırma, bölgeselleştirme, normlaştırma, ritüelleştirme ve rutinleştirme boyutları çerçevesinde sosyal etkileşim boyutları tespit edilmiştir. Sonrasında Heritage ve Maynard (2006, s. 355)'ca tanımlanan 'Babacan' (Paternalist), 'Tüketici' (Consumerist) ile İlkılıç (2020, s. 20) tarafından işaret edilen 'Ortaklık' (Partnership) sosyal etkileşim türleri verilerde tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada 'Rekabetçi' etkileşim türü de tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel seviyede kurumsal mantıklar ile aktör seviyesinde uygulama türleri de analizlerde izi sürülen boyutlar olmuştur. Araştırma verisinin analizinde ve analiz neticesinde ulaşılan bulguların raporlanması sürecinde Tunçalp tarafından iaşret edilen (2021) nitel araştırmanın titizliğini sağlayacak noktalara riayet edilmiştir. Bu analizler neticesinde ulaşılan veri yapısı Şekil 1'de sunulmuştur. Özetle bu süreçte görüşmeci ifadelerinden anılan boyutlar 'Örüntü Çıkartmak' (Pattern inducing) (Reay ve Jones, 2016, s.449) tekniği ile tespit edilmiştir.

**Tablo 1:** Veri toplama

| Görüşmeci | Görüşme Süresi | Görüşmecinin Görev Yeri | Görüşmecinin Tecrübesi | Birimi |
|---|---|---|---|---|
| G1 | 30 dakika | Kamu hastanesi | 15 yıl- Kamu hastanesi | Kalp Damar Cerrahisi- Kardiyoloji (Cerrah) |
| G2 | 15 dakika | Kamu hastanesi | 15 yıl- Kamu hastanesi | Anestezi uzmanı |
| G3 | 20 dakika | Kamu hastanesi | 19 yıl- Kamu hastanesi | Ortopedi uzmanı |
| G4 | 20 dakika | Kamu hastanesi | 32 yıl- Veri yok | Dahiliye uzmanı |
| G5 | 25 dakika | Şehir hastanesi | 36 yıl- Kamu Özel ve Şehir hastanesi | Beyin ve Sinir Cerrahisi (Cerrah) |
| G6 | 30 dakika | Şehir hastanesi | 32 yıl- Kamu Özel ve Şehir hastanesi | Üroloji (Cerrah) |
| G7 | 20 dakika | Kamu hastanesi | 15 yıl- Veri yok | Üroloji (Cerrah) |
| G8 | 20 dakika | Şehir hastanesi | 7 yıl- Kamu ve Şehir Hastanesi | Aile Hekim Uzmanı |
| G9 | 15 dakika | Şehir hastanesi | 20 yıl- Veri yok | Aile Hekim Uzmanı |
| G10 | 25 dakika | Özel hastane | 20 yıl- 12 yılı kamu hastane- 8 yılı Özel hastane | Anestezi ve Yoğun Bakım Uzmanı |
| G11 | 35 dakika | Özel hastane | 43 yıl- 26,5 yılı kamu hastane- 16,5 yılı Özel hastane | Genel Cerrah |
| G12 | 15 dakika | Özel hastane | 45 yıl- Kamu hastanesi ve Özel hastane | Kadın Doğum |
| G13 | 40 dakika | Kamu hastanesi | 26 yıl- Kamu hastanesi ve Özel hastane | Enfeksiyon hastalıkları |




**Şekil 1:** Veri yapısı




**Şekil 1:** Veri yapısı (devamı)

# BULGULAR ve TARTIŞMA

Kurumsal yapıların mikro düzeyde nasıl şekillendiğini meskun kurumsallık ve sosyal etkileşim üzerinden araştıran bu çalışmada kurumsal yapının sosyal etkileşim ile birlikte uygulamada kısmen değiştiği görülmüştür. Kamu hastanesi ve Şehir hastanesinde görevli hekimlerin etkilendiği kamu hizmeti mantığının örgütsel mantık düzeyinde ve aktör düzeyinde etkisi görülmüştür (bkz. Tablo 2). Ancak, tedavi sürecinin kamu hizmeti kurumsal mantığında hekimden beklenen kamu hizmeti gerçekleştirme beklentisi çerçevesinde sosyal etkileşim ile değişime uğradığı görülmüştür. Örneğin, hekim hastayı hizmet alıcısı şeklinde sınıflandırmakta ve devamında onu sosyokültürel boyutlara göre anlamaya çalışmaktadır. Hekim bunu tedavi sürecinin daha sağlıklı yürüyebilmesi için gerekli görmekte yoksa hastanın kendisinden beklentisini karşılayamama kaygısına düşmektedir. Tam tersi, piyasa kurumsal mantığının daha baskın olduğu örgütsel kısıtlar dahilinde hekim hastadan ziyade hastalığı anlamaya gayret göstermektedir. Bu süreçte hastayı sürecin birlikte şekillendirildiği ortak olarak görmektedir. Kamu hizmeti kurumsal mantığında hekimin hastayı keşfetmesi için hasta ile aynı olmaya çalıştığı, onun dilinden konuşmaya gayret gösterdiği görülmektedir. Piyasa mantığında ise hekimin hastaya bilgi transferi yaparak onu ikna etmeye çalıştığı, onunla diyalog kurduğu ve onu süreç konusunda ikna etmeye çalıştığı görülmüştür. Hâlbuki benzer süreçler kamu hizmeti kurumsal mantığı altındaki hekimlerde de görülmüştür. Ancak, hekimin kamu hizmeti kurumsal mantığında hasta ile diyalog kurmaya yetecek zaman bulamaması, hastanın hekimi kendi istediğini yapmakla kamu hizmet sunucusu olarak görmesi nedeniyle birçok tedavi sürecinde hekimlerin süreçte negatif durumların gelişmemesi için doğrudan tetkik isteme yoluna başvurduğu görülmekte veya tedavinin başka bir hekimce sürdürülmesini talep etmektedir. Piyasa mantığında ise, hasta ile gelişen güven ilişkisi ile birlikte hekimin tedavi sürecine hasta ile birlikte karar verdiği görülmüştür. Özetle, kamu hizmeti kurumsal mantığında hekim ve hasta arasındaki etkileşimin türü babacan, rekabetçi, ortaklık şeklinde gelişirken; piyasa mantığında tüketici ve ortaklık şeklinde gelişmektedir.

**Tablo 2:** Hekim ve hasta arasındaki karşılaşmanın şekillenişi

| Boyut | Kamu hizmeti mantığında | Piyasa mantığında |
|---|---|---|
| Örgütsel amaç | Kamu hizmeti olarak sağlık sunumu gerçekleştirme | Sağlık ürününün sunumu ile hastaneye gelir sağlama |
| Örgütsel odak | Vatandaşın sağlık hizmetine erişimi | Bir ürün olarak tedaviyi müşterilere sunma |
| Örgütsel kimlik | Kamu hastanesi | Özel hastane |
| Hekimin kimliği | Kamu görevlisi ve hekim | Tedavi sürecinin birlikte gerçekleştirileceği ortak ve hekim |
| Hastanın kimliği | Vatandaş ve hasta | Müşteri ve hasta |
| Hastanın amacı | Kamusal bir hak olarak tedavi sürecini gerçekleştirmek | Sağlık sunumunu satın alarak tedavi olmak |
| Hekimin amacı | Kamusal görev ile mesleğini ifa etme | Mesleğini ifa ederek gelir sağlama |
| Hastanın odağı | Kamu kurumu aracılığı ile sağlık hizmetine erişim | Mübadele aracılığı ile sağlık sunumuna erişim |
| Hekimin odağı | Kamu görevini gerçekleştirmek | Sağlık sunucusu rolünü gerçekleştirmek |
| Sınıflandırma* | Hizmet alıcısı | Ortak-işbirlikçi |
| Bölgeselleştirme* | Hastayı okuma (sosyo-kültürel boyut) | Hastanın beklentisini keşfetmeye çalışma |
| Normlaştırma* | Hastayı keşfetme ve süreci buna göre şekillendirme | Hastanın hastalığını keşfetme ve süreci buna göre şekillendirme |
| Ritüelleştirme* | Hastanın dilinden konuşmaya çalışma, onunla aynı olmaya çalışma | Diyalog kurmak, ikna etmek, bilgi alış verişinde bulunmak |
| Rutinleştirme* | Diyalog kurmak, hekimden hastaya doğru bilgi transferi yapmak, gerektiğinde ikna etmek, tetkik isteme veya kaçınmak | Fiziki muayene ve tetkik isteme, tedavi sürecine birlikte yön verme, tetkik isteme |
| Uygulama | Tetkik isteme, kaçınmak, hasta ile beraber genel tedavi sürecini yürütme | Hasta ile beraber genel tedavi sürecini yürütme |
| Sosyal etkileşim türü | Babacan, rekabetçi, ortaklık | Tüketici, ortaklık |

***:** Turner (1988, s. 153, 157, 162, 163)

**Tablo 3:** Bazı boyutlar özelinde örnek görüşmeci ifadeleri

| Boyut | Kamu hizmeti kurumsal mantığı | Piyasa kurumsal mantığı |
|---|---|---|
| Örgütsel odak | "…Hastanın savunmanlığını onun adına yapıyorum. Onun bunu yapamayacağını düşünüyorum. Kamu hizmeti veriyorum. Sosyal devletin gereği,.." G9 | "Burada maddi kaygı var. Gelen hasta daha anlayışlı… Buraya gelen hasta gezmiş gelmiş. Buraya gelen daha mütedeyyin oluyor." G12 |
| Hastanın amacı | "…Hizmet almaktan ziyade mağazadan ürün almaya gelmiş gibi davranıyor. Emin misin? Nasıl oluyor? Aldığım eğitimin önemi yok gözünde hastanın…" G3 | "Burası da yoğun oluyor. Devlet gibi olmuyor. Hasta daha bilinçli. Devlette, hayatında daha önce bir şey okumamış kişi geliyor. Buraya gelen bilinçli ama para verdiği... Google var şimdi. Herkes gelmeden önce açıp okuyor. Bir gün bir hasta geldi. Bana, anneme şunu yapacak mısınız?, Bunu da yapacak mısınız? Falan dedi. Ben de, 17 yıl boşuna okumuşum ya dedim. Tanıyı kendi koymuş da tedaviyi yönlendiriyor. Kamu hastanesinde ise, sen benim kim olduğumu biliyor musun? diyor." G10 |
| Bölgeselleştirme | "Hasta içeri girerken belli olur. Biz günde 200-300 hasta ile temas kuruyoruz. Hastayı bir şekilde anlıyoruz. Sizi dinliyor, size hakaret etmiyor iyiler de var, bu tarzla da var. Normal hayatta da iyi kalpli mi, kötü kalpli mi anlıyorsunuz. Hekim orada ne yapabilir? Başına bela olacaksa tedavisini üstlenmeme hakkına sahip, çatışmadan kaçmak için üçüncü basamak hastaneye gidin der. Vaka acil değilse onu reddetme hakkı var…" G13 | "…Kendi çocuğumu, babamı uyuttum, seni mi uyutmayacağım diyorum. Burada sıkıntı olmuyor. Zamanım var ya! 5-10 dakikada gerçekleştiriyorsun. Ben de karşı tarafı okuyorum. 20 yıllık hekimim hastayı ikna edebiliyorum. Son kararı ben veriyorum. Hasta beni rahatsız edecek ise, net konuşuyorum. Hastayı gönderebiliyorum. Hasta ben size güveniyorum, diyor. Özgüvenimi, net tavrımı ortaya koyuyorum (Hastane, ticari kaygılar açısından), ikna edebiliyorum…" G10 |
| Rutinleştirme | "Okmeydanında nöbet tutarken 4 kişiydik. Görevlendirme yapıyorduk. 1500 hastaya bakıyorduk. 375 hastaya ne yapabilirsin. Şimdi Şehir hastanesinde 3 saatte yapıyor. Ameliyata alınacak hastada yapılacak tetkikler belli; onları yapıyor; para vereceğin için tamam yeter, diyor. Kamu hastanesinde para vermeyeceği için doktordan tetkik istiyor. Doktor da veriyor. Belirleyici aslında Devlet. Devlet dese hekime güvenin bu tetkik azalır." G10 | "…Hastaya bakış özle gibi bazen oluyordu. Ben muayenehaneyi hemen kapattım. Sistem itiyor seni. Hasta buraya geldiğinde bir barkod ile geliyor. Alıyorum, sisteme giriyorum. Şikayetini dinliyorum. Aynı hasta acile gelip, Devletten de gelse yapılanlara bak, Devlette 3-4 katı fazla tahlil isterler. Özeller çok daha disiplinli oldu…" G11 |
| Uygulama | "Zaman baskısı yetişmiyor. Az hekim ile bu iş gitmez. Normalde günde 20 hasta bakmam lazım. Biz tıp eğitiminde şunu öğrendik tedavinin yüzde 75'i hasta ile fiziksel muayenedir. Onun şikayetlerini dinleme, muayene etme, laboratuvar ise yüzde 25'idir. Ancak, bu sistemde yüzde 75'i laboratuvar, yüzde 25', fiziksel muayene. Hastayı tetkike göndermek benim için es geçmek. Hastayı dinleyip ultrasona göndermek 1,5 dakika." G1 | "Burada fiziki muayene fazla. Hasta para veriyor zaten. Vaktin de var. Hastanın da buradan beklentisi var. Kamu hastanesinde hasta kaybetme korkun yok. Uzun yıllar yaptırmamış, o zaman bir şey çıkar diyor. Yaptırmaya yönlendiriyorum. 1-1,2 cm'lik kitle el ile belli olmaz. O zaman hastaya anlatıyorum. Bir şey yok, eğitimli hasta geliyor. İki alternatifin var, diyorum. O da kabul ediyor." G11 |
| Sosyal etkileşim türü | "… Buradan çıkarken kafanda bir soru işareti kalmadan, hasta ile hekim mutmain olacak diyorum. Derdini tamamen anlat, mutmainlik vardır. Hastadır, parası olmayan insan olur, 100 hasta randevu almış bana, zaman artar ise diğer hastalar için kullanırdım." G12 | "…Devamlı gidiyorsa arar, buraya gelir. Her şeyi sorabileceğin rahat iletişim kurabilecekse gelir. İletişimde her şeyi sorabilecek. Nasıl esnafa gidersin, kendi beğendiğine gidersin, bilgi istiyor. Daha çok ister. İşimi yapıyorsundur doktor. Oturup anlatsan o da ayrıntılı her şeyi sordu mu, gidiyor. Hastalığın dışındaki şey etkili oluyor. Oturup konuşuyor. Hastalığın bu olur, şu olur dersem, ona ayırdığım zamanı artırırsan daha memnun oluyor. Kamu hastanesinde yeni röntgen, ultrason çektirdim anlamadım diyor. Para veriyor burada, bana soruyor…" G11 |

Latour (2021/2005, s. 71), aktörlerin eylemlerini gerçekleştirirken yalnız olmadıklarını, Erving Goffman'ın işaret ettiği şekilde aktörün oyun içinde nasıl davranışlar sergileyeceğinin kesin bir şekilde bilinememesinin nedeni olarak davranışa etki eden birçok faktörün olmasını göstermiştir. Bu çalışmada, aktör olarak hekimin hasta ile karşılaşmasında kamu hizmeti ve piyasa mantıkları çerçevesinde 'Devlet' ve 'Piyasa' kurumlarını nasıl uygulamaya geçirdiğini, sosyal etkileşimin bu süreçteki rolü araştırılmış idi. Analizler hekimlerin kurumların kendilerinden beklentileri dahilinde davranmalarına yönelik sosyal etkileşimi kullanabildiklerine, ancak yine kurumsal baskıların eylemde çıkarttığı zorluklarla da sosyal etkileşim aracılığı baş edebildiklerine işaret etmektedir. Bu bulgular Cleckner ve Hallett (2022) ile Zilber (2016)'in vurguladığı şekilde sosyal etkileşimin eylemdeki rolünü destekler niteliktedir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada elde edilen bulgular kurumların aktöre eylemlerinde etkide bulunurken, aktörün de sosyal etkileşim ile kurumlardan kaynaklanan baskıları yönetebilmede kendisine çıkış yolu yaratabildiklerine işaret etmektedir. Hekimlerin kamu veya piyasa kurumlarının hakim olduğu örgütsel çerçeve içinde hasta ile karşılaşmalarında sosyal etkileşim ile kurumun kendisinden beklentileri dahilinde eylemlerini şekillendirdikleri görülmüştür. Bunun haricinde aktörlerin eyleme yansıtılması beklenen kurumsal unsurlardan ise yine sosyal etkileşim ile baş edebildikleri de görülmüştür. Bu çalışmanın bulguları Cleckner ve Hallett (2022)'in işaret ettiği şekilde sosyal etkileşimin, kurumsal efsaneler ve örgütsel kısıtlar ile bağlantı seviyesinin daha net ortaya konulması ile genişletilebilir.

# KAYNAKÇA


Aksoy, B. (2007). Bir Meslek Örgütünün Kurumsal Değişimdeki Yeri: Türkiye Sağlık Alanı Örneği Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Alvesson, M., Hallett, T. ve Spicer, A. (2019). Uninhibited Institutionalisms. Journal of Management Inquiry, 28(2), 119-127.

Andersson, T. ve Gadolin, C. (2020). Understanding Institutional Work through Social Interaction in Highly Institutional Settings: Lessons from Public Healthcare Organizations. Scandinavin Journal of Management, 36, 1-10.

Charmaz, K. (2006). Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Studies. London, UK: SAGE.

Cleckner, C. ve Hallett, T. (2022). Entry: Inhabited Institutionalism. Encyclopedia, 2, 1494-1502.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160.

Eraslan, A. (2021). Türk Sağlık Alanı İçin İdeal Kurumsal Mantıklar Tipolojisi ve Kavramsal Bir Çerçeve Geliştirmeye Yönelik Niteliksel Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Goffman, E. (1967). Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behavior. New York: Pantheon Books.

Gürses, S. ve Danışman, A. (2021). Keeping Institutional Logics in Arm's Length: Emerging of Rogue Practices in a Gray Zone of Everyday Work Life in Healthcare. Journal of Professions and Organization, 8(2), 128-167.

Hallett, T. ve Ventresca, M. J. (2006). Inhabited Institutions: Social Interaction and Organizational Forms in Gouldner's Patterns of Industrial Bureaucracy. Theory and Society, 35, 213-236.

Heritage, J. ve Maynard, D. W. (2006). Problems and Prospects in the Study of Physician-Patient Interaction: 30 Years of Research. Annual Review of Sociology, 32, 351-374.

İlkılıç, İ. (2020). Reshaping the Patient-Physician Relationship Through Artificial Intelligence in Medicine? Promises, Opportunities, and Ethical Challenges. Journal of AI Humanities, 6, 9-31

Koç, O. (2012). Kurumsal Mantıklar Arasındaki Rekabetin Yönetimi: Türk Sağlık Alanı Kapsamında Karşılaştırmalı Bir Analiz. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü 3. Örgüt Kuramları Çalıştayı Bildiriler Kitabı: 71-103. Ankara.

Latour, B. (2021/2005). Toplumsalı Yeniden Toplama: Aktör-Ağ Teorisine Giriş. (Çeviri: Nüvit BİNGÖL). Tellekt: İstanbul. (Orijinal baskı: Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory, 2005).

McVeigh, R. (2016). Mead, The Theory of Mind, and the Problem of Others (Chapter 10). İçinde The Timeliness of George Herbert Mead (Edited by Hans Joas & Daniel R. Huebner). The University of Chicago Press, 209-230.

Meydan, B. T. ve Yasit, M. (2015). Tababet ve Şuabatı San'atlarının Tarzı İcrasına Dair Kanun'dan Kamu Özel İşbirliği Modeli ile Tesis Yaptırılması, Yenilenmesi ve Hizmet Alınmasına Dair Kanuna: Türk Sağlık Alanında Kurumsal Çevrenin Değişimi (1928-2014)", 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiri Kitabı Cilt 1: 13-29. Muğla.

Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363.

Ocasio, W. ve Gai, S. L. (2020). Institutions: Everywhere But Not Everything. Journal of Management Inquiry, 29(3), 262-271.

Ocasio, W., Loewenstein, J. ve Nigam, A. (2015). How Streams of Communication Reproduce and Change Institutional Logics: The Role of Categories. Academy of Management Review, 40(1), 28-48.

Özseven, M., Danışman, A. ve Bingöl, A. S. (2014). Dönüşüm mü, Gelişim mi? Kamu Hastanelerinin Yönetiminde Yeni Bir Kurumsal Mantığa Doğru. ODTÜ Gelişme Dergisi, 41(Ağustos), 119-150.

Özseven, M. (2020). Habitusun Çoklu Kurumsal Mantıklar Altında Geliştirilen Pratiklere Etkisi. Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, 5(2), 57-88.

Reay, T. ve Jones, C. (2016). Qualitatively Capturing Institutional Logics. Strategic Organization, 14(4), 441-454.

Thornton, P. H. ve Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. American Journal of Sociology, 105(3), 801-843.

Thornton, P. H., Ocasio, W. ve Lounsbury, M. (2012). The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process, Oxford: Oxford University Press.

Tunçalp, D. (2021). Nitel Araştırmalarda Paradigmalar, Yöntembilimleri ve Araştırma Titizliği. Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi, 6(2), 1-47.

Turner, J. H. (1988). A Theory of Social Interaction. Stanford, CA: Stanford University Press.

Zilber, T. (2016). How Institutional Logics Matter: A Bottom-up Exploration. In J. Gehman, M. Lounsbury, & R. Greenwood (Eds.), How Institutions Matter! Research in the Sociology of Organizations, Vol. 48A, 137-155. Bingley, U.K.: Emerald Group.

Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. American Sociological Review, 42(5), 726-743.

# KİMLİK ÇALIŞMASI ARAŞTIRMALARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Arş. Gör. Dr. Şükriye ULAŞKIN
*Aksaray Üniversitesi,*
sukriyegulpinar@gmail.com

## ÖZET

Bu araştırmada yönetim ve örgüt yazınında *kimlik çalışması* üzerine yapılan yayınların bibliyometrik analizi yoluyla alanın entelektüel yapısının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla Scopus veri tabanından elde edilen 427 yayına ait performans analizi ve bilimsel haritalama sonuçları sunulmuştur. Alanın en etkili yazarları, ülkeleri, yayınları ve dergilerinin neler olduğu, ortak yazarlık ağının nasıl şekillendiği ve en çok hangi anahtar kelimelerin kullanıldığı tespit edilmiştir. Ana akım örgüt literatüründe çalışılan kimlik konusundan farklı bir bağlama sahip olması ve yeni gelişen bir alan olması sebebiyle bu araştırmadan elde edilen sonuçların konu üzerine eğilmek isteyenler için faydalı olacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kimlik, kimlik çalışması, örgütsel kimlik, sosyal kimlik teorisi, bibliyometrik analiz.

# GİRİŞ

2000'li yıllarla birlikte çağdaş örgüt araştırmalarının ilgi duyduğu alanlardan biri *kimlik* olmuştur. Alanın öncü dergilerinin (Human Relations, Organization, Academy of Management Review v.b.) kimlik üzerine çıkarmış olduğu sayılar bu ilginin artmasında ve şekillenmesinde etkili olmuştur. Yönetim ve örgüt alanında çalışılan kimlik araştırmaları çoğunlukla sosyal kimlik teorisini (Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008) referans almış ve *örgütsel kimlik* (Albert & Whetten, 1985) kavramsallaştırmasında kendine yer bulmuştur. Örgütsel kimlik araştırmalarında kimlik çoğunlukla sabit ve örgütle sınırlıdır. Kimliğin gerek örgüt içerisinden (hatta örgüt içerisindeki birçok yapıdan) gerekse örgütün dışında yer alan birçok unsurdan beslendiği ve akışkan bir yapıya sahip olduğu fikrinden hareketle kimlik konusu farklı bağlamlarda ele alınmaya başlamıştır. Farklı sosyal bilim alanlarında kendine yer bulan k*imlik çalışması* perspektifi yönetim ve örgüt araştırmaları arasında da yıllar içerisinde ilgi duyulan bir konu haline gelmiştir. Kimlik çalışmasında kimlik sürekli üzerinde çalışılması gereken bir olgu ve bilinçli bir faaliyet hatta bir tür strateji olarak görülür. Bireylerin hangi dönemlerde ve hangi yollarla kimlik çalışması faaliyetinde bulunduğu literatürdeki temel ilgi alanlarıdır (Caza, Heather, & Harshad, 2018; Ibarra & Barbulescu, 2010; Brown, 2017; Ibarra & Petriglieri, 2010).

Bu araştırmada yönetim ve örgüt araştırmalarındaki yeri görece yeni olan kimlik çalışması alanının bibliyometrik analizinin yapılması amaçlanmaktadır. Araştırmada performans analizi ve bilimsel haritalama teknikleri yardımıyla kimlik çalışması alanının entelektüel yapısı ortaya konulacaktır. Kimlik çalışması yeni gelişen bir alan olduğundan alanın önemli yazar ve dergileri, önemli araştırma konuları gibi çeşitli entelektüel göstergelerin bilinmesinin konu üzerine eğilmek isteyenler için faydalı olacağı düşünülmektedir.

# KİMLİK ÇALIŞMASINA YÖNELİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgüt araştırmalarında kimlik konusu çoğunlukla *örgütsel kimlik* (Albert & Whetten, 1985) kavramsallaştırması referans alınarak çalışılmaktadır. Örgütsel kimlik kavramsallaştırmasının temelinde yer alan sosyal kimlik teorisi (Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008; Ashforth, Harrison, & Corley, 2008) bireyin "Ben kimim?" sorusuna vereceği cevapların sosyal kategorilerle ilişkili olduğunu savunur. Kadın olmak, Türk olmak ya da müslüman olmak cinsiyete, ırka ya da dine olan aidiyetler üzerinden kurulan çeşitli kimlik tanımlamalarıdır. Sosyal kimlik teorisinin temelinde ait olunan grup üyeliklerinin sosyal kimliğin temsilinde yer aldığı düşüncesi yatar. İşte bu noktada yönetim ve örgüt araştırmalarındaki *örgütsel kimlik* kavramsallaştırması kişinin çalıştığı örgütünün de onun sosyal kimliğinin oluşmasında önemli bir yere sahip olduğunu söylemektedir. Kısaca örgütsel aidiyet sosyal kimliğe kaynaklık eden

unsurlardan biri olarak görülür. Örgütsel kimlik araştırmalarında örgüt kimliğinin benimsenerek çalışanın örgütsel aidiyetinin artması ve buna bağlı olarak üretim çıktılarının çoklanması düşüncesi yatar. Bu bağlamda örgütsel kimlik araştırmalarının çoğunlukla pozitivist paradigmadan beslendiğini söylemek mümkündür.

Sosyal kimlik teorisine dayalı olarak şekillenen kimlik araştırmalarında kimlik çoğunlukla sabit, değişmez ve verili bir yapıya sahiptir. Ana akım yönetim ve örgüt literatüründen daha farklı bağlamlarda ele alınan *kimlik çalışması* ise kimliğin akışkan ve değişken doğasına vurgu yapmaktadır. Bu durumu bireylere kimliklerini belirleme ve ifade etme hususunda çeşitli özgürlük alanları sunan modern toplum (Bauman, 2017) yapısıyla birlikte düşünmek gerekmektedir. Örgüt araştırmalarındaki çoklu kimlikler (Ramarajan, 2014), sosyal inşa (Ailon-Souday & Kunda, 2003) gibi konular kimliğin tek boyutlu ve sabit yapısının aksine çoklu ve sürekli oluşum halindeki yapısına vurgu yapmaktadır. Bu noktada güncel bir yaklaşım olan *kimlik çalışması* eleştirel ve yorumsamacı paradigmalar ışığında ele alınabilecek yeni bir perspektif sunmaktadır.

Kimlik çalışması sosyal bilimlerin farklı alanlarında kimlik inşası (Pratt, 2012), kimlik arayışı (Turner, 1975), kimlik projesi (Giddens, 1991) gibi kullanımlara sahiptir. Yönetim ve organizasyon literatüründe yaygın kabul gören kullanım ise *kimlik çalışması* şeklindedir (Brown, 2017). "Bireyin kendi kimliğine ilişkin bütünlük ve farklılık duygusu üreten yapıları oluşturması, onarması, sürdürmesi, güçlendirmesi veya yenilemesi" (Sveningsson & Alvesson, 2003) kimlik çalışmasının kabul gören en yaygın tanımıdır. Modern örgütsel yaşamın zorlukları karşısında bireyi kimlikleri yaratan, uyarlayan, gösteren, iddia eden hatta reddeden akıllı bir stratejist olarak görmek mümkündür. Buna bağlı olarak kimlikleri tek seferde oluşturulmuş ve tamamlanmış unsurlar olarak görmek yerine dinamik yapılı ve sosyal bağlamlarda bilinçli bir şekilde inşa edilen ve sürekli çalışma gerektiren faaliyetler olarak görmek daha doğru bir yaklaşım sunmaktadır (Brown, 2017).

Kimlik çalışması biçimlerini fiziksel, bilişsel, davranış ve söylem yoluyla olmak üzere 4 ana kategoride sınıflandırmak mümkündür. (Caza, Heather, & Harshad, 2018). Fiziksel yolla yapılan kimlik çalışmasına, giyim tarzları, ofis dekorları (Ibarra & Barbulescu, 2010), örgütsel kıyafetler (Pratt & Rafaeli, 1997) gibi unsurlar örnek olarak verilebilir. Burada fiziksel unsurların kimliklerin sunumunda birer sembol vazifesi görmesi söz konusudur. Davranış yoluyla yapılan kimlik çalışması ise dramaturjik (Goffman, 1959) bir yöne sahiptir. Burada diğer insanlarla olan etkileşimler başkalarının gözündeki kendi kimliğine yönelik anlamı güçlendirecek veya değiştirecek şekilde kurulur. Kreiner, Hollensbe ve Sheep (2006) rahiplerin kişisel ve mesleki kimlikleri arasında denge kurmak için geçici roller üstlenmek, tatile çıkmak ve manevi faaliyetlerle meşgul olmak gibi davranışlar geliştirdiklerini bulmuştur. Düşünce yoluyla kimlik çalışması bireyin kimliğini anlamlandırmak, yorumlamak ve değerlendirmek amacıyla sarf ettiği zihinsel çabalardır (Caza, Heather, & Harshad, 2018). Toplumda istenmeyen veya düşük statülü bir meslekte çalışan kişinin mesleğine yönelik geliştirdiği olumlu anlamlar bilişsel düzeyde yapılan kimlik çalışması örneğidir. Söylem yoluyla yapılan kimlik çalışması ise kimliği bir tür yaşam anlatısı olarak yorumlar. Bireylerin hikâyeler aracılığı ile yaşamlarını anlamlandırması söz konusudur (Dukerich, 2001). Günlük ofis konuşmaları, otobiyografiler, deyişler gibi sözle ifade edilen birçok unsurun söylem kapsamında düşünülmesi mümkündür.

# YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı 2000'li yıllar itibariyle yönetim ve organizasyon literatürüne dâhil olmaya başlayan ve kimlik araştırmaları arasında yeni bir eğilimi yansıtan "kimlik çalışması" alanının entelektüel yapısını ortaya çıkarmaktır. Bu amaç etrafında oluşturulan araştırma soruları şunlardır:

Araştırma Sorusu 1- Kimlik çalışması üzerine yapılan yayınların türlerine göre dağılımları nasıldır?

Araştırma Sorusu 2- Kimlik çalışması üzerine yapılan araştırmalar yıllar itibariyle nasıl bir dağılıma sahiptir?

Araştırma Sorusu 3- Kimlik çalışması alanındaki en etkili çalışmalar/dergiler/yazarlar/ülkeler hangileridir?

Araştırma Sorusu 4- Ülkeler arası ortak yazarlık ağı nasıl bir yapıya sahiptir?

Araştırma Sorusu 5- En çok atıf alan yazarlar ve çalışmalar arasında nasıl bir ilişki ağı vardır?

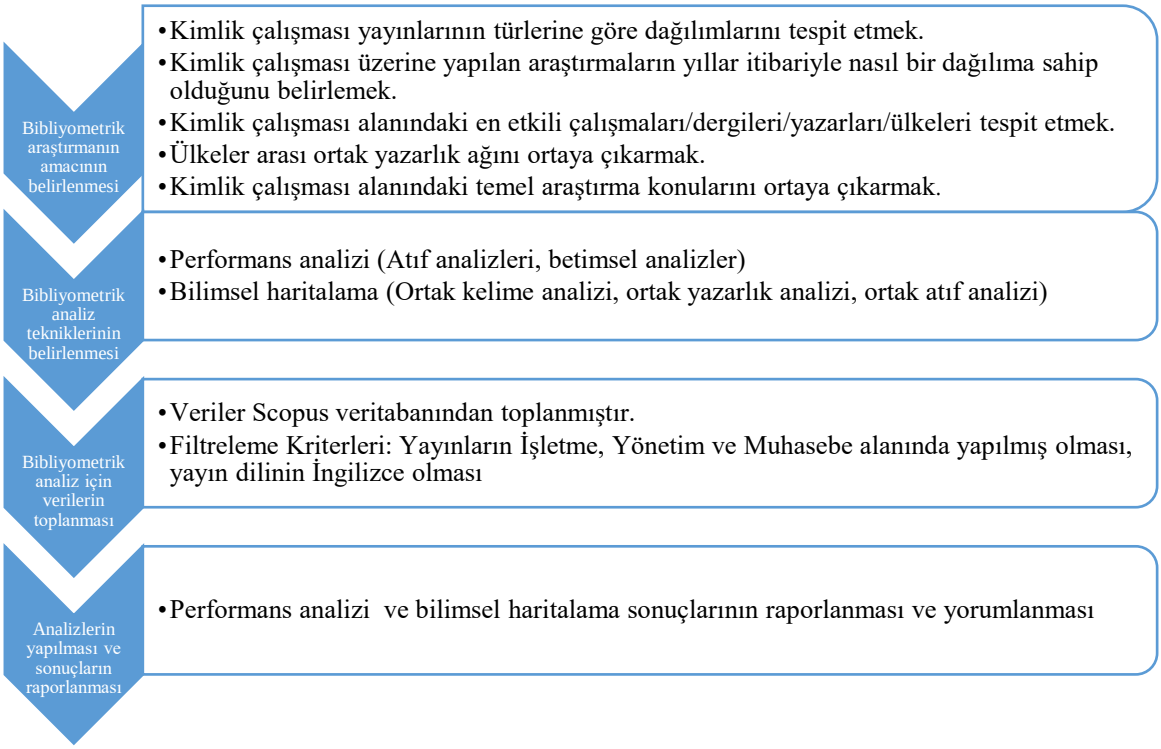
Araştırma Sorusu 6- Kimlik çalışması alanındaki temel araştırma konuları nelerdir?

Araştırma sorularına bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak cevap aranmıştır. Bibliyometrik analiz büyük hacimli bilimsel verilerin keşfi ve analizi için elverişli bir yöntemdir. Konuyla ilgili genel bir bakış açısı kazanma, alandaki boşlukları belirleme ve yeni araştırma alanları oluşturmak için de çeşitli imkânları içerisinde barındırır. (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, & Marc Lim, 2021). Bibliyometrik analiz teknikleri performans analizi ve bilimsel haritalama olmak üzere iki temel kategoride kendini göstermektedir (Zupic & Čater, 2015). Performans analizi araştırma bileşenlerinin (yazar, ülke, kurum, dergi, anahtar kelime v.b) katkılarını açıklarken bilimsel haritalama araştırma bileşenleri arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, & Marc Lim, 2021). Bilimsel haritalama atıf analizi (citation analysis), ortak atıf analizi (co-citation analysis), bibliyografik eşleşme (bibliyographic coupling) ve anahtar kelime analizi (co-occurence) teknikleri kullanılarak yapılmaktadır.

Bibliyometrik analizler alanın önemli dergilerinin (Ruíz-Navarro & Ramos-Rodríguez, 2004; Donthu, Kumar, & Pattnaik, 2020) ve çeşitli konuların (De Bakker, Groenewegen, & Den Hond, 2005; Goyal & Kumar, 2021; Verma & Gustafsson, 2020) analizine imkân tanımaktadır. Bu araştırmada da kimlik çalışması konusu üzerine yapılan yayınlar analiz edilmektedir.

Araştırmanın veri seti 20.06.2023 tarihinde Scopus veritabanı üzerinden indirilen yayınlardan oluşmaktadır. Bibliyometrik araştırmalarda çoğunlukla Web of Science ve Scopus veritabanları kullanılmaktadır. Araştırmaya başlamadan önce her iki veri tabanında kimlik çalışması ile ilgili tarama yapılmıştır. Scopus'ta daha çok yayının yer aldığı görülmüş ve araştırma verilerinin Scopus üzerinden elde edilmesine karar verilmiştir(Web of Science veri tabanında filtreleme kriteri olmaksızın "kimlik çalışması" ile ilgili 875 çalışmaya ulaşılırken, Scopus'ta 998 çalışmaya ulaşılmıştır.). Scopus veritabanında başlığında veya anahtar sözcüklerinde "identity work*" geçen yayınlar aranmıştır. Arama sonucunda başlığında veya anahtar sözcüklerinde "identity work" terimi bulunan 988 yayın tespit edilmiştir. Bu yayınlara çalışma alanı ve yayın dili bakımından filtreleme yapılmıştır. Yayın dili İngilizce olan ve Scopus kategorilerinden İşletme, Yönetim ve Muhasebe kategorisinde yer alan yayınlar araştırmaya dâhil edilmiştir. Filtrelemeler sonucunda 2001-2023 yıllarını kapsayan toplam 427 yayın araştırmanın veri seti olarak kullanılmıştır. Veriler VOSviewer (Van Eck & Waltman, 2015) programında analiz edilmiştir.

Aşağıda bu araştırmada takip edilen bibliyometrik analiz süreci özet bir şekilde verilmiştir.




Kimlik çalışması üzerine yapılan araştırmaların başlangıcı görece yeni olduğundan (2000'li yıllar) kurumsallaşmış bir "kimlik çalışması" literatüründen bahsetmek zordur. Bu bakımdan konu üzerine eğilmek isteyenler için alandaki eğilimlerin, boşlukların, temel eserlerin ve en etkili bileşenlerin ortaya çıkarılması dağınık bir alanda çalışmayı kolaylaştıran bir unsur olacaktır.

# BULGULAR

Bu araştırmanın veri setini oluşturan 427 çalışmanın performans analizi sonuçları ile bilimsel haritalama analiz sonuçları bu bölümde sunulmaktadır. Öncelikli olarak "kimlik çalışması" üzerine yapılan yayınların türlere ve yıllara göre nasıl bir dağılıma sahip olduğuna bakılmıştır.

| Yayın Türü | Yayın Sayısı |
|---|---|
| Makale | 379 |
| Kitap Bölümü | 24 |
| Bildiri | 16 |
| Derleme | 7 |

**Tablo 1:** Yayınların türlerine göre dağılımı

Araştırmanın veri setini oluşturan 427 yayının türlerine göre nasıl bir dağılıma sahip olduğunu belirlemek için Scopus analiz sonuçlarına bakılmıştır. Tablo 1'de yayınların türlerine göre dağılımı verilmektedir. Buna göre kimlik çalışması alanındaki en çok yayının (379) makale türünde olduğu görülmektedir. En az yayın türü (7) ise derleme yayınlara aittir.

Tablo 2'ye göre 2001-2023 yılları arasında kimlik çalışması üzerine olan yayınların sayısı düzenli bir artış eğilimi göstermese de yayın sayısında artış görülmektedir. 2001 yılında 1 yayın yapılmışken 2022 yılında bu sayı 50'ye çıkmıştır. Yayın sayısında görülen bu artış konuya olan ilginin 2001 yılından bu yana arttığını göstermektedir.

**Tablo 2:** Kimlik çalışması yayınlarının yıllara göre dağılımı

| Yıl | Yayın Sayısı | Yıl | Yayın Sayısı | Yıl | Yayın Sayısı |
|---|---|---|---|---|---|
| 2001 | 1 | 2009 | 12 | 2017 | 24 |
| 2002 | 0 | 2010 | 13 | 2018 | 30 |
| 2003 | 1 | 2011 | 11 | 2019 | 38 |
| 2004 | 2 | 2012 | 22 | 2020 | 34 |
| 2005 | 1 | 2013 | 20 | 2021 | 46 |
| 2006 | 6 | 2014 | 25 | 2022 | 50 |
| 2007 | 3 | 2015 | 24 | 2023 | 33 |
| 2008 | 7 | 2016 | 24 | | |

Kimlik çalışması literatüründeki en etkili yayınların neler olduğunu tespit etmek için VOSviewer programında atıf analizi yapılmıştır. Analiz birimi olarak yayınlar (documents) seçilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3:** Atıf sayısına göre en etkili yayınlar ve ele aldıkları konular

| Yazar | Yayın Adı | Konu | Yayın Yılı | Atıf Sayısı |
|---|---|---|---|---|
| Ibarra, H.; Barbulescu, R. | Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in Macro work role transitions | Rol geçişlerinde insanların anlatı repertuarlarından yararlanmaları ve geçişin başarısının kalıcı ve tutarlı repertuarlara bağlı olduğunu incelemektedir. | 2010 | 634 |
| Watson, T. J. | Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances | Kimlik çalışmasında örgütün rolünü ele almaktadır. | 2008 | 490 |
| Kreiner, G. E.; Hollensbe, E. C.; Sheep, M. L. | Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance | Zorlu mesleklerde çalışanların (Piskoposluk rahipleri) kişisel ve sosyal kimlikleri arasında denge sağlamak ve gerilimleri azaltmak için ne tür kimlik çalışması taktiklerini uyguladıklarını incelemektedir. | 2006 | 479 |
| Brown, A. D. | Identities and identity work in organizations | Yazar, kimlik ve kimlik çalışması üzerine tanımlama geliştirmektedir. | 2015 | 417 |
| Jain, S.; George, G.; Maltarich, M. | Academics or entrepreneurs? Investigating role identity modification of university scientists involved in commercialization activity | Akademisyenlerin ticari faaliyetlere dâhil olmaları durumunda hangi kimlikleri benimsedikleri ve yeni rol kimliklerinde ne tür mekanizmalar kullandıklarını araştırmaktadır. | 2009 | 414 |
| Creed, W. E. D.; Dejordy, R.; Lok, J. | Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work | Kurumsal çelişki ve marjinalleşme deneyiminde kimlik çalışmasının önemini vurgulamaktadır. | 2010 | 379 |
| Watson, T. J. | Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work | Anlatı, kimlik çalışması ve gerçekliğin sosyal inşası kavramlarının üçünün eş zamanlı olarak kullanımının insanların çalışma yaşamı ve örgütsel katılımlarının anlaşılmasında faydalı olacağını savunuyor. Yazar bir yandan yönetsel kimlik kavramının sınırlayıcı doğasına karşı çıkarken diğer yandan anlatı emperyalizmini de eleştirmektedir. | 2009 | 258 |
| Thornborrow, T.; Brown, A. D. | Being Regimented': Aspiration, discipline and identity work in the British parachute regiment | Seçkin bir askeri birlik olan İngiliz Paraşüt Alayı çalışanlarının tercih ettikleri kimlik alglarının örgüt temelli söylemler tarafından şekillendirildiğini ele almaktadır. | 2009 | 249 |
| Luedicke, M. K., Thompson, C. J.; Giesler, | Consumer identity work as moral protagonism: How myth and ideology animate a brand-mediated moral conflict | Tüketicilerin ideolojik inançlarını nasıl kimlik anlatılarına dönüştürdüğünü ele almaktadır. | 2010 | 232 |

**Tablo 3:** Atıf sayısına göre en etkili yayınlar ve ele aldıkları konular (devam)

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Petriglieri, G.; Petriglieri, J. L. | Identity workspaces: The case of business schools | Kimlik çalışma alanları kavramı ortaya atılmakta ve bu durum işletme okulları özelinde ele alınmaktadır. İşletme okullarının yönetim eğitiminin dışında yöneticilerin kim olduklarını anlamaları konusunda da destek sunmalarının önemine değinilmektedir. | 2010 | 207 |
| Alvesson, M.; Sveningsson, S. | Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization | Yöneticilerin kendilerini ve işlerini liderlik açısından nasıl konumlandırdıklarını incelemektedir. Liderlerin farklı konumlar arasında geçiş yaşadıklarını savunurken liderlik literatürünün baskın kavramlarını eleştirmektedir. | 2003 | 203 |
| Beech, N. | On the nature of dialogic identity work | Bir yöneticinin çoklu kimlik anlatılarından yola çıkılarak, kimlik çalışmasının diyalojik bir süreci içerdiğini savunmaktadır. | 2008 | 179 |
| Ibarra, H.; Petriglieri, J. L. | Identity work and play | Kimlik oyunu kavramı tanıtılmakta ve bunun kimlik çalışmasından farklı olduğu söylenmektedir. Rol geçişlerinin kimlik oyununun keşfi için anlamlı bir bağlam olabileceği savunulmaktadır. | 2010 | 173 |

Atıf analizi sonuçlarına göre kimlik çalışması alanında en çok atıf alan yayın Ibarra ve Barbulescu (2010)'nun çalışmasıdır. Söz konusu yayın kimlik çalışmasının söyleme dayalı yönünü ifade eden anlatıların kimlik inşasında nasıl kullanıldığını ele almıştır

Alanın en etkili yazarlarını belirlemek için VOSviewer programında atıf analizi yapılmıştır. Analiz birimi olarak ise yazarlar (authors) seçilmiştir. Analiz sonucu Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4:** Atıf sayısına göre en etkili yazarlar

| **Yazar** | **Yayın Sayısı** | **Atıf Sayısı** | **Yazar** | **Yayın Sayısı** | **Atıf Sayısı** |
|---|---|---|---|---|---|
| Brown, A. D. | 17 | 1460 | Creed, W. E. D | 2 | 402 |
| Watson, T. J. | 5 | 978 | Dejordy, R. | 2 | 402 |
| Ibarra, H. | 2 | 807 | Lok, J. | 2 | 402 |
| Barbulescu, R. | 1 | 634 | Beech, N. | 9 | 401 |
| Kreiner, G. E | 4 | 532 | Petriglieri, J. L. | 2 | 380 |
| George, G. | 2 | 484 | Sveningsson, S. | 2 | 309 |
| Sheep, M. L. | 2 | 479 | Petriglieri, G. | 2 | 294 |
| Hollensbe, E. C. | 1 | 479 | Philips, N. | 3 | 270 |
| Jain, S. | 1 | 414 | Tracey | 3 | 270 |
| Maltarich, M. | 1 | 414 | Alvesson, M. | 2 | 253 |

Tablo 4. kimlik çalışması alanında en çok atıf alan yazarları göstermektedir. Buna göre alanın en etkili yazarı 1460 atıfa sahip Brown'dur. Yazarın aynı zamanda kimlik çalışması üzerine 17 yayını bulunmaktadır. Watson, Ibarra, Barbulescu ise alandaki diğer etkili yazarlardır.

Kimlik çalışması alanında öne çıkan ülkeleri belirlemek için yapılan atıf analizi sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5'e göre kimlik çalışması üzerine yapılan 427 yayının 181'i İngiltere'de yapılmıştır. Diğer ülkelerle kıyaslandığında İngiltere'nin konu üzerinde hâkimiyetinin olduğu görülmektedir. Yayın sayısı bakımından Amerika 2. sırada yer almakla birlikte konunun çoğunlukla Avrupa ülkelerinin ilgi alanında olduğu görülmektedir. Ülkeler atıf sayılarına göre değerlendirildiğinde ise kimlik çalışması alanındaki en etkili ülkeler İngiltere, Amerika, Kanada, Fransa ve Avustralya olmaktadır.

**Tablo 5:** Kimlik çalışması yayınlarının ülkelere göre dağılımı

| Sıra | Ülke | Yayın Sayısı | Atıf Sayısı |
|---|---|---|---|
| 1 | İngiltere | 181 | 6997 |
| 2 | Amerika | 78 | 3312 |
| 3 | Avustralya | 31 | 1208 |
| 4 | Finlandiya | 31 | 676 |
| 5 | Kanada | 30 | 1611 |
| 6 | Hollanda | 28 | 423 |
| 7 | Fransa | 21 | 1385 |
| 8 | İsveç | 20 | 584 |
| 9 | Danimarka | 18 | 406 |
| 10 | Yeni Zelanda | 14 | 403 |

Kimlik çalışması üzerine yapılmış yayınların dergilere göre nasıl bir dağılıma sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Tablo 6:** Kimlik çalışması yayınlarının dergilere göre dağılımı

| Dergi Adı | Yayın Sayısı |
|---|---|
| Human Relations | 39 |
| Organization Studies | 30 |
| Organization | 20 |
| Management Learning | 15 |
| Gender Work And Organization | 12 |
| Scandinavian Journal of Management | 12 |
| Work Employment and Society | 12 |

Tablo 6'ya göre kimlik çalışması üzerine yapılan çalışmalar 39 adet yayın ile en çok *Human Relations* dergisinde kendine yer bulmuştur.

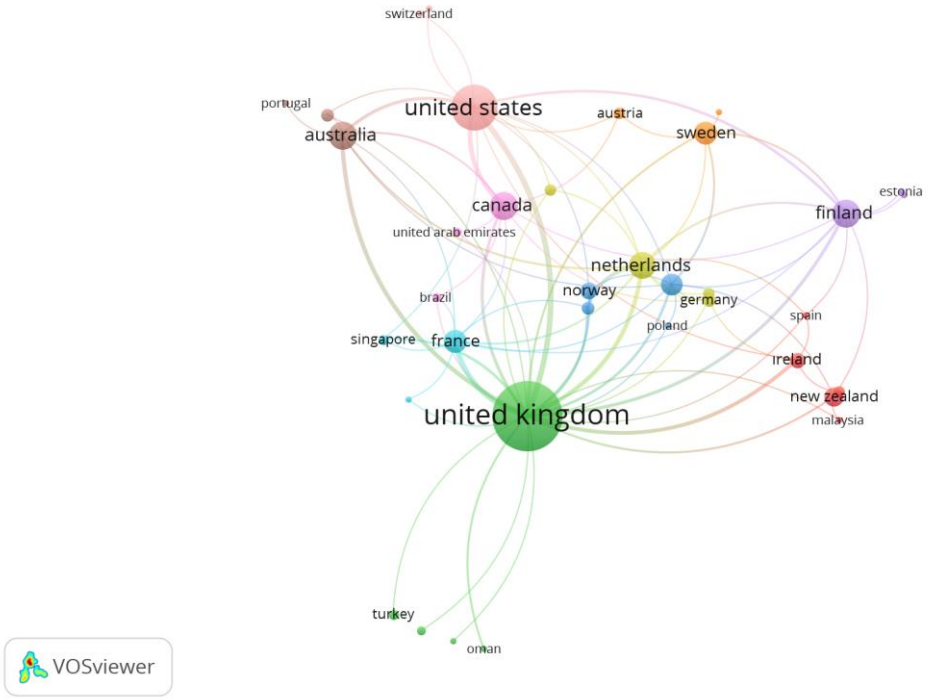
Alanın etkili dergilerinin belirlenmesinde yayın sayısına ek olarak dergilerin aldığı atıflar da önemli bir kriterdir. Analiz biriminin kaynaklar (sources) olarak seçildiği atıf analizi sonuçları Tablo 7'de gösterilmektedir.

**Tablo 7:** Yayın kaynağına göre atıf analizi sonuçları

| Dergi Adı | Atıf Sayısı |
|---|---|
| Organization Studies | 1744 |
| Human Relations | 1588 |
| Academy of Management Journal | 1314 |
| Organization | 1225 |
| Work, Employment and Society | 383 |
| Management Communication Quarterly | 327 |
| Gender, Work and Organization | 326 |
| Scandinavian Journal of Management | 317 |
| Management Learning | 284 |

Tablo 7'ye göre atıf sayısı bakımından kimlik çalışması alanının en etkili dergileri *Organization Studies, Human Relations, Academy of Management Journal* ve *Organization*'dır.

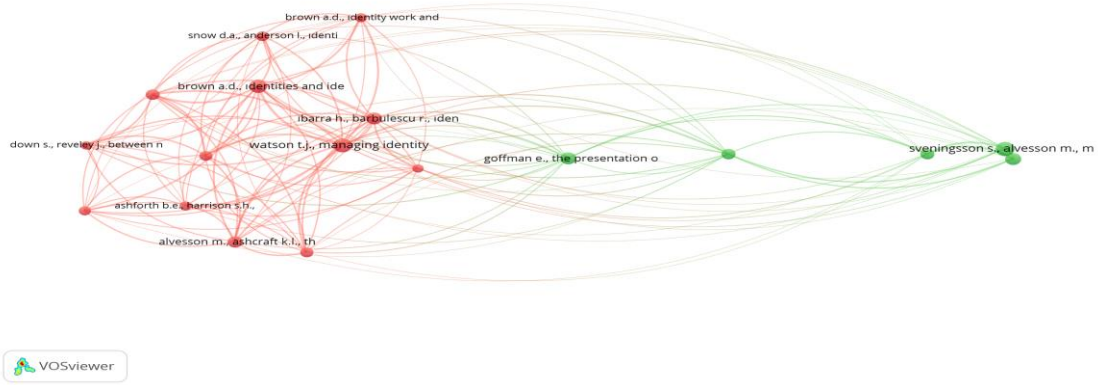
Yazarların hangi ülkenin yazarları ile ortak çalışma yürüttüğünü görmek için ortak yazarlık analizi (co-autorship analysis) yapılmıştır. Ortak yazar analizinde veri setindeki çalışmalar yazarlar, yazarların kurumları ve yazarların ülkeleri arasındaki işbirliği ağları bakımından ortaya konulur (Öztürk & Gürler, 2022).Analiz birimi olarak ülkeler seçildiğinde ortaya çıkan ağ haritası Görsel 1'de gösterilmektedir.




**Şekil 1:** Ülkelerarası ortak yazarlık ağı

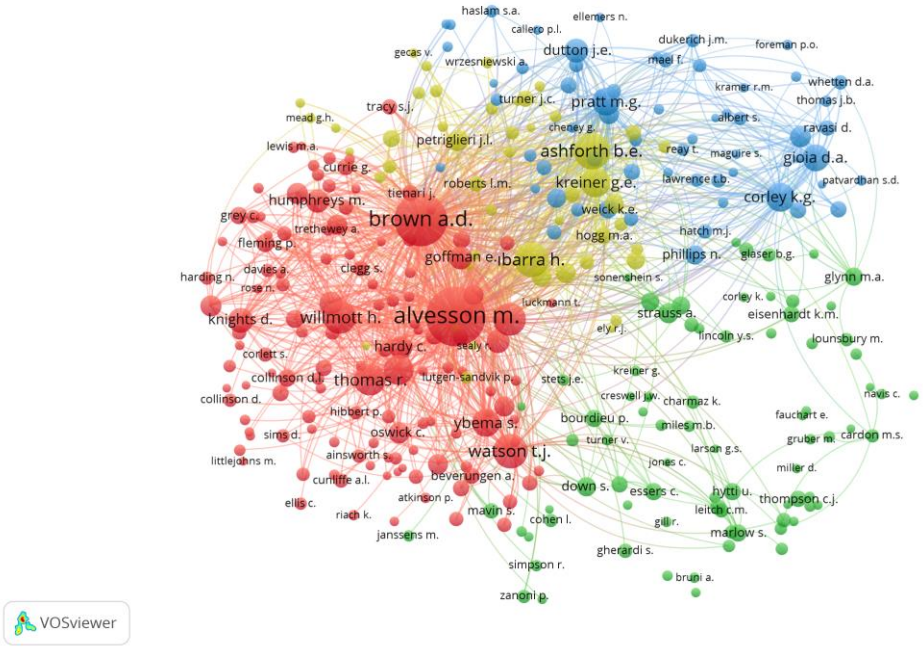
Ortak yazarlık analizinde ağırlıklandırma yayın sayısına göre yapıldığından büyük daireler (İngiltere, Amerika, Kanada, Hollanda, Avustralya) en çok yayına sahip ülkeleri belirtmektedir. Haritada Türkiye'nin İngiltere ile ortak ağa sahip olduğu görülmektedir.

Ortak yazarlık analizinin, atıf verilen çalışmalar biriminde uygulanması sonucunda ortaya çıkan ağ yapısı Görsel 2'de sunulmuştur.




**Şekil 2:** Atıf verilen çalışmalara göre ortak yazarlık ağı

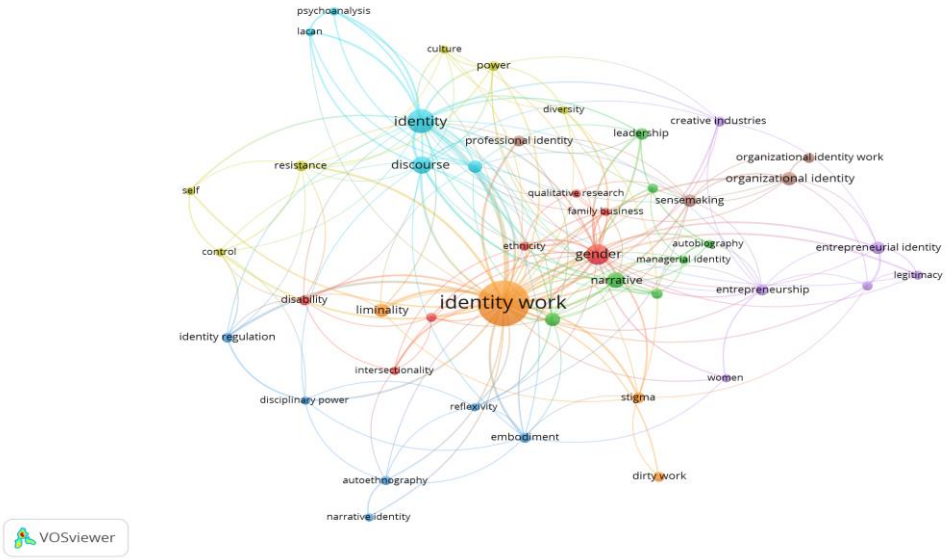
Alanın merkez ve çevresindeki eserler ile alanda köprü niteliği taşıyan eserlerin görülmesine, imkân tanıyan (Öztürk & Gürler, 2022) ortak atıf analizi sonucuna göre Goffmann (1959)'ın çalışması kimlik çalışması yazınında köprü niteliğindedir.




**Şekil 3:** Ortak atıf analizi sonuçları

Görsel 3. kimlik çalışması yazınında birlikte en çok atıf alan yazarlar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Ortak atıf analizi sonucuna göre kırmızı küme içerisinde yer alan Mats Alvesson ve Andrew D. Brown, kimlik çalışması yazınında en çok atıf alan yazarlardır.

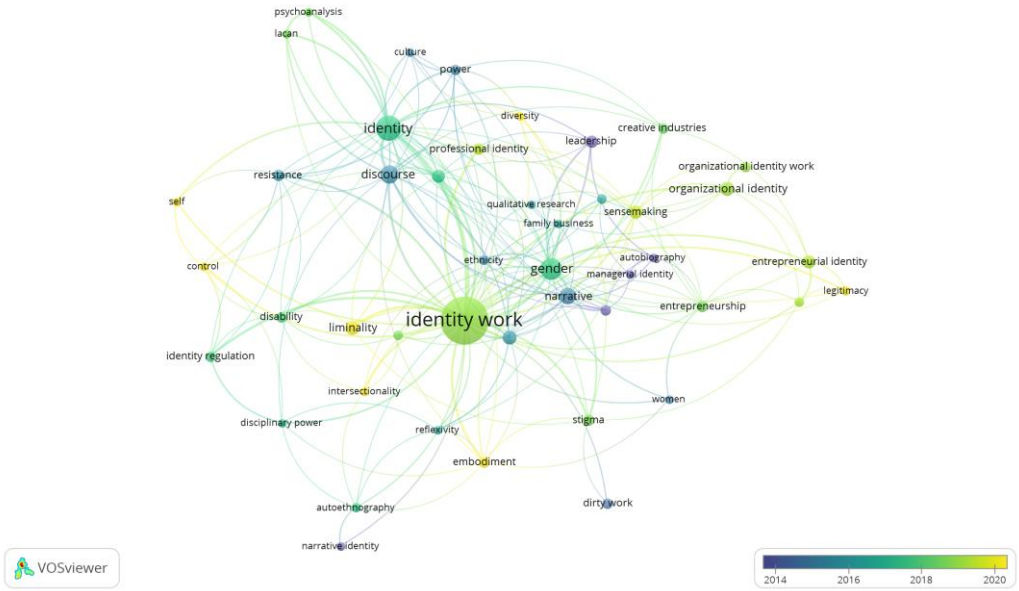
Alandaki yazarların en sık kullandıkları anahtar kelimeleri tespit etmek amacıyla anahtar kelime analizi yapılmış ve sonuçları Görsel 4'te sunulmuştur.




**Şekil 4:** Ortak kelime analiz sonucu

Görsel 4'teki büyük daireler en sık kullanılan anahtar kelimeleri göstermektedir. Buna göre kimlik çalışması alanında en sık kullanılan anahtar kelimeler; kimlik (identity), söylem (discourse), toplumsal cinsiyet (gender), anlatı (narrative), örgütsel kimlik (organizational identity) ve professional identity (mesleki kimlik) olarak görünmektedir. Psychoanalysis

(psikanaliz), Lacan, kirli iş (dirty work) ve anlatı kimlik (narrative identity) anahtar kelimeleri ise periferide kalmaktadır. Ethnicity (etnisite), toplumsal cinsiyet (gender), anlatı (narrative), liminality (eşik) sözcükleri ise kimlik çalışması alanının merkezinde yer almaktadır.




**Şekil 5:** Ortak kelime analizi sonucu ulaşılan katman haritası

Görsel 5. ortak kelime analizi sonucu ulaşılan katman görselleştirmesini göstermektedir. Katman görselleştirme haritaları veri setindeki çalışmalarda en çok kullanılan anahtar kelimeleri yayın yılı ölçütüne göre kategorize etmektedir (Öztürk & Gürler, 2022). Görsel 5'te sarı renkli daireler alandaki daha güncel çalışmaları göstermektedir. Buna göre kimlik çalışması alanındaki güncel çalışmaların farklılık (divesity), kontrol (control), benlik (self), damga (stigma), kesişimsellik (intersectionality), meşruiyet (legitimacy), mesleki kimlik (professional identity) kavramları etrafında çalışıldığını söylemek mümkündür.

# TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada kimlik çalışması literatürü Scopus veri tabanından elde edilen 427 makale üzerinden bibliyometrik yöntemlerle analiz edilmiştir. Bilimsel haritalama ve performans analizleri kullanılarak alanın entelektüel yapısı ortaya konmuştur. Kimlik çalışması üzerine yapılan ilk yayın 2001 yılında ve 1 adet iken 2022 yılında bu sayının 50'ye çıktığı görülmüştür. Bu durum kimlik çalışmasına olan ilginin yıllar içerisinde arttığını göstermektedir. Atıf sayısına göre alanın en etkili yayını Ibarra ve Barbulescu (2010)'ya aittir. Yayın 634 atıfa sahiptir. Alanın diğer etkili yayınları ise çoğunlukla anlatı, kimlik gerilimi, rol geçişleri konularını ele almışlardır. Aynı zamanda bu yayınların kimlik ile örgütsel/mesleki/kurumsal dinamikler arasındaki geçişlere odaklanmak suretiyle kimliği verili bir kavram olmaktan öteye taşıdığı görülmektedir. Bu durumu kimlik çalışmasını ana akım örgüt araştırmalarından farklı bir yerde konumlandıran en önemli gösterge olarak okumak mümkündür. Atıf sayısı bakımından alanın en etkili yazarlar ise Andrew D. Brown, Tony J. Watson ve Herminia Ibarra'dır. Gerek atıf sayısı gerekse yayın sayısı bakımından en etkili ülkeler İngiltere ve Amerika'dır.

En çok yayın yapılan dergi *Human Relations* olmuştur. Derginin 2009 yılında kimlik konusu üzerine çıkarmış olduğu özel sayının ilgili araştırmaları kendine çekmesinde etkili olduğu düşünülmektedir. Benzer şekilde *Organization* dergisi de 2008 yılında kimlik temalı özel sayı çıkarmıştır. Söz konusu dergiler ana akım yönetim araştırmaları dışında eleştirel bakışa açık olan ve sosyoloji, psikoloji, antropoloji gibi disiplinlerden beslenen dergilerdir. Bu durum kimlik çalışması araştırmalarının yönetim, örgüt ve işletme alanlarının hâkim paradigmaları dışında

farklı bakış açıları ile de ele alınabileceğini göstermektedir. Konunun en çok yayınlandığı dergilerden *Organization Studies* ise örgüt alanının öncü dergilerinden olmakla birlikte örgütler ve sosyal dünya arasındaki bilgiyi genişletmeye odaklanan bir dergidir. Bu durum, konunun anlaşılmasında toplumsal bağlamın dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Konuyla ilgili en çok yayının yapıldığı bir diğer dergi olan *Management Learning* geleneksel yöntem ve bakış açılarının ötesine geçmeyi teşvik eden bir dergidir. Bu bilgiler doğrultusunda Tablo 6'da yer alan kimlik çalışması araştırmalarının en çok yayınlandığı dergilere bütüncül bir şekilde bakıldığında konunun ele alınmasında eleştirel bakış ile farklı disiplinlere açık olmak önem kazanmaktadır.

Ortak yazarlık ağı bakımında İngiltere, Amerika, Kanada, Hollanda, Avustralya'nın alandaki temel aktörler oldukları VOSviewer programında (Görsel 1) görülmüştür. Anahtar kelime analizi sonucuna göre ise en sık kullanılan anahtar kelimeler kimlik, söylem, anlatı, etnografi, eşik ve örgütsel kimliktir. Yıllara göre değerlendirildiğinde ise farklılık, kontrol, benlik ve damga gibi farklı sosyal bilim dallarının kavramlarının yönetim ve örgüt literatürüne dâhil olduğu anlaşılmaktadır. Ortak kelime analizi sonucunda elde edilen anahtar kelimelerin çoğunluğu, yerli yazında gelişme imkânı bulamayan eleştirel yönetim çalışmaları için bir çıkış noktası oluşturma imkânına sahiptir.

# KAYNAKÇA


Ailon-Souday, S., & Kunda, G. (2003). The local selves of global workers: The social construction of national identity in the face of organizational globalization. Organization Studies, 24(7), 1073-1096.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. B. M. Staw, & L. L. Cummings içinde, Research in Organizational Behavior (s. 263-295). Greenwich: JAI Press.

Alvesson, M., Ashcraft, K. L., & Thomas, R. (2008). Identity matters:Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. Organization, 15(1), 5-28.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. Journal of Management, 34(3), 325-374.

Bauman, Z. (2017). Kimlik. (M. Hazır, Çev.) Ankara: Heretik.

Brown, A. D. (2017). Identity work and organizational identification. International Journal of Management Reviews, 19, 296-317.

Caza, B. B., Heather, V., & Harshad, P. (2018). Identity work in organizations and occupations: Definitions,theories, and pathways forward. Journal of Organizational Behavior, 39(7), 889-910.

De Bakker, F. G., Groenewegen, P., & Den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. Business and Society, 44(3).

Donthu, N., Kumar, S., & Pattnaik, D. (2020). Forty-five years of Journal of Business Research: A bibliometric analysis. Journal of Business Research, 109, 1-14.

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Marc Lim, W. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. Journal of Business Research, 133, 285-296.

Dukerich, J. M. (2001). Reviewed work: role transitions in organizational life: An identity-based perspective. The Academy of Management Review, 26(4), 670-672.

Giddens, A. (1991). Modernity and self-identity: Self and society in the late modern age. Stanford: Stanford University Press.

Goffman, E. (1959). The presentation of self in everyday life. Garden City: NY: Anchor Books.

Goyal, K., & Kumar, S. (2021). Financial literacy: A systematic review and bibliometric analysis. International Journal of Consumer Studies, 45(1), 80-105.

Ibarra , H., & Barbulescu, R. (2010). Identıty as narratıve: prevalence, effectıveness, and consequences of narratıve ıdentıty work ın macro work role transıtıons. Academy of Management Review, 35(1), 135-154.

Ibarra, H., & Petriglieri, J. L. (2010). Identity work and play. Journal of Organizational Change Management, 23(1), 10-25.
Kreiner, G. E., Hollensbe, E., & Sheep, M. L. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. Academy of Management Journal, 49(5), 1031-1057.
Öztürk, O., & Gürler, G. (2022). Bir literatür incelemesi aracı olarak bibliyometrik analiz. Ankara: Nobel.
Pratt, M. (2012). Rethinking Identity Construction Processes in Organizations: Three Questions to Consider1. M. Schultz, S. Maguire, A. Langley, & H. Tsoukas içinde, Constructing Identity in and around Organizations (s. 21-49). Oxford: Oxford University PRess.
Pratt, M. G., & Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. Academy of Management Journal, 40(4), 862-898.
Ramarajan, L. (2014). Past, present and future research on multiple identities: Toward an intrapersonal network approach. Academy of Management Annals, 8(1), 589–659.
Ruíz-Navarro, J., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. Strategic Management Journal, 25, 981-1004.
Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. Human Relations, 56(10), 1163-1193.
Turner, R. H. (1975). Is there a quest for identity? The Sociological Quarterly, 16, 148-161.
Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2015). VOSviewer manual. Leiden: Univeristeit Leiden.
Verma, S., & Gustafsson, A. (2020). Investigating the emerging COVID-19 research trends in the field of business and management: A bibliometric analysis approach. Journal of Business Research, 118, 253-261.
Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. Organizational Research Methods, 18(3), 429-472.

# KURUCU-YÖNETİCİ MANTIĞINDAN PROFESYONEL YÖNETİCİ MANTIĞINA: BİR TİPOLOJİ ÖNERİSİ

Arş. Gör. Zeynep BAYSAL
*OSTİM Teknik Üniversitesi*
zeynep.baysal@ostimteknik.edu.tr

Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS
*Anadolu Üniversitesi*
zguven@anadolu.edu.tr

## ÖZET

Kurumsal mantıklar kuramı temelinde gerçekleştirilen bu çalışmada, şirket mantığının bir yansıması olarak kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçen işletmelerde üst düzey profesyonel yönetici tercihine ilişkin bir tipoloji geliştirilmesi amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilen çalışmada profesyonel yöneticilik mantığına geçiş yapmış işletmeler ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve görüşülen şirketlere ilişkin ikincil veri kaynakları derlenmiştir. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular söz konusu tipolojinin geliştirilmesi için kullanılmış ve temelde dört farklı profesyonel yönetici tipinden oluşan bir sınıflandırma gerçekleştirilmiştir. Dönüştürücü Profesyonel Yönetici, Fırtına Profesyonel Yönetici, Temkinli Profesyonel Yönetici ve Zarar Veren Profesyonel Yönetici şeklinde dört tip yöneticiden oluşan tipolojinin, şirket mantığının bir yansıması olarak kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçiş sürecinde işletme içinden veya dışından yönetici seçimi tercihi konusundaki literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal mantıklar, profesyonel yöneticilik, profesyonel yönetici tipolojisi.

# GİRİŞ

Adam Smith tarafından "kendilerinin değil başkalarının parasını yöneten kişiler" olarak tanımlanan profesyonel yöneticilere (Smith, 2010), günümüzde özellikle "kurumsallaşmış" kabul edilen şirketlerde rastlanmaktadır. Profesyonel yönetici kavramı, yabancı literatürde bazen dışarıdan yönetici (outside/external manager) şeklinde kullanılmakla beraber (Peng, 2004; Yu et al., 2018) Türkiye'deki kullanıma benzer şekilde "profesyonel yönetici" (professional manager) kavramının da kullanıldığı görülmektedir (Daily & Dalton, 1992; Gedajlovic et al., 2004). Kelime anlamı itibariyle profesyonelleşme meslek anlamına gelen "profession" kökünden gelmekte ve meslekleşme, bir işte uzmanlaşma anlamında kullanılmaktayken, yönetim özelinde ise bir kişinin yöneticilik alanında uzmanlaşması, yöneticiliği mesleği olarak icra etmesi olarak ifade edilebilir (Özkul, 2016; Yıldırım, 2019). Genellikle aile şirketleri açısından ele alınan profesyonelleşme konusu, beraberinde pek çok diğer unsuru da getirmesine karşın daha yaygın olarak şirkette aile dışından kişilerin yönetici olarak görevlendirilmesi olarak değerlendirilmektedir (Dekker et al., 2015; Üsdiken, 2020). Gerçekleştirilen çalışmanın amacı kurumsal mantıklar kuramı temelinde şirket mantığının bir yansıması olarak profesyonel yöneticilik mantığına geçiş gerçekleştirmiş işletmeler üzerinden bir profesyonel yönetici tipolojisi geliştirilmesidir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Profesyonel yöneticilik kavramının açıklanabilmesi için öncelikle şirketlerde yetki ve güç devri konusunun ele alınması gerekmektedir. Örgütlerde yetki ve güç devri konusunu ele alan başlıca kuramlardan biri vekalet kuramıdır. İlk kez Berle ve Means (1932) tarafından ortaya atılan ve daha sonra Ross (1973), Jensen ve Meckling (1976) ve Williamson (1963) tarafından geliştirilen kuram örgütlerde mülkiyet ve kontrolün ayrılmasını ele almakta ve bu yönüyle bu çalışmada irdelenen profesyonel yöneticilik konusuna ışık tutmaktadır. Vekalet kuramı örgütlerde şirket sahipleri ile ücretli yöneticiler arasındaki ilişkiyi irdelerken genellikle bu ilişkiden doğan sorunlara vurgu yapmaktadır (Meydan & Çetin, 2017). Kurama göre asil (mülk sahibi) ve vekil (ücretli yönetici) arasındaki ilişki, iki tarafın sahip olduğu ve aktardığı bilgilerin ve risk alma eğilimlerinin farklı olması sebebiyle bazı sorunlara ve çatışmalara yol açabilmektedir. Kuram

kapsamında daha sonra yapılan çalışmalarda ise yönetimin profesyonelleşmesi bir ihtiyaç olarak görülmüş ve şirkette kontrolü elinde bulunduracak yöneticilerin şirketin tüm bileşenlerinin ihtiyaçlarına cevap verecek düzeyde gerçek profesyoneller olması gerektiği ifade edilmiştir (Wren & Bedeian, 2021).

Profesyonel yöneticiyle çalışma kararını etkileyen mikro süreçleri ele alan vekalet kuramının yanı sıra, konuyu daha makro bakış açısıyla değerlendiren kuramlar da söz konusudur. Kurumsal kuramın meta kuramı olarak ifade edilen kurumsal mantıklar kuramı da bu kuramlar arasında ifade edilebilir. Friedland ve Alford (1991), Scott (1995) ve Thornton & Ocasio (1999) tarafından tanımlanan ve geliştirilen kurama göre kurumsal mantıklar 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 kurallardır. Toplumun çeşitli makro kurumsal mantıkları içinde bulunduran kurumlararası bir sistem olarak tanımlandığı bu yaklaşımda genel kabul gören kurumsal mantıklardan biri de şirket mantığıdır (Corporation Logic) (Thornton et al., 2014; Thornton & Ocasio, 2008). Şirket mantığı temelinde hiyerarşik ve bürokratik yönetim ve sonuçların net bir şekilde ölçülmesi yoluyla yüksek performans ve yönetsel etkinliği sağlamayı hedefleyen bir mantıktır (Xia et al., 2023). Şirket mantığının bir yansıması olarak ifade edilebilecek profesyonel yöneticilik kavramı da Dünya genelinde 20. Yüzyıl sonlarında yaygınlaşan neo-liberal akım ile birlikte ortaya çıkan yönetimcilik (managerialism) akımının bir bileşeni olarak ortaya çıkmış ve işletmelerin profesyonel yöneticiler ve kurumsal yönetişim teknikleri kullanılarak daha iyi yönetileceği fikrinin yerleşmesini sağlamıştır (Ağlargöz, 2019; Al-Twal, 2022; Xia et al., 2023).

Kurumsal mantıklar genel itibariyle makro bir bakış açısına sahip olan bir kuram olmakla beraber, mantıkların mikro temelleri de sıkça araştırılan konular arasında yer almaktadır (Boxenbaum, 2019; Powell & Rerup, 2017). Sosyal aktörlerin kurumsal mantıklar tarafından nasıl şekillendirildiğini ve aynı zamanda da kurumsal mantıkları nasıl şekillendirdiğini açıklamayı amaçlayan bir model geliştiren Thornton vd. (2014) aktörlerin kişilikleri ve amaçlarının yalnızca kurumsal mantıklar içerisinde kültürel olarak gömülü olmakla kalmadığını, aynı zamanda da değişime açık örgütsel uygulamalar içine yerleşik olduğunu ileri sürmüşlerdir. Öte yandan kurumsal mantıkların mikro temellerine odaklanan bir dizi diğer çalışmada da örgüt kültürü ile kurumsal mantıklar arasındaki ilişki ve etkileşim incelenmiş ve makro düzeydeki mantıkların örgüt düzeyinde benimsenmesi sürecinde bu mantıkların örgüt kültürünü değiştirebildiği ve hem örgüt kültürünün hem de kurumsal mantıkların bireylerin bilinçaltındaki düşünceleri tarafından şekillendirilebildiği ve örgütsel düzeyde birbirlerini etkileyebildikleri ifade edilmiştir (Hatch, 2012; Hinings, 2012).

Profesyonel yöneticilik alanındaki çalışmalarda ağırlıklı olarak kurucu-yöneticiler tarafından yönetilen şirketler ile profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen şirketlerin karşılaştırılması konu edilmekle beraber (Birley & Norburn, 1987; Daily & Dalton, 1992), daha çok profesyonel yöneticiliğe geçiş aşamasında olan, yani literatürdeki ifadeyle "eşikte" yer alan şirketler (threshold companies) incelenmiştir (Barnes & Hershon, 1976; Clifford, 2000; Flamholtz et al., 2007; Gedajlovic et al., 2004). Öte yandan, Dekker vd. (2015) aile şirketlerinde profesyonelleşmenin literatürde ağırlıklı olarak dışarıdan yönetici görevlendirme olgusu ile özdeşleştirildiğini fakat bunun yetersiz olduğunu ve dışarıdan yöneticilerin profesyonelleşmenin yalnızca bir ögesi olduğunu ileri sürmektedir. Bu görüşü destekleyen bir diğer çalışmada da Flamholtz (2007) bir şirketin profesyonel olarak yönetilmesinin operasyonel ve yönetimsel sistemlerin profesyonelleşmesinin yanı sıra girişimcilerin yani şirketi kuran kişilerin düşünce yapısında da bir değişimi gerekli kıldığı ifade etmektedir. Literatürde yer verilen bir diğer bakış açısı da aile üyelerinin de profesyonelleştirilebileceği yönündedir (Camfield & Franco, 2019). Buna göre şirkette profesyonelleşme yalnızca örgüt dışından görevlendirilecek yöneticilerle değil, aile üyelerinin profesyonelleşmesi yoluyla da sağlanabilir. Literatürde farklı bakış açıları bulunmasına karşın, bu çalışma genelinde "profesyonel yönetici" kavramı örgütü kuran ve yöneten kişiler (genelde aile) ile herhangi bir akrabalık bağı olmaksızın yalnızca yönetim

fonksiyonlarını yerine getirmesi amacıyla görevlendirilen kişileri ifade edecek şekilde kullanılmıştır.

## Türkiye'de Profesyonel Yöneticilik

Profesyonel yöneticilik uygulamaları dünya genelinde olduğu gibi Türkiye bağlamında da çeşitli faktörler ve akımların etkisi ile ortaya çıkmış ve yaygınlaşmıştır. Türkiye'de profesyonel yöneticilik uygulamalarının ilk örneklerinin 1930'lu yıllarda görüldüğü ve söz konusu dönemde girişimcilerin özellikle devlette tecrübe sahibi kişileri profesyonel yönetici olarak işe aldıkları görülmektedir (Taş & Çavuş, 2010). 1960'lı yıllarda özel sektörün gelişmesi ve rekabetin artması ile birlikte profesyonel yöneticilere olan talep artmış ve profesyonel yönetici seçiminde güven unsuru ön plana çıkmıştır (Buğra, 2021; Taş & Çavuş, 2010). Tercih edilen profesyonel yöneticilerin bu dönemde genellikle aile ile yakın ilişki içerisindeki kişiler olduğu görülmektedir. 1980'lerden sonraki döneme bakıldığında ise küreselleşme ve neo-liberal akımın da etkisiyle artan uluslararası rekabetin bir sonucu olarak tercih edilen profesyonel yöneticilerde güven ihtiyacının yanı sıra yöneticilerin uluslararası deneyim sahibi olması da tercih sebebi olmuştur (Özkul, 2016; Taş & Çavuş, 2010).

Türkiye bağlamında profesyonel yöneticilik açısından önemli bir diğer faktör olan yöneticilik eğitimi ise küresel anlamda Avrupa'da 1819 yılında Paris'te kurulan Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP) ile, Amerika Birleşik Devletleri'nde ise 1881 yılında University of Pennysylvania bünyesinde kurulan Wharton School ile başlamış, Türkiye'de ise ilk adımlar Tanzimat sonrası 1850 yılında tercüme edilerek yayınlanan "Kanunname-i Ticaret" ile atılmıştır. 1883 yılında ise bugünkü Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi olan Hamidiye Ticaret Mektebi lisans düzeyindeki ilk işletme okulu olarak hayata geçirilmiş (Güvemli, 2018), 1859 yılında Mülkiye Mektebi, 1936 yılında ise İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi açılmıştır. Yöneticiliğin bir meslek olarak meşrulaşmasında önemli rol oynayan lisansüstü düzeyde işletme eğitimi (MBA) programları ise ilk olarak 1993 yılında Koç Üniversitesi, 1997 yılında Yeditepe Üniversitesi ve 1998 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi'nde açılmıştır. Söz konusu gelişmeler profesyonel yöneticiliğin Türkiye bağlamında meşru bir uygulama olarak kabul görmesinde etkili olmuştur.

Profesyonel yöneticilik ile ilgili literatürün konunun çeşitli alanlarına odaklanmasına karşın profesyonel yönetici türlerinin belirlenmesini amaçlayan bir tipoloji önerisine rastlanmamıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik yöneticileri (Tang et al., 2011), orta düzey yöneticiler (Mosher & Berkovich, 2023), mikro-işletme yöneticileri (Jaouen & Lasch, 2015) ve C-düzey yöneticilere (Işık, 2020) ilişkin çalışmalar bulunmakla beraber profesyonel yöneticilerin özelliklerine göre gruplara ayrıldığı bir tipoloji geliştirme çalışması görülmemiştir. Gerçekleştirilen çalışmanın bu anlamdaki bir boşluğu doldurması amaçlanmaktadır. Bir sonraki bölümde çalışmada kullanılan araştırma yöntemi ele alınacaktır.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Nitel araştırma yöntemleri ile gerçekleştirilen çalışmanın örneklemi Amaçlı Örneklem yöntemlerinden biri olan Kritik Durum Örneklemesi ile belirlenmiştir. Örneklemi kurumsal mantıklar kuramı çerçevesinde şirket mantığının bir yansıması olarak profesyonel yöneticilik mantığına geçiş yaşamış iki işletme oluşturmaktadır. Araştırmada birincil veri kaynağı olarak derinlemesine görüşmeler yapılmış, ikincil veri olarak da incelenen işletmelere ilişkin yazılı basın kaynakları incelenmiştir. 2008-2023 yılları arasında yayınlanan 56 haber ve iki işletmeden dokuz kişi ile görüşme gerçekleştirilerek elde edilen veriler MAXQDA yazılımı kullanılarak analiz edilmiş ve elde edilen bulgular bir profesyonel yönetici tipolojisi oluşturma amacı doğrultusunda yorumlanmıştır.

Şirket mantığının bir yansıması olarak profesyonel yöneticilik mantığına geçiş sürecinde farklı deneyimler yaşayan iki işletmede görüşülen kişilerin bu süreçlere ilişkin çeşitli bakış açıları sunabilecek kişiler arasından seçilmesine özen gösterilmiştir. Görüşülen kişiler işletmede uzun yıllar çalışmış ve mantık değişiminin öncesini, değişim sürecini ve sonrasını bizzat gözlemlemiş

kişiler; görüşmeler sırasında işletmede çalışmakta olup mantık değişimi sonrasında işletmedeki durumu aktarabilecek kişiler ve işletmede çalışmamış ancak işletmenin paydaşı olan ve işletme ile yakın ilişkiler içinde olan kişiler olmak üzere üç grubu temsil edecek şekilde seçilmiştir. Görüşülen kişilerden emekli olanlar ile yapılan görüşmeler işletmelerin dışında mekanlarda gerçekleştirilmiş, halen çalışmakta olanlar ise işletmeye gidilerek ziyaret edilmiştir. İşletmelerin bizzat ziyaret edilmesi ile ortamda gözlem yapma imkânı da olmuştur. Her bir görüşmenin hemen ardından gözlem notları hazırlanmış ve bu notlar analizler sırasında değerlendirmeye dahil edilmiştir. Verinin zenginleştirilmesi amacıyla görüşme yapılan ortam, görüşülen kişinin genel ruh hali, vücut dili, konuşurken kullandığı ses tonu ve vurgulamaları gibi gözlem sonucu elde edilen veriler de çalışmada dikkate alınmıştır.

Görüşmeler ile eş zamanlı olarak yazılı basın kaynakları da toplanmıştır. Kaynakların bir kısmı sahaflar gibi fiziksel kaynaklardan bir kısmı da internet üzerinde yapılan aramalar sonucu elde edilmiştir. Yapılan aramalarda araştırmaya konu olan işletmelerin, kurucuların ve profesyonel yöneticilerin isimleri anahtar kelime olarak kullanılmıştır. İkincil veri analizine en zengin kaynağı sağlayan kaynak ise PressReader isimli, Anadolu Üniversitesi aboneliğiyle ulaşılan veri tabanı olmuştur. Dünya genelinde çok sayıda dergi ve gazeteyi kapsayan bir arşive sahip olan sitede araştırılan iki işletmeyle ilgili tarama yapılarak basında yer alan haberlere ulaşılmıştır.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen içerik analizinde Saldana (2019) tarafından tanımlanan sıralama takip edilerek öncelikle kodlar, daha sonra kategoriler ve sonra da temalar (kavramlar) ortaya çıkarılmıştır. Kodlama süreci döngüsel olarak gerçekleştirilmiş ve ilk turda açık kodlama ile tüm metinler herhangi bir çerçeveye bağlı kalmaksızın kodlanmış, ikinci turda ise Kuramsal Kodlama (Saldana, 2019) yöntemi kullanılarak veriler çalışmanın dayandığı temel kuram olan kurumsal mantıklar kuramı çerçevesinde yeniden kodlanmıştır. Elle yapılan bu kodlama süreçlerinin ardından kodlar MAXQDA programına aktarılarak yazılım desteğiyle kategoriler ve sonrasında da temalar oluşturulmuştur. Bir sonraki bölümde analizler sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin tartışmalara ve geliştirilen tipolojiye yer verilecektir.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmaya konu olan iki işletme kurumsal mantıklar çerçevesinde şirket mantığının bir yansıması olarak profesyonel yöneticilik mantığına geçiş sürecinde birbirinden farklı deneyimler yaşayan iki işletmedir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda işletmelerde görevlendirilen profesyonel yöneticilerin birbirinden farklı özelliklere sahip olduğu ve bu özelliklerinin işletmenin profesyonel yönetici tercihini doğrudan etkilediği görülmüştür.

İncelenen işletmelerden ilki (İşletme A) 1962 yılında Eskişehir'de kurulmuş bir aile işletmesidir. Uzun yıllar işletmenin kurucusu tarafından yönetilen işletmede 2006 yılına gelindiğinde yönetim ve icra kurullarının ayrılması kararı alınmış, aile üyesi yöneticiler yönetim kuruluna çekilmişlerdir. Söz konusu değişim ile birlikte işletmeye CEO düzeyinde dışarıdan bir profesyonel yönetici alınmıştır. Yeni CEO ile işletmenin örgüt yapısı değişmiş, pek çok yeni girişim ve atılımda bulunulmuş ancak söz konusu dönem yalnızca iki yıl sürmüştür. Ardından yine dışarıdan bir CEO görevlendirilmiş ancak yine benzer bir şekilde söz konusu yönetici de yalnızca bir sene bu görevini sürdürebilmiştir. Sonrasında kurucunun oğlu olan Yönetim Kurulu Başkanı'nın kısa süreli vekaletinin ardından işletme içerisinden bir yönetici CEO olarak atanmıştır. İçeriden atanan bu CEO on iki yıl boyunca görevini sürdürmüştür. Sonrasında global bir yapıya geçerek yine işletme içerisinden bir CEO'nun atandığı işletmede son durumu itibariyle tamamen profesyonel bir yönetim söz konusudur.

İncelenen ikinci işletmede de (İşletme B) benzer bir aile işletmesi yapısı bulunmaktadır. İşletme 1974 yılında Eskişehir'de bir kardeş ortaklığı olarak kurulmuş uzun yıllar bu yapısını korumuştur. 2000'li yıllarda ikinci neslin yönetimde söz sahibi olduğu işletmede 2011 yılında ilk kez dışarıdan COO (daha sonra CFO) düzeyinde bir profesyonel yönetici görevlendirilmiştir. Profesyonel yönetici örgüt yapısında çeşitli değişiklikler yapmış ve kurumsallaşma girişimleri

gerçekleştirmiştir. Ancak söz konusu girişimler içselleştirilememiş ve törensel kurumsallaşma düzeyinde kalmıştır. COO'nun aile üyelerini manipüle etmesi ve etik dışı davranışları sonucu işletme finansal sıkıntılar yaşamış ve 2017 yılında çoğunluk hissesi yabancı bir ortağa satılmıştır. Bu gelişme sonucunda işletme yönetimi tamamen el değiştirmiş, aile üyelerinin söz sahibi olmadığı profesyonel bir yapıya bürünmüştür. Sonrasında Türk iş insanlarına tekrar satılan işletmede de profesyonel yöneticilik mantığına geçişin tamamlandığını söylemek yanlış olmayacaktır.

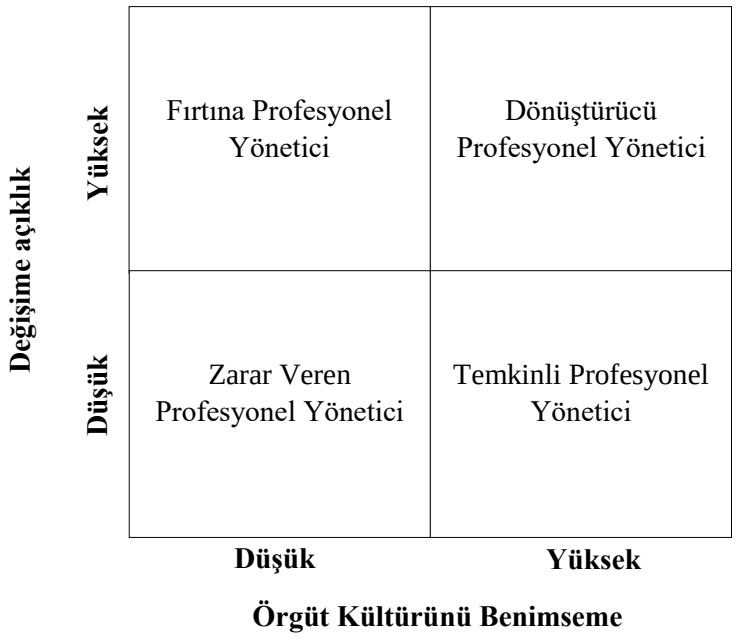
Profesyonel yöneticilere ilişkin geliştirilen tipolojinin temelindeki soru örgütteki üst düzey profesyonellerin dışarıdan örgüt ile hiç bağlantısı olmayan kişilerden mi yoksa örgüt içerisinde deneyim sahibi kişilerden mi seçileceği sorusudur. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, kararın temelde örgüt stratejisinin risk alarak atılım yapmak mı yoksa temkinli, sürdürülebilir hareket etmek mi olduğu sorusuna dayandığını göstermektedir. Tablo 1'de geliştirilen tipolojinin temelini oluşturan birincil ve ikincil veri kaynaklarından alıntı örnekleri sunulmuştur.

**Tablo 1:** Görüşmelerden örnek alıntılar

| İşletme | Veri Kaynağı | Örnek Alıntı |
|---|---|---|
| A | Birincil | *"Ama içeriden şimdi burada yönetim kurulunun şeyi nedir? Biraz da onunla ilgili, vizyonu nedir? Ne yapmak istiyor ve CEO'dan beklenti nedir? Biraz da onunla ilgili bir durum. Yani CEO'dan beklenti hani çok daha farklı yerlere götürmek, çok daha farklı noktalara getirmek. Belki risk almak. Hani şirket olarak. Farklı açılımlar yapmak, farklı sektörlere girmek gibi bir şeyler varsa ona yönelik olarak kişiyi bulması lazım. Bu sefer içeriden olmayabilir. Bazı noktalarda. Ama şuysa eğer ya benim sürdürülebilir büyümem devam etsin. Kârlılığım belli miktarlarda artsın. Ve bunun içerden hani içeriye giderek içerideki verimlilikleri daha iyi bir noktaya getirerek ve güvenebildiğim her koşuda güvenebildiğim biri olsun denirse tabii ki içeriden olması daha şey olur."* |
| A | Birincil | *"Yani şimdi dışarıdan profesyoneller getirdiğinizde işte bu hem aileyle ilişkiler hem şirketle ilişkiler o şeyin oluşması o kadar da kolay değil. Çok kolay değil o ahengin oluşması. Ama içeriden yaptığınızda bu ahengi biraz daha düzgün yönetebiliyorsunuz."* |
| A | Birincil | *"Bence bazen bu tarz şeylere ihtiyaç var bazı şeylerin kırılması için. Evet biraz daha böyle bir kabuğu kırmamız için grup başkanlık seviyesinde şöyle söyleyeyim. Satış, IT ve İK son üç dört yılda bu üçü dışarıdan getirildi. Yani C-Level onlar grup yani başkanları. Ve bir sorun olmadı yani. Hatta satışlar şu anda rekor kırıyor. Biraz kan akışı olması lazım. O yeni fikirler gelsin, yeni bir enerji gelsin."* |
| A | Birincil | *"Ciddi bir hareket ve dinamizm ile olumlu şekilde yansıdı. İlk dönemlerde. Ama daha sonrasında zannederim yani şey CEO farklı düşüncelere, belki vizyona sahipti. Belki aileyle ilgili tam olarak bu özdeşleşmedi ya da match etmedi diyelim. Bir dönem sonra da ayrıldı."* |
| A | Birincil | *"Aileyle de iyi olduğunu düşünüyorum. Ama belki beklenen atılımı görmediler."* |
| A | İkincil | *"Geçmişi yok saymayacak yenilikçi CEO aranıyor: Yeni CEO içerden de dışardan da olabilir. Yeni CEO'da aradığımız kriter, şirketin sahip olduğu değerleri muhafaza ederek, ileriye götürecek olması. Şirkete yeni bir şeyler getirebileceği gibi şirketin duruşunu da devam ettirebilmeli."* |

**Tablo 2:** Görüşmelerden örnek alıntılar (devam)

| İşletme | Veri Kaynağı | Örnek Alıntı |
|---|---|---|
| B | **Birincil** | ***"Ve geldiği göreve bak. Hiçbir tecrübe yok. Kesinlikle yok. Zaten her şeyin başlangıcı o oldu. Yenilik getireceğim, yatırım yapacağım vesaire diye. Ama nasıl? Çekirdekten yetişerek okumuşsun. Çekirdekten de yetişiyorsun. Ve güncel şeyleri de takip ediyorsun. Böyle bir şey olsa tamam. Bu adam gelir gelmez. Kitaplarla yönetmeye başlar. Evet. Kitaplarda yazılanı uygulamaya başladı. Uyar uymaz. Sektör doğru, yanlış. Böyle saçma sapan şeyler."*** |
| B | Birincil | *"Ama hani kendi değerimiz doğrultusunda da savaşlarımızı veriyorduk tabii ki. Yani bu dışarıdan geldi. Daha böyle bir bağlantısı yok. Gördü bu açığı başladı kendi şeyini yürütmeye."* |
| B | Birincil | *"Bunların bu hale gelmesi hep doğru müdür ve yöneticilerle çalışmaları. Bir tanesi bozdu bütün düzeni işte. En son gelen. Ona da bizler gibi güvendiler demek ki. Yani günün sonunda dediler ki işletme için çalışacak. Ama o adam öyle yapmadı. Şirketi uçurmak için çalıştı."* |
| B | Birincil | *"Dostlarını çok çabuk satan, yanındakilerini çok çabuk satan, çalıştığı firmaya aidiyet duygusu hiç olmayan sadece kendi çıkarlarını düşüren bir yöneticiydi."* |
| B | İkincil | *"Grup COO'su ise iş modeli geliştirme şablonunu hazırlamak için uzun süre çalışmalar yaptıklarını anlattı. Vizyon, beceri, teşvik, kaynak, plan bir arada olmadan başarıya ulaşılamayacağını belirten COO, ''Teknoloji gün geçtikçe gelişiyor ve iş dünyasında başarılı olmak için değişim gereklidir. Geleceği tahmin ederek adımlar atmazsak, başarılı olamayız.' İfadelerini kullandı.* |




**Şekil 1:** Profesyonel yönetici tipolojisi

Geliştirilen tipolojide profesyonel yöneticiler dört temel grupta ele alınmaktadır. Değişime açıklık düzeyi ve örgüt kültürünü benimseme düzeyi olmak üzere iki boyuta sahip olan tipolojiye göre hem değişime açıklık hem de örgüt kültürünü benimseme düzeyi yüksek olan yöneticiler "Dönüştürücü Profesyonel Yönetici" olarak adlandırılmıştır. Bu tür yöneticiler tüm işletmelerin aradığı ve bulduğunda da uzun süreli ilişkiler kurdukları yöneticilerdir. İşletme A'daki içeriden seçilen üçüncü CEO bu tür profesyonel yöneticilere örnektir. Şeklin tam zıt tarafında yer alan ve hem değişime açıklık hem de örgüt kültürünü benimseme düzeyi düşük olan yöneticiler ise "Zarar Veren Profesyonel Yönetici" olarak adlandırılmıştır. Bu tür yöneticiler hem işletmeye yeni bir vizyon kazandıramayan hem de işletmeye karşı bir aidiyet duygusu geliştiremeyen yöneticilerdir. İsminden de anlaşılacağı üzere bu tür yöneticiler işletmelere faydadan çok zarar veren yöneticiler olarak ifade edilmektedir. İşletme B'de görevlendirilen ve işletmenin ailenin elinden çıkması ile sonuçlanan sürecin temel aktörlerinden biri olan COO bu tür yöneticilere örnektir. Öte yandan değişime açıklık düzeyi yüksek olan ancak örgüt kültürüne uyum sağlayamayan profesyonel yöneticiler de "Fırtına Profesyonel Yönetici" olarak adlandırılmıştır. Bu ismin verilmesinin nedeni bu tür yöneticilerin başlangıçta büyük bir atılım gerçekleştirmesi ancak sonrasında kültüre uyum sağlayamamaları nedeniyle işletmedeki varlıklarının uzun soluklu olamamasıdır. İşletme A'da görevlendirilen ve ilk zamanlarında işletmeye büyük katkılar sağlayan ancak sonrasında aile ile çatışmaları nedeniyle görevine son verilen ilk CEO bu tür yöneticiye örnek gösterilebilir. Son olarak da bazı profesyonel yöneticilerin örgüt kültürüne oldukça uyum sağladıkları ancak değişime açıklık düzeylerinin düşük olması nedeniyle kendilerinden beklenen atılımı gösteremedikleri görülmektedir. "Temkinli Profesyonel Yönetici" olarak ifade edilen bu tür yöneticilerin de Fırtına Profesyonel Yönetici'ye benzer şekilde işletmedeki varlığını uzun süre devam ettiremediği görülmektedir. İşletme A'da kısa süreli olarak görevlendirilen ikinci CEO bu tür yöneticiye bir örnektir.

# SONUÇ ve ÖNERİLER

Kurumsal mantıklar kuramı temelinde gerçekleştirilen bu çalışmada iki işletme üzerinden gerçekleştirilen analizler sonucunda profesyonel yöneticilik üzerine bir tipoloji geliştirilmiştir. Literatürde bir boşluğu dolduracağı düşünülen bu çalışma birincil ve ikincil veri kaynakları üzerinden nitel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri analizleri sonucunda ortaya çıkan değişime açıklık ve örgüt kültürüne uyum boyutları çerçevesinde Dönüştürücü Profesyonel Yönetici, Zarar Veren Profesyonel Yönetici, Fırtına Profesyonel Yönetici ve Temkinli Profesyonel Yönetici olmak üzere dört tip profesyonel yönetici tespit edilmiştir. Geliştirilen tipolojinin şirket mantığının bir yansıması olarak kurucu-yönetici mantığından profesyonel yönetici mantığına geçiş sürecinde işletme içinden veya dışından yönetici seçimi tercihi konusundaki literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın kısıtlılıkları arasında araştırmanın kısıtlı bir örneklem üzerinden gerçekleştirilmiş olması, seçilen işletmelerin farklı örgütsel alanlarda bulunmaları ve yapılan kişilerin verdiği bazı özel bilgilerin teyit edilmesinin mümkün olmaması ifade edilebilir. Bununla beraber geliştirilen tipolojinin gelecekteki çalışmalara bir temel oluşturabileceği ve daha geniş örneklemler ile ve belki nicel araştırma yöntemleri ile daha da geliştirilebileceği düşünülmektedir.

# KAYNAKÇA


Ağlargöz, O. (2019). *Yönetimcilik: Klişelere Dayalı Bir Analiz*. Nisan.

Al-Twal, A. (2022). 'Herding cats'? Challenges to effective HRM in Jordanian higher education institutions. *Journal of Further and Higher Education*, *46*(10), 1391–1406.

Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*, *7*(4).

Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. Macmillan.

Birley, S., & Norburn, D. (1987). Owners and managers: The Venture 100 versus the Fortune 500. *Journal of Business Venturing*, *2*, 351–363.

Boxenbaum, E. (2019). Conceptual Metaphors in Microfoundations of Institutional Theory. In

*Microfoundations of Institutions*. Emerald Group Publishing Limited.
Buğra, A. (2021). *Devlet ve işadamları*. İletişim Yayınları.
Camfield, C., & Franco, M. (2019). Theoretical framework for family firm management: Relationship between personal values and professionalization and succession. *The Eletronic Library*, *9*(2).
Clifford, D. K. (2000). Growth pains of the threshold company. *Harvard Business Review*.
Daily, C., & Dalton, D. (1992). Financial performance of founder-managed versus professionally managed small corporations. *Journal of Small Business Management*, *30*(2), 25.
Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, *53*(2), 516–538.
Flamholtz, E. G., Randle, Y., & Mozilo, A. R. (2007). *Growing Pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm*. Jossey-Bass.
Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232–263). University of Chicago Press.
Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of Management Studies*, *41*(5), 899–912.
Güvemli, O. (2018). Türkiye'de işletme eğitiminin tarihçesi ile ilgili bir görüş. *Accounting and Financial History Research Journal*, *14*.
Hatch, M. J. (2012). Bringing culture back from institutional siberia. *Journal of Management Inquiry*, *21*(1), 84–87.
Hinings, B. (2012). Connections between institutional logics and organizational culture. *Journal of Management Inquiry*, *21*(1), 98–101.
Işık, M. (2020). *Değişen yönetici tipolojisi: C-seviye yöneticiler*. Gazi Kitabevi.
Jaouen, A., & Lasch, F. (2015). A new typology of micro-firm owner-managers. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *33*(4), 397–421.
Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, *3*, 305–360.
Meydan, C. H., & Çetin, F. (2017). Vekalet kuramı. In C. H. Sözen & N. H. Basım (Eds.), *Örgüt Kuramları* (4th ed., pp. 157–177). Beta.
Mosher, S., & Berkovich, I. (2023). Supervisors as definers of a new middle-level managers' leadership model: Typology of four middle-level leadership prototypes in early childhood education. *Leadership and Policy in Schools*, *22*(2).
Özkul, İ. (2016). *Aile şirketleri ve profesyonel yöneticiler*. Avea Executive.
Peng, M. (2004). Outside directors and firm performance during institutional transitions. *Strategic Management Journal*, *25*(5), 453–471.
Powell, W. W., & Rerup, C. (2017). Opening the Black Box: The Microfoundations of Institutions. In *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage.
Ross, S. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, *63*(2), 134–139.
Saldana, J. (2019). *Nitel araştırmacılar için kodlama el kitabı*. Pegem Akademi.
Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations: Ideas, interests and identities*. Sage.
Smith, A. (2010). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. General Books LLC.
Tang, K., Robinson, D. A., & Harvey, M. (2011). Sustainability managers or rogue mid-managers? A typology of corporate sustainability managers. *Management Decision*, *49*(8), 25–1747.
Taş, A., & Çavuş, M. F. (2010). Türkiye'deki profesyonel yöneticiler üzerine bir inceleme: Nasıl seçiliyorlar? Hangi özellikleri ön plana çıkıyor? Hangi yetkilerle donatılıyorlar? *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *19*(1), 185–201.

Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations. *American Journal of Sociology*, *105*(3), 801–844.
Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99–129). Sage.
Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2014). The institutional logics perspective. In R. Scott & S. Kosslyn (Eds.), *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*. Wiley.
Üsdiken, B. (2020). Owners and salaried managers in large Turkish enterprises. In A. M. Çolpan & G. Jones (Eds.), *Business, Ethics and Institutions: The Evolution of Turkish Capitalism in Global Perspectives*. Routledge.
Williamson, O. E. (1963). Managerial discretion and business behavior. In *The American Economic Review* (Vol. 53, Issue 5, pp. 1032–1057).
Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2021). *Yönetim düşüncesinin evrimi* (A. M. Aksoy (ed.)). Albaraka Yayınları.
Xia, J., Zhang, M. M., Zhu, J. C., & Fan, D. (2023). Reconciling multiple institutional logics for ambidexterity: human resource management reforms in Chinese public universities. *Higher Education*, *0123456789*.
Yıldırım, K. E. (2019). Profesyonel yöneticiliğin kamu yönetiminde uygulanabilirliği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *10*(19), 576–589.
Yu, F., Wang, P., Yun, B., & Li, D. (2018). Governance conflict in Chinese family firms: Managed by family-based managers or external managers? *International Journal of Conflict Management*, *29*(4), 446–469.

# BİR MELEZ ÖZBİÇİMLENME VAKASI OLARAK İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'NDE MÜLTECİ AKADEMİSYENLERİN İSTİHDAMI

Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ
*Bursa Uludağ Üniversitesi*
mehmetery@uludag.edu.tr

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

## ÖZET

"Örgüt Kuramı" disiplininin alt kuramlarından bir tanesi olan "Yeni Kurumsal Kuram (YKK)"ın yanıtını aradığı suallerden bir tanesi de bilindiği gibi "aynı örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütler neden bu denli birbirlerine benzemektedirler?" sualidir. YKK bu noktada, örgütlerin birbirlerine benzeme durumlarını "eşbiçimlenme" fenomeniyle açıklamayı tercih etmektedir. Öte yandan, YKK'nın örgütsel alanlardaki diğer örgütlerle eşbiçimlenme izahatına ilaveten, kimi zaman örgütlerin kendilerini kopyalama, "özbiçimlenme" yoluna da gidebildikleri bilinmektedir. Örgütler; geçmişte, yaşadıkları meşruiyet bunalımlarını aşmak için tercih ettikleri davranışları, benzer durumlarla karşılaştıklarında yineleyebilmektedirler. Bu çalışmada da, İstanbul Üniversitesi'nin farklı periyotlarda kurumsal ve rekabetçi baskılarla başa çıkma stratejisi olarak mülteci akademisyenleri istihdam etme vakası/stratejisi özbiçimlenme lensleriyle ve "nitel-yorumsamacı örnek olay" yöntemiyle incelenmektedir. Ortodoks, meşruiyet kaygısı temelindeki özbiçimlenmeye ilaveten, bu vakada İstanbul Üniversitesi'nin hem kurumsal hem de rekabetçi baskılara cevaben özbiçimlenmeye gittiği düşünülmektedir. Bu bağlamda ilgili yazına naçizane "melez özbiçimlenme" ve "rekabetçi özbiçimlenme" kavramları önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler**: Melez özbiçimlenme, mülteci, istihdam.

# GİRİŞ

Muhtelif örgütsel alanlarda faaliyet gösteren aktörlerin tümü, az ya da çok, kurumsal baskılarla karşı karşıyadırlar. Bahsi geçen aktörler kimi zaman, tecrübe ettikleri bu meşruiyet buhranlarını eşbiçimlenme enstrümanını kullanarak aşmaktadırlar. Öte yandan, zaman zaman örgütlerin, faaliyet gösterdikleri örgütsel alanlardaki diğer örgütlere yakınsamak yerine, kendilerine geçmişte meşru sıfatını kazandıran bazı davranışlarını tekrarlama, bir diğer ifadeyle "özbiçimlenme (automorphism)" (Schwartz, 2009; Strannegård, 2000) yoluna da gidebilirler. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı; örgütlerin meşruiyet kazanma arzularına ilaveten, başka gayelerle de özbiçimlenmeye gidip/gitmeyeceklerine ilişkin idraki ileriye taşımaktır.

"İstanbul Üniversitesi (İÜ)", Osmanlı İmparatorluğu döneminde Dârülfünûn olarak adlandırılırken, yeni kurulan "Türkiye Cumhuriyeti (T.C.)"nde 1933'te gerçekleştirilen yükseköğretim reformu ile üniversitede bir isim değişikliğine gidilmiş ve İÜ ismini almıştır. İÜ'nün muhtelif periyotlarda ve tekrarlı olarak, farklı ülkelerden T.C.'ye iltica eden akademisyenlerin İÜ'de istihdamını, kurumsal ve rekabetçi baskılarla mücadele edebilmek için bir vasıta olarak kullandığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın bir "melez özbiçimlenme" örneği olarak İÜ'nün farklı dönemlerde ama benzer bir davranışla, mülteci akademisyen istihdam etmeye yönelik davranışını tekrarlaması vakası üzerine inşa edildiğini söylemek mümkündür.

Bu çalışmanın yazına mütevazı bir katkı potansiyeli taşıyabileceğine inanılmaktadır. Birincisi; özbiçimlenme yazını ağırlıklı olarak örgütlerin kendilerini, onlara meşruiyet bahşedecek aktörlerin nezdinde meşruiyet kazanabilmek gayesiyle kopyaladıkları varsayımı üzerine bina edilmiştir. Oysa mevcut vakada, İÜ'nün özbiçimlenmeye "Yükseköğretim Kurulu (YÖK)" gibi örgütsel alanın mühim aktörlerinin rızasını alabilmenin yanı sıra, ulusal ve uluslararası arenada rekabet gücünü arttırabilmek adına da gittiği, bu manada melez bir özbiçimlenme davranışı sergilendiği görülmektedir. Bu noktada çalışma özbiçimlenme yazınına naçizane "melez

özbiçimlenme (hybrid automorphism)" ve "rekabetçi özbiçimlenme (competitive automorphism)" kavramlarını da önermektedir. İkincisi; mevcut özbiçimlenme yazını şu ana dek, daha ziyade gelişmiş ülkelerde ve kar amacı güden kuruluşlar (örneğin Schwartz, 2009; Strannegård, 2000) ya da belediyeler (Czarniawska, 2002) gibi örgütler üzerinden alana katkı yapmak arayışında olmuştur. Oysa bu çalışmanın üzerine bina edildiği vakanın merkezinde gelişmekte olan bir ülkede faaliyet gösteren bir yükseköğretim örgütü bulunmaktadır. Bu tür bir seçimin, özbiçimlenme fenomenine farklı bir açıdan bakabilme ve idraki geliştirme gibi bir etki yaratabileceği umulmaktadır. Çalışma bu manada da öncekilerden farklılık arz eder gibi görünmektedir. Son olarak çalışmanın, bilindiği kadarıyla ulusal yönetim ve örgütler alanında da çok fazlaca ele alınmamış bir konuya, özbiçimlenmeye temas ederek, ulusal yazına da küçük bir katkı sağlayacağı umulmaktadır.

# KURUMSAL ÖZBİÇİMLENME KAVRAMI ÜZERİNE

Yukarıda da zikredildiği gibi YKK (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977) örgüt kuramları sahasında en çok çalışılan kuramlardan bir tanesi gibi görünmektedir (Özen, 2007). YKK'nın kendisine dert ettiği temel meselelerden bir tanesi de, bir örgütsel alanda faaliyet gösteren örgütlerin neden bu denli birbirlerine benzedikleri hususudur. DiMaggio ve Powell (1983) örgütlerin birbirlerine benzeme süreçlerini "eşbiçimlenme (isomorphism)" adı verilen bir kavramın üç türü ile izah etmektedirler. Birinci eşbiçimlenme mekanizması olan "zorlayıcı eşbiçimlenme"de örgütler kendilerine, faaliyet gösterdikleri örgütsel alanın baskın aktörlerince ya da yasalarca/düzenlemelerce dayatılan örgüt yapılarını ve uygulamaları tatbik ederek (ya da eder gibi görünerek), bu aktörlerin nezdinde meşruiyet kazanma gayreti içerisindedirler. İkinci mekanizma olan "normatif eşbiçimlenme"de ise örgütlerin yöneticileri gerek geçmiş eğitim tecrübelerinde gerekse dâhil oldukları profesyonel çevrelerde münasip/meşru olarak lanse edilen örgüt yapı ve uygulamalarını kendi örgütlerine taşıdıkları için örgütler arasında bir yakınsama yaşanmaktadır. Bu bağlamda normatif eşbiçimlenmede normlar ve değerler gibi kültürel unsurların devreye girdiğini söylemek mümkündür. Son olarak "öykünmeci eşbiçimlenme"de örgütlerin nasıl meşruiyet kazanacaklarına karar veremedikleri bir ortamda, kendilerine referans aldıkları, öncü örgütleri taklit etmeleriyle de örgütler arasında bir benzeşim yaşanabilir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bahsi geçen "kurumsal eşbiçimlenme" mekanizmalarına ilaveten, rekabet bazlı faktörler de eşbiçimlenmenin öncülü olabilir. "Rekabetçi eşbiçimlenme" bakış açısına göre, örgütün rekabet (teknik, görev vb.) çevresindeki faktörler hayatta kalacak örgüt formlarını belirlediği için örgütler arasında bir benzeşim yaşanması ihtimaller dâhilîndedir (Buchko, 2011).

Örgütler birbirlerine benzeşebilecekleri gibi, zaman zaman geçmişteki kendilerine de benzeyebilirler. Schwartz 1997 yılında yayınladığı çalışmasında bu durumu "kurumsal özbiçimlenme (institutional automorphism)" olarak adlandırmıştır. Örgütler geçmişlerinde kurumsal çevrenin baskılarıyla karşılaştıklarında sergiledikleri ve bu sayede meşruiyet bahşeden aktörlerin rızasını kazandıkları, dolayısıyla kendilerine "başarı" getiren davranışları tekrarlayabilirler (Strannegård, 2000; Schwartz, 2009). Bu manada, özbiçimlenme örgütlerin daha ziyade meşruiyet kazanmak gayesiyle yaptıkları bir hamledir. Bu noktada özbiçimlenmenin herhangi bir meşruiyet türü ile sınırlı olmadığını; "bilişsel", "ahlaki" ve/veya "pragmatik" meşruiyet (Suchman, 1995) kazanma maksadıyla gerçekleştirilebileceğini söylemek mümkündür. Her ne kadar kavramın orijinal halindeki "morph" kelimesi linguistik manada örgütlerin formel yapısını anımsatıyorsa da, özbiçimlenme sürecinde tekrarlanan bir örgüt yapısı, stratejisi veya herhangi bir davranış olabilmektedir.

Öte yandan, örgütün kendini taklidi sıklıkla birebir kopyalama şeklinde tezahür etmez, çeviri süreçleri devreye girer. Çeviri (translation) kavramı bilindiği gibi bünyesinde "seyahat (transportation)" ve "dönüşüm (transformation)" kavramlarını barındırmaktadır (Czarniawska, 2002; Czarniawska ve Sevón, 1996). Çeviri perspektifine göre, bilgi bağlamlararası seyahat ederken, vardığı bağlamda geldiği bağlamdan farklı bir hal almaktadır. Bu manada çeviri bilginin

yeni bağlamında yeniden yorumlanması (ya da "yeniden inşa") sürecidir (Morris ve Lancaster, 2005; Rüling, 2005). Yönetim bilgisinin yorumlanması bilginin teknik ve/veya sembolik boyutlarında gerçekleşebilir. Özbiçimlenme sürecinde de örgüt eskiden kendisine başarı getiren davranışını mota mot kopyalamaz, içinde bulunulan yeni bağlama göre bir çeviri işleminden geçirir ve davranışını edit eder (Strannegård, 2000).

Son olarak, özbiçimlenme kavramının yönetim ve örgütler yazınındaki benzer bazı kavramlardan farklılıklar içerdiğini vurgulamak da münasip olacaktır. Örneğin ortodoks "Örgütsel Rutinler (Organizational Routines)" yazını, failden ziyade yapıyı öne çıkarmakta ve rutinleri de değişimden ziyade istikrar yaratan ve belki de en nihayetinde de atalete sebebiyet veren bir unsur olarak kavramsallaştırmaktadır (Feldman ve Pentland, 2003). Öte yandan özbiçimlenme kavramında, belli bir davranışı her tekrarlama durumunun mutlak manada ve muhtelif dozlarda çeviri içerdiğinin varsayılması, kavramı daha ziyade doğrunun "değişim" yakasına konumlandırmaktadır. İlaveten, her ne kadar bazen tekrarın ender de olabileceği belirtilse de (örneğin Pentland ve Hærem, 2015), örgütsel rutinlerin bir özelliği de daha "düzenli (regüler)" olmalarıdır. Örneğin Feldman ve Pentland (2003) çalışmalarında vaka olarak, sık tekrarlanan akademisyen işe alma rutinini ele almaktadırlar. Öte yandan aynı şeyi özbiçimlenme için söylemek pek mümkün görünmektedir. Örneğin, bu çalışmada ele alınan vakada, temel davranış 1933-1941 yıllarında sergilenirken, tekrarı neredeyse tam 90 sene sonra 2022 yılında gerçekleşmiştir. Bir sonraki tekrarın, gerçekleşecekse tabii, ne zaman gerçekleşeceği de net değildir. Ayrıca örüntülerdeki (paternlerdeki) hatalar, kesintiler, doğaçlamalar vb., miktarlarına göre bir şeyin örgütsel rutin olarak etiketlenmesini zorlaştırabilir (Pentland ve Hærem, 2015). Öte yandan, özbiçimlenmede gerçekleşecek çevirinin miktarı konusundaki endişeler daha sınırlı gibi görünmektedir. Son olarak, rutinlerde sıklıkla eylemler arasında bir karşılıklı-sıralı bağımlılık vardır (Pentland ve Hærem, 2015; Feldman ve Pentland, 2003). Bir başka değişle, bir eylemin çıktısı, diğerinin girdisi durumundadır. Öte yandan, özbiçimlenmede sergilenen eylemler arasındaki ilişki karşılıklı-sıralı bağımlılıktan ziyade karmaşık ilişki gibi görünmektedir.

Benzer biçimde, özbiçimlenme kavramı kendisine benzetilebilecek Stinchcombe (1965)'un "Damgalama (Imprinting)" kavramından da bazı nüanslar içermektedir. Örneğin damgalama, daha ziyade, aynı dönemlerde kurulmuş örgütlerin veya endüstrilerin neden benzer özellikler gösterdiği sorusuna merak duymaktadır. Stinchcombe'un bu soruya cevabı, örgütlerin ortak kuruluş anındaki ekonomik, politik, teknolojik ve kültürel bağlamların şekillendirici etkilerinin onların benzeşmelerine vesile olduğu yönündedir (Marquis ve Tilcsik, 2013). İlaveten, damgalama kavramına göre örgütler, ilerleyen zamanlarda kuruluş anındaki özelliklerini kopyalamaya devam ederler (Johnson, 2007). Bu kopyalama, örgütte değişimi güçleştiren geleneklerin, yerleşik çıkarların ve ideolojilerin neticesinde gerçekleşebilir. Oysa özbiçimlenme kavramı daha ziyade, örgütler kendilerine neden ve nasıl benzerler sorusuna odaklanmaktadır. İkincisi; her ne kadar sonradan gerçekleştirilen çalışmalarda (örneğin Marquis ve Tilcsik, 2013) analiz düzeyi farklılaşsa da (örneğin endüstriler, örgüt toplulukları, örgütler, örgüt içi pozisyonlar, bireyler vb.) damgalamada orijinal analiz düzeyi endüstridir. Oysa özbiçimlenmenin analiz düzeyi daha çok bireysel örgütlerdir. Son olarak, örgütlerin kendilerini tekrarlama nedenlerine ilişkin getirilen açıklamalar da iki kavram açısından farklı gibidir. Örneğin damgalamada yukarıda da vurgulandığı gibi gelenekler, baskın aktörlerin çıkarları vb. faktörler kendini yinelemenin gerekçesidir (Mezias, 2016). Öte yandan, ortodoks özbiçimlenmede tekrarın birincil gayesi geçmişte kazanılan meşruiyet başarısının tekrarıdır.

Dolayısıyla özbiçimlenme kavramı, yönetim ve örgütler yazınındaki bazı kavramlarla benzerlikler içermekle birlikte, yine onlardan mühim farklılıkları da bünyesinde barındırmaktadır.

# YÖNTEM

Bu çalışmanın araştırma sorusu, "örgütler meşruiyet kaygısı dışında başka saiklerle de özbiçimlenmeye giderler mi?" şeklindedir. Bu bağlamda, çalışmada yöntem olarak "nitel–yorumsamacı örnek olay yöntemi" (Schwartz, 2009) tercih edilmiştir. Örnek olay yöntemi bir

bireyin, örgütün, toplumun vb. derinliğine araştırılması esası üzerine kurgulanmıştır. Bu bağlamda, örnek olayın araştırmacıya merak ettiği husus hakkında zengin bir bakış açısı kazanma fırsatı sunması arzu edilir (Baškarada, 2013). Nitel–yorumsamacı örnek olay yönteminde dikkat edilmesi gereken bir husus yöntemin gerçekten de nitel araştırmanın ruhuna münasip olup olmadığıdır (Gammelgaard, 2017). Örnek olay çalışmaları sıklıkla üç gayeyle yapılırlar. Birincisi, henüz çok bilinmeyen bir fenomene dair idraki geliştirmek maksadıyla örnek olay çalışması yapılabilir. Nitel araştırmanın doğasına daha uygun olan bu seçenektir. İkincisi, örnek olay çalışması tümdengelimsel bir mantıkla, ki Yin'in örnek olay yaklaşımı bu kategoriye girebilir, kuramın testini hedefleyebilir. Son olarak, tümevarımsal (nitel) ve tümdengelimsel (nicel) mantıkların bir potada harmanlandığı örnek olaylardır (Gammelgaard, 2017). Bu bağlamda çalışmanın bir fenomene, özbiçimlenme kavramına ilişkin anlayışı geliştirme gayesiyle birinci kategoriye yakın konumlandığını söylemek mümkün gibi görünmektedir.

Örnek olayda diğer bir önemli husus da çalışmaya konu olan vakanın neden seçildiğidir. Bu çalışmada seçilen İÜ vakası, özbiçimlenmeye ilişkin anlayışı geliştirebileceği ve kurumsal özbiçimlenmeye ilaveten, farklı özbiçimlenme türlerinin de olabileceğine dair bir karine oluşturabileceği gerekçesiyle tercih edilmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi çalışma bir fenomene ilişkin idraki geliştirmeyi kendisine gaye edinmiş, nitel doğada bir araştırmadır. Haliyle, genelleme yapmak gibi bir iddiası da bulunmamaktadır. İlaveten, araştırmacılar bu çalışmanın üç fazlı olarak kurgulanıp/kurgulanamayacağı üzerine de zihin yormuşlardır. Öte yandan, Türkiye'deki Suriyeli ziyaretçiler hukuki olarak "mülteci" statüsünde değil, "geçici koruma statüsü"ndedirler (Eryılmaz, 2021). Bu durumun, Suriyeli akademisyenleri, çalışmanın mülteci statüsündeki diğer iki akademisyen grubu (Almanlar ve Ukraynalılar) ile birlikte ele almanın bazı sıkıntılar yaratabileceği endişesiyle, çalışma şu an için iki fazlı olarak kurgulanmıştır.

Bir örnek olay çalışmasının bilimsel kalitesini belirleyen bazı faktörler mevcuttur. Bunlardan bazıları; vakanın kafi derecede tanımlanması, bağlama yeterli derecede ilgi gösterilmesi, gözlemlerin ve yorumların triangüle edilmesi, kafi derecede ham verinin paylaşılması vb.'dir (Stake, 1995'den aktaran Hyett vd., 2014). Benzer biçimde araştırmanın gerçekleştirilmesi esnasında esas alınan prosedürlerin paylaşılması, bir diğer ifadeyle, "izlenebilirlik" de mühim bir faktördür (Gammelgaard, 2017). Bu çalışmada mümkün mertebe yukarıdaki hususlara dikkat edilerek örnek olay çalışmasının bilimsel kalitesi arttırılmaya gayret edilmiştir. Örneğin; İÜ'ne gelen mülteci akademisyenler vaka olarak ele alınırken, hem mültecilerin geldiği ülkenin hem de geldikleri anda T.C.'nin içinde bulunduğu politik, hukuki ve ekonomik şartlara da dikkat çekilerek bağlama hassasiyet gösterilmeye çalışılmıştır.

Kuramlarla/kavramlarla örnek olay çalışmalarında muhtelif biçimlerde karşılaşılabilmektedir. Örneğin, kimi zaman kuram örnek olay çalışmasının nihai bir sonucu olarak okuyucunun karşısına çıkabilmektedir. Bazen de bu çalışmada olduğu gibi kuram/kavram çalışmanın başından itibaren sürecin içerisinde yer alabilmektedir (Walsham, 1995). Araştırmacılar, öncelikle özbiçimlenme kavramına bir ilgi duymuşlar ve okuma yapmışlar, sonrasında İÜ'de mülteci akademisyenler vakasının çok fazla çalışılmamış özbiçimlenme kavramına ilişkin anlayışı geliştirebileceği kanaatine varmışlardır. Öte yandan örnek olay çalışmasında, sürecin başında bir kuramın/kavramın olmasının bir potansiyel sakıncası, kuramın/kavramın yeni açılımların önünü tıkayacak biçimde, çok katı bir formatta kullanılmasıdır (Walsham, 1995). Araştırmacılar, çalışmaya özbiçimlenme kavramıyla başlama durumunun kendilerini "kavramsal bir demir kafes"e hapsetmesine mümkün mertebe müsaade etmemek için uğraş vermişler ve yazına naçizane "melez özbiçimlenme" ve "rekabetçi özbiçimlenme" kavramlarını önermişlerdir.

Çalışmanın veri seti için öncelikle gazetelerde çıkmış haberlerden istifade edilmiştir. Google'da öncelikle "Atatürk", "Türk*", "Alman", "Prof*", "Öğretim Üyesi", "Bilim", "Dârülfünûn", "İstanbul Üniversitesi", "Üniversite Reformu", "Hitler" ve "Nazi" kelime öbeğiyle; sonrasında da "Erdoğan", "Türk*", "Ukrayna", "Rus*", "Putin", "Zelensky", "Savaş", "Prof*", "Öğretim", "Bilim", "Üniversite", "Yükseköğretim Kurulu" ve "YÖK" anahtar kelimeleriyle, muhtelif kombinasyonlar çerçevesinde aramalar yapılmıştır. İlk hamlede ilgili 56 habere ulaşılmış, yapılan

incelemeler sonrasında, bu haberlerin bazılarının birebir aynı olduğu tespit edilmiştir. Kopya haberlerin elenmesi neticesinde birbirinden farklı olduğuna kanaat getirilen 47 haber çalışmanın veri setinde yerini almıştır. Her ne kadar T.C.'de Ukraynalı akademisyenler hakkında bilindiği kadarıyla henüz pek fazlaca bilimsel eser bulunmamaktaysa da, bilhassa T.C.'ye 1930'larda iltica eden Alman akademisyenler üzerine kaleme alınmış çok sayıda makale ve kitap (örneğin Bilen, 2019; Widmann, 1999) bulunmaktadır. Bu çalışmalar da vakanın zenginleştirilmesinde zemin unsur olarak kullanılmıştır. Çalışmanın gelecekte, İÜ'de ilgili dönemlerde idari görevlerde bulunmuş akademisyenlerle yapılacak yarı-yapılandırılmış görüşmelerle zenginleştirilmesi arzu edilmektedir.

## İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ'NDE MÜLTECİ AKADEMİSYENLER VAKASI

Bu çalışmada, İÜ'de mülteci akademisyenlerin izleri iki alt dönemde sürülecektir. 1951 yılında imzalanan "Mültecilerin Hukuki Durumuna Dair Birleşmiş Milletler Cenevre Sözleşmesi" 1/A-2. maddesinde mülteci şu şekilde tarif edilmektedir:

> Vatandaşı olduğu devletin ülkesinde meydana gelen olaylar sonucunda ve ırkı, dini, tabiiyeti, belli bir toplumsal gruba mensubiyeti veya siyasi düşünceleri yüzünden, zulme uğrayacağından haklı sebeplerle korktuğu için vatandaşı olduğu ülkenin dışında bulunan ve bu ülkenin korumasından yararlanamayan, ya da söz konusu korku nedeniyle, yararlanmak istemeyen yahut tabiiyeti yoksa ve bu tür olaylar sonucu önceden yaşadığı ikamet ülkesinin dışında bulunan, oraya dönemeyen veya söz konusu korku nedeniyle dönmek istemeyen her şahıs (Dost, 2014: 35).

Burada paylaşılan tanım 1951 yılından önce, Avrupa'da tecrübe edilen gelişmelerden etkilenenlere işaret etmektedir. Öte yandan, ilerleyen dönemlerde hem 1951 sonrasında hem de Avrupa kıtasının sınırları dışında kalan ülkelerde benzer gelişmeleri yaşayabilecek bireylerin olabileceği hususu tartışılmaya açılmıştır. Bu tartışmaların neticesinde, 1967 yılında mültecilerin hukuki statüsüne ilişkin yeni bir protokol hazırlanmış ve kabul edilmiş ve bu tanımdan tarih kısıdı çıkarılmıştır. Öte yandan coğrafya kısıdının dikkate alınıp alınmaması ise hala sözleşmeye taraf olan devletin tercihine bağlı görünmektedir. Nitekim, Kongo, Madagaskar, Monako ve Türkiye dışında kalan tüm ülkeler coğrafi sınırlamayı yukarıda bahsi geçen mülteci tanımından çıkarmışlardır (Dost, 2014). Dolayısıyla bu devletler, topraklarından kendilerini çeşitli nedenlerle tehdit altında hissettikleri için ayrılmak zorunda kalanları nereden geldiklerine bakmaksızın "mülteci statüsü"nde kabul etmektedirler. Öte yandan Türkiye ve yukarıda bahsi geçen diğer üç ülke için Avrupa dışından gelen sığınmacılara mülteci statüsü vermek pek mümkün görünmemektedir (Koç vd., 2015). Ancak; Almanya ve Ukrayna Avrupa kıtasının bir parçası olarak kabul edildiği için, bu ülkelerden can güvenliği riskiyle ülkelerini terk ederek T.C.'ye sığınan akademisyenler hukuken "mülteci" statüsündedirler.

### Faz 1: İstanbul Üniversitesi'nde Alman Mülteci Akademisyenler (1933-1941)

Almanya'da 1919 yılının Ocak ayında, daha çok kurucu üyeleri eski askerler ve siyasetçiler olan "Nazi Partisi"nin temelleri atılmıştır. Parti 1920 yılında "Nasyonal Sosyalist Alman İşçi Partisi" ismini almıştır ve bilhassa Alman ırkının üstünlüğü, Yahudi ve komünist düşmanlığı tavırlarını ön plana çıkartarak taraftar toplamaya çalışmıştır. 1930 yılında Almanya'da Nasyonal Sosyalizm henüz siyaseten iktidara gelmiş değilse de, taraftarlarının sayısını hızla arttırır vaziyettedir. Nitekim 1930 seçimlerinde parti, umulmadık bir başarıyla, oyların yaklaşık %18'ini almış, 107 milletvekilliği kazanmış ve milletvekili sayısı açısından "Sosyal Demokrat Parti"den sonra meclisteki ikinci büyük parti haline gelmiştir. Naziler 1932'deki seçimlerde ise Reichstag (Alman Parlamentosu)'daki 608 koltuğun 208'ini kazanarak birinci parti haline gelmiştir. Bir dizi başarısız koalisyon kurma denemesi sonrasında, 1933 yılında Almanya cumhurbaşkanı Hindenburg başbakanlık görevini Adolf Hitler'e tevdi etmiştir (Çetinkaya, 2019). Nasyonel Sosyalistler iktidara gelir gelmez derhal, "ari ırktan olmayan memurların emekliye sevk edilebilecekleri" vb. maddeleri içeren "Devlet Memuriyetinin Yeniden Kurulmasına Dair Kanun"u çıkarmışlardır. Nazi'lerin iktidara gelişinden, devlet memuriyetine ilişkin çıkarılan yeni

kanundan ve genel olarak kendilerine yönelik düşüncelerden rahatsız olan Yahudi kökenli ya da Yahudi kökenli olmayan ancak komünist veya liberal siyasi/ekonomik görüşe sahip Alman akademisyenler kendilerine yeni bir vatan arayışına girmişlerdir (Çam, 2012).

Tam da bu yıllarda genç T.C.'nin tüm kurumlarında olduğu gibi eğitim kurumlarında da bir dönüşüme gidilmesinin elzem olduğu konuşuluyordu. Yüce önder Mustafa Kemal Atatürk'e göre çağdaşlaşmanın lokomotifi üniversitelerdi. Bu bağlamda, Cenevreli pedagoji profesörü Albert Malche'den mevcut yükseköğretim sistemine ilişkin bir rapor hazırlaması talep edildi. Hazırlanan rapor temel olarak Dârülfünûn'a ilişkin bir durum tespitini ve teşhis edilen sorunlara yönelik çözüm önerilerini içeriyordu. Hazırlanan rapor Atatürk tarafından ayrıntılı biçimde tetkik edilmiş ve nihayetinde önce 31 Temmuz 1933 tarihinde Dârülfünûn'un lağvedilmesine ve sadece bir gün sonra da, 1 Ağustos 1933'de İÜ'nün kurulmasına karar verilmiştir (Çam, 2012). Yükseköğretimdeki bu devrim sonrasında İÜ'deki yeni eğitim-öğretim sisteminin akademisyen ihtiyacının Dârülfünûn'un kadrolarıyla giderilmesi pek de mümkün görünmemektedir.

Bu esnada Almanya'da akademisyenlerin yurt dışına çıkma niyetleri daha da belirgin bir hal almıştır. Bir istatistiğe göre 1933 ile II. Dünya Savaşı başlangıcı arasında Almanya'dan yurtdışına kaçan insan sayısının 250.000-280.000 arasında olduğu ve bunların 3120 kadarının da bilim insanı olduğu tahmin edilmektedir. Yine bu dönemde, Almanya'dan kaçan bilim insanlarının bir kısmı Yahudi asıllı profesör Philip Schwartz önderliğinde, İsviçre'nin Zürih kentinde "Alman Bilim Adamları Yardım Birliği"ni kurdular (Çam, 2012). Birliğe tesadüfen gelen bir kart neticesinde T.C.'deki üniversite reformundan ve akademisyen ihtiyacından haberdar olan Schwartz derhal Malche ile temasa geçti.

Taraflarca gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde; Malche (tıp), Rüstow (ekonomi/sosyoloji), Isaac (işletme ekonomisi), Heillbron (botanik), Kantorowicz (dişçilik), Taut (mimarlık), Bosch (arkeoloji), Kosswig (zooloji), Auerbach (edebiyat), Hirsch (hukuk), Neumark (ekonomi), Kessler (ekonomi/sosyoloji), Ritter (oryantalizm), Strupp (hukuk), Zuber (deneysel fizik), von Mises (matematik), Caspari (zooloji), Güterbock (Hititoloji), Landsberger (Asuroloji), Hillinger (mimarlık), Praetorius (müzik tarihçisi), Wilbrandt (tarım uzmanı) ve Kranz (Yunan filolojisi/felsefe tarihi) gibi birçoğu alanlarında otorite olarak kabul görmüş öğretim üyelerinin Türkiye'ye gelmeleri temin edilmiştir (Eryılmaz, 2023; Çam, 2012). Alman Kültür Merkezi'nden paylaşılan veriye göre o dönem Türkiye'ye gelen profesörlerin sayısı 134 idi (Çelebi, 2003). Gelen Alman profesörlerle birlikte muhtelif sorunlar da yaşanmışsa da, aşağıdaki alıntıdan da görülebileceği gibi oluşturulan kadro Türk yükseköğretim sistemine müthiş katkılar yapmış (Livaneli, 2011) gibi görünmektedir:

> *1933 ile 1945 yılları arasında göçmen Alman akademisyenler klinik ve enstitü direktörleri olarak görev aldılar.* Bunlara Hulusi Behçet, Akıl Muhtar Özden ve Mazhar Osman gibi değerli Türk öğretim üyeleri de eklenince İstanbul Tıp Fakültesi 1933'ten sonra *Avrupa'nın en önemli Tıp Fakültelerinden biri haline geldi* (Çam, 2012: 110) (İtalikler yazarlara ait).

Hatta daha da ötesi, o dönemde bir rivayete göre "*İkinci Dünya Savaşı sırasında en iyi Alman üniversitesi İstanbul Üniversitesi'dir*" ifadesi ilgili çevrelerde sık sık zikrediliyordu (Şengör, 2014: 85).

## Faz 2: İstanbul Üniversitesi'nde Ukraynalı Mülteci Akademisyenler (2022 - )

Türk yükseköğretimine mülteci akademisyenlerin akını ilkinden yaklaşık 90 sene sonra tekrar ama bu sefer Ukrayna coğrafyasından yaşanmıştır. Rusya-Ukrayna arasında sonradan savaşa dönüşecek gerginliğin Rusya'nın 2014 senesinde Kırım'ı ilhak etmesiyle start aldığı bilinmektedir. Bu gelişmeyi takiben, iki ülke arasında Donbas(s) bölgesinde yaşanan çatışmalar gerilimi had safhaya taşımıştır. Takvimler Şubat 2022'yi gösterdiğinde, Rus parlamentosunun desteğini arkasına alan Vladimir Putin, Ukrayna'ya bir operasyon düzenleneceğini açıklamış ve iki ülke arasındaki gerginlik tam anlamıyla bir savaşa dönüşmüştür. Savaşın başlamasını takiben,

YÖK başkanı Prof.Dr. Erol Özvar hiç vakit kaybetmeden, savaş nedeniyle ülkelerinde bilimsel faaliyetlerini sürdüremeyecek Ukraynalı öğretim üyelerine bazı imkânlar tanınacağı yönünde bir açıklama yapmıştır:

> Sadece Türk ve uluslararası öğrenciler değil aynı zamanda *uluslararası çapta ün sahibi olan, ilmi faaliyetleri belirli bir seviyenin üzerine çıkmış, gayretli uluslararası öğretim üyeleri, bilim insanlarına* da kapımızın açık olduğunu ifade etmek isterim. *Türkiye Cumhuriyeti, kurulduğu andan itibaren* ilmi faaliyeti yerine getiren, muhtelif alanlarda uzman olmuş *bilim insanlarına her daim kapılarını açmıştır*. Biz de YÖK olarak sadece öğrencilere değil, öğretim elemanlarına, bilim insanlarına, kadın-erkek fark etmez, kapılarımızı açıyoruz. *Ülkemizin bilimsel ve teknolojik gelişmesine, iktisadi kalkınmasına, evrensel bilgi birikimine katkı yapabilecek her türlü uluslararası bilim insanına kapımızın açık olduğunu*, onlarla iş birliği yapmak istediğimizi bütün kamuoyuyla paylaşmak isterim...Şu anda ülkemizde yüzlerce yabancı uyruklu bilim insanı, aktif olarak Türkiye'nin bilgi birikimine, üniversite eğitimine, öğrencilerin yetişmesine katkı sağlamaktadır. *Ukrayna'dan veya başka bir ülkeden güvenli bir liman arayan*, huzur içerisinde bilimsel faaliyetlerine devam etmek isteyen bütün bilim insanlarına kapılarımızın açık olduğunu, Türkiye'de mutlu olabileceklerini ifade etmek isteriz. (Haktanıyan ve Kasap, 2022). (İtalikler yazarlara aittir).

Özvar'ın basına yaptığı açıklamada dikkate şayan bazı noktalar var gibi görünmektedir. Birinci husus, Özvar'ın cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren, Türkiye'nin ve üniversitelerinin kapılarının her daim darda kalarak ülkelerinden ayrılmak zorunda kalan akademisyenlere açık olduğuna yönelik ifadesidir. İkincisi, metinden anlaşıldığı kadarıyla mülteci akademisyenlerin ülkede misafir edilmesinde en mühim faktörlerden bir tanesi insani değerlerdir. Ancak belki bu faktör kadar önemli bir diğer unsur da, misafir öğretim üyelerinin ülkenin bilimsel, ekonomik ve teknolojik performansına mühim katkılarının olacağı yönündeki beklentidir. Prof.Dr. Özvar'ın ifadesinde ülkenin ve üniversitelerinin kapılarının yurt dışından gelen her akademisyene değil; bilhassa "uluslararası çapta ün sahibi olan", "ilmi faaliyetleri belli bir seviyenin üstüne çıkmış", "muhtelif alanlarda uzman olmuş" akademisyenlere açık olduğu vurgusu oldukça nettir. Duyurularda da başvuran Ukraynalı akademisyenler arasından seçim yapılacağının belirtilmesi de bu durumu destekler bir gelişmedir.

Nitekim Özvar'ın açıklamasını müteakip, 2022 yılının Mart ayında YÖK, Türkiye'de araştırma üniversitesi statüsündeki 20 devlet üniversitesinde, başvuru yapan Ukraynalı öğretim üyelerinin "yabancı uyruklu sözleşmeli öğretim elemanı" statüsünde istihdam edilebileceğine yönelik kararı yayınlanmıştır. Özellikle, mühendislik, nükleer fizik, tıp, veterinerlik vb. alanında mühim bir bilgi birikimi olan Ukraynalı akademisyenlerin istihdam edilecekleri üniversitelerin performanslarına mühim katkılarının olacağı düşünülmektedir (Bursa Hâkimiyet, 2022). Bu noktada, örgütsel alanın güçlü aktörü olan YÖK'ün üniversiteleri teşviki dikkat çekicidir.

Bu kapsamda, YÖK'ün de teşvikleri doğrultusunda, Ukraynalı akademisyenlere yönelik ilk çağrının İÜ'nden bazı fakültelerin ayrılması ile 2018 yılında kurulan "İstanbul Üniversitesi–Cerrahpaşa" tarafından yapılmış olması dikkate şayandır. Çünkü bahsi geçen üniversite, bundan yaklaşık 90 sene önce, İÜ adıyla benzer bir deneyim yaşamış ve bu süreçten oldukça müspet biçimde faydalanmıştır. Dolayısıyla, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa kurumsal hafızasında tuttuğu başarılı bir pratiği, günün şartlarına göre modifiye ederek tekrar hayata geçirmeye niyetlenmiş gibi görünmektedir. Üniversite bu davranışını meşruiyet kazanma arzusu kadar, bilimsel rekabet gücünü arttırmak maksadıyla bir hamle olarak yapmış gibi de görünmektedir. Benzer durum sanki İÜ için de geçerlidir.

Ukraynalı akademisyenlerin T.C.'ye davet edildikleri dönemde İÜ'nün rektörü, üniversitenin 2015-2023 yılları arasında rektörlük görevini üstlenen Prof.Dr. Mahmut Ak'tır. Bir inceleme yapıldığında bu dönemde Prof.Dr. Mahmut Ak'ın zihninin üniversitenin uluslararasılaşması ve

bilimsel manada rekabetçi pozisyonun güçlendirilmesiyle çokça meşgul olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin, "5. Türk Patent Ödülleri"nde en fazla patent başvurusu yapan üniversite ödülü alan İÜ'nün rektörü Prof.Dr. Ak konuşmasında kuvvetli bir rekabet vurgusu yapmaktadır:

> İstanbul Üniversitesi, araştırma üniversitesi olma yolunda çok büyük ve hızlı adımlar atıyor. Teknolojik gelişmeleri eğitim sistemimize başarılı şekilde entegre ediyoruz. Katma değer yaratan projeler üreterek *bilimsel alanlarda ülkemizi başarı ile temsil eden üniversitemiz uluslararası rekabette önemli bir yapı taşı*. Ar-ge ve inovasyon alanlarında çalışmalarımızı güçlendirerek *üniversiteler arasındaki liderliğimizi önümüzdeki yıllarda da koruyacağız.*(Medimagazin, 2016). (İtalikler yazarlara aittir).

Benzer biçimde, 6 Şubat 2018 tarihinde İÜ'de gerçekleştirilen "Balkan Araştırmaları Çalıştayı"nda Prof.Dr. Ak şunları dile getirmektedir:

> Ülkemizde 7,5 milyon yükseköğretim öğrencisi ve 150 bin akademik personel var. Türkiye bu akademik gücü ve kabiliyeti ile kendi ürettiklerini ülke içerisinde sınırlı tutamaz. Ülkemiz kazanımlarını tüm dostlarıyla paylaşmak durumunda ki *uluslararası rekabette* görülür iddiası ortaya çıksın. Balkanlar büyük sonuçlar elde edeceğimiz alanların başında gelmektedir. Afrika, Orta Doğu, Türk Cumhuriyetleri ve Kafkaslar ayrı bir grup içerisinde Türkiye'nin kolay hareket edebileceği ve çabuk sonuçlar alabileceği ülkeler. Üniversitemiz açısından baktığımız zaman 152 ülkeden 8 bin uluslararası öğrencimiz var. Bu sayı Türkiye içinde büyük bir sayı ama biz bunu *dünyada rekabet edebilir* düzeye çıkarmanın gayreti içerisindeyiz….Ülkemiz adına uluslararası referansı arttırmamız ülkemizin eğitim alanından çıkıp kendi genel iddialarını sürdürebileceği açık *rekabet ortamına* da katkı sunar. Bu toplantı da bu iddiaların sürdürülmesinde çok önemli bir yere sahiptir. (Uluslararası Saraybosna Üniversitesi, 2018). (İtalikler yazarlara aittir).

Yine benzer biçimde, Ak ve çalışma arkadaşlarının kaleme aldıkları bir makalede İÜ'nün hem Türkiye'deki diğer araştırma üniversiteleriyle mukayese edildiği hem de İÜ'nün dünyada yayınlanan muhtelif üniversite sıralaması çalışmalarındaki (örneğin ARWU, QS, THE, URAP vb.) sırası açısından değerlendirildiği görülmektedir (Bkz. Ak vd., 2023). Hatta öyle ki, Prof.Dr. Ak, rektörlük görevini teslim ederken yaptığı veda konuşmasında dahi İÜ'nün uluslararası üniversite sıralamalarındaki yerinden ve başarılarından bahsetmeyi ihmal etmemiştir (Marmara Basın, 2023). Dolayısıyla tüm bu davranışlar, İÜ rektörü Prof.Dr. Ak ve ekibinin üniversite yönetiminde ulusal/uluslararası rekabet odaklı stratejiler izlediklerinin söylemsel ifadeleridir.

İlaveten, Prof.Dr. Ak'ın rektörlük yaptığı dönemde, kendisinin zihninde İÜ'de 1930-1940'larda görev yapan Alman profesörler vakasını taze tutacak bazı gelişmeler de yaşanmıştır. Örneğin İÜ, Justus-Liebig Giessen Üniversitesi işbirliğiyle, "Tarihten Geleceğe Türkiye-Almanya Arasındaki Akademik İlişkiler Konferansı" düzenlenmiş ve konferansta Prof.Dr. J.F. Leonhard "Nasyonel Sosyalizm'den Kaçış, Türkiye'de Dostane Karşılama: 1930'larda Alman Göçmenler", Prof. Dr. Martin Kramer ise "Nasyonal Sosyalizm Döneminde Türkiye'ye Kaçan Alman Profesörler" başlıklı tebliğlerini sunmuşlardır (İstanbul Üniversitesi, 2022).

Bu bağlamda, İÜ rektörü Prof.Dr. Ak'ın hem son derece bilimsel rekabet odaklı üniversite yönetimi tercihine dair kanıtlar hem de Prof.Dr. Ak'ın İÜ'nün 1930'larda gerçekleştirdiği atılımda Alman profesörlerin yaptığı katkılara sıcak ilgisinin, Ukrayna'dan ayrılmak zorunda olan akademisyenlerin İÜ'ye davet edilmesinde, YÖK'ün bu konudaki teşvikinin yanı sıra, Prof.Dr. Ak'ın üniversitesini ulusal/uluslararası rekabette ileriye taşımaya yönelik arzularının da etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca İÜ yalnızca meşruiyet kaygısıyla hareket ediyor olsaydı, üniversitenin tüm Ukraynalı akademisyenleri davet etmesi beklenebilirdi. Oysa İÜ'nün ilanında yalnızca sağlık, eczacılık, mühendislik, veterinerlik ve eğitim alanındaki Ukraynalı akademisyenlerin başvurularının alınacağı belirtilmektedir (Eroğlu, 2022). İlaveten, İÜ'nün Ukraynalı akademisyenleri davetine yönelik hamlesinin arkasında, üniversitenin İÜ ve İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa olarak ikiye bölünmesi neticesinde ortaya çıkan kadro boşluklarını

doldurma telaşesinin yattığını da iddia etmek mümkündür. Ancak bu boşlukları yerli akademisyenlerle doldurmak yerine Ukraynalı akademisyenlere yönelinmesi de bu iddianın doğru olma ihtimalini zayıflatmaktadır. Kaldı ki, araştırma üniversitesi statüsünde olan ve benzer bölünmeler yaşayan üniversitelerde (örneğin Gazi Üniversitesi) İÜ'ye benzer bir davranış gözlemlenmemiştir.

Aslında sadece İÜ ya da İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa'da değil, Ukraynalı akademisyenlere kapılarını açan hemen hemen tüm üniversitelerde, Ukraynalı akademisyenleri misafir etme arzusunun mühim bir nedeninin bilim yönlü rekabetçi baskılarla başa çıkma arzusu olduğu aşağıda yer alan ve Atatürk Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Dekanı ve Ukraynalı akademisyenler arasındaki sohbetin içeriğinden de çıkarmak mümkündür:

> Bölümümüzde göreve başlayan Ukraynalı akademisyenler Doç.Dr. Oksana Kravchuk ve Dr.Öğr. Üyesi Olha Bo[i]ko, fakülte dekanımız Prof.Dr. Dilaver Düzgün hocamızı ziyaret ettiler. Bu ziyaret kapsamında kendilerini Rus Dili ve Edebiyatı bölümünde istihdam ettikleri için ayrıca misafirperverlikleri ve her türlü konuda onlara destek sağladıkları için fakülte dekanına sonsuz teşekkürlerini ve minnettarlıklarını ilettiler. Fakül[t]e dekanımız ise bölümüzde göreve başlayan bu *Ukraynalı hocalarımızdan özellikle indeksli yayın yapmalarını ve bu sayede fakültemizin başarı çıtasını daha yükseklere çıkarmalarını istedi* (Atatürk Üniversitesi, 2022). (İtalikler ve köşeli parantezlerdeki düzeltmeler yazarlara aittir).

Öte yandan tıpkı İÜ gibi, geçmişte Alman profesörleri ağırlayan Ankara Üniversitesi'nin Ukraynalı akademisyenlere yapılan davet konusunda, basından takip edilebildiği kadarıyla, İÜ'ye nazaran oldukça sessiz kalması dikkate şayandır. Bu noktada, Ankara Üniversitesi'nin Ukraynalı akademisyenleri çekmeye yönelik çabalarının aslında mevcut olup, bu çabaların basına yansımamış olması da ihtimaller dâhilindedir. Bu durumu yine İÜ'nün özgür irade sergilemesi ve bir stratejik hamle yapması olarak görmek mümkündür. İlaveten, bir istatistiğe göre, 2022 yılının Mart ayının sonlarında Türkiye'ye sığınmış 55 Ukraynalı sığınmacı akademisyen bulunmaktadır (Çakmakçı, 2022).

Son olarak, İÜ süreçte mülteci akademisyenleri istihdam ederken, birinci fazdaki davranışını birebir kopyalamayıp, çeviriye tabi tutmuş görünmektedir. Birincisi; İÜ ilk fazda, neredeyse tüm disiplinlerden bilim insanlarını kabul ederken, ikinci fazda kapılarını yalnızca sağlık, eczacılık, mühendislik, veterinerlik ve eğitim alanında çalışmalar yapan Ukraynalı bilim insanlarına açmıştır. İkincisi; birinci fazda, ilk hamle Alman akademisyenlerden gelmiş ve bu bilim insanları çalışma isteklerini, T.C. üzerinden İ.Ü.'ye kendileri iletmişlerdir. Ancak ikinci fazda, YÖK'ün de teşvikleriyle İÜ ve İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa ön almışlar ve Ukraynalı akademisyenlerden herhangi bir talep gelmeden üniversitelerin kendisi onları davet etmiştir. Üçüncüsü, ilk fazda İÜ'de çalışan bilim insanları ağırlıklı olarak Alman ve Avusturyalı'lardan oluşurken, ikinci fazda davet edilenler Ukraynalı bilim insanlarıdır. Son olarak, ilk fazda gelen bilim insanlarından beklenti daha ziyade yepyeni bir eğitim-öğretim sistemi inşa etmeleridir. İkinci fazda ise bilim insanlarından daha ziyade beklenen, mevcut düzene katkıda bulunarak, üniversitenin bilimsel performansını arttırmalarıdır.

# SONUÇ

Bu çalışmada "nitel-yorumsamacı örnek olay" yöntemi ile ve İÜ'deki mülteci akademisyenler vakası kullanılarak, "özbiçimlenme" kavramına ilişkin idrakin geliştirilmesi arzu edilmiştir. Çalışma yazına "rekabetçi özbiçimlenme" ve "melez özbiçimlenme" kavramlarını önermesi ve vakanın bir yükseköğretim örgütünü esas alması hasebiyle önceki özbiçimlenme çalışmalarından farklılık arz eder gibi görünmektedir. Son olarak çalışma, ulusal yönetim ve örgütler yazınında bilindiği kadarıyla daha önce çalışılmamış bir kavram olan "özbiçimlenme"ye dikkat çekerek, ulusal yazına da mütevazı bir katkı yapmış gibi görünmektedir.

Tıpkı her çalışma gibi, bu araştırma da eksiklerden azade değildir. Örneğin, bu çalışmanın alternatif veri toplama yöntemleri ile desteklenmesi, hiç şüphesiz çalışmayı oldukça zenginleştirecekti. Bu bağlamda, gelecekte çalışmanın mevcut veri setinin zenginleştirilmesi arzu edilmektedir. Bu doğrultuda ilk planda, İÜ ve İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa'nın idarecileri ile konu üzerine yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmesi planlanmaktadır. Çalışmada, daha fazla araştırılmaya muhtaç olmakla birlikte, Ankara Üniversitesi'nin İÜ'yle benzer patikalardan geçmelerine rağmen, Ukraynalı akademisyenler konusunda basında daha sessiz kaldığı görülmektedir. Bu bağlamda gelecekte benzer patikalardan geçen örgütlerde "özbiçimlenmeme" yönündeki tercihin öncüllerini idrak etmeye yönelik araştırmaların yürütülmesi de ilgi çekici olabilecektir.

Çalışmanın örgüt kuramı çalışan akademisyenler, üniversite idarecileri, YÖK yetkilileri, hatta firma sahip ve yöneticileri vb. muhtelif aktörler için bazı yönetsel implikasyonları mevcutmuş gibi görünmektedir. Örneğin, içinde yaşadığımız çağ bazı düşünürlerce göç çağı (örneğin Castles ve Miller, 1998) olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla, gelecekte benzer göçlerin yaşanması kaçınılmaz görünmektedir. Bu manada, üniversite idarecileri İÜ'nün geçmişte, muhtelif dönemlerde tecrübe ettiği mülteci akademisyenlerin istihdamı davranışından kendi üniversitelerine dair bazı dersler çıkarabilir ve bir nevi, "sosyal öğrenme" gerçekleştirebilirler.

# KAYNAKÇA


Ak, M., Şahin, L. & Yurtseven, E. (2023). Üniversitelerde araştırma odaklı yönetim anlayışı: İstanbul Üniversitesi örneği. İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi, 42, 77-115.

Atatürk Üniversitesi (2022, 8 Nisan). Ukraynalı akademisyenlerden fakülte dekanımıza ziyaret. https://birimler.atauni.edu.tr/rus-dili-ve-edebiyati/2022/08/04/ukraynali-akademisyenlerden-fakulte-dekanimiza-ziyaret/, Erişim Tarihi: 14.06.2023

Baškarada, S. (2013). Qualitative case study guidelines. Australian Government Department of Defence, DSTO-GD-0773, https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA594462.pdf, Erişim Tarihi: 05.07.2023.

Bilen, H. (2019). Moda'nın Mülteci Alman Profesörleri. İstanbul: Kadıköy Belediyesi Kültür Yayınları.

Buchko, A. (2011). Institutionalisation, coercive isomorphism, and the homogenity of strategy. Advances in Business Research, 2(1), 27-45.

Bursa Hâkimiyet (2022, 24 Mart). Türkiye'den Ukraynalı akademisyenlere davet!. https://www.bursahakimiyet.com.tr/gundem/turkiye-den-ukraynali-akademisyenlere-davet-669127, Erişim Tarihi: 14.06.2023.

Castles, S. & Miller, M.J. (1998). The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World. London: Red Globe Press.

Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996). Translating Organizational Change. Berlin: Walter de Gruyter.

Czarniawska, B. & Sevón, G. (1996). Introduction. Czarniawska, B. & Sevón, G. (Ed.) Translating Organizational Change. Berlin: Walter de Gruyter.

Czarniawska, B. (2002). Remembering while forgetting: The role of automorphism in city management in Warsaw. Public Administration Review, 62(2), 163-173.

Çakmakçı, N. (2022, 26 Mart). Ukraynalı akademisyenlere Atatürk formülü. Hürriyet, https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/nuran-cakmakci/ukraynali-akademisyenlere-ataturk-formulu-42030141, Erişim Tarihi: 14.06.2023.

Çam, H. (2012). *İki Dünya Savaşı Arasında Türkiye'ye Alman Akademisyen Göçü.* İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Anabilimdalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Çelebi, N. (2003). Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi'ndeki mülteci profesörler. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Dergisi,* 43(1), 259-272.

Çetinkaya, G. (2019). İkinci dünya savaşı öncesinde nazilerin iktidara gelişi ve Türk-Alman ilişkileri. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi,* 1(1), 87-97.

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.

Dost, H. (2014). Ulusal ve uluslararası mevzuat çerçevesinde ülkemizdeki Suriyeli sığınmacıların hukuki durumu. SDÜ Hukuk Fakültesi Dergisi, 4(1), 27-69.

Eroğlu, A. (2022, 24 Mart). Ukraynalı akademisyenlere çağrı: Türkiye sizleri bekliyor. Yeni Şafak, 24 Mart, https://www.yenisafak.com/gundem/ukraynali-akademisyenlere-cagri-turkiye-sizi-bekliyor-3771360, Erişim Tarihi: 19.09.2023.

Eryılmaz, M. (2021). Mülteci girişimciliği. Karadal, H. (Ed.). Girişimcilik: Güncel Konular. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eryılmaz, M. (2023). "Kendini kopyalamak": Türk yükseköğretim sisteminde mülteci akademisyenler vakası. 6th CEO Congress, 16-18 June, USA.

Feldman, M.S. & Pentland, B.T. (2003). Reconceptualizing the organizational routines as a source of flexibility and change. Administrative Science Quarterly, 48(1), 94-118.

Gammelgaard, B. (2017). Editorial: the qualitative case study. The International Journal of Logistics Management, 28(4), 910-913.

Haktanıyan, E. & Kasap, S. (2022). YÖK, Ukraynalı akademisyenler için Türk üniversitelerinin kapılarını açtı. *Anadolu Ajansı (AA),* https://www.aa.com.tr/tr/egitim/yok-ukraynali-akademisyenler-icin-turk-universitelerinin-kapilarini-acti/2546361, Erişim Tarihi: 14.06.2023.

Hyett, N., Kenny, A. & Dickson-Swift, V. (2014). Methodology or method?: A critical review of qualitative case study reports. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 9(1), 1-12.

İstanbul Üniversitesi (2022, 20 Haziran). Tarihten geleceğe Türkiye-Almanya arasındaki akademik ilişkiler konferansı yapıldı. 20 Haziran, https://www.istanbul.edu.tr/tr/haber/tarihten-gelecege-turkiye-almanya-arasinda-akademik-iliskiler-konferansi-yapildi-63004D0034004500630006A004A00690065006100330039007900700046006200610041004F003200370077003200, Erişim Tarihi: 15.09.2023.

Johnson, V. (2007). What is organizational imprinting?: Cultural entrepreneurship in the founding of the Paris Opera. American Journal of Sociology, 113(1), 97-127.

Koç, M., Görücü, İ. & Akbıyık, N. (2015). Suriyeli sığınmacılar ve istihdam problemleri. Birey ve Toplum, 5(9), 63-94.

Livaneli, Z. (2011). *Serenad*. İstanbul: Doğan Kitap.

Marmara Basın (2023, 1 Ağustos). Prof.Dr. Mahmut Ak bu sözlerle veda etti. https://marmarabasin.com.tr/prof-dr-mahmut-ak-bu-sozler-ile-veda-etti/, Erişim Tarihi: 15.09.2023

Marquis, C. & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a multivel theory. *Harvard Business School, Working Paper*, 13-061. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/13-061_fa850975-750a-49b2-a6b6-f1008ce21502.pdf, Erişim Tarihi: 20.09.2023.

Medimagazin (2016, 21 Nisan). En fazla patent başvurusu İstanbul Üniversitesi'nden. https://medimagazin.com.tr/guncel/en-fazla-patent-basvurusu-istanbul-universitesinden-69905, Erişim Tarihi: 15.09.2023.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology,* 83(2), 340-363.

Mezias, S. (2016). Imprinting. ss.1-3. Augier, M. & Teece, D.J. (Ed.). The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management.

Morris, T. & Lancaster, Z. (2006). Translating management ideas. Organization Studies, 27(2), 207-233.

Özen, Ş. (2007). Yeni kurumsal kuram: örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. Sargut, A.S. & Özen, Ş. (2007). *Örgüt Kuramları.* Ankara: İmge Kitabevi.

Pentland, B.T. & Hærem, T. (2015). Organizational routines as patterns of action: Implications of organizational behavior. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2, 465-487.
Rüling, C.C. (2005). Popular concepts and the business management. Scandinavian Journal of Management, 21, 177-195.
Schwartz, B. (2009). Environmental strategies as automorphic patterns of behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 18(3), 192-206.
Strannegård, L. (2000). Flexible couplings: Combining business goals and environmental concern. *Business Strategy and the Environment*, May/June, 163-174.
Stinchcombe, A.L. (1965). Social structure and organizations. March, J.G. (Ed.). *Handbook of Organizations*. New York: Rand McNally.
Suchman, M.C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
Şengör, A.M.C. (2014). *Dahi Diktatör.* İstanbul: KA Kitap.
Uluslararası Saraybosna Üniversitesi (2018, 9 Şubat). "Balkan Araştırmaları Çalıştayı" İstanbul Üniversitesi'nde gerçekleştirildi. https://news.ius.edu.ba/tr/haber/balkan-arastirmalari-calistayi-istanbul-universitesinde-gerceklestirildi, Erişim Tarihi: 15.09.2023
Walsham, G. (1995). Interpretative case studies in IS research: nature and method. European Journal of Information Systems, 4, 74-81.
Widmann, H. (1999). Atatürk ve Üniversite Reformu. İstanbul: Kabalcı Yayınevi.

# HAYALET UÇUŞLARIN ARDINDAKİ TARİHSEL HAKLAR: AKTÖRLERİN DEĞİŞİKLİK İNŞASI

Dr. Öğr. Üyesi Leyla ADİLOĞLU-YALÇINKAYA
*Özyeğin Üniversitesi*
leyla.adiloglu@ozyegin.edu.tr

## ÖZET

Küresel salgın döneminde havayollarının doluluk oranlarının düşük olmasına rağmen uçuşlara devam etmesi ile ortaya çıkan hayalet uçuşların arkasındaki tarihi hakların kaybedilmesi endişesi, 'Kullan ya da kaybet' uygulamasının değiştirilmesine sebebiyet vermiştir. Bu çalışmanın amacı da örgütsel alanda kurumsallaşmış söz konusu uygulamanın belirsizlik döneminde nasıl değiştiğinin keşfedilmesidir. Bu doğrultuda, değişiklere ilişkin aktörlerin amaçlı eylemleri, ikincil belgeler üzerinden analiz edilmiştir. Örnek olay yönteminin benimsendiği bu çalışmada, verilerin içerik analizi ile araştırma sorusuna yanıt aranmıştır. Elde edilen bulgular, yazında yer alan kurumları sürdürme işi ile ilgili geçici askıya alma işi olarak kavramsallaştırılan yeni bir alt temaya işaret etmektedir. Çalışma, havacılık alanında pek çok paydaş açısından önem arz eden değişikliği farklı açıdan ele alarak havacılık yazınına ve alanda rol oynayan aktörlerin amaçlı eylemlerini, "geçici askıya alma işi" olarak kavramsallaştırarak kurumsal iş yazınına katkı sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal iş, tarihsel haklar, slot yönetimi, havayolu taşımacılığı, geçici askıya alma işi.

## GİRİŞ

Örgüt kuramları arasında baskın bir kuram olan yeni kurumsal kuram yazını incelendiğinde, (Glynn & D'Aunno, 2023) bağlamın aktörler üzerindeki etkilerine ilişkin çalışmaları (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Özen, 2010); bağlama gömülü aktörlerin, kurumsal baskılara verdikleri tepkiler (Oliver, 1991) ile 'kurumları yaratma, sürdürme ve bozma' (Lawrence & Suddaby, 2006) rollerine ilişkin tartışmaları içeren çalışmaların izlediği görülmektedir (Glynn & D'Aunno, 2023; Greenwood ve diğ., 2017). Söz konusu tartışmalar, 'kurumsal iş' ve 'kurumsal girişimci' alt temalarının yazına kazandırılmasını da sağlamışlardır (Alvesson & Spicer, 2019; Glynn & D'Aunno, 2023; Lawrence, Leca, & Zilber, 2013; Lawrence & Suddaby, 2006; Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009b). Bu noktada, yeni kurumsal kuramcılar, aktörlerin bağlama gömülürken kurumları etkilemek için nasıl çalıştıkları sorusunu sormaya (Alvesson & Spicer, 2019; Battilana, 2006; Battilana & D'aunno, 2009; Battilana, Leca, & Boxenbaum, 2009; Berger & Luckmann, 1966; Willmott, 2011; Yalçınkaya & Taşçı, 2020) başlamışlardır. Ancak artan ilgiye rağmen çeşitli aktörlerin ve olayların rolüne ilişkin sınırlı bilgimiz bulunmaktadır (Greenwood ve diğ., 2017, p. 9). Yazarlar (Greenwood ve diğ., 2017, p. 12), kurumsal iş konusunda özellikle kurumların sürdürülmesi konusunun geleceğe yönelik araştırmalar için en önemli alanlardan biri olduğunun ve kanıksanmış anlayışlara yeni bir ışık tutma potansiyeline sahip olduğunun altını çizmektedirler.

Bu çalışmada da havacılık alanında kanıksanmış, pek çok paydaşı etkileyen slot uygulamasının küresel bir kriz esnasında değiştirilmesinde çoklu aktörlerin ifadeleri keşfedilmektedir. Söz konusu değişiklik, havacılık alanında kanıksanmış slot uygulamasındaki 'kullan ya da kaybet' kuralının değiştirilmesi ile ilgilidir. Bu çerçevede çalışmanın araştırma sorusu: '*Havacılık alanındaki aktörler, kurumsallaşmış bir uygulamayı küresel bir kriz esnasında nasıl değiştirmiştir?'* şeklindedir. Araştırma sorusuna yanıt ararken, havacılık alanındaki birden fazla aktörün argümanları, ikincil veriler üzerinden incelenmiştir.

Araştırmanın yöntemi, örnek olay analizidir ve araştırmaya konu olan zaman aralığı, 2020-2022 yıllarıdır. Bu dönem, Covid-19 salgının havacılık sektörünü etkilemesi ile birlikte oluşan belirsizlik dönemi olması sebebi ile tercih edilmiştir. Çalışmada, alandaki aktörlerin kasıtlı eylemlerini yansıtan argümanları ortaya çıkararak ve geçmişten bu yana süregelen tarihi hakların korunmasına ilişkin yeni bir alt temaya işaret ederek kurumsal iş yazınına katkı sunulmaktadır.

Ayrıca çalışma, slot uygulamasına yeni kurumsal kuram açısından bakarak, havacılık yazınına da yeni bir bakış açısı sunmaktadır.

Çalışmanın devamında kuramsal ve kavramsal çerçeveye kısaca değinilmekte, daha sonra araştırmanın yöntemine, araştırmada elde edilen bulgulara ve çalışmanın sonucuna yer verilmektedir.

# KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Kurumsal İş

Örgüt kuramları arasında baskın bir kuram olan (Glynn & D'Aunno, 2023) ve geçmişi 1970'li yıllara kadar uzanan yeni kurumsal kuram, yeni alt temalar ile gelişmeye devam etmektedir (Alvesson & Spicer, 2019). Yazında kuram çerçevesinde araştırılan alt temalardan biri de kurumsal iştir (Lawrence & Suddaby, 2006) .

Kurumsal iş, 'kurumları yaratma, sürdürme ve bozmaya yönelik amaçlı eylem' (Lawrence & Suddaby, 2006) olarak tanımlanabilirken, araştırmacılar bağlama gömülü aktörlerin rolünü tartışmakta ve aktörlerin nasıl yenilik yaptıklarına ilişkin sorular sormaktadırlar (Alvesson & Spicer, 2019; Battilana, 2006; Battilana & D'aunno, 2009; Patala ve diğ., 2019).

Artan ilgi ile birlikte kurumsal iş yazını, eyleyen ve yapı ilişkisine daha dengeli bir bakış açısı sağlamıştır (Currie ve diğ., 2012; Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009a). Böylece aktörlerin pasif duruşundan ziyade sosyal inşa ile aktörlerden örgütsel alana doğru da bir etkileşimin olduğu kabul edilmiştir. Kısaca, kurumsal iş yazını, aktörlerin kurumları ne zaman ve nasıl etkilediği ile ilgilenir (Hampel, Lawrence, & Tracey, 2017; Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009b). Yazarlar (Lawrence & Suddaby, 2006), kurumsal işin kurumları yaratma, sürdürme ve yıkma olmak üzere üç sınıfa ayrılabilmektedir. Yazında en çok çalışıldığı belirtilen kurumları yaratma işi de kendi içerisinde (i) kuralların yeniden yapılması işi, (iii) aktörlerin inanç sisteminin yeniden yapılandırılması işi ve (iv) anlamı değişen soyut sınıflandırmaya ilişkin değişiklik işi olmak üzere üçe ayrılabilmektedir. Kurumları sürdürme işi de kendi içerisinde altıya ayrılabilmektedir. İlk grupta (i) kurallara uyarak kurumları sürdürme işi ile ilgili üç alt tema, diğer grupta ise (ii)mevcut norm ve inanç sistemlerini yeniden üreterek kurumları sürdürme işi mevcuttur. Son olarak kurumları yıkma işi de üçe ayrılabilmektedir: (i) Uygulama, teknoloji veya kuralardan kaynaklı ödül veya yaptırımlardan kamu ve özel alandaki aktörlerin devlet aygıtı aracılığı ile bağlarının koparılmasına yönelik işler (ii) uygulama, kural veya teknolojileri ahlaki temeller ile ilişkilerin koparılarak kurumları yıkma ve (iii) varsayımlar ve inançları sarsma yolu ile yıkma işidir (Lawrence & Suddaby, 2006).

Kurumları yaratma ve yıkma işlerine kıyasla kurumların sürdürülmesi işi, araştırmacılar tarafından daha az ilgi görmüş bir konudur (Lawrence & Suddaby, 2006; Trank & Washington, 2009). Yeni kurumsal kuram çerçevesinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, yazarların kurumsal iş dinamiklerine odaklanarak, süreç ilerledikçe "kurumsal değişim" veya "sürdürme" işinin nasıl inşa edildiği sorusuna dikkat çektiği ve ilerideki çalışmalar için cevap aranılması gereken bir soru olarak verildiği görülmüştür (Reay ve diğ., 2019). Benzer şekilde ileriye yönelik yapılacak çalışmalar için kurumların sürdürülmesi işinin, kanıksanmış anlayışların anlaşılmasını sağlaması açısından yazarlar tarafından önerildiği gözlemlenmiştir (Greenwood ve diğ., 2017). Bu noktadan hareketle, havacılık alanında aktörlerinin kurumsallaşmış kurallardaki değişikliklerin gerekçelerini nasıl inşa ettikleri keşfedilmeye çalışılmış, buna yönelik olarak ikincil veriler içerik analizi ile incelenmiştir.

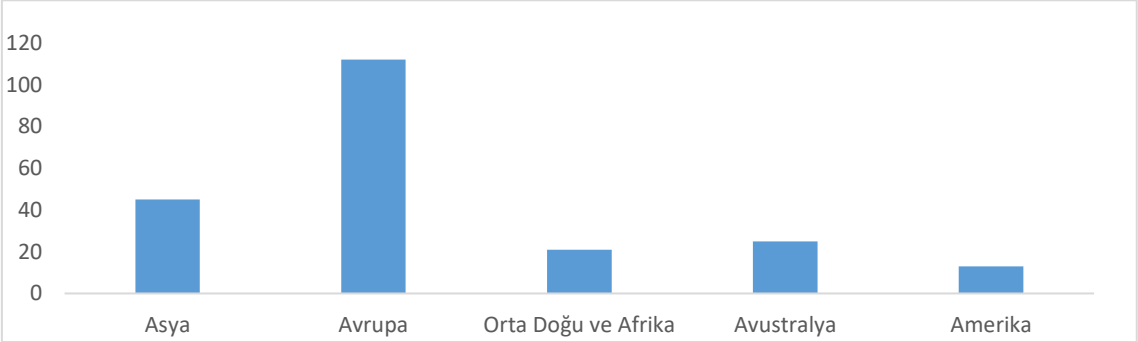
## Hayalet Uçuşların Arkasındaki Tarihi Haklar

Slot uygulamasına ilişkin yazın incelendiğinde, slotun havacılık alanı için önemine değinen ve daha etkin kullanımına ilişkin önerilerin sunulduğu çalışmaların (Czerny, 2010; Czerny & Lang, 2019) olduğu bunların yansıra, ülkemiz özelinde de yeni kurumsal kuram açısından slot uygulamasında devletin kurumsal girişimciliğini ve bu çerçevede yapılan kurumsal işleri ele alan

(Yalçınkaya & Taşçı, 2020) çalışmaların olduğu görülmektedir. Ancak, küresel aktörlerin slot tahsisini nasıl sürdürdüklerine, özellikle belirsizlik ortamında aktörlerin nasıl hareket ettiklerine ve mevcut uygulamaya yönelik amaçlı eylemlerine söz konusu çalışmalarda yer verilmediği görülmektedir.

Araştırmanın konusunu oluşturan 'Slot' kavramının tanımlanması gerekiyorsa, 'slot', belirli bir tarih ve saatte yoğun havalimanlarına iniş ve kalkış gerçekleştirmek üzere havalimanı altyapısının kullanımına ilişkin izin anlamına gelmektedir (IATA, 2022a). Buradaki 'yoğun havalimanı' ifadesi, havacılık alanında slot tahsisi yapılan ve üçüncü seviye havalimanı olarak bilinen havalimanları anlamındadır (Graham & Morrell, 2017). Söz konusu yoğun havalimanları, emniyetli havayolu taşımacılığı için gerekli kaynakların kullanımına yönelik mevcut kapasitenin üzerinde bir talebin var olduğu havalimanları anlaşılmaktadır. Farklı bir deyişle, slot tahsisi yapılan havalimanı ile büyük bir havalimanından ziyade daha fazla talebi karşılamak durumunda olmayan havalimanına işaret edilmektedir. Slot, havayolu iş modellerinin türü fark etmeksizin havayolları ve havalimanları için rekabet avantajları sağlayan değerli bir kaynak olarak görülmektedir (Pearson, Pitfield, & Ryley, 2015).

Geçmişi, 1960'lı yıllara değin uzanan ve pek çok ülke tarafından benimsenen slot tahsisi uygulaması (Kilian, 2008; Ribeiro ve diğ., 2019) Covid-19 öncesinde dünya çapında iki yüzden fazla havalimanında uygulanmaktaydı (IATA, 2022b). Kapsamlı bir süreç olan slot tahsisi, söz konusu havalimanlarını, havalimanlarına uçan ve hatta uçamayan havayollarını, slot koordinatörlerini ve havayolu yolcularını etkileyen bir süreçtir. IATA slot tahsisi yapılan havaalanları incelendiğinde, slot tahsisinin dünyada yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Şekil 1).




**Şekil 2:** Slot tahsisi yapan havalimanlarının kıtalara göre dağılımı

Slot tahsisi yapılan ve üçüncü seviye olarak sınıflandırılan havalimanlarının dağılımı açısından söz konusu havalimanı sayısının en yüksek olduğu kıtanın Avrupa olduğu görülmektedir (IATA, 2023). Avrupa'da yaygın olan söz konusu uygulamayı, ülkemizde İstanbul Havalimanı, Ankara havalimanı ve İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanı olmak üzere üç havalimanını uygulamaktadır (IATA, 2023).

Söz konusu slot tahsisinde 'Kullan ya da Kaybet' kuralı geçerli olup, mevcut tarihi hakların korunması ve sürecin kolaylaştırması için havayollarının bir önceki sezonda tahsis edilen slotlarının %80'inin kullanmaları gerekliliği bulunmaktadır (EC, 2020; IATA, 2022a). Slot tahsisinde devletin kurumsal girişimci rolü yazında daha önce incelenmiş (Yalçınkaya & Taşçı, 2020) ancak bir ülkeden ziyade slot tahsisi uygulayan tüm ülkeleri etkileyen karar mekanizmasında çoklu aktörlerin söylemleri ve belirsizlik döneminde karar alıcıların ve temsilcilerin bu yöndeki çabası ele alınmamıştır. Daha geniş bir çerçevede slot tahsisinin meşruiyetinin yitirilmeden kurallarının geçici değişikliğindeki aktörlerin söylemlerinin ele alındığı bu çalışma ile yazına daha derin bir bakış açısı sağlanması amaçlanmaktadır.

Yukarıda da değinildiği üzere, uzun geçmişe sahip, paydaşlar arasında iyi bilinen söz konusu slot uygulamasının Covid-19 pandemisi döneminde bir zorluk haline dönüştüğü ve baskı altındaki çok

sayıda örgütün slot tahsisi kurallarını değiştirilmesi gerekliliğine işaret etmiştir. Çoklu aktörlerin değişiklik inşasında kullandıkları argümanlar bu çalışmada incelenmiştir.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın araştırma alanı havacılık alanıdır. Havacılık alanı esasen SARS, MERS, H1N1, Ebola gibi pek çok kriz tarafından etkilenmiş (Arora ve diğ., 2021; Michelmann ve diğ., 2023) ancak havacılık alanında Covid-19 krizi, havacılık tarihinde benzeri görülmemiş bir düşüşe neden olmuştur (Andreana ve diğ., 2021). Bu sebeple, araştırmanın sınırını, belirsizlik dönemi olan 2020-2022 yılları oluşturmaktadır. Söz konusu dönemde, gelirlerin düşmesine ve zor zamanların yaşanmasına rağmen, havayollarının kurallara uymak ve slot kaybetmemek için medyada ve literatürde 'hayalet uçuşlar' olarak adlandırılan boş veya doluluk oranlarının çok düşük olmasına rağmen uçuşlar gerçekleştirdiği gözlemlenmiş (Carrington & Duncan, 2022; Czerny, 2020; Ledsom, 2022; Limb, 2022) ve söz konusu 'hayalet uçuşlar' bilimsel olarak da ortaya çıkarılmıştır (Sun, Wandelt, & Zhang, 2022).

Pandemi sırasında gökyüzünde ortaya çıkan hayalet uçuşlar, slot yönetimindeki "kullan ya da kaybet" kuralına ilişkin endişeleri ve tartışmaları artırmıştır (Coffet, 2020; Lo, 2020). Söz konusu tartışmalar, kurumsallaşmış kuralın geçici olarak değişmesi gerekliliğine ilişkin tartışmalarını beraberinde getirmiştir. Bu doğrultuda, bu çalışmada *"Havacılık alanındaki aktörler, kurumsallaşmış bir uygulamayı küresel bir kriz esnasında nasıl değiştirmiştir?*' araştırma sorusunun yanıtı aranmıştır. Değişiklik inşası, örnek olay tasarımı ile ele alınmış (Eisenhardt, 1989, 2021; Miles, Huberman, & Saldana, 2014) ve araştırma sorusuna cevap bulmak adına slotlara ilişkin regülasyon, argümanlar, pandemi temalı açıklamalar ve duyurular incelenmiştir.

Veri, Avrupa Komisyonu (European Commission-EC), Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization-ICAO), Uluslararası Havalimanları Konseyi (Airports Council International-ACI) ve Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (International Air Transport Association-IATA), Küresel Havaalanı Koordinatörleri Grubu (Worldwide Airport Coordinators Group-WWACG) gibi havacılık otoritelerin basın açıklamalarını, haberleri ve duyurularını kapsamaktadır. Söz konusu otoriteler, havacılık örgütlerinin temsilcileri ve/veya üye devletlerin önde gelen yetkili organizasyonları ve karar alıcılarıdır.

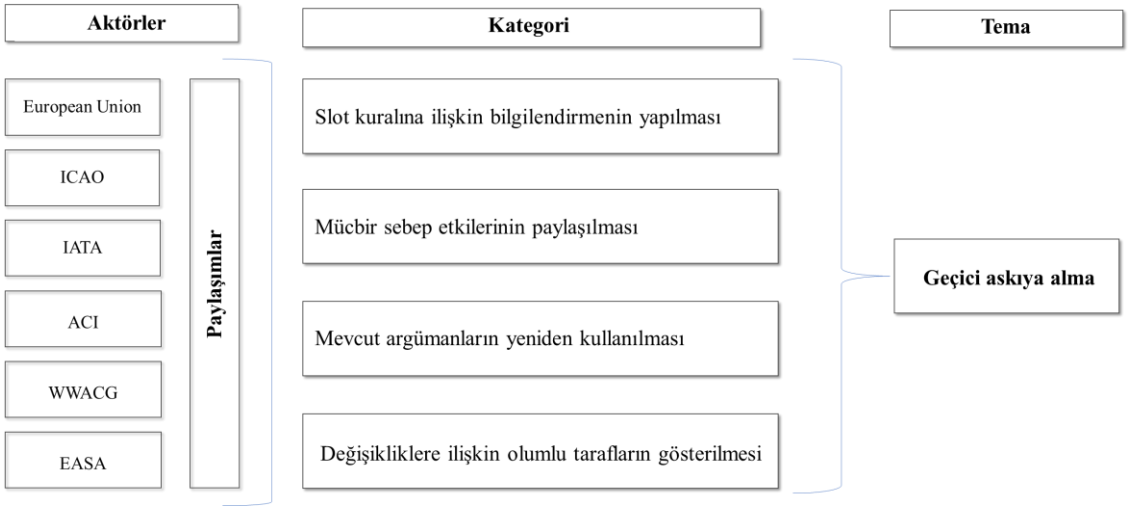
Elde edilen veriler, MAXQDA nitel araştırma programına yükleyerek sistematik olarak incelenmiştir. MAXQDA, metin ve videoları sistematik olarak inceleme, kategorize etme ve ilişkileri görme fırsatı sunan bir yazılım programıdır (Creswell & Poth, 2016). Bu amaçla, ikincil verilere dayanarak havacılıkta 'kullan ya da kaybet' kuralına ilişkin argümanların içerik analizi yapılmıştır.

Yazında da altı çizildiği üzere in-vivo gibi yöntemler kullanılarak yapılan araştırmalar, kurumsal iş alanına yeni bir bakış açısı sağlayabilmektedir (Lawrence, Leca, & Zilber, 2013, p. 1029), bu sebeple veri analizi esnasında, ifadeler özellikle in-vivo ile kodlanmıştır. Böylece, açık kodlama aşamasında argümanlar türetilmiş ve kategorize edilmiş, ardından ortaya çıkan kategorilerden tema oluşturulmuştur (Yin, 2016).

# BULGULAR

Araştırma verilerinin içerik analizine dayanan bulgular, pandemi sırasında, kurumsallaşmış bir uygulamanın, tarihi hakların korunması isteği sebebiyle uygulamanın zamanla değiştiği, esnetildiği ve geçici olarak uygulamadan feragat edildiği görülmüştür.

Uygulamanın meşruiyetinin korunması ve sürdürülmesi için aktörlerin çeşitli argümanlar üzerinden uygulamayı geçici olarak aşama aşama değiştirdiği, sonrasında askıya aldığı, kısaca uygulamayı belirsizlik sürecinde geçici olarak durduğu ve geleceğe ertelediği görülmüş, erteleme işini gerçekleştirmede de çeşitli argümanlar geliştirmiştir (Şekil-2). Argümanlara sırası ile aşağıda yer verilmiştir.




**Şekil 3***:* Araştırma veri analizinde kategori-tema ilişkisi

**Slot kuralına ilişkin bilgilendirmenin yapılması:** Aktörler, yaptıkları paylaşımda slot kurallarının geçmişine ilişkin bilgiler vermekte, paydaşlar açısından önemine değinmektedir. Slot kurallarının neden pandemi öncesinde kullanıldığına ilişkin bilgiler paylaşmaktadır. Örneğin Avrupa Komisyon'un 10 Mart 2020 tarihli açıklamasında geçmişe yönelik bilgi aşağıdaki şekilde paylaşılmaktadır (EC, 2020):

> "Havaalanı slotu, uçakların günün belirli zamanlarında, yoğun havalimanında kalkış veya iniş yapma hakkıdır. AB Havaalanı Slot Regülasyonuna göre, havayolları "kullan ya da kaybet" kuralına tabiidir ve tahsis edilen slotların %80'inini kullanmak durumundadır aksi halde gelecek dönemlerde haklarını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıyadır"

**Mücbir sebep hükmünün yansıtılması:** Bulgular, kuralın değiştirilmesine ilişkin tartışmaların belirsizlik, ekonomik durum, azalan talep, artan endişe ve maliyetler gibi pandeminin etkileri etrafında inşa edildiğini göstermektedir. Örneğin, ACI'nin havalimanları açısından zorlukları şu şekilde vurguladığı görülmektedir (ACI, 2020):

> "Koronavirüs salgını havacılık endüstrisi için önemli bir endişe kaynağıdır ve trafik, gelirler, bağlantı noktaları ve slot kullanım gereksinimleri açısından havalimanı işletmesi için belirli zorluklar, ortaya çıkarmaktadır."

**Mevcut argümanları tekrarlama:** Bulgular, havalimanlarının kapasite kaygıları veya çevrenin korunması gibi slot tahsisine ilişkin argümanların da aynı kuralı değiştirmek için kullanıldığını ortaya koymaktadır. Örneğin, yönetmelikteki argümanlar bu tür bir düşünceyi göstermektedir (EU, 2021):

> "Slot kullanım oranı, bir yandan slotlara ilişkin tarihi hakların koruması için gerçekleştirilen tamamen veya kısmen boş uçakların mali duruma ve çevreye olumsuz etki etmelerini önlemeli; diğer yandan da kapasitenin verimli kullanılmasını ya da slotları diğer kullanıcılar için ortak slot havuzuna aktarılmasını teşvik etmelidir."

**Değişikliğin olumlu taraflarının gösterilmesi:** Kuralda yapılan değişikliklerin inşasına yönelik bir diğer girişim de söz konusu değişikliklerin olumlu yönlerine vurgu yapılmasıdır. Örneğin kargo taşımacılığına yönelik artan talebe değinilmesi veya havayolunun krizden çıkma sürecinde söz konusu değişikliğin olumlu yönde etki edeceğinin vurgulanması gibi olumlu yönlerin gösterilmesi çabasıdır. Aşağıdaki cümle ile söz konusu olumlu ifade içeriği örneklendirilmiştir:

"Kargoya olan talep arttı ve genellikle yolcu hizmetleri sunan birçok taşıyıcı kargo tekliflerini arttırdı. Bu hizmetlerin birçoğu, yerleşik taşıyıcılar tarafından serbest bırakılan geçici slotlar kullanılarak işletilmektedir.

# SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, belirsizlik döneminde kurumsallaşmış bir uygulamanın kurallarının geçici olarak değiştirilmesini ve hatta geçici olarak askıya alınmasının meşrulaştırılmasında aktörlerin çabasının keşfedilmesidir. Çalışmada havacılık alanında önemli rol oynayan aktörlerin paylaşımlarının içeriği analiz edilmiş ve verilerden yola çıkarak tarihi hakların korunmasına ilişkin mevcut slot uygulamasında değişikliğin, i) Slot kuralına ilişkin bilgilendirme yaparak, ii) Mücbir sebep etkilerini paylaşarak, iii) Mevcut argümanları yeniden kullanarak ve iv) Değişikliklere ilişkin olumlu tarafları göstererek inşa ettikleri bulgulanmıştır.

Havacılık alanı için önem arz eden aktörlerin açıklamalarına odaklanılan bu çalışmada, metin ve konuşmalar aracılığı ile iyi bilinen bir uygulamanın değiştirildiği ortaya koyulmaktadır. Söz konusu değişikliğin de yazında yer alan önceki araştırmalardaki kurumsal iş sınıflandırmasından kurumları sürdürme (Lawrence & Suddaby, 2006) işinin kapsamında değerlendirilmektedir.

Çalışma, belirsizlik esnasında aktörlerin kasıtlı argümanlarından yola çıkarak, tarihi hakların sürdürülmesinde ve slot uygulamasının meşruiyetinin korunmasında 'geçici askıya alma' işini kavramsallaştırarak, kurumsal iş yazınına katkı sunmaktadır. Kuralları esnekleştirerek ve zaman zaman kullanmama kararı alarak aktörlerin, söz konusu hakların korunmayı amaçladıkları görülmektedir.

# KAYNAKÇA


ACI. (2020). The impact of COVID-19 on the airport business https://aci.aero/2020/03/10/the-impact-of-covid-19-on-the-airport-business/

Alvesson, M., & Spicer, A. (2019). Neo-institutional theory and organization studies: a mid-life crisis? Organization Studies, 40(2), 199-218.

Andreana, G., Gualini, A., Martini, G., Porta, F., & Scotti, D. (2021). The disruptive impact of COVID-19 on air transportation: An ITS econometric analysis. Research in Transportation Economics, 90, 101042. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.retrec.2021.101042

Arora, M., Tuchen, S., Nazemi, M., & Blessing, L. (2021). Airport pandemic response: an assessment of impacts and strategies after one year with COVID-19. Transportation Research Interdisciplinary Perspectives, 11, 100449. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100449

Battilana, J. (2006). Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. Organization, 13(5), 653-676.

Battilana, J., & D'aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations, 31, 58.

Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. The Academy of Management Annals, 3(1), 65-107. https://doi.org/https://doi.org/10.1080/19416520903053598

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge. Anchor.

Carrington, D., & Duncan, P. (2022). Revealed: 5,000 empty 'ghost flights' in UK since 2019, data shows. The Guardian. https://www.theguardian.com/environment/2022/sep/28/revealed-5000-completely-empty-ghost-flights-in-uk-since-2019-data-shows

Coffet, H. (2020). Coronavirus: Airlines forced to operate 'almost empty' flights to keep airport slots amid global outbreak. Independent. https://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/coronavirus-airlines-empty-flights-airport-slots-covid19-a9381006.html

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches. Sage publications.
Currie, G., Lockett, A., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. (2012). Institutional work to maintain professional power: Recreating the model of medical professionalism. Organization Studies, 33(7), 937-962.
Czerny, A. I. (2010). Airport congestion management under uncertainty. Transportation Research Part B: Methodological, 44(3), 371-380.
Czerny, A. I. (2020). Optimal Use-it-or-lose-it Rules for Airport Slot Management. Available at SSRN 3243395. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3243395
Czerny, A. I., & Lang, H. (2019). A pricing versus slots game in airport networks. Transportation Research Part B: Methodological, 125, 151-174.
DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. American sociological review, 48(2), 147-160.
EC. (2020, 10.03.2020). Commission proposes measures to ease impact of the COVID-19 outbreak on the aviation industry and the environment https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/STATEMENT_20_431
Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550.
Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? Strategic Organization, 19(1), 147-160.
The extension of measures for temporary relief from the slot utilisation rules due to the COVID-19 crisis, (2021). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021R1889&from=EL
Glynn, M. A., & D'Aunno, T. (2023). An intellectual history of institutional theory: Looking back to move forward. Academy of Management Annals, 17(1), 301-330.
Graham, A., & Morrell, P. (2017). Airport Finance and Investment in the Global Economy. Routledge.
Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (2017). Introduction: Into the Fourth Decade. In R. Greenwood, R. E. Meyer, T. B. Lawrence, & C. Oliver (Eds.), The SAGE handbook of organizational institutionalism (pp. 1-928).
Hampel, C. E., Lawrence, T. B., & Tracey, P. (2017). Institutional work: Taking stock and making it matter. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), The SAGE handbook of organizational institutionalism (2nd ed., pp. 558-590).
IATA. (2022a). Worldwide Airport Slot Guidelines. https://www.iata.org/contentassets/4ede2aabfcc14a55919e468054d714fe/wasg-edition-2-english-version.pdf
IATA. (2022b). Worldwide Airport Slots Fact Sheet. https://www.iata.org/en/iata-repository/pressroom/fact-sheets/fact-sheet---airport-slots/
IATA. (2023). Coordinated Airports. https://www.iata.org/en/programs/ops-infra/slots/coordinated-airports/
Kilian, M. (2008). The development of the regulatory regime of slot allocation in the eu. In A. I. Czerny, Forsyth, P., Gillen, D. & Niemeier, H. M. (Ed.), Airport slots: international experiences and options for reform (pp. 251-269).
Lawrence, T. B., Leca, B., & Zilber, T. B. (2013). Institutional work: Current research, new directions and overlooked issues. Organization Studies, 34(8), 1023-1033. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0170840613495305
Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), The Sage handbook of organization studies (pp. 215-254).
Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009a). Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations. Cambridge university press.

Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009b). Introduction: Theorizing and studying institutional work. TB Lawrence, R. suddaby & B. Leca (eds.), Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations, 1-27.

Ledsom, A. (2022, October 7, 2022). The 40,000 'Ghost' Flights Roaming The Skies. Forbes. https://www.forbes.com/sites/alexledsom/2022/10/07/the-40000-ghost-flights-roaming-the-skies/?sh=62728f114f10

Limb, L. (2022). Almost 2 years into the pandemic, empty flights are still 'frying' the planet. Euronews. https://www.euronews.com/green/2022/01/06/almost-2-years-into-the-pandemic-empty-flights-are-still-frying-the-planet

Lo, C. (2020). Airport slot suspensions: easing the pressure for ailing airlines amid Covid-19. https://www.airport-technology.com/features/covid-19-airport-slot-rules/

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American journal of Sociology, 83(2), 340-363.

Michelmann, J., Schmalz, U., Becker, A., Stroh, F., Behnke, S., & Hornung, M. (2023). Influence of COVID-19 on air travel-A scenario study toward future trusted aviation. Journal of Air Transport Management, 106, 102325. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2022.102325

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative data analysis a methods sourcebook (3 ed.).

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. Academy of Management Review, 16(1), 145-179.

Özen, Ş. (2010). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar. In A. S. Sargut & Ş. Özen (Eds.), Örgüt Kuramları (Vol. 237-331).

Patala, S., Korpivaara, I., Jalkala, A., Kuitunen, A., & Soppe, B. (2019). Legitimacy under institutional change: How incumbents appropriate clean rhetoric for dirty technologies. Organization Studies, 40(3), 395-419. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0170840617736938

Pearson, J., Pitfield, D., & Ryley, T. (2015). Intangible resources of competitive advantage: Analysis of 49 Asian airlines across three business models. Journal of Air Transport Management, 47, 179-189. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.06.002

Reay, T., Zilber, T. B., Langley, A., & Tsoukas, H. (2019). Introduction: Institutions and Organizations: A Process View. In T. Reay, T. B. Zilber, A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), Institutions and organizations: A process view. Oxford University Press.

Ribeiro, N. A., Jacquillat, A., Antunes, A. P., & Odoni, A. (2019). Improving slot allocation at Level 3 airports. Transportation Research Part A: Policy and Practice, 127, 32-54. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tra.2019.06.014

Sun, X., Wandelt, S., & Zhang, A. (2022). Ghostbusters: Hunting abnormal flights in Europe during COVID-19. Transport Policy, 127, 203-217. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.08.020

Trank, C. Q., & Washington, M. (2009). Maintaining an institution in a contested organizational field: the work of the AA CSB and its constituents". In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations (pp. 236).

Willmott, H. (2011). "Institutional work" for what? Problems and prospects of institutional theory. Journal of Management Inquiry, 20(1), 67-72. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/105649261038722

Yalçınkaya, A., & Taşçı, D. (2020). Devletin Kurumsal Girişimciliği: Türk Havayolu Taşımacılığı Alanında Slot Tahsisine İlişkin Ardışık ve Çelişik Kurumsal İşler (1992-2010). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(2), 173-196.

Yin, R. K. (2016). Qualitative research from start to finish (Second ed.). The Guılford Press.

# ARAYÜZ ÖRGÜTSEL ALANLARIN DOĞUŞU: TÜRK ASKERİ SAĞLIK ALANI ÖRNEĞİ

Prof. Dr. Bilçin TAK MEYDAN
*Bursa Uludağ Üniversitesi*
btak@uludag.edu.tr

Mehmet Metehan ÇETİNTAŞ
*Bursa Uludağ Üniversitesi*
mehmetmetehancetintas@gmail.com

## ÖZET

Bu çalışmada Türk askeri sağlık alanında yaşanan kurumsal değişim, kurumsalcı yazın temelinde incelenmektedir. Çalışma, derinlemesine tekli vaka analizi olarak tasarlanmıştır (Yin, 2004; Eisenhardt, 1989) ve ampirik bağlamını Türk askeri sağlık alanında 2016-2023 döneminde yaşanan kurumsal değişim oluşturmaktadır. Doküman inceleme ve mülakat yöntemleri ile elde edilen boylamsal veri seti , Langley'in (1999) süreç verilerine dayalı çalışmalar için geliştirdiği analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bulgular,(i) kurumsal değişimin olağandışı (ekstrem) bir tarihsel bağlamda gerçekleştiğini,(ii) ağılıklı olarak yasal düzenlemelere (judiciary) dayalı kurumsal iş stratejisinin izlendiğini;(iii) kurumsal değişimin, sadece bir örgütsel alanın konfigarasyonun değişimi ile sonuçlanmadığı, farklı örgütsel alanların ara yüzünde (interstitential field) yeni bir alanın doğmasına yol açtığını;(iv) kurumsal değişim ile getirilen yeni örgütlenme biçimi ve pratiklerle birlikte yeni aktörlerin askeri sağlık alanınında kritik roller üstlendiğini ; (v) yedi yıllık tarihsel süreçte kurumsal değişimin zaman içerisinde kapsam ve içeriğinin daraltılarak esnetildiğini (dilutasyon); ancak önceki kurumsal şablonun aynı şekilde yeniden tesis edilmediği, yeni ve özgün (nascent) bir pratiğin askeri sağlık alanına getirildiğini ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal iş, kurumsal değişim, Türk askeri sağlık alanı, tekli vaka analizi, langley metodu, boylamsal analiz, arayüz örgütsel alan, örgütsel alanın kurumsal iç yapılanması.

# GİRİŞ

Çalışmada, 2016-2023 döneminde Türk askeri sağlık alanında yaşanan kurumsal değişimin nasıl gerçekleştiği ve süreç içerisinde nasıl evrildiği incelenmektir. Söz konusu değişim, mevcut kurumsal düzenin temelli biçimde değiştirmeyi ve yeni örgütlenme biçimi ve pratiklerinin yaratılmasının hedeflendiği bir Kurumsal İş olarak ele alınmakta ve ilgili yazın (Lawrence ve Suddaby, 2006; Lawrence vd. 2009) çerçevesinde incelenmektedir. Diğer taraftan, yerleşik (önceki) kurumsal yapının idamesini savunan ve yeniden inşa edilmesi amacıyla inisiyatif alan aktörlerin girişimleri de araştırma kapsamında incelenmektedir. Dolayısıyla araştırmada kurumsal yapıyı yıkma, yerine yeni form ve pratikler inşa etme ve önceki kurumsal yapıyı yeniden inşa etmeyi amaçlayan aktörler ve onların kullandığı kurumsal iş formları incelenmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı 2016-2023 dönemi Türk askeri sağlık alanında yaşanan (i) kurumsal değişim ve bu değişimin süreç içerisinde evrilmesi, (ii) kurumsal değişim sürecinde rol alan ve önceki statükonun yeniden inşasından yana olan kritik aktörler ve (iii) bu aktörlerin izledikleri kurumsal iş stratejilerini incelemektir.

Bu kapsamda araştırma, biribiri ile içiçe dört ampirik araştırma sorusu temel problem üzerine inşa edilmiştir. Bunlar: (i) Türk askeri sağlık profesyoneli öğretim ve askeri sağlık hizmeti sunum alanında yerleşik kurumsal yapı 2016-2023 döneminde nasıl bir değişim geçirmektedir? Kurumsal değişim hangi aktörler tarafından, hangi kurumsal iş formları kullanılarak gerçekleştirilmektedir? (ii) Yeni inşa edilen kurumsal yapıya direnen ve önceki yapının yeniden tesis edilmesi için inisiyatif alan aktörler kimlerdir ve bu aktörlerin angaje oldukları kurumsal iş formları nelerdir? (iii) 2016'da başlayan hukuki karakterdeki kurumsal değişimin süreç içerisinde kapsamının daraltılması, bazı komponentlerinin geri alınması veya dilatasyonu/derişik hale gelmesi söz konusu olmuş mudur? (iv) Kurumsal değişime direnen aktörler, inşa etmek

istedikleri yapı yeni form ve pratikler seti midir yoksa ‘eski kurumsal şablonun tümüyle yeniden inşasını’ mı hedeflemektedirler?

# KURAMSAL ARKA PLAN

Çalışmanın kapsamı , kurumsalcı yazın ve özellikle kurumsal değişim ve kurumsal iş yazını ile sıkı bir şekilde (tightly- scoped) ilişkilendirilmiştir (Eisenhardt, 1989; Strauss ve Corbin, 1990; Eisenhardt ve Graebner, 2007).

Kurumsal İş kavramı ilk kez DiMaggio (1988) tarafından mevcut kurumsal yapının idame ettirilmesi açısından aktörün yararın önemini ve rolünü vurgulamak amacıyla kullanılmıştır. Bu izaha göre (DiMaggio, 1988:13) örgütsel alanda yerleşik örgütlenme biçimlerinin yeniden üretimi ve mevcut kurumsal yapının devamlılığı materyal veya ideal (maddi veya sembolik) çıkarı olan aktör tarafından gerçekleştirilen kurumsal iş ile mümkündür; aksi halde kurumsal çözülme başlamaktadır. Kurumsalcı yazında kuramın ana argümanını destekleyecek şekilde kurumsal yapının değişime direneceği ve bu nedenle de istikrarını koruyacağı veri olarak kabul edilmiştir. Kurumsal düzenin değiştiğine ve örgütlenme biçimlerinin çeşitlendiğine dair gözlemler ise dışsal şokların etkisi ile ve yine Powell ve DiMaggio (1991) ‘nun kurumların kurumsallaşmaya başladığı anda çözülme potansiyelini de içerinde barındırdıkları izahı çerçevesinde atrofi ile ilişkilendirilerek izah edilmiştir (Meydan, 2020). Kurumsal değişimin müsebbibi olarak aktör temelli izahlar Kurumsal Mantıklar ve Kurumsal İş (institutional work) yazını kapsamında 2000’li yılların ikinci yarısından itibaren incelenmiştir.

Kurumsal iş, yeni bir kurum yaratmak, mevcut kurumsal yapının idamesini sağlamak ve yerleşik kurumsal düzeni yıkmak amacıyla yürütülen maksatlı eylem olarak tanımlanmaktadır (Lawrence ve Suddaby, 2006; Lawrence ve diğerleri, 2009). Kurumsal iş kavramsallaştırmasında başarılmış/tamamlanmış bir faaliyet dizisine değil; faaliyetin kendisine odaklanılmaktadır. Böylece maksatlı eylem olma nosyonu ön plana çıkmaktadır. Maksatlı eylem ifadesi, yüksek seviyede bilinçli bir maksatlılık haline vurgu yapmaktadır. Bu bakış açısıyla ‘maksatlılık meselesi’, ‘bir girişimin kurumsal iş olup olmadığını ayırdetmek açısından merkezi role sahiptir ve niyet olmadan gerçekleşen ve kurumsal etkilere yol açan eylemler kurumsal iş olarak kabul edilmemektedir (Lawrence ve diğerleri, 2009).

İlgili yazında her üç kurumsal iş kategorisi bazında izlenen stratejiler incelenmiştir. Buna göre kurum yaratma amaçlı stratejiler (i)aktörün kaynaklara ulaşması için gerekli kuralların, mülkiyet haklarının ve sınırlarının yeniden yapılandırması, (ii) alandaki inanç sisteminin yeniden konfigüre edilmesi ve (iii) anlamlar sisteminin sınırlarını içeren kategorilerin değiştirilmesi olarak kategorize edilmektedir. Kurumsal yapının idamesine dair ilk izahlarda mevcut yapının ancak istikrarlı örgütsel alanlarda günlük pratik ve geleneklerle yeniden üretiminin mümkün olabileceği; istikrarsız alanlarda ise kurumsal iş stratejilerine ihtiyaç duyulacağı fikri kabul görmüştür. Bu kapsamda kurumlar zamanla zayıflamaya mahkum oldukları için güçlü kurumlar da dahil olmak üzere, kurumsal yapının devamlılığı için (i)kurallara bağlılığı güçlendirecek, (ii)norm ve inanışların yeniden üretimini sağlayacak kurumsal iş stratejilerine gerek olduğuna dikkat çekilmiştir. Son olarak , devlet ve devlet dışı aktörler eliyle bir dizi pratiğin, teknolojinin veya kuralların (i)ödül ve ceza ile ilişkisinin koparılması, (ii) moral temelleri ile bağlantısının ortadan kaldırılması ve (ii) kurumu istikrarlı kılan temel varsayım ve inanışların yok edilmesi yoluyla yerleşik kurumsal düzenin ortadan kaldırılabileceği ifade edilmektedir (Lawrence ve Suddaby,2006:235– 237)

Son dönem Kurumsal İş çalışmalarında kurumsal yapının nasıl idame edebildiğini ve kurumsal düzeni yıkmaya/yeni bir kurumsal şablonu alana getirmeye yönelik girişimlere karşı direniş gösterilerek statükonun yeniden nasıl tesis edildiği incelenmektedir.

# ÇALIŞMANIN AMPİRİK BAĞLAMI

31 Temmuz 2016 tarihinde yayınlanan 669 sayılı "Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Tedbirler Alınması ve Milli Savunma Üniversitesi Kurulması İle Bazı Kanunlarda Değişiklik apılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname" ile Türk askeri sağlık alanını etkileyecek radikal bir değişim süreci başlatılmıştır. Bu kapsamda yasama ve yargı yoluyla Türk askeri sağlık hizmeti sunum alanında köklü değişiklikler yapılmıştır. Bu Kararnamenin dördüncü bölümünde, bu çalışmanın da vaka konusunu oluşturan Gülhane Askeri Tıp Akademisi (GATA) ve Asker Hastanelerinin Devri ile ilgili hükümler yer almıştır. Bu kapsamda, TSK Rehabilitasyon ve Bakım Merkezi ile Asker Hastaneleri, dispanser ve benzeri sağlık hizmet birimleri ile Jandarma Genel komutanlığına ait sağlık kuruluşları Sağlık Bakanlığı'na, Gülhane Askeri Tıp Akademisine bağlı yükseköğretim birimleri 27 Mart 2015 tarihli 6639 sayılı Kanun çerçevesinde kurulan Sağlık Bilimleri Üniversitesine devredileceği ve GATA bünyesinde hizmet veren Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik ve Nükleer tehditlere karşı savunma, Hava ve Uzay Hekimliği, Sualtı Hekimliği, Harp Cerrahisi gibi özellikli askeri sağlık hizmetleri alanlarına yönelik hizmet, eğitim, araştırma ve danışmanlık faaliyetlerinin de bu üniversite bünyesinde olacağı hükmü yer almıştır. Askeri sağlık hizmetleri için insan kaynağı yetiştiren ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunan Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nin eğitim hastaneleri Sağlık Bakanlığı'na; yükseköğretim birimleri ise Sağlık Bilimleri Üniversitesine devredilmiştir. Ayrıca TSK'ya bağlı İkinci ve Üçüncü Basamak sağlık tesislerinin devri sağlanmış, askeri terimlerde Rol-1 ve Rol-2 olarak geçen 1. Basamak sağlık hizmetleri ve tesisleri TSK bünyesinde kalmıştır. Ancak buralarda görev alacak personel kaynağı olmadığından Sağlık Bakanlığı tarafından görevlendirmeler yapılmıştır. Bu kapsamda ayrıca, İkinci ve Üçüncü Basamak askeri sağlık tesislerinin devri sağlanması ile birlikte TSK ve güvenlik güçlerinin özellikle terör bölgelerinde ihtiyaçları olduğu alan aktörleri ve kamuoyu baskısı ile kamu otoritesini bir düzenleme yapılması yönünde zorunlu bırakmıştır. Bu çerçevede Sağlık Bakanlığı, Millî Savunma Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı arasında bir protokol imzalanarak, beş ilde devri sağlanan İkinci Basamak askeri sağlık kuruluşları yalnızca askeri ve güvenlik birimlerine hizmet verilmesi amacıyla eski pratiklerin bazılarını yeniden kazanmıştır. Ayrıca GATA'nın devredildiği Sağlık Bilimleri Üniversitesi bünyesinde TSK ve İçişleri Bakanlığı nam ve hesabına askeri hekim yetiştirilmesinin önü açılmıştır. Sonuç olarak başlangıçta hedeflenen kurumsal değişim, çalışmada incelenen yedi yıllık dönem içerisinde gerek teknik gerekçelerle ve gerekse eski kurumsal yapının yeniden inşasından yana olan alan aktörlerin aldıkları inisiyatiflerin etkisi ile evrilmiştir.

# ARAŞTIRMA TASARIMI

Çalışma, *derinlemesine tek vaka analizi* olarak tasarlanmıştır (Yin, 2004; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt ve Greabener, 2007; Ozcan vd., 2017) çalışılmıştır. Çalışmanın ampirik bağlamını Türk askeri sağlık alanında 2016-2023 döneminde yaşanan kurumsal değişim oluşturmaktadır. Sözkonusu sekiz yıllık süreç 'zaman içerisinde olaylar/ne nasıl evrildi, niçin bu şekilde evrildi' sorularına odaklanılarak (Langley, 1999) incelenmektedir. Dolayısıyla 'ne oldu, kim, ne zaman , ne yaptı, bunun üzerine ne oldu' gibi sorular yöneltilerek olayların, faaliyetlerin, karar ve tercihlerin gerçekleşme zamanına göre sıralandığı bir örüntü (Langley, 1999) ortaya konmuştur. Bu kapsamda Türk askeri sağlık alanında 2016 yılında yayınlanan kanun hükmünde kararname ile tetiklenen 'olaylar/gelişmelerden oluşan kategori' yedi yıl boyunca izlenmiş ve analizlere dahil edilmiştir.

Çalışmada derinlemesine incelenen örnek vakanın, (i) gerçek dünyada nadiren ve ekstrem koşullar altında meydana gelen bir kurumsal değişimin incelemesine imkan verdiği (unusual), (ii) nadir, bize özgü ve bazı özellikleri dolayısıyla daha önce araştırmacılar tarafından incelenmemiş olması (revelatory), (iii) 2016-2023 dönemi bazında boylamsal olarak (longitudinal) inceliyor olması dolayısıyla tek vaka araştırmasının üç koşulunu da karşıladığı değerlendirilmektedir (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt ve Graebner, 2007; Yin, 2014; Ozcan vd., 2017).

Çalışmanın sorunsalı ve tercih edilen metodoloji (Langley, 1999) çerçevesinde veri toplama ve analiz prosedürü oluşturulmuştur.

## Veri Toplama Prosedürü

Araştırmanın niteliği gereği çoklu veri toplama metodolojisi izlenmiştir. Bu kapsamda Tablo 1 üzerinde detaylı şekilde açıklanan yöntem ile birincil ve ikincil kaynaklardan veri toplanmıştır:

**Tablo 3:** Veri toplama prosedürü

| Veri kaynağı | Kapsamı | Çalışma açısından önemi |
|---|---|---|
| Doküman inceleme | (i) Türk askeri sağlık alanının gelişimi ile ilgili yayınlanan mevzuat metinleri, (i) Yürütme organları tarafından yayınlanan genel tebliğler, tebliğler, genelgeler, yönergeler, protokol, usul ve esaslar, çerçeveler, resmi yazı, vb. metinleri, (iii) TBMM Milletvekilleri tarafından 2016-2023 döneminde oluşturulan Kanun Teklifleri, Meclis Araştırması/Soruşturması Önerileri, Yazılı/Sözlü Soru Önerileri, Genel Tutanak Raporları, Komisyon Tutanak Raporları, (iv) Türkiye'de yayınlanan tüm medya bilgilerine erişimi sağlayan "Devlet Enformasyon Sistemi" ve "Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği" veri tabanlarından "GATA", "Asker Hastane", "Askeri Sağlık" anahtar kelimeleri ile yapılan taramada Medyada konuya ilişkin yayınlanan haber ve köşe yazıları ve (v) organize ve bireysel aktörlerin sosyal medya (Twitter, Linkedin, Facebook, Instagram, vb.) üzerinden tartışma gruplarında alanla ilgili yapılan paylaşımlar incelenmiş ve analizlere dahil edilmiştir. | 1. 2016-2023 döneminde gerçekleşen tarihsel/kritik olaylar kronolojisinin çıkarılması<br>2. 2016'da alanda gerçekleşen kurumsal değişim girişimi kapsamında kullanılan kurumsal iş stratejilerini anlamak,<br>3. Yedi yıllık dönemde yasama yoluyla yapılan girişimlerle askeri sağlık alanının nasıl evrildiğini ve bu evrilmenin değişimden yana aktörler tarafından nasıl izah edildiğini anlamak,<br>4. 2016 öncesinde askeri sağlık alanına yerleşik kurumsal yapının kavranması<br>5. Kurumsal değişim girişimi ile amaçlanan yeni yapının nasıl tasarlanmak istendiğinin kavranması<br>6. Kurumsal değişim için harekete geçen aktörler ile mevcut/eski kurumsal yapının idamesini savunan aktörlerin kimler olduğunu ve argümanlarını verdikleri demeç, rapor ve diğer paylaşımlar üzerinden kavramak.<br>7. Mülakat protokolleri için notlar almak. |
| Mülakat | (i) 2016 öncesinde askeri sağlık alanında karar alıcı, politika yapıcı konumunda olan aktörler,<br>(ii) Kurumsal değişim öncesinde akademisyen, hekim, hemşire ve sağlık çalışanı olarak askeri sağlık alanında farklı hiyerarşik pozisyonlarda yerleşik olan aktörler (habitant) ve (iii) 2016 sonrasında yeni inşa edilen kurumsal şablonda karar alıcı, politika yapıcı konumunda olan aktörler | 1. Kurumsal değişimi savunan, değişimin fikri arka planını inşa eden, değişime karşı olan ve eski kurumsal yapının yeniden inşası için inisiyatif alan aktörlerle görüşerek birincil kaynaktan veri toplamak,<br>2. Doküman inceleme kapsamında oluşturulan tarihsel olay kronolojisini alan aktörlerine doğrulatmak ve askeri sağlık alanında farklı hiyerarşik pozisyonlarda yerleşik olan aktörlerin geri bildirimine göre revize etmek,<br>3. Sürecin 2023 sonrasına dair olası projeksiyonları öğrenmek. |

## Veri Analiz Prosedürü

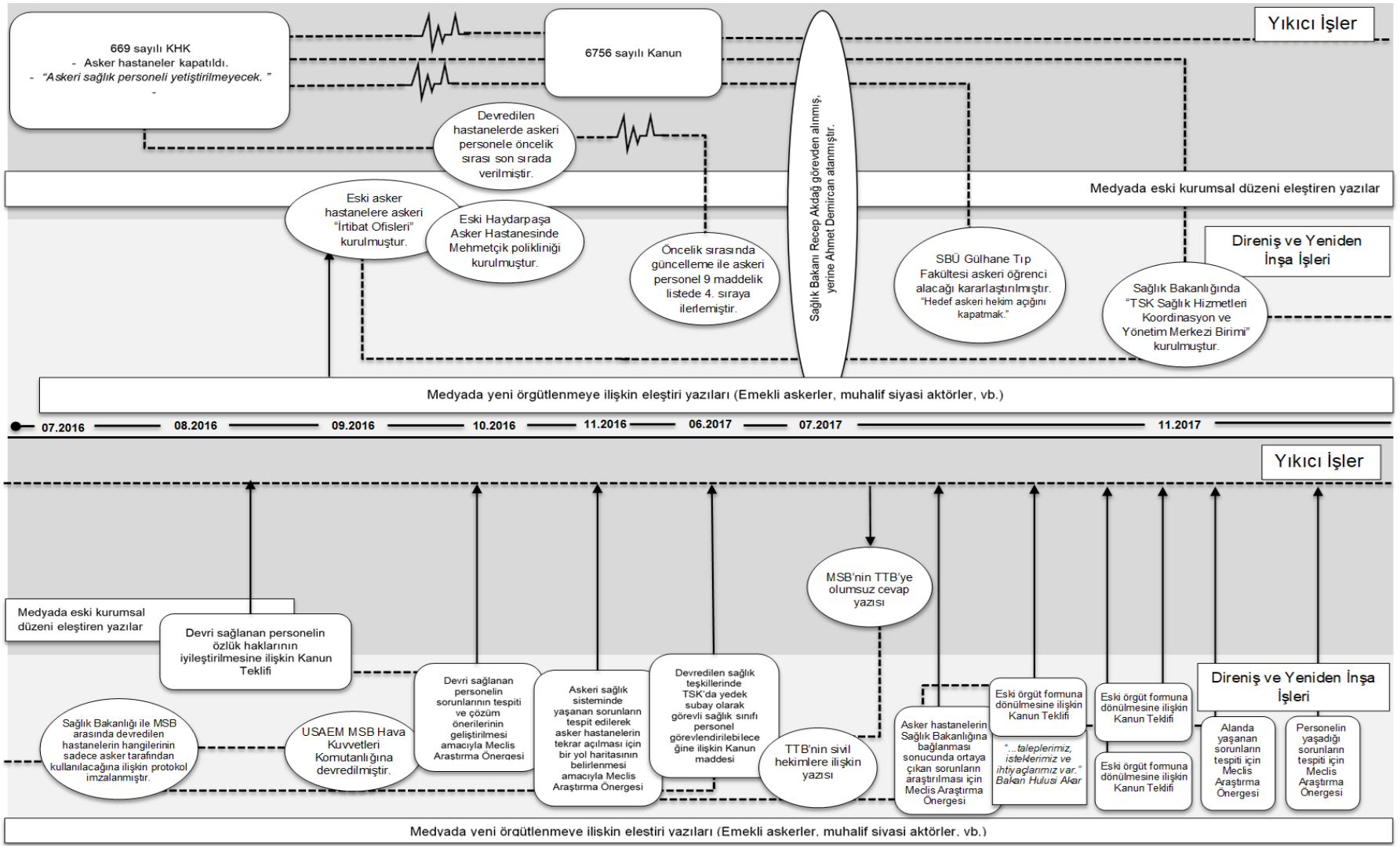
Boylamsal bir sürecin zaman içerisindeki evrilişini inceleyen, bir diğer ifade ile süreç veri setleri üzerinde yürütülen çalışmalarda farklı analiz stratejilerinin izlenmesi mümkündür (Langley, 1999). Bu çalışmada esas itibariyle Türk askeri sağlık alanında 2016-2023 dönemlerinde yaşanan kurumsal değişim bir süreç olarak ele alınarak, "zaman içerisinde olayların/şeylerin nasıl evrildiği, niçin bu şekilde evrildiği"ni anlamaya odaklanılmıştır (Langley, 1999). Dolayısıyla "ne oldu, kim, ne zaman, ne yaptı, bunun üzerine ne odu" gibi sorular doğrultusunda olayların, faaliyetlerin ve seçimlerin gerçekleşme zamanına göre sıralandığı bir öykü (Langley, 1999) ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu çerçevede Türk askeri sağlık alanında 2016 yılında yayınlanan kanun hükmünde kararname ile tetiklenen olaylar/gelişmelerden oluşan kategori 7 yıl boyunca eş zamanlı olarak izlenmiştir. Veri analiz prosedürü olarak çalışmada esas itibariyle bir kronolojik olay listesi hazırlanarak sözkonusu kronolojik akış içerisinde yeralan boylamsal veri setinden anlamlı kategoriler oluşturularak (temporal bracketing) (Langley, 1999) ilerlenmiştir. Böylece bir aşamadan diğerine geçişte periyodlar arası etkileşimi görmek mümkün olmuştur (Langley vd.,2013).

Bu kapsamda çalışmada dört aşamalı bir analiz prosedürü izlenmiştir. Ancak bu aşamalar arasında zaman ve olayların örtüşmesi ortaya çıktığında ileri ve geri gidiş gelişlerle iteratif bir analiz süreci yürütülmüştür:

İlk aşamada bu çalışma için bir veri işleme çalışma tablosu oluşturulmuş ve doküman inceleme çalışması ile elde edilen veriler bu tabloya işlenmiştir. Her bir adımda, 'Bu değişimden sonra alanda nasıl bir değişim/reaksiyon yaşandı (örneğin, GATA kapatılınca subay ünvanlı akademik personel ne oldu gibi) diye sorarak eksik veriler tamamlanmış ve gerektiğinde ilave veri toplanmıştır. İlk aşamanın çktısı, 34 sütunlu bir Kronolojik Kritik Olaylar Tablosudur.

İkinci aşamada ise Kronolojik Kritik Olaylar Tablosu üzerinde anlamlı kategoriler oluşturularak alan aktörlerinin 8 yıllık süreçte angaje olduğu eylemleri ve bu eylemlere diğer bireysel ve organize aktörlerin reaksiyonları anlaşılmaya çalışılmıştır (Langley, 1999; Langley vd. .2013). Böylece geniş bir veri seti içerisinde *biribirinden ayrık ancak birbiri ile bağlantılı aksiyon/reaksiyon; etki/tepki kategorilere* ulaşılmıştır (Lagley, 1999; levy, 2008; Yin, 2009; Eisenhardt and Grabener, 2008). Sözkonusu kategorilerin bir zaman diliminde alınan kararların izleyen periyodlarda yol açtığı sonuçları/etkileri gözleme imkanı verdiği açıktır. Sözgelimi, ikinci basamak askeri sağlık hizmetlerinin Genel Kurmay Başkanlığı bünyesinden çıkarılarak Sağlık Bakanlığı tarafından ve dolayısıyla sivil hekimler tarafından sunulmasının hangi snuçlara yolaçtığını; bu sonuçlar olumsuz ise *kurumsal değişim projesinin içerik ve kapsamının gevşetilip /revize edilip edilmediğini* ( Edman ve Arora-Johnson, 2022) ve hangi aktörlerin bu süreçte hangi inisiyatifleri aldığını görmek mümkün hale gelmektedir. İkinci aşamanın çıktısı görsel süreç haritasıdır (visual mapping) ve özet gösterimi Şekil 1 üzerinde yeralmaktadır.

Üçüncü aşamada, 7 yıllık süreç akışının analizinden elde edilen bulgu ve sonuçları açıklayıcı nitelik taşıyan anektod, demeç, mevzuat vb. paragrafları ( additional quotas) bulgulara eklenmişir. Dördüncü ve son aşamada ise kurumsal değişim sürecinde rol oynayan aktörler ve kurumsal yapıyı değiştirme ve yeniden inşa etme amacıyla izledikleri kurumsal iş stratejileri (Lawrence and Suddaby, 2006) kodlanmıştır.




**Şekil 4:** 2016-2023 Türk askeri sağlık alanında kurumsal değişimin görsel haritalama ile gösterimi

Kaynak: Langley, 1999 çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışma kapsamında elde edilen bulguları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Bulgular, Türk askeri sağlık alanı gibi olgun ve dolayısıyla kurumsallaşma düzeyi yüksek olan bir alanda yaşanan kurumsal değişimin, olağandışı bir tarihsel bağlamda (ekstreem context)gerçekleştiğini göstermektedir. Bu bulgu, toplumsal çalkantı dönemlerinde kurumsal değişimin daha kolay gerçekleştiğine dair kuramsal tespitlerle (Lawrence ve Suddaby, 2006) uyumludur. Araştırma bulguları ayrıca, örnek olarak incelenen vakada kullanılan baskın kurumsal iş stratejsinin, devlet aygıtı eliyle yasal düzenlemelerle gerçekleşen bir kurumsal değişim (judiciary work, regulative work) olduğuna işaret etmektedir(Lawrence ve Suddaby, 2006) .

Çalışmada elde edilen bir diğer önemli bulgu ise, kurumsal değişimin askeri sağlık alanının kurumsal iç yapılanmasının (infrasitrüktür) değişimi ile sınırlı kalmamış olmasıdır. 2016 öncesi dönemde yerleşik kurumsal yapıda, askeri sağlık profesyonellerinin yetiştirilmesi ve askeri sağlık hizmetlerinin sunumu Genelkurmay Başkanlığı bünyesindeki Sağlık Komutanlığı ve ilgili kuvvet komutanlıkları tarafından yürütülmekteydi. Dolayısıyla askeri sağlık profesyonellerinin öğretimi ve yetiştirilmesi ile askeri sağlık hizmetlerinin sunumu tek bir örgütsel alan olarak tasarlanmıştı. 2016 sonrasında ise eğitim, sağlık, yüksek öğretim, güvenlik, savunma hizmeti sunum (public service provision fields) alanlarının arayüzü olarak bir askeri sağlık örgütsel alanı ortaya çıkmıştır. Zeitsma ve arkadaşlarının (2016) arayüz örgütsel alan (intersititial field) olarak adlandırdığı farklı örgütsel alanların etkileşimde bulunduğu ara bir ortak alan ortaya çıkmıştır.

Ortaya çıkan sağlık, savunma, eğitim, yüksek öğretim ve iç güvenlik örgütsel alanlarından aktörlerin dahil olduğu Askeri sağlık profesyoneli yetiştirme ve askeri sağlık hizmeti sunum alanı, organize ve bireysel aktörlerin kimlikleri üzerinde de radikal değişimleri beraberinde getirmiştir. Örneğin askeri sağlık profesyoneli eğitim ve öğretimi, Milli Eğitim Bakanlığı ve Yüksek Öğretim Kurulunun ana aktör olduğu bir alana aktarılmıştır. Benzer şekilde asker hastanelerinin bir kısmı Milli Savunma Bakanlığına, bir kısmı Sağlık Bakanlığına devredilmiştir. Böylece , Genel Kurmay Başkanlığına bağlı asker hastanesi olmaktan doğan kurumsal kimlikleri ve kurumsal değişim öncesi bu hastanelerde görev yapan tabip ve hemşirelerin askeri ünvanları geri alındığı ve Sağlık Bakanlığı hastanelerine hekim olarak atamalarrı yapıldığı için profesyonel kimlikleri radikal bir değişime uğramıştır. Sonuç olarak bulgular, sonrası inşa edilen sosyal yapıda yeni organize aktörlerin ortaya çıktığına ve önceki yapıda yerleşik kritik aktörlerinin rollerinin göreli olarak değiştiğine işaret etmektedir. Bu bulguların, Kurumsalcı yazında ‘ kurumsa değişimin en önemli karinelerinden biri, yeni bir örgütlenme biçimi veya pratiğin ortaya çıkmasıdır’ (Greenwood ve Suddaby, 2002) yönündeki tespiti doğruladığını söylemek mümkündür.

Bulgular ayrıca, 2016 yılında gerçekleşen radikal (divergent) kurumsal değişimin, çalışmada izlenen yedi yıllık dönem içerisinde zaman zaman kapsam itibariyle daraltıldığını ve esnetildiğini (Edman ve Arora-Johnson, 2022) göstermektedir. Örneğin, başlangıçta tüm ikinci ve üçüncü basamak askeri sağlık tesisleri sağlık bakanlığına devredilmiş ancak TSK’nin ve güvenlik güçlerinin ihtiyaç duydukları gerekçesi ile terör saldırılarının yaşandığı bölgelerle sınırlı olmak üzere bu düzenleme esnetilmiştir. Bu çerçevede Sağlık Bakanlığı, Millî Savunma Bakanlığı ve İçişleri Bakanlığı arasında bir protokol imzalanarak, beş ilde devri sağlanan İkinci basamak askeri sağlık kuruluşlarının yalnızca askeri ve güvenlik birimlerine hizmet vermesi uygulamasına geri dönülmüştür.Bu bulgu kapsamında kuramsal açıdan önem taşıyan bir diğer unsur ise, önceki statükonun yeniden inşasına yönelik kurumsal iş stratejilerinin bazen, önceki şablonun aynen geri getirilmesi yerine, yeni (nascent) bir formun (Currie vd. 2010) ortaya çıkmış olmasıdır. Bir diğer ifade ile, eski kurumsal yapıda Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Komutanlığı’na bağlı olarak yapılandırılan ikinci basamak asker hastanelerinin sadece bir coğrafik bölgede yerleşik olanları ve silahlı kuvvetlerin yanısıra içişleri bakanlığı ve sağlık bakanlığı kontrolunde olmak koşuluyla tekrar asker hastanesi kimliğine geri döndürülmüştür.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Derinlemesine tek vaka analizi olarak tasarlanmış ve tasarım sürecinde kurumsalcı yazın ile sıkı bir şekilde (tightly- scoped) ve iteratif bir yaklaşımla ilişkilendirilmiş (Eisenhardt, 1989; Strauss ve Corbin, 1990; Eisenhardt ve Graebner, 2007) olan çalışmadan elde edilen bulgular yukarıda sunulmulmuştur.

Sözkonusu bulgulardan hareketle, Türk askeri sağlık alanında yaşanan kurumsal değişimin (i) olağandışı (ekstrem) bir bağlamda gerçekleştiği,(ii) mevcut kurumsal yapının ortadan kaldırılarak yerine yeni bir kurumsal şablonun getirilmesi amacıyla ağırlıklı olarak yasal düzenlemeler (judiciary) yoluyla kurumsal iş stratejisinin izlendiğini; (iii) örnek olarak incelenen vakada kurumsal değişimin , sadece bir örgütsel alanın konfigarasyonun değişimi ile sonuçlanmadığı, farklı örgütsel alanların ara yüzünde(interstitential field) yeni bir alanın doğmasına yolaçtığı; (iv) kurumsal değişim ile getirilen yeni örgütlenme biçimi ve pratiklerle birlikte yeni aktörlerin askeri sağlık alanınında kritik roller üstlendiği ve değişimin bireysel ve organize aktörlerin kimliklernin değiştirdiği ve son olarak da (v) yedi yıllık tarihsel süreçte başlangıçta gerçekleştirilen radikal kurumsal değişimin zaman içerisinde kapsam ve içeriğinin daraltılarak esnetildiği (dilutasyon); ancak bu esneme ile birlikte önceki kurumsal şablonun aynı şekilde yeniden tesis edilmediği, yeni ve özgün (nascent) bir pratiğin askeri sağlık alanına getirildiği sonucuna varmak mümkündür.

Gelecek çalışmalarda öncelikle 2023 sonrası dönemi kapsayacak şekilde veri setinin boylamsal olarak genişletilmesi mümkündür. Özellikle , önceki statükodan ayrıcalık elde eden (örgütsel alanın elitleri) ve yeni inşa edilen kurumsal yapının ayrıcalıklarını kaldırdığı görece güçsüz aktörlerin (meydan okuyucular) angaje olacakları kurumsal iş stratejilerinin ve sonuçlarının izlenmesi önemli görünmektedir. Böyece olası bir 'önceki statükoyu geri inşa etme amaçlı bir kurumsal girişimin' gerçekleşmesi halinde ortaya çıkabilecek eski veya özgün form ve pratiklerin tespit edilmesi mümkün olabilecektir.

Bu çalışmada incelenen örnek vaka üzerinden, kurumsal değişimlerin aktör kimlikleri – ağırlıklı olarak askeri ünvanı ve sahip oldukları ayrıcalıkların meşruiyetinin tartışmasız kabul gördüğü bizim bağlamımızda- üzerindeki etkilerine ve kurumsal değişimlerin bireysel temellerine dair yazına katkı sunulabileceği düşünülmektedir.

Diğer taraftan, kurumsal değişimin akut fazında askeri sağlık alanında görev yapmakta olan profesyonellerin, değişimi, değişim öncesi ve sonrasını nasıl deneyimlediklerinin etnografik çalışmalarla sondajlanması yazına katkı sunabilecektir.

# KAYNAKÇA


Currie, G., Finn, R., & Martin, G. P. (2010). Role transition and the interaction of relational and social identity: New nursing roles in the NHS. Organization Studies, 31, 941–961.

DiMaggio, P. (1988) Interest and Agent in Institutional Theory. Institutional Patterns and Organizations, Cambridge University Press, 3-22.

Edman, J., & Arora-Jonsson, S. (2022). Slander, Shouts, and Silence: Incumbent Resistance to Disruptive Logics. Organization Theory, 3(2). https://doi.org/10.1177/26317877221090316

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, K., M., Graebner, E., M. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. Academy of Management Journal, 50 (1), 25-32. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. The Academy of Management Journal, 45(1), 58–80. https://doi.org/10.2307/3069285

Langley, A., Clive Smallman, C., Tsoukas H., Van De Ven, H. V. 2013. Process studies of change in organızatıon and management: Unveiling temporality, activity, and flow. The Academy of Management Journal, 56(1), 1–13. http://www.jstor.org/stable/23414342

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. The Academy of Management Review, 24(4), 691–710. https://doi.org/10.2307/259349

Lawrence, T., Suddaby, R. 2006. Institutions and Institutional Work. Clegg, S., Hardy, C., Nord, W., Lawrence, T. (Ed.) The SAGE Handbook of Organization Studies. (s. 215-254). London: SAGE Publications Ltd.

Lawrence, T., Suddaby, R., Leca, B. 2009. Introduction: Theorizing and studying institutional work. Lawrence, T., Suddaby, R., Leca, B. (Ed.) Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations. (s. 1-27). Cambridge: Cambridge University Press.

Meydan, B. T. (2020). Kurumsal Değişim ve Kurumsal Girişimcilik. C. Sözen & N. Basım (Ed.), Örgüt Kuramları (s. 543-622). BETA.

Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). (1991). The new institutionalism in organizational analysis. University of Chicago press.

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.(2nd ed.). Sage Publications, Inc.

Ozcan, Pinar, Han, S. and Graebner, M. E. (2017) Single cases : the what, why, and how. In: Mir, Raza A. and Jain, Sanjay, (Eds.) The Routledge companion to qualitative research in organization studies. New York: Routledge, pp. 92-112. ISBN 9781138921948

Yin, R. (2009). The Case Study Anthology. SAGE Publications.

Yin, R. (2009). Case study research and applications: Design and methods (4th ed.). SAGE Publications.

Yin, R. (2014). Case Study Research: Design and Methods (5th ed.). Sage Publications, Inc. https://doi.org/10.3138/cjpe.30.1.108

Zeitsma, C., Groenewegan, P., Logue, D., Hinings, C. 2016. Field or Fields? Building the Scaffolding for Cumulation of Research on Institutional Fields. Academy of Management Annals, 11(1), 1-107. https://doi.org/10.5465/annals.2014.0052

# "KURUMSAL İŞ" ÇALIŞMALARI: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ (2007 – 2022)

Öğr. Gör. Önder SAKAL
*Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi*
osakal@erzincan.edu.tr

## ÖZET

Bu araştırmada 2006 yılında ortaya konan kurumsal iş kavramı eksenli çalışmalar bibliyometrik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Veri seti SSCI kategorisinde yer alan 612 yayından oluşmaktadır. Bibliyometrik analizin iki kullanım alanı olan performans analizi ve bilim haritalama yöntemleri kullanılarak sözü edilen araştırma hattının görünümü ortaya konmaya çalışılmıştır. Geniş ve gelişmiş bir araştırma hattı olduğu görülmektedir. Kurumsal iş araştırma programında etnografik yöntem ve vaka çalışmaları yaygın olarak kullanılan araştırma yöntemleridir. Girişimcilik, sürdürülebilirlik, dijitalleşme, piyasa şekillendirme gibi temalar kurumsal iş alanının güncel gündemini oluşturmaktadır. Kurumsal iş araştırma programı bütün olarak değerlendirildiğinde kurumların yaratılması ve sona erdirilmesiyle ilişkili çalışmalara kıyasla kurumsal sürdürme çalışmalarının görece zayıf kaldığı söylenebilir. Kurumsal sürdürme temalı araştırma hattının ilerletilmesi önümüzdeki yılların niş alanı olarak görülen "sürdürülebilirlik" temasına da katkı sağlayabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal iş, kurumsal teori, bibliyometrik analiz.

# GİRİŞ

Lawrence ve Suddaby'nin (2006) çalışmalarıyla ortaya çıkan kurumsal iş kavramı, kurumların şekillendirilmesinde yer alan kuruma gömülü ve kasıtlı failliği (Hampel vd., 2017; Lawrence vd., 2009) keşfetmeye dönük geniş bir araştırma programına yön vermektedir. Modell'a (2022) göre, "bu araştırma programı, kurumsal teoriye dayanan daha geniş yönetim ve organizasyon çalışmaları literatüründeki ana düşünce akımlarından birini oluşturmaktadır". Böylesi bir düşünce akımının ortaya koyduğu araştırmaların sentezlenmesi, kurumsal iş araştırma hattının ilerletilmesine katkı sunabilir. Bilimsel bir alanın gözden geçirilmesi, konu örüntülerinin, alanın kavramsal yapısının ve temel eğilimlerinin ortaya konması alanın gelişimi açısından önemlidir (Zupic ve Cater, 2015). Geçmişte üretilmiş araştırma bulgularının değerlendirilmesinde sistematik literatür incelemesi, meta-analiz gibi yöntemler sıklıkla kullanılmaktadır. Son dönemlerde yaygınlaşan diğer bir değerlendirme metodolojisi ise bibliyometrik analizdir.

Bu araştırmada 2007-2022 yılları arasında kurumsal kuramın önemli soyutlamalarından biri olan "kurumsal iş" kavramı ile ilgili üretilen çalışmaların bibliyometrik analizi yapılmaktadır. Böylece alanın gündeminin ve gelecek yönelimlerinin keşfedilmesi amaçlanmaktadır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Kurumsal İş

Kurumsal iş, kurumların etkisine odaklanan araştırma hattından uzaklaşarak, kurumların yaratılması, sürdürülmesi ve dönüştürülmesinde insan faktörünün etkisini vurgulayan yeni bir araştırma hattını temsil etmektedir. Bununla birlikte aktörlerin, yeni kurumların ortaya çıkışındaki rolü "kurumsal girişimcilik" teması altında daha önce incelenmiştir (DiMaggio, 1988). Öte yandan Oliver (1992), kurumsal değişimin gerçekleştirilmesinde aktörlerin rolünü "çözülme" (deinstitutionalization) kavramıyla ortaya koymuştur. Bu makaleden önce yayınlanan Oliver'ın (1991) "Kurumsal Süreçlere Stratejik Tepkiler" başlıklı çalışması failliğin yeni kurumsal kuramda kabul gördüğü önemli makalelerden bir diğeridir (Lawrence ve Suddaby, 2006). Dolayısıyla kurumsal iş, yeni bir olguyu ortaya koymanın ötesinde sözü edilen kavramları birleştiren kullanışlı bir "şemsiye yapı" işlevi görmektedir.

Lawrence ve Suddaby (2006) tarafından örgütsel alandaki etkili üç dergide -Administrative Science Quarterly, Academy of Management Journal ve Organization Studies- 1990'dan sonra

yayınlanan görgül çalışmalar değerlendirilerek üç geniş kurumsal iş kategorisi tasarlanmıştır: yaratmak, sürdürmek ve bozmak. Bu tasarıma dayanarak kurumsal iş kısaca "bireylerin ve kolektif aktörlerin kurumları yaratmaya, sürdürmeye ve bozmaya yönelik amaçlı eylemleri" (Lawrence, Suddaby ve Leca, 2011: 52) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan hareketle kurumsal işin genellikle mevcut kurumlardan bir dereceye kadar kasıtlı olarak ayrılma anlamına geldiği söylenebilir. Ancak failler hiçbir zaman çevrelerindeki kurumsal ortamdan tamamen kopuk değildir. Çünkü sosyal aktörler dünyayla bilinçli bir şekilde ilişki kurma kapasitesine sahip olmakla birlikte, bu niyetliliği amaca yönelik eylem biçimlerine dönüştürmek için bireysel ve kolektif eylemliliği kısıtlayan ve mümkün kılan kurumlara bağlıdırlar (Modell, 2022; Battilana & D'Aunno, 2009).

**Tablo 1:** Kurumsal iş üzerine ilk kitabın içeriği

| **Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations**<br>***Kurumsal İş: Örgütlerin Kurumsal İncelenmesinde Aktörler ve Faillik*** | |
|---|---|
| Lawrence, Suddaby and Leca (2009) | Introduction: theorizing and studying institutional work<br>*Giriş: kurumsal işin teorileştirilmesi ve incelenmesi* |
| | **Part I Essays on institutional work**<br>***Bölüm I Kurumsal iş üzerine denemeler*** |
| Battinala and D'aunno (2009) | Institutional work and the paradox of embedded agency<br>*Kurumsal iş ve gömülü faillik paradoksu* |
| Kraatz (2009) | Leadership as institutional work: a bridge to the other side<br>*Kurumsal iş olarak liderlik: diğer yakaya bir köprü* |
| Marti and Mair (2009) | Bringing change into the lives of the poor: entrepreneurship outside traditional boundaries<br>*Yoksulların hayatlarına değişim getirmek: geleneksel sınırların dışında girişimcilik* |
| Hargrave and Van De Ven (2009) | Institutional work as the creative embrace of contradiction<br>*Çelişkinin yaratıcı kucaklaşması olarak kurumsal iş* |
| | **Part II Studies of institutional work**<br>***Bölüm II Kurumsal iş çalışmaları*** |
| Zietsma and Mcknight (2009) | Building the iron cage: institutional creation work in the context of competing proto-institutions<br>*Demir kafesin inşası: Rakip proto-kurumlar bağlamında kurumsal yaratma işi* |
| Boxenbaum and Pedersen (2009) | Scandinavian institutionalism – a case of institutional work<br>*İskandinav kurumsalcılığı - bir kurumsal iş örneği* |
| Zilber (2009) | Institutional maintenance as narrative acts<br>*Anlatı eylemleri olarak kurumsal sürdürme* |
| Trank and Washington (2009) | Maintaining an institution in a contested organizational field: the work of the AACSB and its constituents<br>*Tartışmalı bir kurumsal alanda bir kurumun sürdürülmesi: AACSB ve bileşenlerinin işi* |
| Hirsch and Bermiss (2009) | Institutional "dirty" work: preserving institutions through strategic decoupling<br>*Kurumsal "kirli" işler: stratejik ayrıştırma yoluyla kurumların korunması* |
| Jarzabkowkski, Matthiesen and Van De Ven (2009) | Doing which work? A practice approach to institutional pluralism<br>Hangi işi yapıyorsunuz? Kurumsal çoğulculuğa pratik bir yaklaşım |

Kurumsal iş kavramının ortaya çıkışından 3 yıl sonra bu alandaki ilk -derleme- kitap Lawrence, Suddaby ve Leca (2009) editörlüğünde yayınlanmıştır. Dördü kavramsal, altısı görgül olmak üzere 10 çalışmadan oluşan kitabın içeriği Tablo 1'de gösterilmiştir. *Organization Studies* dergisi Thomas Lawrence, Bernard Leca ve Tammar Zilber'in editörlüğünde 2013 yılında *Kurumsal İş Özel Sayısı* (Institutional Work Special Issue) yayınlamıştır. Lawrence, Leca ve Zilber'in (2013) giriş yazısında kurumsal işin örgüt çalışmaları içinde bilimsel bir tartışma olarak evrimi gözden geçirilmektedir. Daha sonra Özel Sayı'da yer alan makaleleri tanıtarak, özellikle mevcut akademik tartışmanın neresinde yer aldıklarına ve bizi nasıl önemli yeni yönlere taşıdıklarına odaklanılmaktadır. Lawrence, Leca ve Zilber (2013) Özel Sayı'nın çağrısının ana motivi olarak Phillips ve Lawrence (2012) tarafından tanımlanan "İş(work)'e dönüş" olgusunu vurgulamaktadır. Özel Sayı'nın ilk üç makalesi kurumsal değişim vakalarına odaklanmaktadır. Son üç makale ise kurumların dönüştürülmesinden ziyade nasıl muhafaza edildiğine odaklanmaktadır. Özel sayıda yer alan çalışmalar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Aşağıda gösterileceği gibi son on beş yıl içerisinde kurumsal iş alanında, farklı kategorilerde son derece zengin bir literatür oluşmuştur.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada bibliyometrik analiz metodolojisinden yararlanılmıştır. Bu metodoloji, araştırmacıların bir araştırma alanındaki konuları, konuların eğilimlerini ve bu konular arasındaki karşılıklı ilişkileri geniş bir literatür bütünü içinde analiz etmelerine olanak sağlar. Bibliyometrik analiz, araştırma temalarını ve gelecekteki umut verici araştırma yönlerini belirlemek için gelişmiş metin madenciliği tekniklerinin yanı sıra bir araştırma alanı içinde ağ bilgi haritaları oluşturmak için yazarlar, kurumlar, kaynaklar, anahtar kelimeler, disiplinler ve atıflar hakkındaki tanımlayıcı yayın verilerinden yararlanır (Ziegler, 2009). Son yıllarda bibliyometrik analiz, yönetim-organizsyon araştırmalarını gözden geçirmeye yönelik bir yaklaşım olarak ilgi görmeye başlamıştır. Bu bildiride bibliyometrik analizin iki kullanım alanı olan performans analizi ve bilim haritalama (Zupic ve Cater, 2015: 431) yöntemleri kullanılmıştır. Performans analizi, kişi ve kurumların araştırma ve yayın performansını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bilim haritalama, bilimsel alanların yapısını ve dinamiklerini ortaya çıkarmayı amaçlar.

Bu çalışmada, Web of Science (WoS)/Social Sciences Citation Index (SSCI) veri tabanı kullanılmıştır. WoS, bilimsel literatürün en büyük multidisipliner veri tabanı olarak kabul edilmekte ve araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Alandaki genel yapı ve eğilimleri belirleyen yüksek etkili çalışmaların SSCI yayınlar olduğu varsayılmıştır. Veri tabanında arama yapmak için anahtar kelime olarak "institutional work" kelimesi kullanılmıştır. Bu kelime, tüm WoS kategorilende aranmış, başlık, özet, anahtar kelimeler ve genişletilmiş anahtar kelimelerinde "institutional work" kelimesi yer alan yayınların bibliyometrik verileri indirilmiştir. Verilerin seçimi tamamlandıktan sonra verilerin analize uygun hale getirilmesi ve düzenlenmesinde BibExcel ve Excel programlarından yararlanılmıştır. Bibliyometrik verileri analiz etmek için bibliyometrik ağları oluşturmaya ve görselleştirmeye yönelik bir araç olan VOSviewer (van Eck vd., 2010) kullanılmıştır. Bu bildirinin yazarları tarafından verisi indirilen yayınların başlık, özet, tartışma, sonuç ve referans bölümleri incelenerek 2007-2022 yılları arasındaki tüm yayınlar (N=612) çalışmaya dahil edilmiştir.

**Tablo 2:** Organization Studies kurumsal iş özel sayısı'nda yer alan çalışmalar

| Yazar(lar) | Yayın adı | Özet |
|---|---|---|
| Lawrence, Leca and Zilber (2013) | Institutional Work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues<br>*Kurumsal İş: Güncel Araştırma, Yeni Yönelimler ve Gözden Kaçan Sorunlar* | Bu makalede, Özel Sayı'da yayınlanan makaleler konumlandırılıyor. İlk olarak kurumsal işin örgüt çalışmaları içinde bilimsel bir tartışma olarak evrimi gözden geçirilmektedir. Daha sonra Özel Sayı'da yer alan makaleleri tanıtarak, özellikle mevcut akademik tartışmanın neresinde yer aldıklarına ve bizi nasıl önemli yeni yönlere taşıdıklarına odaklanılmaktadır. Son olarak, yazarlara göre -daha fazla ilgiyi hak eden- bir dizi ihmal edilmiş konu tartışılmaktadır. |
| Gawer and Phillips (2013) | Institutional Work as Logics Shift: The Case of Intel's Transformation to Platform Leader<br>*Mantık Değişimi Olarak Kurumsal İş: Intel'in Platform Liderliğine Dönüşümü Örneği* | Bu makalede yazarlar, kuruluşların kendi alanlarını karakterize eden kurumsal mantıktaki değişimi yönlendiren süreçlere dışarıdan katılırken ve meydana gelen değişime içeriden yanıt verirken gerçekleştirdikleri bazı kurumsal iş biçimleri araştırıyor. Daha spesifik olarak, 1980'lerin sonu ve 1990'larda, bilgisayar montajcılarının hakim olduğu geleneksel tedarik zinciri mantığından çok farklı örgütlenme ilkelerini takip eden yeni bir platform mantığına geçerken, alanının kurumsal mantığında temel bir değişime dahil olan bir firma olan Intel Corporation'ın derinlemesine bir vaka çalışmasının sonuçları sunuluyor. Analizleri, bu dönemde Intel Corporation'ın hem iç hem de dış kurumsal işler yürüttüğünü, alan düzeyindeki değişime katkıda bulunurken aynı zamanda bu değişime kendi içinde de uyum sağlamaya çalıştığını göstermektedir. |
| Helfen and Sydow (2013) | Negotiating as Institutional Work: The Case of Labour Standards and International Framework Agreements<br>*Kurumsal İş Olarak Müzakere: Çalışma Standartları ve Uluslararası Çerçeve Anlaşmaları Örneği* | Yazarlar yoğun kurumsal iş alanı olarak örgütler arası müzakereleri araştırmaktadır. Onlara göre müzakereler hem farklı kurumsal mantıklarla karakterize edilen ortamlarda kurumsal değişimi incelemek hem de kurumsal kısıtlamalar ile stratejik eylemliliğin etkileşim süreçlerinde nasıl bağlantılı olduğunu göstermek için eşsiz bir fırsat sunmaktadır. Kurumsal iş literatürü ve stratejik müzakereler teorisinin bir kombinasyonuna dayanarak, küresel çalışma standartlarına ilişkin Uluslararası Çerçeve Anlaşmaları etrafında gerçekleşen üç aydınlatıcı müzakere sürecini ayrıntılı olarak incelemişlerdir. Yapılan inceleme, bu süreçler tarafından üretilen üç tür proto-kurumsal sonucu ortaya koymaktadır: kurumsal yaratım, değişiklik ve durgunluk. Kurumsal yaratım ve değişiklik, nitelikleri farklı olsa da, küresel sendikaların bütünleştirici müzakere uygulamalarının yönetimi kurumsal değişim için ortak bir çabaya nasıl dahil edebileceğini gösterirken, kurumsal durgunluk müzakere çalışmalarının bazı tuzaklarına ışık tutmaktadır. |
| Jones and Massa (2013) | From Novel Practice to Consecrated Exemplar: Unity Temple as a Case of Institutional Evangelizing<br>*Yeni Bir Uygulamadan Kutsanmış Bir Örneğe: Bir Kurumsal Evanjelizasyon Vakası Olarak Birlik Tapınağı* | Kurumsal teorisyenler, yerleşik kültürel varsayımlara ve kaynaklara uygun oldukları ve bunlar üzerine inşa edildikleri için yayılan uygulamalara odaklanırlar. Ancak, yeni uygulamalar sadece uyum sağlamakta başarısız olmakla kalmaz, aynı zamanda egemen kurumsal düzene meydan okur. Bu çalışmada yazarlar, yeni uygulamaların bir alan içinde girişimci anomaliden kutsanmış örneğe dönüşme sürecini anlamaya çalışmışlardır. Frank Lloyd Wright'ın Unity Temple'ını - mimarlık mesleğinde kabul görmüş dini tasarım uygulamalarına meydan okuyan bir yapı- aynı dönemdeki en önde gelen kiliselerle karşılaştırmaktadırlar. İki farklı meşrulaştırma süreci buldular: yaratıcıların kimliklerini ifade ettikleri ve yeni uygulamalar ürettikleri *kurumsal evanjelizm* ile benimseyenlerin prestijli diğerlerine odaklandıkları ve onların yerleşik uygulamalarını taklit ettikleri *uyarlanabilir öykünme*. Aktörlerin, kurumları etkilemek, dönüştürmek ve sürdürmek için kurumsal işi kullanarak ve fikirler, materyaller ve kimliklerden yararlanarak kurumsal evanjelizm ve uyarlanabilir öykünme faaliyetlerinde bulunduklarını ortaya koyuyorlar. Karşılaştırmalı vakalar, kurumsal iş ve kurumsal süreçlerde maddiyatın, özellikle de kolektif kimlik belirteçlerinin kilit rolünü göstermektedir. |

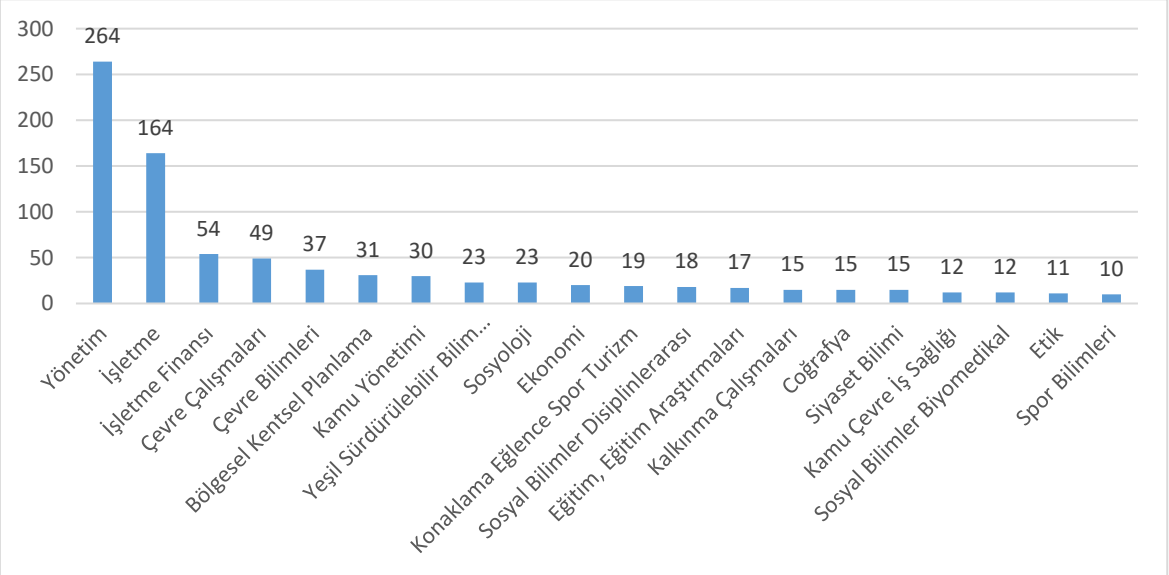
**Tablo 2:** Organization Studies kurumsal iş özel sayısı'nda yer alan çalışmalar (devam)

| Yazar(lar) | Yayın adı | Özet |
|---|---|---|
| Marti and Fernandez (2013) | The Institutional Work of Oppression and Resistance: Learning from the Holocaust*Baskı ve Direnişin Kurumsal İşi: Holokost'tan Öğrenmek* | Yazarlar, son yıllarda, aktörlerin kurumları yaratmak, sürdürmek ve bozmak için nasıl çalıştıklarına dair anlayışımızı geliştirmeyi amaçlayan çalışmalarda bir patlama yaşandığını ancak Holokost'un örgüt teorisinde büyük ölçüde ihmal edilmiş bir olay olduğunu belirtmektedir. Bu makalede, Holokost çalışmalarının kurumsal iş merceğinden yeniden okunması yoluyla baskı ve direnişin sürdürülmesinde yer alan kurumsal işi keşfetmektedir. |
| Micelotta and Washington (2013) | Institutions and Maintenance: The Repair Work of Italian Professions *Kurumlar ve Bakım: İtalyan Mesleklerinin Onarım Çalışmaları* | Bu makale, kurumsal sürdürmeyi bir onarım süreci olarak kuramsallaştırarak ve onarım çalışmalarını profesyonel bir ortamda ampirik olarak inceleyerek kurumsal teorinin genişletilmesine katkıda bulunmaktadır. Derinlemesine, boylamsal vaka çalışması, iki meslek birliği tarafından yönetilen İtalyan mesleklerinin, İtalyan Hükümeti'nin profesyonel hizmet sektörünü zorla reforme etmeye yönelik kararlı müdahalesine nasıl karşı koyduğunu ve ciddi şekilde bozulan kurumsal düzenlemeleri nasıl yeniden oluşturduğunu göstermektedir. Çalışma, sürdürme çalışmalarının güçlü iktidarların değişimi tersine çevirmesine ve statükoyu yeniden tesis etmesine olanak sağladığını göstererek kurumların dayanıklılığına ilişkin teoriyi geliştirmektedir. Diğer bir ifade ile yazarlar, İtalya'da profesyonel hizmetler sektöründeki aktörlerin hükümetin reform çabalarına karşı koyma yollarını inceleyerek, onarım çalışmalarının rolünü vurgulamış ve tetikleyici ve kolaylaştırıcı koşulları araştırmıştır. |
| Raviola and Norbäck (2013) | Bringing Technology and Meaning into Institutional Work: Making News at an Italian Business Newspaper *Teknoloji ve Anlamı Kurumsal İşe Dönüştürmek: Bir İtalyan İş Gazetesinde Haber Yapmak* | Çalışmanın odak noktası, habercilerin kurumsal işlerinde teknoloji ve anlamın rolüdür. Yazarlar basılı ve çevrimiçi haber odalarını entegre eden bir projeyi üstlenen bir İtalyan ekonomi gazetesinden elde edilen etnografik verileri analiz ederek, teknolojinin gazetecilerin iş dünyası haberleri kurumunu hayata geçirirken belirli eylemleri nasıl mümkün kıldığını ve hatta eylem önerdiğini gösteriyorlar. Callon'un *agencement* kavramı ile Battilana ve D'Aunno'nun kurumsal işlerdeki insan failliği kavramsallaştırmasına dayandırılan analiz, insanlar ve insan olmayanlar arasındaki etkileşimde eylemde bulunulduğunu ve teknolojideki değişikliklerin kurumsal işleri tetikleyebileceğini göstermektedir. Gazetecilerin kurumsal işi hem eski hem de yeni teknolojiler aracılığıyla gerçekleştirilir; yeni teknolojiler gazeteciler tarafından anlamlandırılması gereken yeni eylemler önererek kurumsal işi tetikliyorsa, eski teknoloji de iş dünyası haberleri kurumunun yazılı olduğu bir 'kanun kitabı' işlevi görür. Gazeteciler daha sonra yeni eylemleri yorumlamak için bu 'kanun kitabını' kullanırlar. |

# BULGULAR VE TARTIŞMA

## WoS Kategorileri

Yapılan tarama sonucunda elde edilen 612 çalışmanın WoS kategorileri incelenmiş ve ilk 20 kategori Şekil 1'de sunulmuştur. Şekil 1'e göre yayınların önemli bir bölümü "yönetim" (264) kategorisinde yer almaktadır. Yönetim kategorisini işletme (164), işletme finansı (54), çevre çalışmaları (49) ve çevre bilimleri (37) takip etmektedir. Şekil 1, kurumsal işin farklı alanlarda kullanışlı bir soyutlama olduğunu göstermektedir.




**Şekil 1:** Yayınların WoS kategorileri

Atıf Konuları, birbirleriyle atıf yoluyla ilişkili makale gruplarını temsil eder. Veri setimizi oluşturan yayınların 312'si "WoS Citations Topics Micro" sınıflandırmasına göre "sosyal hareketler" kategorisinde yer almaktadır.

## Kurumsal İş Çalışmalarının Yayın Türleri

Çalışmaların yayın türlerine göre dağılımı Tablo 3'de gösterilmiştir. Tablo 3'ye göre yayınların 573'ü makale, 22'si makale: erken erişim türündedir. Bu yayın türlerini makale incelemesi/review (22), editoryal materyal (6), toplantı özeti (5), kitap incelemesi (4) takip etmektedir.

**Tablo 3:** Çalışmaların yayın türlerine göre dağılımı

| Yayın Türleri | Yayın Sayısı |
|---|---|
| Makale | 573 |
| Makale: erken erişim | 22 |
| Makale incelemesi (review) | 22 |
| Editoryal materyal | 6 |
| Toplantı özeti | 5 |
| Kitap incelemesi | 4 |
| Bildiri kitabı | 4 |
| Düzeltme | 2 |
| Kitap bölümleri | 1 |

Kurumsal iş kavramı ile bağlantılı 22 derleme makale olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 4). Bunlardan 2'si Organization Studies Kurumsal İş Özel Sayısı'nda yer almıştır (Jones ve Massa, 2013; Marti ve Fernandez, 2013).

**Tablo 4:** Kurumsal iş ile bağlantılı derleme (review) makaleler

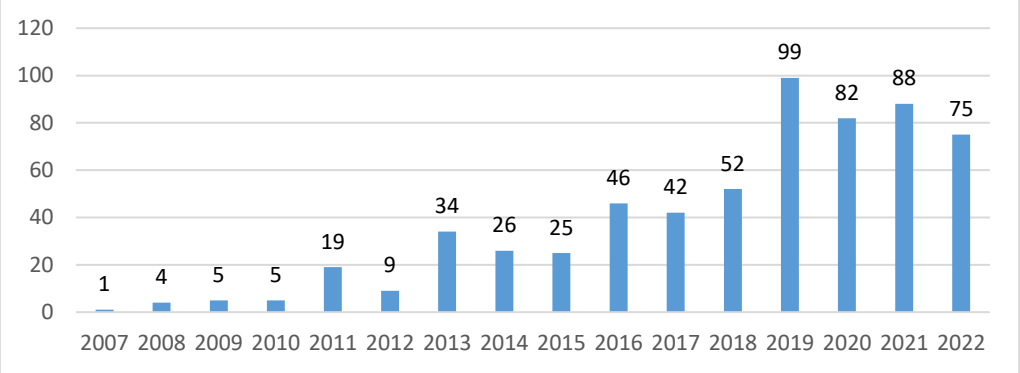
| Authors | Article Title | Source Title |
|---|---|---|
| Rivera, Oetzel, deLeon and Starik (2009) | Business responses to environmental and social protection policies: toward a framework for analysis<br>İşletmelerin çevresel ve sosyal koruma politikalarına tepkileri: analiz için bir çerçeveye doğru | Policy sciences |
| Marti and Fernandez (2013) | The Institutional Work of Oppression and Resistance: Learning from the Holocaust<br>Baskı ve Direnişin Kurumsal İşi: Holokost'tan Öğrenmek | Organization studies |
| Jones and Massa (2013) | From Novel Practice to Consecrated Exemplar: Unity Temple as a Case of Institutional Evangelizing<br>Yeni Bir Uygulamadan Kutsanmış Bir Örneğe: Bir Kurumsal Evanjelizasyon Vakası Olarak Birlik Tapınağı | Organization studies |
| Malsch and Gendron (2013) | Re-Theorizing Change: Institutional Experimentation and the Struggle for Domination in the Field of Public Accounting<br>Değişimi Yeniden Teorileştirmek: Kamu Muhasebesi Alanında Kurumsal Deneyimler ve Hakimiyet Mücadelesi | Journal of management studies |
| Chen, Lune and Queen (2013) | How Values Shape and Are Shaped by Nonprofit and Voluntary Organizations: The Current State of the Field<br>Değerler Nasıl Şekillenir ve Kâr Amacı Gütmeyen ve Gönüllü Kuruluşlar Tarafından Nasıl Şekillendirilir: Alanın Mevcut Durumu | Nonprofit and voluntary sector quarterly |
| Daudigeos (2013) | In Their Profession's Service: How Staff Professionals Exert Influence in Their Organization<br>Mesleklerinin Hizmetinde: Çalışan Profesyoneller Örgütlerinde Nasıl Etki Sahibi Olurlar? | Journal of management studies |
| Muzio, Brock and Suddaby (2013) | Professions and Institutional Change: Towards an Institutionalist Sociology of the Professions<br>Meslekler ve Kurumsal Değişim: Mesleklerin Kurumsalcı Sosyolojisine Doğru | Journal of management studies |
| Bjerregaard and Jonasson (2014) | Managing Unstable Institutional Contradictions: The Work of Becoming<br>İstikrarsız Kurumsal Çelişkileri Yönetmek: Olmak İşi | Organization studies |
| Rosenschold, Rozema and Frye-Levine (2014) | Institutional inertia and climate change: a review of the new institutionalist literature<br>Kurumsal atalet ve iklim değişimi: yeni kurumsalcı literatür üzerine bir inceleme | Wiley interdisciplinary reviews-climate change |
| Riaz, Buchanan and Ruebottom (2016) | Rhetoric of epistemic authority: Defending field positions during the financial crisis<br>Epistemik otoritenin retoriği: Finansal kriz sırasında saha pozisyonlarını savunmak | Human relations |
| Noordegraaf (2016) | Reconfiguring Professional Work: Changing Forms of Professionalism in Public Services<br>Profesyonel İşin Yeniden Yapılandırılması: Kamu Hizmetlerinde Değişen Profesyonellik Biçimleri | Administration & Society |
| Provan, Dekker and Rae (2017) | Bureaucracy, influence and beliefs: A literature review of the factors shaping the role of a safety professional<br>Bürokrasi, etki ve inançlar: Güvenlik profesyonelinin rolünü şekillendiren faktörlere ilişkin bir literatür taraması | Safety science |

**Tablo 4:** Kurumsal iş ile bağlantılı derleme (review) makaleler (devam)

| Authors | Article Title | Source Title |
|---|---|---|
| Muboko (2017) | The role of transfrontier conservation areas and their institutional framework in natural resource-based conflict management: A review<br>Sınır ötesi koruma alanlarının ve bunların kurumsal çerçevesinin doğal kaynak temelli çatışma yönetimindeki rolü: Bir inceleme | Journal of sustainable forestry |
| Darbi, Hall and Knott (2018) | The Informal Sector: A Review and Agenda for Management Research<br>Kayıt Dışı Sektör: Yönetim Araştırmaları için Bir İnceleme ve Gündem | International journal of management reviews |
| Beunen and Patterson (2019) | Analysing institutional change in environmental governance: exploring the concept of 'institutional work'<br>Çevresel yönetişimde kurumsal değişimin analizi: 'kurumsal iş' kavramının araştırılması | Journal of environmental planning and management |
| Shaw, Smith, Khowaja, Mitton, Denis and Lovato (2019) | Strategies to increase physician engagement in acute care settings: a scoping review<br>Akut bakım ortamlarında hekim katılımını artırmaya yönelik stratejiler: bir kapsam incelemesi | Journal of health organization and management |
| De Holan, Willi and Fernandez (2019) | Breaking the Wall: Emotions and Projective Agency Under Extreme Poverty<br>Duvarı Yıkmak: Aşırı Yoksulluk Altında Duygular ve Yansıtıcı Faillik | Business & Society |
| Talan and Sharma (2019) | Doing Well by Doing Good: A Systematic Review and Research Agenda for Sustainable Investment<br>Güzel Yaparak İyi Şeyler Yapmak: Sürdürülebilir Yatırım için Sistematik Bir İnceleme ve Araştırma Gündemi | Sustainability |
| Knudsen (2019) | Elusive boundaries, power relations, and knowledge production: A systematic review of the literature on digitalization in accounting<br>Belirsiz sınırlar, güç ilişkileri ve bilgi üretimi: Muhasebede dijitalleşme üzerine literatürün sistematik bir incelemesi | International journal of accounting information systems |
| Liu, Yang, Li and Liu (2021) | Co-evolution of emerging economy MNEs and institutions: A literature review<br>Gelişmekte olan ekonomilerdeki çok uluslu işletme ve kurumların birlikte evrimi: Bir literatür taraması | International business review |
| Brock 2021) | Research on professional organizations: A review of theoretical traditions, themes, methods and locations<br>Meslek örgütleri üzerine araştırma: Teorik geleneklere, temalara, yöntemlere ve konumlara ilişkin bir inceleme | Canadian review of sociology |
| Modell (2022) | Accounting for Institutional Work: A Critical Review<br>Kurumsal İşin Değerlendirmesi: Eleştirel Bir İnceleme | European accounting review |

### Yayınların Yıllara Göre Dağılımı

2006 yılında Lawrence ve Suddaby tarafından ortaya konulduğundan bu yana kurumsal iş üzerine büyüyen bir literatürden söz edilebilir (Şekil 2). Özellikle son 10 yıl içinde farklı alanları da kapsayacak şekilde genişleyen kurumsal iş çalışmaları 2019 yılında 99 yayınla en yüksek noktaya ulaşmıştır. Son üç yıl içindeki görece azalış Covid-19 pandemisinden kaynaklanmış olabilir. 2020 yılında ortaya çıkan pandemi ile birlikte yayın performanslarının düşebileceği bunun yansımasının -SSCI kategorideki bir yayının yayınlanma sürecinin 1-2 yılı bulabileceği düşünüldüğünde- daha sonraki birkaç yılda gözleneceği söylenebilir.




**Şekil 2:** Yayınların yıllara göre dağılımı

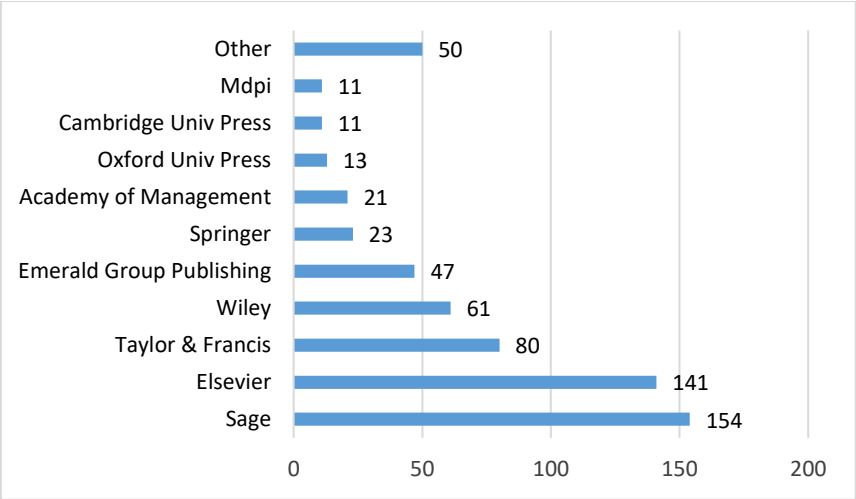
## En Sık Görülen Kaynaklar

Metinler 240 hakemli dergide yayımlanmıştır. Organization Studies 52 yayın, Journal of Management Inquiry 18 yayın, Journal of Business Research ve Industrial Marketing Management dergilerinde 14'er makale yayınlamıştır. Tablo 5, makalelerin dergilere göre dağılımını göstermektedir. 6 makalenin yayınlandığı Academy of Management Review (103.17), 10 makalenin yayınladığı Academy of Management Journal (94.30), 8 makalenin yayınlandığı Organization Science (83.00) -yayın başına atıf en fazla olduğundan- etkisi yüksek dergilerdir.

**Tablo 5:** En sık görülen kaynaklar (ilk 20)

| Kaynak | Yayıncı | Yayın sayısı | % | Atıflar | Yayın başına ortalama atıf |
|---|---|---|---|---|---|
| Organization Studies | Sage | 52 | 8.497 | 2605 | 50,10 |
| Journal of Management Inquiry | Sage | 18 | 2.941 | 1030 | 57,22 |
| Journal of Business Research | Elsevier | 14 | 2.288 | 251 | 17,93 |
| Industrial Marketing Management | Elsevier | 14 | 2.288 | 195 | 13,93 |
| Accounting Auditing Accountability Journal | Emerald Group Publishing | 13 | 2.124 | 373 | 28,69 |
| Human Relations | Sage | 12 | 1.961 | 564 | 47,00 |
| Journal of Management Studies | Wiley | 12 | 1.961 | 757 | 63,08 |
| Environmental Innovation and Societal Transitions | Elsevier | 11 | 1.797 | 172 | 15,64 |
| Sustainability | Mdpi | 11 | 1.797 | 132 | 12,00 |
| Academy of Management Journal | Academy of Management | 10 | 1.634 | 943 | 94,30 |
| Journal of Environmental Planning and Management | Taylor & Francis | 10 | 1.634 | 169 | 16,90 |
| Journal of Sport Management | Human Kinetics | 9 | 1.471 | 135 | 15,00 |
| Organization Science | Informs | 8 | 1.307 | 664 | 83,00 |
| Technological Forecasting and Social Change | Elsevier | 8 | 1.307 | 500 | 62,50 |
| Accounting Organizations and Society | Elsevier | 7 | 1.144 | 297 | 42,43 |
| Journal of Business Ethıcs | Springer | 7 | 1.144 | 162 | 23,14 |
| Journal of Cleaner Production | Elsevier | 7 | 1.144 | 214 | 30,57 |
| Organization | Sage | 7 | 1.144 | 130 | 18,57 |
| Academy of Management Review | Academy of Management | 6 | 0.980 | 619 | 103,17 |
| Business & Society | Sage | 6 | 0.980 | 112 | 18,67 |

Yayıncılara bakıldığında, makalelerin çoğunluğunun Sage dergilerinde (%25.16) yayımlandığı görülmektedir. Ardından sırasıyla, Elsevier (%23.04), Taylor & Francis (%13.07), Wiley (%9.97), Emarald Group Publishing (%7.68) Springer (%3.76) takip etmiştir. Academy Management %3.43 oranında katkıda bulunurken onu Oxford University Press (%2.12), Cambridge University Press (%1.80) ve Mdpi (%1.80) takip etmiştir. Diğer yayıncılar ise ondan az makale yayınlamıştır (toplam 27 yayıncı %8.17). Yayınların yayıncılara göre sınıflandırılması Şekil 3'de sunulmuştur.




**Şekil 3:** Yayınların yayıncılara göre dağılımı

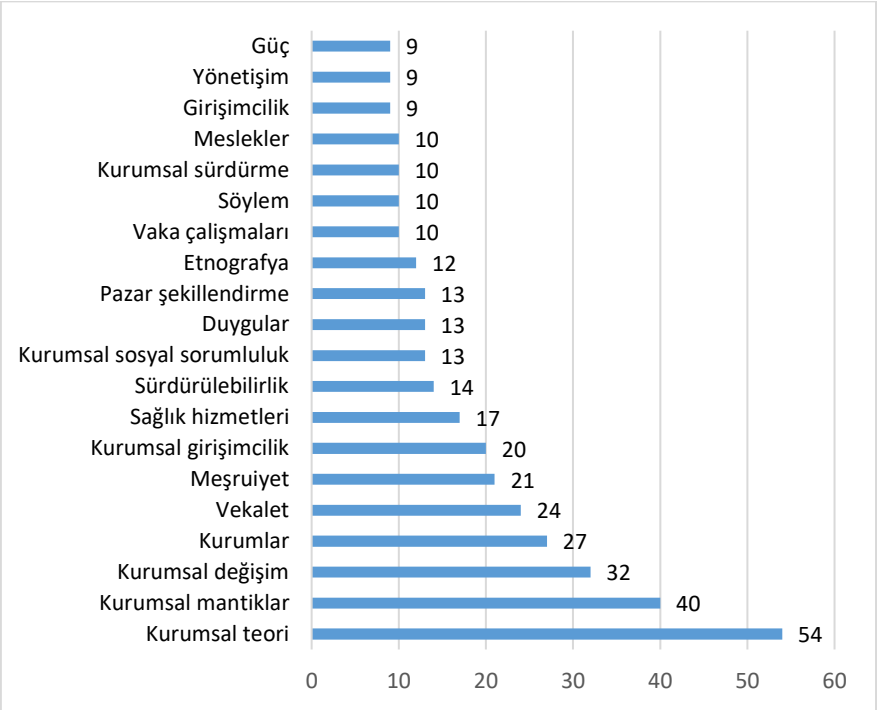
## Anahtar Kelimelerin Sıklığı

Bu çalışmanın konusunu oluşturan "kurumsal iş" anahtar kelime olarak 286 kez kullanılmıştır. Bunun dışındaki en sık kullanılan 20 anahtar kelimenin frekansları Şekil 4'te gösterilmektedir. Kurumsal kuram ve bağlantılı anahtar kelimelerin (kurumsal mantıklar, kurumsal değişim, kurumlar, meşruiyet, kurumsal girişimcilik) daha fazla kullanıldığı görülmektedir. Öne çıkan diğer anahtar kelime grubu sürdürülebilirlik ve bağlantılı kelimelerdir (kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürme). VOSviewer, 612 makalede en sık kullanılan anahtar kelimeleri ve bunlar arasındaki ilişkileri göstermek için kullanılmıştır. Şekil 5'te sunulan ağ görselleştirmesi anahtar kelimeler arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Sık kullanılan anahtar kelimelerden ikisi ("etnografya", "vaka çalışmaları") çalışmalarda yaygın kullanılan araştırma yöntemlerine dair önemli bilgiler vermektedir. Kurumsal iş kavramı, kurumların insan eyleminin ürünü olduğu gözlemine dayandığı (Jepperson, 1991) için etnografi bu alanda veri toplama yöntemi olarak tercih edilmektedir (Örn. Borozdina ve Novkunskaya, 2020; Provan, Rae ve Dekker, 2019). Çünkü etnografik araştırmalar, daha önce keşfedilmemiş bir araştırma alanına ilişkin yeni içgörüler edinmemize; incelenen olguyu, çalıştığımız bireylerin algıladığı şekliyle, ancak onların gerçeklik bağlamını değiştirmeden anlamamıza yardımcı olur. Özellikle "katılımcıların davranışlarının ve rollerinin gerçekleşen faaliyetler içinde açıkça gözlemlenebilir olduğu durumlarda" (Breidbach ve Tana, 2021) kullanılmaktadır. Örneğin, sağlık profesyonellerinin kurumsal iş yoluyla Rus doğum hastanelerinde hasta merkezli bakımı nasıl uyguladıklarını (Borozdina ve Novkunskaya, 2020), kamu hizmeti yönetişiminin derecelendirmelerden nasıl etkilendiğini (Wallenburg, Quartz ve Bal, 2016), kurumların nasıl sürdürüldüğünü ve bu kurumsal işte maddeselliğin rolünü (Touati, Rodríguez, Moreault, Sicotte ve Lapointe, 2022) inceleyen pek çok araştırma etnografik çalışmalara dayanmaktadır. Piyasa şekillendirme (market-shaping) çalışmalarında da yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Örn. Aly, Mason ve Onyas, 2021).

Bontje, Gomes, Wang ve Slinger'e göre (2019), Beunen ve Patterson'un (2019) vurguladığı kurumsal değişimin bağlama bağımlı doğası, kurumsal işlerin incelenmesinde vaka çalışması

yaklaşımının seçilmesini uygun kılmaktadır. Örneğin Chen vd. (2022), kurumsal ortamların az gelişmiş olduğu durumlarda sosyal girişimlerin gelişim aşamaları boyunca nasıl meşruiyet kazandıklarını araştırmak için vaka çalışması yapmışlardır. Başka bir vaka çalışmasında, inovasyon, hizmet ekosistemlerinde kaynak entegrasyonu uygulamalarını yöneten kurumsal düzenlemelerdeki değişiklikler yoluyla ortaya çıkan bir süreç olarak incelenmiştir (Koskela-Huotari vd., 2016).




**Şekil 4:** Anahtar kelimelerin frekansları

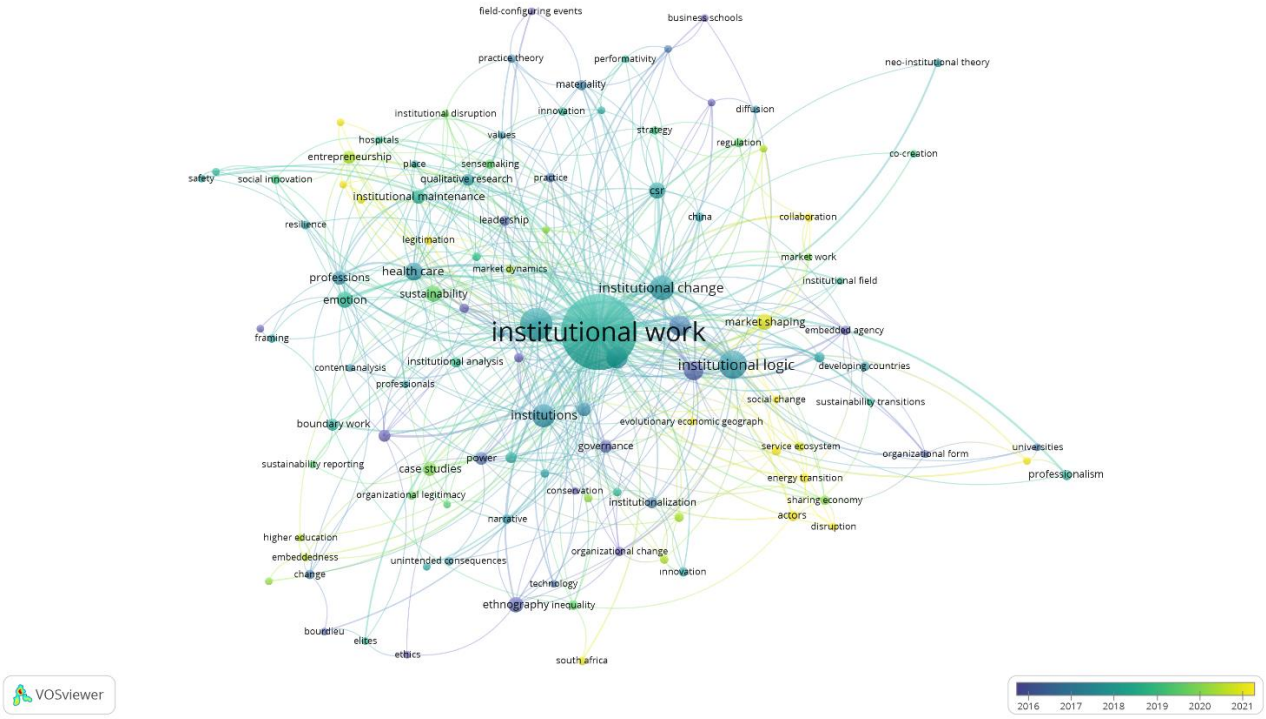
Sık kullanılan kelime gruplarında biri de aktörler ile ilgilidir. Bu gruptaki kavramlar bize "kurumsal iş kimler tarafından yürütülmektedir?" sorusunun cevabını vermektedir. Lawrence, Leca ve Zilber (2013) kurumsal iş üzerine yapılan araştırmalardaki önde gelen temalardan birinin, kurumsal işe kimlerin katıldığının araştırılması olduğunu belirtmektedir. Bu sorunun öne çıkan yanıtlarından biri profesyoneller ve mesleklerle ilişkili diğer aktörlerdir (Suddaby ve Viale, 2011).

*Meslekler ve Profesyoneller* Kurumsal iş çalışmalarında en sık kullanılan anahtar kelimelerden biri "meslekler"dir. Kurumsal iş ve meslekler arasındaki ilişki ve kurumsal değişimdeki rollerine dair zengin bir literatür oluşmuştur (Muzio, Brock and Suddaby, 2013). Suddaby ve Viale (2011), meslekler ve kurumsal değişim üzerine yapılan araştırmaların bir incelemesinde, profesyonellerin kurumları ve örgütsel alanları yeniden yapılandırdığı dört dinamik tanımlamaktadır: mevcut düzene meydan okumak için uzmanlık ve meşruiyet kullanmak; alanı yeni aktörler ve yeni kimliklerle doldurmak için içsel sosyal sermayelerini ve becerilerini kullanmak; yeni ortaya çıkan yeni kurallar ve standartlar getirmek; ve bir alan içinde sosyal sermayenin kullanımını ve yeniden üretimini yönetmek. Muzio, Brock and Suddaby (2013) "Meslekler ve Kurumsal Değişim: Mesleklerin Kurumsalcı Sosyolojisine Doğru" adlı makalede profesyonel çalışma üzerine, meslekleri kurumlar olarak incelemenin ve profesyonelleşmeyi daha geniş kurumsallaşma kalıplarına bağlamanın önemini teyit eden; mesleklerin ve profesyonellerin kurumların yaratılmasında, sürdürülmesinde ve bozulmasındaki aktörler olarak rolünü vurguyan ve çağdaş profesyonelleşme kalıplarını örgütsel bağlam içinde barındırmanın önemini kabul eden kurumsalcı bir bakış açısını ortaya koymaktadırlar. Daudigeos (2013) çalışan profesyonellerin, uygulamaları teşvik etmek veya bozmak için pratik bir failliği nasıl yürürlüğe koyduklarını inceleyerek, profesyonel uygulamaları kuruluşlarının içine nasıl getirdiklerini anlamayı

amaçlamıştır. Bu amaçla çok uluslu bir inşaat şirketindeki iş güvenliği ve sağlığı yöneticilerine yönelik tümevarımsal bir çalışmadan yola çıkarak, çalışan profesyonellerin algılanan meşruiyeti nasıl inşa ettiklerine ve sosyal kısıtlamalar etrafında manevra yapmak için nasıl göze batmayan etki taktikleri uyguladıklarına dair bir çerçeve geliştirmiştir. Çağdaş meslek örgütleri araştırma alanını değerlendirdiği çalışmasında Brock (2021), profesyoneller ve çalıştıkları örgütler üzerine yapılan araştırmaların tarihsel kökleri ve evrimini ortaya koyduktan sonra beş kuramsal gelenek tanımlıyor: örgüt sosyolojisi, meslek sosyolojisi, mesleki örgütlenme, profesyonel hizmet firmaları ve kamusal profesyonellik. Öte yandan, mesleki örgütler araştırma alanında hibritlik, kurumsal iş, uluslararasılaşma ve profesyonel kimlik gibi önemli araştırma fenomenlerini tanımlayıp, "meslekler sosyolojisi" geleneği içindeki kurumsal görüşün bu araştırma alanı için nasıl baskın bir paradigma haline geldiğini ortaya koymaktadır. Shaw, Smith, Khowaja, Mitton, Denis and Lovato (2019) akut bakım ortamlarında artan hekim katılımını teşvik etmek için uygulanan hekim liderliğindeki stratejileri tanımlamak için kurumsal iş bakış açısını kullanmıştır. Yine sağlık sektöründen bir çalışma ile Currie, Lockett, Finn, Martín ve Waring (2012), kurumsal işin profesyoneller (uzman doktorlar) tarafından kendi güçlerini tehdit eden kurumsal değişikliklere (yeni hemşirelik veya tıbbi rollerin getirilmesi) bir yanıt olarak kullanıldığını göstermektedir.

*Liderler ve Elit Aktörler* Liderliği kurumsal iş olarak tanımlayan Kraatz (2009), Selznick'in (1957) Leadership in Administration adlı eserinin kurumsal iş alanına mevcut ilgiyi haber verdiğini belirtmektedir. Selznick bu eserinde, "belirli bir kurumsal çalışan tipine merkezi bir rol veren güçlü bir kurum teorisi geliştirmiştir: lider ya da devlet adamı". Liderlerin kurumsallaşma süreçlerinde önemli bir rol oynadığını görmüş ve özellikle kurumların gelişmesine, uyum sağlamasına ve varlığını sürdürmesine nasıl yardımcı olduklarına odaklanmıştır." (Kraatz, 2009).

Rojas (2010) liderlerin potansiyel önemini gösteren çalışmasında yeni kurumları yürürlüğe koymak için tek taraflı yetkiye sahip olmayan aktörlerin, sembolik kaynakları zorlayıcı kaynaklara dönüştürebileceği ve bunun da çoklu mantık ve paydaşlara taviz vermeyi gerektirebileceğini belirtmektedir. Bu argüman 1968 yılında San Francisco Devlet Üniversitesi'nde gerçekleşen Üçüncü Dünya Grevi'nde, üniversite başkanının öğrenci aktivistlerle girdiği anlaşmazlıkta galip gelebilmek için otoritesini artırmaya çalıştığı bir vaka çalışmasıyla örneklendirilmiştir. Diğer taraftan kurumsal işin politik niteliği, küresel finansal kriz sırasında elit aktörlerin ve özellikle banka yöneticilerinin kamu söylemini şekillendirmedeki rolüne ilişkin çalışmalarla ortaya konmaktadır (Riaz, Buchanan ve Ruebottom, 2016; Riaz, Buchanan ve Bapuji, 2011). Bu çalışmalar kurumsal işin sürdürme boyutunda liderliğin rolüne dair önemli bir yön çizmektedir. Örneğin, Riaz, Buchanan ve Ruebottom (2016) elit aktörlerin saha çapında bir krize nasıl tepki verdiklerini araştırmışlardır. "Küresel finansal krizin hemen sonrasında büyük ABD bankalarının CEO'ları üzerine yapılan bir çalışmadan yola çıkarak, elit aktörlerin alandaki baskın konumlarını savunmak için retorik stratejileri nasıl kullandıklarını" göstermişlerdir. Özellikle, aktörlerin epistemik otoritelerini - bir aktörün algılanan uzmanlığı ve güvenilirliği - dört farklı ancak iç içe geçmiş retorik stratejiyle nasıl güçlendirdiklerini gösteriyorlar.




**Şekil 5:** Ortak kelime analizi – Kurumsal iş alanının güncel konulara göre kavramsal haritası

*Sıra dışı (marjinal) aktörler* Marti ve Maez (2009), sosyal girişimcilerin yoksulluğu azaltma çabalarını inceledikleri çalışmada kurumsal iş üzerine yapılan ampirik çalışmaların, gelişmekte olan dünyada kurumların değişimi ve/veya sürdürülmesiyle ilgili süreçleri büyük ölçüde ihmal ettiğini belirtiyorlar. Öte yandan, kurumsal teoride kurumsal değişim ve kurumsal girişimcilik üzerine yapılan ampirik çalışmaların büyük bir kısmının bol kaynaklara sahip güçlü aktörlerin rolüne odaklandığını ileri sürüyorlar. Marti ve Maez (2009), kurumsal iş alanında daha az kaynağa sahip sıra dışı aktörlerin rolüne ilişkin bir gündem oluşturmuştur.

Şekil 5'e göre son yıllarda sürdürülebilirlik, vaka çalışmaları, piyasa şekillendirme, dijitalleşme, girişimcilik, işbirliği, kimlik çalışması gibi anahtar kelimelerin daha sık kullanılmaya başladığını söyleyebiliriz. Kurumsal iş çalışmalarının gelecek gündemi açısından baktığımızda yönetim-organizasyon disiplininde sürdürülebilirlik, piyasa şekillendirme, dijitalleşme ve girişimcilik, kurumsal iş temelinde öne çıkabilecek alanlar olarak görülmektedir.

Hızla değişen, giderek daha karmaşık hale gelen ve bağlantılı bir dünyada kurumsal değişimi gerçekleştirmenin zorluğu, çok farklı çevresel yönetişim sorunlarının merkezinde yer almaktadır. Beunen ve Patterson'a (2019) göre "kurumsal iş kavramı, çevre yönetişiminde kurumsal değişimi anlamaya yönelik uzun süredir devam eden zorluğu çözmek için yeni olanaklar sunmaktadır". Ayrıca kurumsal iş, kurumsal yapıların oluşturulmasında, sürdürülmesinde veya çözülmesinde aktörlerin rolüne odaklandığından "sürdürülebilirlik" ve "çevresel yönetişim" gibi alanlarda örüntüleri keşfetmek için analitik bir mercek olarak kullanılmaktadır (Spijkerboer, Zuidema, Busscher Arts, 2021). Örneğin, sürdürülebilirliği ilerletmek açısından önemli görülen bir özelliğe odaklandığı çalışmasında Pittman (2019), Kanada bozkırlarında biyoçeşitliliğin korunmasına ilişkin bir vaka çalışmasını inceleyerek, yerel aktörlerin koruma yönetişiminde özerkliklerini geliştirmek için mücadele ederken zaman içinde ortaya çıkan kurumsal iş modellerini ve süreçlerini ortaya koymaktadır. Başka bir çalışmada, sürdürülebilirliğin önemine rağmen piyasalarda ya da işletmelerde ciddi bir gündem oluşturamamasına temel teşkil eden meşrulaştırıcı stratejiler söylem analizi ile incelenerek, üç kurumsal iş stratejisi çerçevelenmiştir (Yngfalk, 2019).

Piyasa aktörlerinin kasıtlı eylemlerinin piyasa sistemlerini ortaya çıkarttığı veya dönüştürdüğü bir süreç olan piyasa şekillendirmeye ilişkin araştırmalar giderek artmaktadır. Kurumsal işin yeni ve gelişim potansiyeli olan kullanım alanlarından biride piyasa şekillendirme araştırmaları olarak görünmektedir. Bu araştırma programı firmaların piyasaların oluşumunda öncü ve şekillendirici birincil aktör olduğunu varsayar. Ancak bu görüşe meydan okuyan, firmalar dışında aktörler olduğunu ve bunların rolünü vurgulayan bir araştırma gündemi oluşmaktadır (Kullak vd., 2022; Breidbach ve Tana, 2021). Örneğin Kullak vd. (2022) tarafından yapılan çalışma, gelişmekte olan bir ekonomi olan Gana'da bir sosyal girişimcilik ağı tarafından üstlenilen piyasa şekillendirmesini incelemektedir. Piyasa şekillendirmede aktörlerin katılım eğilimlerinin, davranışlarının ve kurumsal iş ile etkileşimlerini ele alınmaya başlansa da, bu katılım eğilimlerinin ve davranışların kurumsallaşmasını kolaylaştıran mekanizmalara odaklanan çalışmalar sınırlıdır (Kleinaltenkamp, Conduit, Plewa, Karpen ve Jaakkola, 2021).

Thorseng ve Grisot (2017), dijitalleşmeyi değişen kurumlara yönelik kurumsal iş olarak kavramsallaştırdıkları çalışmayla kurumsal iş araştırma programında yeni bir gündem belirlediler.

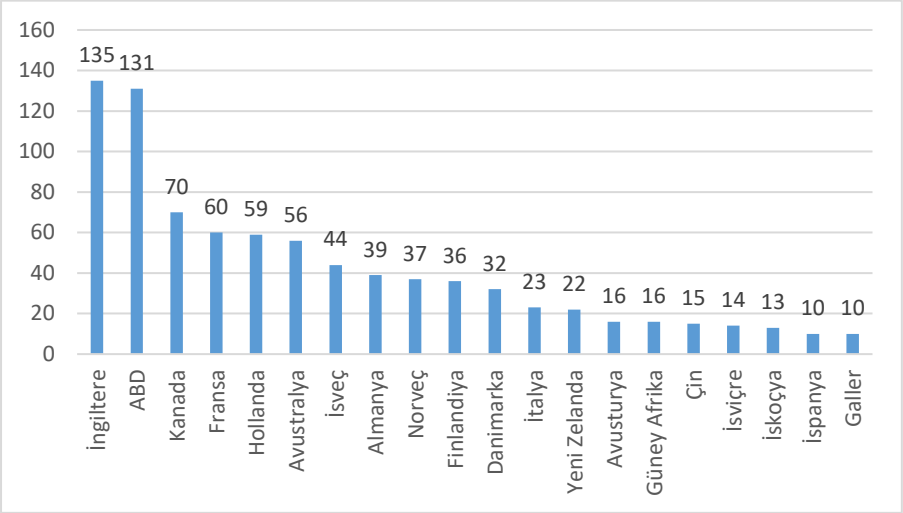
## Yazar başına yayın sayıları

Kurumsal iş üzerine en fazla yayın yapan 20 yazar, bağlı oldukları kurumlar ve atıf sayıları Tablo 6'da gösterilmiştir. Jean Pascal Gond (8), Calvin Nite (7), Raoul Beunen (6), Suvi Nenonen (6), Roy Suddaby (6) ve Thomas B. Lawrence (5) en fazla yayın üreten yazarlardır. Şekil 6, kurumsal iş alanında belirleyici olan yazarları göstermektedir.

**Tablo 6:** En üretken yazarlar ve kurumları (ilk 20)

| Yazarlar | Yayın Sayısı | Yazarın Bağlı Bulunduğu Kurum | Atıflar |
|---|---|---|---|
| Jean-Pascal Gond | 8 | City University London, UK | 392 |
| Calvin Nite | 7 | Texas A&M University, USA | 107 |
| Raoul Beunen | 6 | Open University of the Netherlands, Netherland | 130 |
| Suvi Nenonen | 6 | University of Auckland, New Zeland | 157 |
| Roy Suddaby | 6 | University of Victoria, Canada | 1282 |
| Thomas B. Lawrence | 5 | Simon Fraser University, Canada | 973 |
| Tone Alm Andreassen | 4 | Oslo Metropolitan University, Norway | 20 |
| Jonathan J. Baker | 4 | Auckland University of Technology, New Zeland | 93 |
| Roland Bal | 4 | Erasmus University Rotterdam, Netherland | 67 |
| Sean Buchanan | 4 | University of Manitoba, Canada | 102 |
| Jean-Louis Denis | 4 | University of Montreal, Canada | 80 |
| Muhammad Bilal Farooq | 4 | Auckland University of Technology, New Zeland | 101 |
| Mendel Giezen | 4 | University of Amsterdam, Netherland | 40 |
| James J. Patterson | 4 | Vrije Universiteit Amsterdam, Netherland | 74 |
| Nelson Phillips | 4 | Imperial College Business School, UK | 723 |
| Kaj Storbacka | 4 | University of Auckland Business School, New Zealand | 131 |
| Marvin Washington | 4 | University of Alberta, Canada | 67 |
| Evgenii Aleksandrov | 3 | Nord University, Norway, | 48 |
| Eva Boxenbaum | 3 | Copenhagen Business School, Denmark | 99 |
| Eric Breit | 3 | Norwegian Business School, Norway | 13 |

Tablo 6'da yer alan yazarlardan sadece bir tanesi ABD merkezli bir kuruma bağlıdır. Yayın sayısında ilk sırada yer alan ülke 135 yayınla İngiltere'dir. Kurumsal iş literatüründe Avrupa'nın önemli bir ağırlığa sahip olduğu görülmektedir (Şekil 6). Kurumsal iş çalışmalarında ABD'nin yerinin diğer örgüt çalışmalarındaki ağırlığına kıyasla daha düşük olduğu söylenebilir. Özellikle Çin'in etkisi çok düşüktür. Buradan hareketle yapı-fail tartışmasında kültürel farklılıklara odaklanmak yeni içgörüler sağlayabilir.




**Şekil 6:** Kurumsal iş literatüründe etkin olan ülkeler

## En Çok Atıf Alan Yayınlar

Kurumsal iş ile ilgili en çok atıf alan yayınlar incelenmiş ve ilk 20 tanesi Tablo 7'de sunulmuştur. Tablo 7 incelendiğinde en çok atıf alan çalışmanın Lawrence, Suddaby and Leca'nın (2011) Journal of Management Inquiry dergisinde yayınlanan "Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization" başlıklı makalesi olduğu görülmektedir. Makaleye toplam 642 atıf yapılmış olup yıllık atıf ortalaması 53.50'dir. Yine bu yayını toplam 540 atıf ve 41.54 atıf ortalaması ile Zietsma and Lawrence (2010) Administrative Science Quarterly dergisinde yayınlanan makale takip etmektedir. Tracey, Phillips ve Jarvis'in (2011) 501 atıf ve 41.75 atıf ortalamasına sahip makalesi üçüncü sırada yer almaktadır.

**Tablo 7:** Kurumsal iş ile ilgili en çok atıf alan ilk 20 makale

| Makale Başlığı | Yazar(lar) | Toplam Atıf Sayısı (WoS tabanlı) | Atıf Sayısı/ Yıl |
|---|---|---|---|
| Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization | Lawrence, Suddaby and Leca (2011) | 642 | 53,50 |
| Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work | Zietsma and Lawrence (2010) | 540 | 41,54 |
| Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model | Tracey, Phillips and Jarvis (2011) | 501 | 41,75 |
| Discourse and deintitutionalization: The decline of DDT | Maguire and Hardy (2009) | 452 | 32,29 |
| Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously | Vaara and Whittington (2012) | 441 | 40,09 |
| Institutional Work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues | Lawrence, Leca and Zilber (2013) | 270 | 27,00 |
| Professions and Institutional Change: Towards an Institutionalist Sociology of the Professions | Muzio, Brock and Suddaby (2013) | 258 | 25,80 |
| Institutional Work to Maintain Professional Power: Recreating the Model of Medical Professionalism | Currie, Lockett, Finn, Martin and Waring (2012) | 257 | 23,36 |
| Professionals and field-level change: Institutional work and the professional project | Suddaby and Viale (2011) | 252 | 21,00 |
| Integrating emotions into the analysis of institutional work | Voronov and Vince (2012) | 245 | 22,27 |
| A dark side of institutional entrepreneurship: Soccer balls, child labour and postcolonial impoverishment | Khan, Munir and Willmott (2007) | 243 | 15,19 |
| Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity | Smets and Jarzabkowski (2013) | 208 | 20,80 |
| Capturing the dynamics of the sharing economy: Institutional research on the plural forms and practices of sharing economy organizations | Mair and Reischauer (2017) | 174 | 29,00 |
| Re-Theorizing Change: Institutional Experimentation and the Struggle for Domination in the Field of Public Accounting | Malsch and Gendron (2013) | 175 | 17,50 |
| The interplay of institutions, actors and technologies in socio-technical systems - An analysis of transformations in the Australian urban water sector | Fuenfschilling and Truffer (2016) | 159 | 22,71 |
| A Process Model of Internal and External Legitimacy | Drori and Honig (2013) | 166 | 16,60 |
| Swimming in a sea of shame: Incorporating emotion into explanations of institutional Reproduction and change | Creed, Hudson, Okhuysen and Smith-Crowe (2014) | 164 | 18,22 |
| Institutional Work as Logics Shift: The Case of Intel's Transformation to Platform Leader | Gawer and Phillips (2013) | 150 | 15,00 |
| Innovation in service ecosystems-Breaking, making, and maintaining institutionalized rules of resource integration | Koskela-Huotari, Edvardsson, Jonas, Sorhammar and Witell (2016) | 153 | 21,86 |
| Walking the talk(s): Organisational narratives of integrated reporting | Higgins, Stubbs and Love (2014) | 153 | 17,00 |

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın bulguları kurumsal iş araştırma programının gelişmiş bir araştırma hattı olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkışından bugüne kurumsal iş kavramıyla bağlantılı SSCI kategorisinde 612 yayın üretildiği görülmektedir. Bu çalışmalardan önemli bir bölümü "yönetim" kategorisinde olmakla birlikte kurumsal iş kavramının geniş bir alanda kuramsal temel oluşturan kullanışlı bir soyutlama olduğu söylenebilir. Kurumsal iş araştırma programında Avrupa ülkelerinin ağırlığının olduğu sonucuna varılabilir. Amerika ve Çin gibi diğer örgütsel araştırmalarda daha görünür olan ülkelerin bu alanda etkilerinin görece daha düşük olduğu söylenebilir.

Girişimcilik, sürdürülebilirlik, dijitalleşme, piyasa şekillendirme gibi temalar kurumsal iş alanının güncel gündemini oluşturmaktadır. Etnografya ve vaka çalışmaları kurumsal iş çalışmalarında araştırma yöntemi olarak öne çıkmaktadır.

Kurumsal iş meslekler, profesyoneller, liderler ve sıra dışı aktörler tarafından yürütülmektedir. Bu kelimelerin çalışmalarda öne çıktığını söyleyebiliriz. Ancak kurumsal iş tasarımında yer alan boyutların tümünde pek çok yeni ayrıntıyı keşfetmemizi sağlayabilecek "peygamberler" teması araştırmalarda ihmal edilmiştir. Peygamberlerin kurumların doğuşu, sürdürülmesi ve sona erdirilmesindeki misyon ve vizyonları örgütsel analizde ufuk açıcı olabilir.

Kurumsal iş araştırma programı bütün olarak değerlendirildiğinde kurumların yaratılması ve sona erdirilmesiyle ilişkili çalışmalara kıyasla kurumsal sürdürme çalışmalarının görece zayıf kaldığı söylenebilir. Kurumsal sürdürme temalı araştırma hattının ilerletilmesi önümüzdeki yılların niş alanı olarak görülen "sürdürülebilirlik" temasına da katkı sağlayabilir.

# KAYNAKÇA


Aly, H., Mason, K., & Onyas, W. (2021). The institutional work of a social enterprise operating in a subsistence marketplace: Using the business model as a market-shaping tool. Journal of Consumer Affairs, 55(1), 31-58.

Battilana, J., & D'Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations (pp. 31–58). Cambridge University Press.

Beunen, R., & Patterson, J. J. (2019). Analysing institutional change in environmental governance: Exploring the concept of 'institutional work'. Journal of Environmental Planning and Management, 62(1), 12-29.

Bontje, L. E., Gomes, S. L., Wang, Z., & Slinger, J. H. (2019). A narrative perspective on institutional work in environmental governance–insights from a beach nourishment case study in Sweden. Journal of Environmental Planning and Management, 62(1), 30-50.

Borozdina, E., & Novkunskaya, A. (2022). Patient-centered care in Russian maternity hospitals: Introducing a new approach through professionals' agency. Health, 26(2), 200-220.

Breidbach, C. F., & Tana, S. (2021). Betting on Bitcoin: How social collectives shape cryptocurrency markets. Journal of Business Research, 122, 311-320.

Brock, D. M. (2021). Research on professional organizations: A review of theoretical traditions, themes, methods and locations. Canadian Review of Sociology/Revue canadienne de sociologie, 58(4), 569-586.

Chen, X., He, Y., Wang, L., Xiong, J., & Jiang, R. J. (2022). The legitimization process of social enterprises across development stages: Two case studies. Journal of Business Research, 148, 203-215.

Currie, G., Lockett, A., Finn, R., Martin, G., & Waring, J. (2012). Institutional work to maintain professional power: Recreating the model of medical professionalism. Organization studies, 33(7), 937-962.

Daudigeos, T. (2013). In their profession's service: how staff professionals exert influence in their organization. Journal of management studies, 50(5), 722-749.

DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), Institutional patterns and organizations: Culture and environment (pp. 3–22). Ballinger.
Hampel, C. E., Lawrence, T. B., & Tracey, P. (2017). Institutional work: Taking stock and making it matter. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, & R. E. Meyer (Eds.), The Sage handbook of organizational institutionalism (2nd ed., pp. 558–590). Sage.
Jepperson, R. L. 1 99 1 . Institutions, institutional effects, and institutionalism. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (eds.), The New Institutionalism in Organizational Analysis: 1 43-163. Chicago: University of Chicago Press.
Jones, C., & Massa, F. G. (2013). From novel practice to consecrated exemplar: Unity Temple as a case of institutional evangelizing. Organization Studies, 34(8), 1099-1136.
Kleinaltenkamp, M., Conduit, J., Plewa, C., Karpen, I. O., & Jaakkola, E. (2021). Engagement-driven institutionalization in market shaping: Synchronizing and stabilizing collective engagement. Industrial Marketing Management, 99, 69-78.
Koskela-Huotari, K., Edvardsson, B., Jonas, J. M., Sörhammar, D., & Witell, L. (2016). Innovation in service ecosystems—Breaking, making, and maintaining institutionalized rules of resource integration. Journal of Business Research, 69(8), 2964-2971.
Kraatz, M. S. (2009). Leadership as institutional work: A bridge to the other side. Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations, 59-91.
Kullak, F. S., Fehrer, J. A., Baker, J. J., Woratschek, H., & Sam-Cobbah, J. (2022). Shaping market systems for social change in emerging economies. Industrial Marketing Management, 100, 19-35.
Lawrence, T. B., Leca, B., & Zilber, T. (2013). Institutional work: Current research, new directions and overlooked issues. Organization Studies, 34(8), 1023–1033.
Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In S. R. Clegg, C. Hardy, L. T. B., & N. W. R. (Eds.), Handbook of organization studies (pp. 215-254). London: Sage.
Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). Introduction: Theorizing and studying institutional work. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations (pp. 1–27). Cambridge University Press.
Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organizations. Journal of Management Inquiry, 20(1), 52–58.
Martí, I., & Fernández, P. (2013). The institutional work of oppression and resistance: Learning from the Holocaust. Organization Studies, 34(8), 1195-1223.
Modell, S. (2022). Accounting for institutional work: a critical review. European Accounting Review, 31(1), 33-58.
Muzio, D., Brock, D. M., & Suddaby, R. (2013). Professions and institutional change: Towards an institutionalist sociology of the professions. Journal of management studies, 50(5), 699-721.
Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. Academy of management review, 16(1), 145-179.
Oliver, C. (1992). The antecedents of deinstitutionalization. Organization studies, 13(4), 563-588.
Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2012). The turn to work in organization and management theory: Some implications for strategic organization. Strategic organization, 10(3), 223-230.
Pittman, J. (2019). The struggle for local autonomy in biodiversity conservation governance. Journal of Environmental Planning and Management, 62(1), 172-188.
Provan, D. J., Rae, A. J., & Dekker, S. W. (2019). An ethnography of the safety professional's dilemma: Safety work or the safety of work?. Safety science, 117, 276-289.
Riaz, S., Buchanan, S., & Bapuji, H. (2011). Institutional work amidst the financial crisis: Emerging positions of elite actors. Organization, 18(2), 187-214.
Riaz, S., Buchanan, S., & Ruebottom, T. (2016). Rhetoric of epistemic authority: Defending field positions during the financial crisis. Human Relations, 69(7), 1533-1561.

Rojas, F. (2010). Power through institutional work: Acquiring academic authority in the 1968 third world strike. Academy of Management Journal, 53(6), 1263-1280.
Selznick, P. 1957. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Evanston, Ill: Row, Peterson
Shaw, G., Smith, N., Khowaja, A., Mitton, C., Denis, J. L., & Lovato, C. (2019). Strategies to increase physician engagement in acute care settings: a scoping review. Journal of Health Organization and Management, 33(7/8), 902-918.
Spijkerboer, R. C., Zuidema, C., Busscher, T., & Arts, J. (2021). Unravelling institutional work patterns: Planning offshore wind farms in contested space. Environmental Innovation and Societal Transitions, 40, 249-261.
Suddaby, R., & Viale, T. (2011). Professionals and field-level change: Institutional work and the professional project. Current Sociology, 59(4), 423-442.
Thorseng, A. A., & Grisot, M. (2017). Digitalization as institutional work: a case of designing a tool for changing diabetes care. Information Technology & People, 30(1), 227-243.
Touati, N., Rodríguez, C., Moreault, M. P., Sicotte, C., & Lapointe, L. (2022). Maintaining a medical institution in a context of materiality change: Lessons from a Canadian university hospital. Health, 1-20.
Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. Organization science, 22(1), 60-80.
Van Eck, N. J., Waltman, L., Dekker, R., & Van Den Berg, J. (2010). A comparison of two techniques for bibliometric mapping: Multidimensional scaling and VOS. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 61(12), 2405-2416.
Wallenburg, I., Quartz, J., & Bal, R. (2019). Making hospitals governable: performativity and institutional work in ranking practices. Administration & Society, 51(4), 637-663.
Yngfalk, C. (2019). Subverting sustainability: market maintenance work and the reproduction of corporate irresponsibility. Journal of Marketing Management, 35(17-18), 1563-1583.
Ziegler, B. E. (2009). Methods for bibliometric analysis of research: renewable energy case study (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional work in the transformation of an organizational field: The interplay of boundary work and practice work. Administrative science quarterly, 55(2), 189-221.
Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. Organizational research methods, 18(3), 429-472.

# KURUMSAL MANTIKLARI YANSITAN SEMBOLLERİN GÖSTERGE BİLİM TEKNİĞİ İLE İNCELENMESİ: MOTOSİKLET KULÜPLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Dr. Öğr. Üyesi Hazal DUMAN ALPTEKİN
*KTO Karatay Üniversitesi*
hazal.duman.alptekin@karatay.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı Türkiye'de faaliyet gösteren motosiklet kulüplerinin kullandığı kulüp logolarının kurumsal mantık perspektifi dikkate alınarak, göstergebilim tekniği ile incelenmesidir. Araştırma kapsamında kulüplerin kendi kimliklerini temsil etmelerine, görünürlük kazanmalarına yardımcı olan kulüp logoları (11 logo) Barthes'in göstergebilim varsayımları ve ilgili kulüplerin ikincil veri niteliğindeki mülakat dokümanları eşliğinde çözümlenmesi gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen çözümleme neticesinde kulüp logolarında yer alan kuru kafa, melek kanatları, alev figürü, chopper motor modeli ve çeşitli motor aksamları (gidon, piston, kask, zincir) ortaklaşa paylaşılan semboller olarak belirlenmiştir. İlgili sembollerin alanda hakim mantıkları neticesinde değerlendirilme sürecinde ise aile, kardeşlik, topluluk, sürüş ve yönetimci mantığı destekleyen figürler olduğu ve kulüplerin ideolojilerini meşrulaştıran birer destekleyici olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal mantık yaklaşımı, göstergebilimsel çözümleme, motosiklet kulüpleri, semboller, göstergeler.

## GİRİŞ

Gerçekliğin toplumsal olarak kanıksanması ve kurumların devamlılık göstermesinde farklı bir çok pratiğin öne çıktığı ve bunlardan birinin de semboller olduğu görülmektedir (Friedland ve Alford, 1991; Suchman, 1995; DiMaggio, 1997; Lawrence ve Suddaby, 2006; Friedland, 2012; Jones vd., 2013; Ocasio vd., 2017; Deephouse vd., 2017; Adler vd., 2022). Kültürün ayrılmaz bir parçası olan semboller günlük hayat pratikleri içerisinde fikirlerin, inançların ve paylaşılan değerlerin görsel sunumuna imkân sağlarken, aynı zamanda kurumsal değer ve pratiklerin yaygınlaştırılarak, yerleşiklik kazanmasını desteklemektedir. Spesifik olarak kurumsal mantık yaklaşımının semboller ve etkilerine yönelik varsayımları ilk dönem çalışmalarından bu yana vurgulanmaktadır. Friedland ve Alford (1991), çağdaş batı toplumlarında örgütlenme biçimlerinin şekillenmesi ve kurumsal düzenin sağlanmasında baskın mantıkların var olduğunu vurgularken, ilgili mantıkların aktörler ve kuruluşlar tarafından şekillenmesinde maddi unsur ve sembollerin etkili birer unsur olduğunu belirtmiştir. Thornton vd. (2012), kurumsal pratiklerin işleyiş sürecinde sembollerin mikro düzeyde etkisini vurgularken, sembollerin bireysel biliş ve kurumsal düzen arasında bir köprü görevi üstlendiğini vurgulamıştır. Sembollerin kurumsal değişim sürecindeki etkisine vurgu yapan Haveman ve Gualtieri (2017) ise, kurumsal mantıkların alanda yerleşiklik kazanamadığı ya da etkisini kaybetmeye başladığı senaryolarda, sembollerin kurumsal uygulamaların yeniden şekillendirilmesinde değişime destek olabilecek manipülasyon aracı olarak rol oynayabileceğinin altını çizmiştir. Benzer şekilde son dönem çalışmalarında da maddi unsur ve sembollerin mantıkların yaygınlık kazandırılmasında taşıyıcı bir rolü olduğu (Gümüsay vd., 2020), mantıkların işleyişini açıklamada önemli bir kaynak olduğu (Friedland ve Arjaliès, 2021) öne çıkmaktadır. Var olan bilgi birikimi içerisinde maddi pratikler ve sembollere yönelik bir diğer vurgu ise ilgili unsurların araştırma pratiğinde ele alınmasında ki dar kapsamla ilişkilidir. Bu kapsamda Hartman ve Coslor (2019), kurumsal alanda aktif çoklu mantıkların birbirleriyle ilişkilerinin çözümlenmesinde sembollerin derinlemesine ele alınması gerektiğine vurgu yaparken, Jones vd. (2013) kurumsallık çalışmalarında sembollerin çözümlenmesine yönelik birikimin kısıtına ve geliştirilmesi gereken bir araştırma alanına işaret ettiğini belirtmiştir.

Tüm bu açıklamalardan hareketle, bu çalışmada örgütsel bir alanda hakim olan mantıklar ve alanda yaygınlık kazanan sembollerin karşılıklı ilişkisi göstergebilimsel çözümleme temelinde

ele aşınmıştır. Spesifik olarak, Türkiye'de motosiklet kulüplerinin (MC) oluşturduğu örgütsel alanda hakim 5 mantık (topluluk, kardeşlik, yönetimci, aile, sürüş mantığı) dikkate alınarak (Alptekin, 2021), alanda faaliyet gösteren 11 örgütlenmenin logolarının taşıdığı semboller karşılaştırmalı olarak incelenerek, mantıklar ve semboller arasındaki bağlar ve roller öne çıkarılmaya çalışılmıştır.

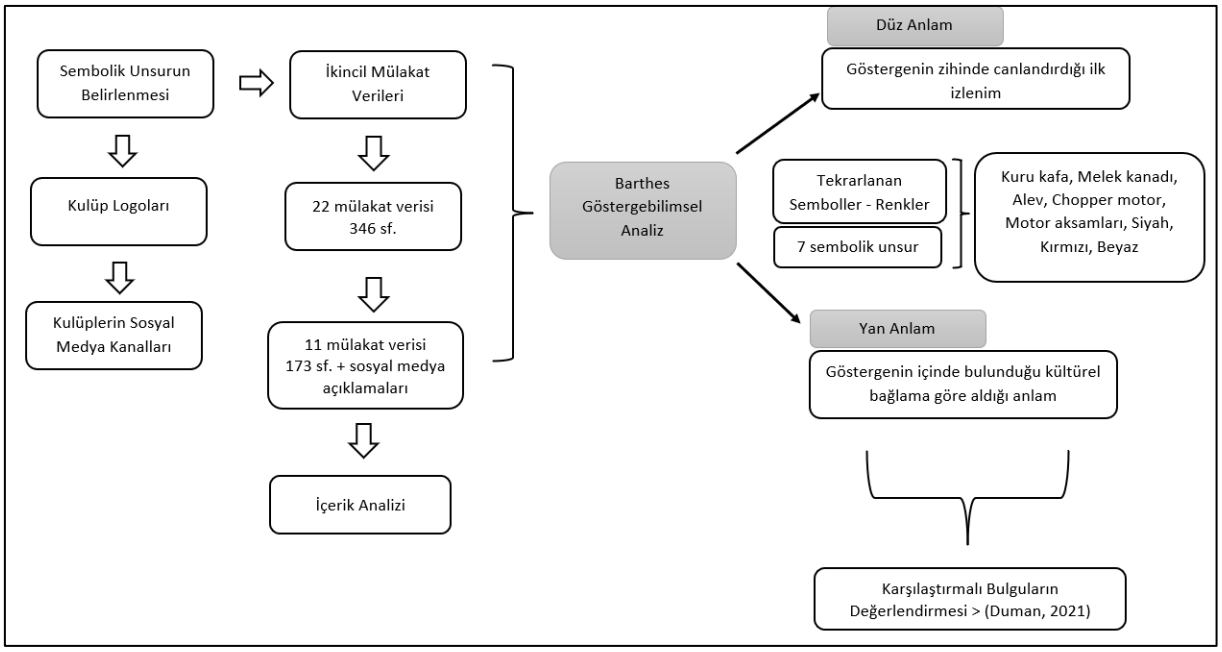
# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Kurumsal mantıkların maddi unsurlar ve sembolleri bir araya getiren bir yapısı olduğu düşünüldüğünde, göstergebilimsel çözümleme mantıkların ve değerlerin iç içe geçmiş ilişkisini açıklamada faydalı bir metodolojik yönelim olarak karşımıza çıkmaktadır (Friedland ve Arjaliès, 2021). Bu varsayımdan hareketle çalışmanın metodolojik alt yapısının geliştirilmesinde Barthes'in gösterge bilimsel varsayımları temel alınarak iki aşamalı bir çözümleme prosedürü geliştirilmiştir (Barthes, 1968; Barthes, 2017). Barthes'e göre semboller ve maddi pratikler incelenen alandaki kültürel doku ve geçmişten gelen mitlerin etkisiyle şekillenen oluşumlardır. İlgili oluşumlar ise bir buzdağı yapısı sergilerken, buzdağının görünen yüzü göstergelerin zihinde canlandırdığı ilk izlenimi (düz anlam), buz dağının görünmeyen yüzü ise kültürel bağlamdan aktarılan değer ve pratikleri (yan anlam) öne çıkarmaktadır (Ogden, 2007). İncelenen alandaki hakim değer ve pratiklerin temel alınması Barthes metodolojisinin etnografya temelli ve spesifik topluluk yapılarında sıklıkla tercih edilen bir yöntem olmasına imkan sağlamaktadır. Bu noktada çalışmada temel alınan inceleme alanının spesifik gruplar olarak da sınıflandırılan motosiklet kulüplerini kapsaması Barthes çözümlemesinin tercih edilmesinde etkili olmuştur.

Metodolojik temelin belirlenmesinin ardından araştırma sürecinin ilk adımında Alptekin (2021) tarafından motosiklet kulüplerinin incelendiği doktora çalışmasının mülakat verileri ikincil set olarak araştırmaya dahil edilmiş ve motosiklet kulüplerinin başkanlarıyla (22 kulüp) yapılan 346 sayfalık mülakat verileri içerik analizine tabi tutulmuştur. Süreçte, tekrar irtibat kurulan 11 MC ve dokümanları araştırmanın ana inceleme birimi olarak belirlenmiştir. Mülakat verilerinin içerik çözümleme sürecinde ise görüşmelerde kulüplerin değerleri - uygulamaları, kulüp logolarında yer alan sembollere yönelik açıklamalar kod-kategori-tema temelli çözümlenerek, alandaki aktif sembolik unsurlar ve bunlara atfedilen anlam öne çıkarılmaya çalışılmıştır. Ardından Barthes'in göstergebilimsel çözümleme adımları ilgili yöntemde deneyimli bir uzman ile birlikte önce düz anlam, sonra yan anlam temelli kodlanmış ve her iki anlam kategorisini şekillendiren semboller kulüp bazlı raporlanmıştır (Şekil 1).

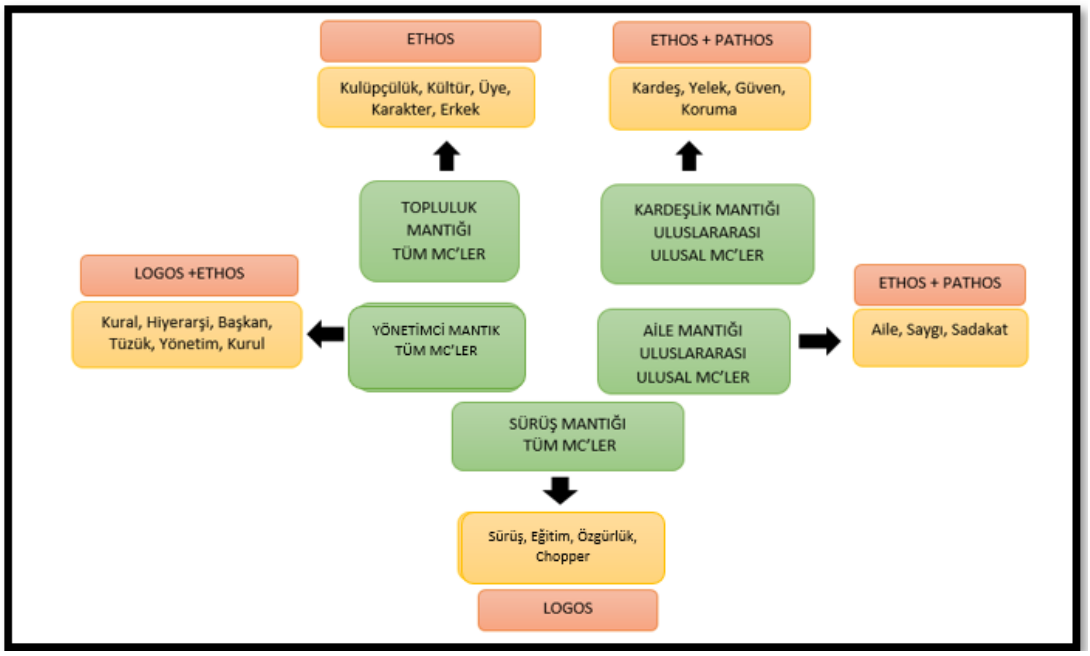
Şekil 1'den de görüldüğü üzere her kulübü temsil eden logolar önce düz anlam temelli incelenmiştir. Düz anlam ifadelerinde olası anlamsal farklılaşmanın yaşanmaması ve Barthes'in varsayımlarının öne çıkarılabilmesi adına dilbilim & çeviribilim sözlüğü (Rıfat vd., 2010), mitoloji sözlüğü (Erhat, 1972), alandaki teknik unsurları anlayabilmek adına motosiklet terimleri sözlükleri (https://www.ucarmotor.com.tr/sayfa/motor-terimleri-sozlugu, https://www.turing.org.tr/yayinlar/motosiklet-el-kitabi/) gibi çeşitli kaynaklardan faydalanılmıştır.

Yan anlama dayalı sembollere atfedilen gerçekliğin öne çıkarılmasında ise ikincil mülakat dokümanları, kulüplerin sosyal medya kanallarında ve Youtube üzerinde verdiği demeçlerden yararlanılmış, anlam karmaşası yaşanılan durumlarda konuyla ilişkili uzman görüşüne başvurulmuştur.




**Şekil 1:** Araştırma sürecinde takip edilen metodolojik adımlar

Çözümleme sürecinin ikinci aşamasında ise ikincil mülakat verileri ve Alptekin (2021) çalışmasında incelenen kurumsal mantıkların (Şekil 2) varsayımları ile, sembollere atfedilen anlamlar karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Bağlamın kendi özgünlüğü de dikkate alınarak ilgili aşamada kulüpler üzerine gerçekleştirilen ve göstergebilimin temel alındığı çalışmaların bulguları da (Sobana, 2017; O'Hagan, 2021) yorumlamanın geliştirilmesinde kullanılmıştır.




**Şekil 2:** Motosiklet kulüplerinin oluşturduğu bağlamda yer alan mantıklar

Kaynak: Alptekin (2021)'den uyarlanmıştır.

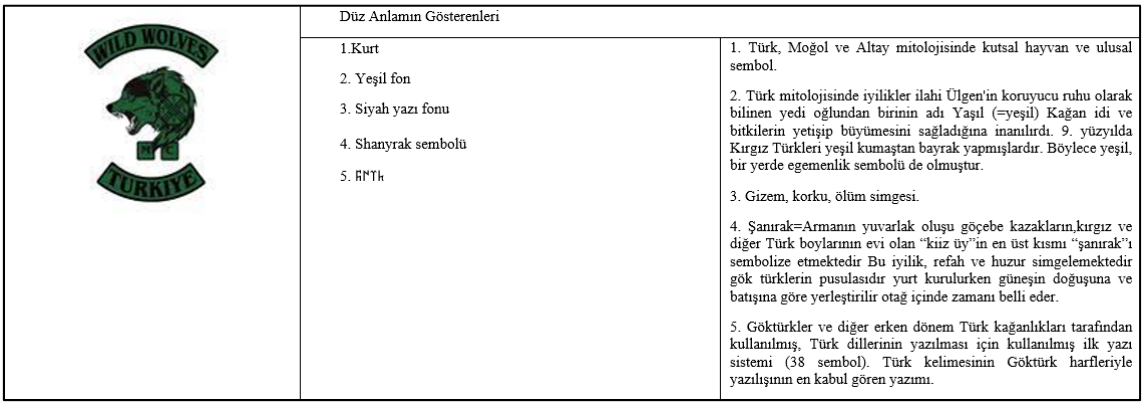
11 kulüp logosu ayrı ayrı değerlendirildikten sonraki aşamada alanda tekrara sahip logolar belirlenmiş ve ardından belirlenen bu sembollerin yan anlamları ve alanda hakim mantıklara yönelik varsayımlar karşılaştırmalı olarak ilişkilendirilerek, yorumlanmıştır. Gerek içerik analizi

gerekse göstergebilimsel çözümleme sürecinde kodlama adımları ve yorumlardaki doğruluğu arttırmak adına göstergebilim çözümleme üzerine çalışmaları olan bir akademisyenden destek alınmış, ek olarak kodlama aşamaları çift taraflı gerçekleştirilmiştir. Diğer bir ifade ile çözümleme adımlarının her biri iki ayrı araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş ve iki ayrı çözümleme dosyasında ortaklık teşkil eden unsurlar dikkate alınarak çalışma yapısı oluşturulmuştur.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

11 kulüp logosunun gösterge bilimsel teknik ile çözümlenme sürecinde alanda kulüplerin kullandığı logalar ve logolarda kodlama sonucu öne çıkan sembollerin düz anlam kodlamaları Tablo 1'de sunulmuştur.

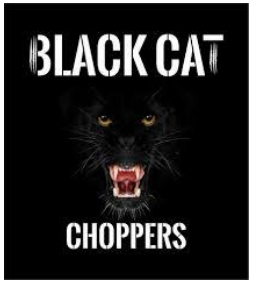
Tablo 1'de gösterge bilimsel çözümlemeye tabi tutulan kulüp logoları ve bu logoların oluşumunu sağlayan sembollerin düz anlamları verilmiştir. Barthes'e (2009; 2017) göre düz anlamın gösterenleri belli bir sembol ya da figüre bakıldığında algılanan nesnel anlama işaret etmektedir. Sembollerin içerdiği düz anlam evrensel olarak kabul gören, açık işaretlerdir (Barthes, 2017). Bu kapsamda her bir kulüp logosu farklı düz anlam gösterenlerine sahip olduğu gibi kuru kafa, melek kanatları, alev sembolleri ve çeşitli chopper motor model – aksamlarını (gidon, piston, teker) içermektedir. Bununla birlikte logoların kullandığı görseller ağırlıklı olarak siyah bir zemin üzerine konumlandırılırken, kulüp isimleri ve kulüplerin yapısal formuna işaret eden MC, MK, CC ya da brotherhood patchleri de logolarla bir bütün oluşturmaktadır. İlgili bütünün değerlendirilmesinde düz anlam çözümlemelerinin kulüp bazında kodlama örneği Şekil 3'de sunulmuştur.




**Şekil 3:** Kulüp bazlı düz anlam kodlama örneği

Her ne kadar logoların düz anlam boyutuyla oluşan gösterim süreci bir topluluk ve bu toplulukların temel düzeyde ilgilenim noktalarını yansıtsa da, logoların altında yatan yan anlamlar düz anlamlarla belli noktalarda ayrışmaktadır. Barthes'e (2009) göre materyal kültürde birbirinden ayrışma gösteren düz ve yan anlam öğeleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde gerçek anlam ve mesajına ulaşmaktadır. Bu kapsamda yan anlam çözümlemesine ilişkin çıkarımlarda ikincil veri setinde elde edilen içerik çözümlemesi çıktıları ve göstergelerin ikincil anlamlarının gerek literatür gerek kulüpler gerekse uzman görüşlerine başvurularak bütüncül bir çözümleme süreci takip edilmiş, örnek çözümleme tablosu Şekil 4'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Kulüp logoları ve düz anlam göstergeleri

| Kulüp Logosu | Düz Anlam Göstergeleri | Kulüp Logosu | Düz Anlam Göstergeleri |
|---|---|---|---|
| | 1. Kuru kafa<br>2. Asker beresi<br>3. Bıçak<br>4. Kırmızı beyaz yazı fonu<br>5. Siyah arka fon | | 1. Şahin<br>2. Piston<br>3. Siyah – kırmızı yazı fonu<br>4. Siyah arka fon |
| | 1. Kuru Kafa<br>2. Kep<br>3. Kanat<br>4. Siyah beyaz arka fon | | 1. Chopper motor kullanan bir motorcu<br>2. Melek kanatları<br>3.Alev figürü<br>4.Benzin deposu kapağı<br>5- Beyaz yazı fonu<br>6-Siyah arka fon |
|  | 1. Kara kedi<br>2. Kesici Dişler<br>3. Beyaz yazı fonu<br>4. Siyah arka fon | | 1. Kuru Kafa<br>2. Chopper motor figürü<br>3. Beyaz yazı fonu<br>4. Siyah arka fon |

1. Kuru kafa
2. Kask şeklinde melek kanatlar
3. Boynuz
4.Kırmızı-beyaz yazı fonu
5. Siyah arka fon

1. Kuru kafa
2. Melek kanatları
3. Türk bayrağı
4. Siyah- beyaz yazı fonu
5. Siyah arka fon

1. Chopper motor figürü (kırmızı-beyaz)
2. Ay-yıldız
3. Üç ok
4. Egzoz
5. Kırmızı yazı fonu
6. Siyah arka fon

1.Kurt
2. Yeşil fon
3. Siyah yazı fonu
4. Shanyrak (Şanırak) sembolü
5. ᏦᎢᎵᏏ

1. Melek kanatları
2. Alev figürü
3. İç içe geçmiş 3 ay yıldız
4. Motor lastiği
5. Jant gövdesi
6. Pusula yıldızı

| Kulüp Logosu | Düz Anlam | Yan Anlam (Kulüp Açıklaması) | Uzman Açıklaması | Araştırmacı Açıklaması |
|---|---|---|---|---|
| | 1. **KURT:** Türk, Moğol ve Altay mitolojisinde kutsal hayvan ve ulusal sembol.<br>2. **YEŞİL:** Türk mitolojisinde iyilikler ilahi Ülgen'in koruyucu ruhu olarak bilinen yedi oğlundan birinin adı Yaşıl (=yeşil) Kağan idi ve bitkilerin yetişip büyümesini sağladığına inanılırdı. 9. yüzyılda Kırgız Türkleri yeşil kumaştan bayrak yapmışlardır. Böylece yeşil, bir yerde egemenlik sembolü de olmuştur.<br>3. **SİYAH:** Gizem, korku, ölüm simgesi.<br>4. **ŞANIRAK:** Armanın yuvarlak oluşu göçebe kazakların,kırgız ve diğer Türk boylarının evi olan "kiiz üy"in en üst kısmı "şanırak"ı sembolize etmektedir. Bu iyilik, refah ve huzur simgelemektedir Göktürklerin pusulasıdır yurt kurulurken güneşin doğuşuna ve batışına göre yerleştirilir otağ içinde zamanı belli eder.<br>5. **𐰉𐰇𐰞:** Göktürkler ve diğer erken dönem Türk kağanlıkları tarafından kullanılmış, Türk dillerinin yazılması için kullanılmış ilk yazı sistemi (38 sembol). Türk kelimesinin Göktürk harfleriyle yazılışının en kabul gören yazımı. | *"… biz ilk MC Türkçü kulübüz Türkiye'de. Bu misyonu, vizyonu öne sunan. O yüzden bizim bu bayrağı en üste çıkartmamız lazım…"*<br><br>*"Şuan da tek düşüncemiz Türkçülük... Türkçülüğü insanlara aktarmak, göstermek. Bunu armamızın her parçasında görebilirsin... Biraz ırkçılık gibi anlaşılıyor Türkçülük dediğin zaman ama bir bayrak sevgisi var, bir vatan sevgisi var, bir milliyetçilik var bir Türkçülük var. Bunların hepsini bir arada toplamamız önemli bizim için ve hepsini bir arada toplayabiliyoruz."*<br><br>*"MC kulüpte, Türk kültüründe bir kadın yoktur zaten hiçbir zaman. Burası Türkiye evet hepimiz MC takıyoruz, bir kültüre hitap ediyoruz. Zaten MC kültüründe kadın yoktur. Rütbeli kadın yoktur. Evet bir support olabilir ama rütbe takamaz. Bir kere kadın düzen bozar bana göre…"*<br><br>*(Wild Wolf Kulüp Başkanı; Eskişehir)* | *"…Bu eski bir simge değil, sanırım yeni bir yorum (shanyrak üzerinde yapılan).*<br><br>*Ortadaki haç değil, 4 damgası. (Yaşamın dört hali: gök-ışık-töz toprağa düşer, bitki, hayvan, insan ve ölümde can göğe yükselir.) ayrıca 4 yönü ve elementi (ateş, su, toprak, hava) simgeler.*<br><br>*… Daire ise dişiliği, doğurganlığı, bereketi simgeler… Büyük ihtimalle inanan (Türk-İslam sentezci gibi) biri tarafından tasarlanmış. Böyle eski bir damga, petroglif yok…"*<br><br>*(Türk Mitoloji Uzmanı: Dr. Öğr. Üyesi Faruk Atalayer)* | Öne çıkan mantıklar ve söylem (Duman, 2021): **Etkin Mantıklar:** Topluluk + Sürüş Mantığı<br>**Saha notu:** kulüp başkanı patchi (nick): bozkurt…<br><br>**Topluluk mantığı**<br>MC kültüründen ziyade Türk toplumunun kökenlerine ve Türkçülük ideolojisine göre konumlandırılmış ve tasvir edilmiştir. Bu noktada Türkçülük ideolojisini yansıtan semboller (**kurt, şanırak, yeşil, Türk yazısı**) topluluk mantığı ile ilişkilendirilmiştir.<br><br>**Sürüş Mantığı**<br>*Uzman görüşünden hareketle; **Şanırak** sembolünün göçebelik vurgusu ve yaşam tarzı vurgusu sürüş mantığının ile ilişkilendirilmiştir.*<br>***Siyah** renk kullanımı ise MC literatüründe ve gizli toplumların sosyolojisinde gizem ve sertliğe işaret ettiğinden bir topluluk mantığının yansıması olarak değerlendirilmiştir.* |

**Şekil 4:** Kulüp bazlı yan anlam çözümleme örneği

Her kulüp için düz ve yan anlam gösterge ve içerik kodlamalarının tamamlanması ile birlikte, tüm parça çözümlemeler bir araya getirilerek alanda hakim sembollerin, alanda hakim mantıklar ile yakınlı yorumlanmıştır (Şekil 5).

| Ortak Semboller | Düz Anlam Vurgusu | Yan Anlam Vurgusu | Kurumsal Mantık(lar) |
|---|---|---|---|
| **Kuru Kafa** | Ölüm-yaşam ikilemi (Amerika – Anadolu) Bilgelik, statü, güç, aidiyet ve savaşçılık (Maya, İnka ve Afrika uygarlıkları). | Kuru kafa figürü masonik yapılarda **ölüm ve yaşam ikiliği** (Salt, 2006; Veid vd., 2009). MC'lerde **kardeşlik** bağlarına işaret eden klan kimliğinin sembolü (Kuldova, 2018). | Aile mantığı<br>Kardeşlik mantığı |
| **Melek Kanatları** | Koruma, Saflık, Cesaret, Sevgi (Erat, 2019: Mitoloji Sözlüğü) | **Özgürlük:** kanatların motor kaskı, motorcu ya da doğrudan motorun etrafında olması sürüş sağladığı özgürlüğü ve motosiklete dair öne çıkan toplumsal yargılara (şeytan aracı) bir savunma mekanizmasına sembolize etmektedir. | Sürüş mantığı |
| **Alev Figürü** | Tanrı'nın sürekliliğini (Erat, 2019: Mitoloji Sözlüğü); Tehlike (Modern Kullanım) | **Karakter & Tehlike:** Sert ve asi kulüp karakteri (Sobana, 2017; Simmel, 2017) | Topluluk mantığı |
| **Chopper Motor** | Özgün tasarlanmış motorlar (Motor Terimleri Sözlüğü). | Ulusal ve uluslararası kulüplerde zorunlu kılınan motor – **kural sistemi** ve **sürüş tarzına** vurgu (Dulaney, 2005). | Sürüş mantığı<br>Yönetimci mantık |
| **Motor Aksamları (egzoz, gidon, zincir)** | Motor sistemini bir arada tutan bağlantılar, gücün iletimi (Motor Terimleri Sözlüğü). | Üyelik sürecinin aktardığı sadakat temelli **birleştiricilik** ve kulübün diğer formlara kıyasla temsil ettiği **güç** (Sobana, 2017). | Kardeşlik mantığı<br>Aile mantığı |
| **Siyah Fon** | Gizem, korku, ölüm simgesi (Açıklamalı Göstergebilim Sözlüğü). | MC kültürüne dayalı değerler, **asillik** ve **yönetsel ciddiyet** – **kural sistemi** (Quinn, ve Forsyth, 2009). | Topluluk mantığı<br>Yönetimci mantığı |
| **Kırmızı Fon – Beyaz Punto** | Kırmızı: Kan, suç, dinamizm, agresiflik Beyaz: Saflık, temizlik, başlangıç (Açıklamalı Göstergebilim Sözlüğü). | **Milli değer** ve **ideolojik düşünce** yapısı. | Topluluk mantığı |

**Şekil 5:** Alana etki eden ortak semboller ve kurumsal mantık bağlantıları

Şekil 5'den anlaşıldığı üzere ilk olarak öne çıkan ortak sembol kuru kafa figürüdür. Kuru kafa figürü masonik yapılarda ölüm ve yaşama dair tehlikelere işaret etmekle birlikte (Salt, 2006) bazı kaynaklarda bireyin masonluğa dahil olmadan önceki hayatını bir kenara bırakarak, masonlukla

başlayan yeni bir yaşamla vurgu yaptığı belirtilmektedir (Veid vd., 2009). Kuldova (2018) ise kurukafa sembolünün motor kulüplerinin özgürlüğü arayan ve kardeşlik bağlarına işaret eden klan kimliğinin bir sembolü olduğunu belirtmiştir. Ele alınan kulüp logoları açısından ise kuru kafa göstereninin yan anlamı kulüp başkanlarının söylemleri de dikkate alınarak korkusuzluk ve ölüm metaforu olarak yorumlanmış ve kardeşlik ve aile mantığının birer destekleyicisi olarak konumlandırılmıştır. Diğer bir ifade ile, kuru kafa sembolü ilgili örgütlenmeye dahil olunduğunda sonsuzluğun temsili olarak kardeşlik ile ilişkilendirilirken, alanda yer alan aktörlerin sadakat ve bağlılıklarına yönelik ifadeleri ilgili sembolün kimi durumlarda aile mantığını güçlendirdiği kanaatine varılmıştır.

Ortak paylaşılan sembollerden bir diğeri ise melek kanatları olup, kulüplerin özgürlük metaforunu yansıtmaktadır. Bu noktada logolarda kanatların motor kaskı, motorcu ya da doğrudan motorun etrafında olması sürüş mantığını örgütsel kimliklerine yansıtırken bir yandan da kulüplere ve motosiklete dair öne çıkan toplumsal yargılara bir savunma mekanizması öne çıkarmaktadır.

Chopper model motor figürü kulüplerin üye kabulünde en önemli kriterlerinden biri olan chopper tarzı motor yükümlülüğünü yansıtarak, yönetimci mantık varsayımları ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Diğer yandan logolarda kullanılan çeşitli motor aksamları ise üyelerin bağlılığı, sadakati gibi unsurlar üzerinden alanda yerleşiklik kazandığından aile ve kardeşlik mantığının bir parçası olarak değerlendirilmiştir.

Kulüp sembollerinde öne çıkan alev sembolleri ise kulüplerin karakterine işaret ederken topluluk mantığını öne çıkartmaktadır. Kulüplerin asi ve sert bir duruşa dayalı imajı, deri ceketler, botlar gibi çeşitli kültürel objeleri kulüpleri toplumdan ayıran bir sınır çizmektedir (Sobana, 2017). Bu noktada alev sembolü gerek gizli topluluk sosyolojisinde informal yapılanmanın gizemine işaret ederken (Simmel, 2017), ilgili gizem ve tehlike vurgusu ilgili yapılanmanın var olan topluluklardan ayrımına ve kimliğin sunumuna işaret etmektedir.

Logolarda ortak nokta olarak dikkat çeken bir diğer unsur ise renklerdir. Bu kapsamda siyah ve kırmızı renk tercihi motor kulüplerinin logo alt yapısında kullandıkları temel unsurlardır. Bu noktada siyah rengin logolarda yoğun kullanımı alanda ciddiyet üzerinden açıklanırken, siyahın informal topluluklarda yönetsel sıkılıkla ilişkilendirildiği geçmiş çalışmalarda görülmektedir (Simmel, 2017). Bu noktada ilgili renk yönetimci mantığın çizdiği kural ve bürokratik yönetim anlayışı ile paralel bir yapıda değerlendirilmiştir. Siyah renk aynı zamanda chopper kültürünün de bir göstergesi olup, topluluk mantığının sınır ve tercihlerini gösteren bir vurgu olarak değerlendirilmiştir. Benzer şekilde, kırmızı renk ve beyaz punto ise birçok kulüpte Türk bayrağına yapılan vurguyu ve ulusal değerleri kapsamaktadır. Bu noktada kırmızı rengin kullanımı ise transfer edilen bir formun ulusallaştırılmasına ve ilgili topluluğa karşı önyargıların azaltılmasında değerlerle bütünleştirilen bir gösterge olarak değerlendirilmiştir. Spesifik olarak, kulüplerin uluslararası bağlamda suç örgütü olarak tanımlanması, illegal bir yapılanma ve faaliyet alanlarına sahip olduğuna yönelik vurgular (Kuldova, 2018), Türkiye bağlamında milli değerler ve buna bağlı sembolik öğelerle bastırılmaya ve değiştirilmeye çalışıldığı gözlemlenmiştir. Bu süreçte ise ulusal renklerin tercihi, ilgili toplulukların meşrulaşmasında ve bu meşruluğun görsel olarak yaygınlaştırılmasına köprü rolü üstlendiği öngörülmüştür.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsal mantıkların oluşumu, yerleşiklik kazanması ve hatta değişim süreçlerinde birbirinden farklı uygulamalar, değerler ve söylemler etkili olmaktadır. Bu noktada sembollerde mantıkların varsayımlarını alana taşıyan unsurlar olarak karşımıza çıkarken, semboller mantıkların sunduğu temel varsayımlar ile bireysel biliş arasında bir köprü görevi görmektedir (Thornton vd., 2012). Bununla birlikte Simmel (2017), klan tipi örgütlenmelerde sembollerin gizlilik dinamiklerini koruduğunu ve birey kimliğinden topluluk kimliğine dönüşümü tetikleyerek örgütlenme alt yapısını sağladığını vurgulamıştır. Semboller ve kurumsal mantıklar arasındaki etkileşimli

ilişkiden ve sembollerin örgütlenme sürecindeki öneminden hareketle araştırma sürecinde değer yüklü bir kültüre sahip motor kulüplerinin sahip oldukları semboller gösterge bilim tekniğinden hareketle incelenmiştir. Bu kapsamda her bir kulübün sahip olduğu çoklu sembol sistemi içinden, kulüplerin örgütsel kimliğini temsil eden kulüp logoları inceleme sürecine dâhil edilmiştir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda alanda etkin olan kardeşlik, aile, topluluk, sürüş ve yönetimci mantıkların sunduğu varsayımların, kulüplerin tercih ettiği sembollerin altta yatan anlamlarıyla paralellik sergilediği ve bazı sembollerin alanda bütüncül bir kullanım ile mantıkların işleyişlerini desteklediği tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlar bütün olarak değerlendirildiğinde, sembollerin kurumsal mantık yaklaşımı açısından önemli bir inceleme birimi olduğu ve süreçte göstergebilimin alandaki bilgi birikimini güçlendirmede önemli bir çözümleme aracı olabileceği öngörülmektedir.

# KAYNAKÇA


Adler Jr, G. J., DellaPosta, D., & Lankes, J. (2022). Aesthetic style: How material objects structure an institutional field. Sociological Theory, 40(1), 51-81.

Alptekin, D. H. (2021). İki teker üzerindeki örgütler: Türkiye'de bulunan motosiklet kulüplerinin kurumsal mantık perspektifiyle değerlendirilmesi. ESOGÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Barthes, R. (1968). Elements of semiology. Macmillan.

Barthes, R. (2017). Görüntünün retoriği, sanat ve müzik. Çev., Ayşenaz Koş. Ömer Albayrak, 2.

Barthes, R. (2009). Göstergebilimsel Serüven /Çev: Mehmet Rıfat – Sema Rıfat) İstanbul: YKY

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge. Anchor.

Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. The SAGE handbook of organizational institutionalism, 4(2), 27-54.

DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. Annual Review of Sociology, 23(1), 263-287.

Erhat, A. (1972). Mitoloji sözlüğü (Vol. 12). Remzi kitabevi.

Friedland, R. (2012). The Institutional logics Perspective: A new approach to culture, Structure, and Process. Patricia H. THORNTON, William OCASIO & Michael LOUNSBURY (2012) The Institutional Logics Perspective: A new approach to Culture, Structure, and Process. Oxford: Oxford University Press. Management, (5), 583-595.

Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W.W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), The newninstitutionalism in organizational analysis (pp. 232–263). Chicago: University of Chicago Press.

Friedland, R., & Arjaliès, D. L. (2021). Putting things in place: Institutional objects and institutional logics. In On practice and institution: New empirical directions (pp. 45-86). Emerald Publishing Limited.

Gümüsay, A. A., Claus, L., & Amis, J. (2020). Engaging with grand challenges: An institutional logics perspective. Organization Theory, 1(3), 2631787720960487.

Haveman, H. A., & Gualtieri, G. (2017). Institutional logics. In Oxford research encyclopedia of business and management.

Jewitt, C., ve Oyama, R. (2001). Visual meaning: A Social Semiotic Approach. Handbook of Visual Analysis, 134-156. Erişim Adresi: https://www.torrossa.com/en/resources/an/5017603#page=998

Jones, C., Boxenbaum, E. ve Anthony, C. (2013), "The Immateriality of Material Practices in Institutional Logics", Lounsbury, M. ve Boxenbaum, E. (Ed.) Institutional Logics in Action, Part A (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 39 Part A), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 51-75. https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0039AB006

Jones, C., Meyer, R., Jancsary, D., ve Höllerer, M. (2017). The material and visual basis of institutions. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence, ve R. E. Meyer (Eds.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (2 ed., pp. 621-646). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781446280669.n24

Kuldova, T. (2018). Outlaw Bikers Between Identity Politics and Civil Rights. In Outlaw Motorcycle Clubs and Street Gangs (pp. 175-203). Palgrave Macmillan, Cham.

Ocasio, W., Thornton, P. H., & Lounsbury, M. (2017). Advances to the institutional logics perspective. The Sage handbook of organizational institutionalism, 2, 509-531.

Ogden, D. C. (2007). Major league baseball and myth making: Roland Barthes's semiology and the maintenance of image. NINE: A Journal of Baseball History and Culture, 15(2), 66-78.

Rıfat, M., Rıfat, S., Koş, A., & Tekgül, D. (2010). Göstergebilim, dilbilim ve çeviribilim terimleri sözlüğü. Sel Yayınları, İstanbul.

Salt, A. (2006). Semboller Ansiklopedisi. İstanbul: Ruh ve Madde Yayınları.

Simmel, G. (2017). Gizliliğin ve gizli toplumların sosyolojisi. Pinhan Yayıncılık.

Sobana, I. (2017). The analysis of motorcycle community and club logos's in Bandung (Doctoral dissertation, UIN Sunan Gunung Djati Bandung).

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571-610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process. OUP Oxford.

# İŞ YERİNDE SOSYAL CESARET DAVRANIŞININ YALNIZLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Dr. Hande ULUKAPI YILMAZ
*Bağımsız Araştırmacı*
handeuyilmaz@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah YILMAZ
*Selçuk Üniversitesi*
abdullahyilmaz@selcuk.edu.tr

## ÖZET

Sosyal cesaret, cesurca ancak bireyin başkalarının gözünde itibarını zedeleyebilecek ve örgüt içi sosyal ilişkilerine zarar verebilecek davranışlar olarak görülmektedir. Sosyalleşme ortamlarından biri de örgütler olan bireylerin sosyal cesaret davranışları, diğer bireyler ile arkadaşlıklarını tehdit etmektedir. Bu durum ise bireylerin yalnızlaşması riskini doğurmaktadır. Bu çalışma "Örgüt içerisinde gösterdikleri sosyal cesaret davranışı bireylerin yalnızlıklarını etkilemekte midir?", "Muhtemel bir etkinin yönü nedir?" soruları üzerine ortaya çıkmış ve sosyal kimlik kuramı temelinde kurgulanmıştır. Çalışmada iş yerinde sosyal cesaret davranışlarının bireylerin yalnızlıkları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda veriler Konya 4. Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 403 çalışandan anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 29 ve AMOS 24 aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, iş yerinde sosyal cesaret davranışının duygusal ve sosyal yalnızlık üzerinde negatif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ile çalışmanın ulusal literatüre katkı sağlayacağı ve sonraki çalışmalar için tartışma zemini oluşturacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal cesaret, iş yerinde sosyal cesaret davranışı, yalnızlık, iş yaşamında yalnızlık, sosyal kimlik kuramı.

# GİRİŞ

Rollo May (2009) *"İnsanların cesaretten yoksun olmalarının nedeni, yalnız kalmak ya da sosyal tecride yani alaylara, kahkahalara veya dışlanmaya maruz bırakılmaktır."* der. Gerçekten böyle midir? İnsanlar cesur davranışları nedeniyle yalnız mı bırakılmaktadırlar? Yoksa cesur olanlar diğerleri tarafından daha fazla mı takdir görmektedirler? Bu çalışma ile birbiriyle çelişen bu iki sorunun cevabı aranmaktadır.

Çalışma yaşamı bireylerin rol aldıkları başlıca sahnelerden birisidir. Her zaman fark edilmese bile, bireyler için önemli olaylar iş yaşamlarında meydana gelmektedir. Çünkü iş yaşamlarında bireyler değer ve inançları ile kararlar almakta, bu katalizörler ile harekete geçmektedirler (Worline, 2010, s. 209). Bu değer ve inançlar birçok bireysel ve örgütsel davranış ile ilişkilendirilebilir. Bunlardan bir tanesi de bireyin örgüt ortamında ast ya da üstlerine karşı göstereceği sosyal cesaret davranışıdır. Sosyal cesaret davranışı endişelerin paylaşılması, fikirlerin dile getirilmesi, olay ya da kişilere muhalefet edilmesi, görülen sorunların bildirilmesi ya da riskli durumlarda toplum önüne çıkma şeklinde görülmekte ve bireyin sosyal itibarını zedeleyebilecek riskleri barındırmaktadır. Bu risklerden biri de bireyin örgüt içerisinde yalnız kalmasıdır.

Literatürde sosyal cesarete ilişkin öncülleri irdeleyen birçok çalışmanın yanında, sosyal cesaretin sonuçlarına dair çalışmalar da bulunmaktadır. Ancak Howard ve Holmes (2020, s. 54) sosyal cesaretin örgütsel çıktılarına ilişkin daha fazla araştırma yapılmasına dikkati çekmişlerdir. Araştırmacıların bu önerileri doğrultusunda, sosyal cesaretin kişisel bir özellikten ziyade bir davranış olarak ele alındığı bu çalışma ile, bu davranışı sergileyen bireylerin örgüt ortamında yalnızlık yaşayıp yaşamadıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışma kapsamında sosyal cesaret davranışı ve yalnızlığa ilişkin kavramsal bir çerçeve oluşturulmuş, çalışmanın

kuramsal altyapısı sunulmuş ve kavramlar arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik ampirik araştırmanın metodolojisi ile bulgularına yer verilmiştir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Sosyal Cesaret Davranışı

Cesaret hem bir özellik, hem de bir davranış olarak kavramsallaştırılmıştır. İnsanlar cesur davranışlar sergileyebilmekte ve aynı zamanda cesur bireyler olarak kabul edilebilmektedirler (Howard, 2019, s. 735). Geçmişte asker, astronot gibi oldukça stresli ve zor meslekler için cesaretin önemi savunulmakta iken; günümüzde her türlü mesleğin cesaret gerektiren yönü üzerine tartışmalar bulunmaktadır (Howard vd., 2017, s. 673). Bununla birlikte cesaret üzerine yapılan araştırmalar, son yıllarda, özellikle çalışanlar ve örgütler üzerine odaklanan alanlarda (yönetim, endüstri-örgüt psikolojisi vb.) popülaritesini artırmaktadır (Howard ve Holmes, 2020, s. 53).

En basit anlamıyla cesaret; tehlikeye, korkuya veya zorluğa göğüs germek, direnmek ve bunlara karşı koymak için zihinsel veya ahlaki güç olarak tanımlanmaktadır (Merriam-Webster Dictionaries, 2023). Rate vd. (2007, s. 95) cesaretin değerli bir son elde etmek amacıyla, dikkatli müzakerelerden sonra gerçekleştirilen, birey için önemli riskler barındıran, kasıtlı eylemler olmasına dikkati çekmişlerdir. Sosyal cesaret ise, bireyin diğerlerinin gözündeki saygınlığına ilişkin risklerin söz konusu olduğu kasıtlı, bilinçli ve toplum yanlısı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Howard ve Cogswell, 2019, s. 326). Howard vd. (2017) sosyal cesareti, bireyin sosyal itibarına zarar verebilecek toplum yanlısı bilinçli eylemler olarak görmektedirler. Bu tanımlardan yola çıkılarak sosyal cesaret, bir çeşit örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmekte ve ideal örgütsel işleyiş için oldukça gerekli görülmektedir (Howard, 2021, s. 1). Konuya dair birtakım örgütsel araştırmalar sosyal cesareti; olağanüstü durumlarda gösterilen özveri ya da kahramanlık olarak değil, sıradan bireylerin iş yaşamlarında karşılaştıkları ve belirli durumlar karşısında gösterdikleri cesur davranışlar olarak ele almaktadır (Uysal ve Bayramoğlu, 2022, s. 55). Bunun yanında bireyin sosyal cesaretinin diğer bireyleri de bu tür davranışları sergilemeye sevk eden, dolayısıyla daha fazla yararlı davranış üreten pozitif yönlü bir davranış olduğu yönünde görüş bulunmaktadır (Howard, 2021, s. 1).

## İş Yaşamında Yalnızlık

Bireyler sosyal varlıklar olarak başkalarına aidiyet ve bağlılık duygusu hissetmektedirler. Bu duygular onların mutluluğu için esas teşkil etmektedir (Lam ve Lau, 2012, s. 4265). Bireylerin sosyalleştikleri her ortam buna zemin hazırlamaktadır. Bu ortamlardan biri de örgütlerdir. Bireyler arası sağlıklı ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan ortam, örgütlerin önemli bir özelliğidir. Örgüt ortamı bu özellik ile arkadaşlığı dışarıda bulamayan ya da örgüt içerisinde arayan bireyler için bunu sağlamanın bir yoludur (Wright vd., 2006, s. 59). Bunu sağlayamayan bireyler yalnızlık ile karşılaşacaklardır.

Yalnızlık, bireyin sosyal ilişkilerindeki niteliksel veya niceliksel eksikliklerden kaynaklanan psikolojik bir durum olarak görülmektedir (Peplau ve Perlman, 1982, s. 4). Her ortamda deneyimlenebilecek bir durum olmakla birlikte, bireyler yalnızlık ile iş yaşamlarında da karşılaşabileceklerdir. İş yaşamında görülen yalnızlık, bireyin örgütünde dahil olduğu sosyal çevre ağındaki nitelik veya niceliksel eksikliklerin bulunduğu istenmeyen deneyim ve sıkıntılardır (Dussault vd., 1999, s. 5). Wright (2005, s. 63) ise yalnızlığı bireyin yalnız başına var olmasından çok, kendisini sosyal grubun içerisinde yalnız hissetmesi şeklinde betimlemiştir. Bu durum bireyler arası ilişkilerde eksiklik ya da sorunların varlığına işaret etmektedir (Wright vd., 2006, s. 59).

## Sosyal Cesaret Davranışı ve İş Yaşamında Yalnızlık İlişkisi

Howard ve çalışma arkadaşları (2017, s. 673), sosyal cesaretin birçok önemli örgütsel çıktı ile ilişkili olabileceğini savunmuş, araştırmacıları farklı kuramlar temelinde farklı kavramlar ile

ilişkilendirecek çalışmalara yönlendirmişlerdir. Benzer şekilde Uysal ve Bayramoğlu (2022) da örgütsel ilişkilerde belirleyici bir nitelik taşıyan sosyal cesaretin ardılları ile ilişkisine yönelik çalışmaların yapılmasını önermişlerdir. Bu bağlamda çalışma kapsamında sosyal cesaret kavramı, sosyal kimlik kuramı temelinde ele alınmış ve kavramın yalnızlık ile ilişkisi bu temel üzerine kurulmuştur.

Tajfel tarafından ortaya atılan sosyal kimlik kuramına göre bireyler olumlu bir sosyal kimlik elde etmek ve bunu sürdürmek istemektedirler. Zaman zaman bireyselleşmeye, ayrışmaya ya da uzaklaşmaya ihtiyaç duysalar da bireylerin sosyal bir gruba ait olmaları bir gerekliliktir (Bilger ve Özdemir, 2021, s. 83, 87). Kuramın savunucularından Hogg ise bireylerin ulaşmayı arzu ettikleri pozitif sosyal kimliğe ulaşmalarının ve bu pozitif sosyal kimliği içerisinde bulundukları gruptan elde edebilmelerinin grubun üstün niteliklerine sahip bireyler olmalarına bağlamaktadır (Tak Meydan, 2019, s. 57). Bir diğer deyişle, bireyler tek başlarına olmamak adına kendilerini sosyal bir grup içerisinde konumlandırmaktadırlar. Bunun için ise sosyal kimliklerine uygun sosyal normları benimsemiş gruplara dâhil olmaktadırlar. Dâhil oldukları grup içerisinde pozitif sosyal kimliğe ulaşmak isteyen bireyler diğerlerinden üstün niteliklerini sergilemek suretiyle sosyal cesaret davranışlarında bulunmaktadırlar.

Sosyal cesaret, ilgili risklerin başkalarının gözünde oyuncunun saygınlığına yönelik olduğu bir davranış olarak kabul görmektedir (Howard ve Holmes, 2020, s. 56). Bu doğrultuda sosyal cesaret davranışları endişelerin paylaşılması, fikirlerin dile getirilmesi, olay ya da kişilere muhalefet edilmesi, görülen sorunların bildirilmesi gibi muhalif algılanabilecek davranışları içermesi nedeniyle cesur bireylerin aşırı stres, uykusuz geceler, işsizlik gibi tek başlarına göğüsledikleri bir sürecin risklerini içermektedir (Koerner, 2014, s. 77). Faydalar ve riskler, cesaretin tanım ve teorik modellerinin birçoğunun merkezinde yer almaktadır (Howard ve Cogswell, 2019, s. 326). Ancak Howard (2021, s. 1) sosyal cesaretin, faydadan çok bireyin sosyal itibarına zarar verebilecek bir eylem olduğuna dikkati çekmektedir. Sosyal cesaret, içerdiği riskler nedeniyle bireyin başkalarının gözünde itibarını zedeleyebilecek, cesur ancak örgüt içi sosyal ilişkilerine zarar verebilecek davranışlar olarak görülmektedir (Howard vd., 2017, s. 675).

Bu risklerden biri bireyin diğerleri tarafından yalnız bırakılması olabilecektir. Örneğin bireyin çalışma arkadaşının gerçekleştirdiği, örgüt için olumsuz sonuçlara neden olabilecek bir olayı yöneticilerine aktarması cesur bir davranış olarak nitelendirilebilir. Bu eylemde bulunup bulunmamaya karar verirken birey, eylemi gerçekleştirmenin algılanan riski (çalışma arkadaşı ile arasındaki ilişki zarar görebilir) ile potansiyel faydası (örgütü olası bir riskten korunabilir) arasında kalacaktır (Howard ve Cogswell, 2019, s. 327). Bunun yanında bir dinleyici kitlesi önünde, kötü utanç verici olabilecek sunumlar yapmalarının ya da sürtüşmeye neden olabilecek görevleri (örneğin performans değerlendirmeleri) tamamlamalarının beklenmesi bireyin örgüt içerisindeki sosyal imajını riske atabilecek ve ilişkilerine zarar verebilecek riskleri barındırmaktadır (Howard ve Holmes, 2020, s. 56). Bireyin sosyal yaşamında önemli yer edinen işi ve örgütü onun birçok psikolojik ve sosyal gereksinimini karşılamaktadır. Bu noktada örgüt içerisinde sosyal cesaret davranışı göstermesi bireyin işi ve kimliğinin yanında itibarı ve arkadaşlıklarını da tehdit etmektedir (Koerner, 2014, s. 65). Yukarıda yer verilen kuramsal temel ile literatür ışığında çalışmanın ana ve alt hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

*$H_1$: Çalışanların sosyal cesaret davranışlarının yalnızlıkları üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif etkisi vardır.*

*$H_{1a}$: Çalışanların sosyal cesaret davranışlarının duygusal yalnızlıkları üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif etkisi vardır.*

*$H_{1b}$: Çalışanların sosyal cesaret davranışlarının sosyal yalnızlıkları üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif etkisi vardır.*

# METODOLOJİ

## Araştırmanın Soruları, Amacı ve Önemi

"Örgüt içerisinde gösterdikleri sosyal cesaret davranışı bireylerin yalnızlıklarını etkilemekte midir?", "Muhtemel bir etkinin yönü nedir?" soruları üzerine ortaya çıkan bu çalışma ile iş yerinde sosyal cesaret davranışının bireylerin yalnızlıkları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Sosyalleşme ortamlarından biri örgütler olan bireylerin hem sağlıklı bireyler olabilmeleri hem de pozitif örgüt ortamında örgütün amaçları ve başarısına hizmet edebilmeleri için sosyalleşmeleri önem arz etmektedir. Yalnızlaşan bireyin kendisini mutsuz ve yetersiz hissetmesi örgütün çıktılarına da yansıyacaktır. Bunun yanında örgüt içerisindeki olumsuz davranışların ortaya çıkarılarak yetkili kişilere bildirilmesi bireyin örgütüne karşı sorumlulukları içerisinde görülmektedir. Bu çalışma ile daha önce irdelenmemiş olan bireylerin sosyal cesaret davranışlarının yalnızlıkları üzerindeki etkisi belirlenerek literatüre katkı sunulmuş, uygulayıcılara yol gösterilmiş olacaktır.

## Araştırmanın Kapsamı

Sosyal cesaret davranışı insanın bulunduğu her ortamda gözlemlenebilecek önemli davranışlardandır. Örgütler ise bunlardan sadece biridir. Özellikle çalışma temposunun oldukça hızlı, insan ilişkilerinin resmi ve yönetim ile yönetici kontrolünün oldukça yüksek olduğu özel sektör örgütleri, örgütsel cesaret davranışları ile karşılaşılabilecek önemli konumlardan görülmekte ve bu sektörde çalışan bireylerin bu tür davranışları göstermeleri daha olası kabul edilmektedir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında Konya 4. Organize Sanayi Bölgesi çalışanları evren olarak kabul edilmiştir. Araştırma evreninin net olarak tespit edilemeyecek büyüklükte olması nedeniyle %95 güven aralığında, %5 hata payı dikkate alınarak 337 kişinin araştırmanın örneklemini temsil edeceği düşünülmektedir (Altunışık vd., 2012, s. 137; Sekaran, 2003, s. 293-294). 403 anket formu örnekleme 10.3.2023-20.3.2023 tarihleri arasında yüz yüze uygulanmıştır. Formlar, 32 işletme çalışanından elde edilmiştir. Çalışma kapsamında bilimsel araştırma ve etik kurallarına riayet edilmiştir.

## Araştırmanın Yöntemi

Görgül olarak tasarlanan bu araştırmada, nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Üç bölümden oluşan anket formunun ilk bölümü katılımcıların demografik bilgilerine dairdir. İkinci bölümde Howard vd. (2017) tarafından oluşturulan ve Mert ve Köksal (2022) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği yapılan "İş Yerinde Sosyal Cesaret Ölçeği (Workplace Social Courage Scale - WSCS)" kullanılmıştır. Son bölümde Wright vd. (2006) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Doğan vd. (2009) tarafından yapılan "İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği (Loneliness at Work Scale - LAWS)" yer almaktadır. Ölçekler 5'li Likert ile ölçümlenen ifadeleri içermektedir. Veriler, SPSS 29 ve AMOS 24 ile analiz edilmiştir.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

## Frekans Analizi

Demografik değişkenlere yönelik frekans analizi sonucunda katılımcıların %41,4'ünün kadın ve %58,6'sının erkek; %27,8'inin beyaz yakalı ve %72,2'sinin mavi yakalı olduğu; %25,6'sının üretim, %19,6'sının pazarlama, %8,4'ünün yönetim, yine %8,4'ünün halkla ilişkiler, %7,7'sinin muhasebe-finans, %5'inin insan kaynakları, %4,7'sinin tedarik ve %20,6'sının diğer departmanlarda çalıştığı tespit edilmiştir.

## Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Öncelikle iş yerinde sosyal cesaret ölçeğinin yapı geçerliliğinin tespiti amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde faktör yükleri 0,45'in altında olan ve

güvenilirliği düşürdüğü tespit edilen ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda faktör yükleri söz konusu sınırın altında olan; 4. ve 10. ifadeler modelden sırayla çıkarılmış ve analizler tekrar edilmiştir. Analiz sonucunda, iş yerinde sosyal cesaret algısına ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin 0,46 ile 0,74 arasında değerler aldığı tespit edilmiştir. 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, s. 509). Bu bağlamda iş yerinde cesaret ölçeğine dair faktör yapısı modelinde yer alan faktör yüklerinin istatistiki olarak yeterli düzeyde olduğu ifade edilebilir. Modele dair uyum değerleri ise Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1:** İş yerinde sosyal cesaret ölçeğine ilişkin modelin uyum değerleri

| Uyum İndeksleri | Elde Edilen Değer | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Sonuç |
|---|---|---|---|---|
| $X^2$ Uyum Testi | 0,003 | p < 0,05 | p < 0,01 | İyi Uyum |
| CMIN/df ($X^2$/sd) | 1,924 | ≤3 | ≤5 | İyi Uyum |
| RMSEA | 0,048 | ≤0,05 | ≤0,08 | İyi Uyum |
| RMR | 0,031 | ≤0,05 | ≤0,08 | İyi Uyum |
| GFI | 0,973 | ≥0,90 | ≥0,80 | İyi Uyum |
| CFI | 0,975 | ≥0,95 | ≥0,85 | İyi Uyum |
| NFI | 0,950 | ≥0,95 | ≥0,80 | İyi Uyum |
| TLI | 0,966 | ≥0,95 | ≥0,80 | İyi Uyum |

Kaynak: Schumacker ve Lomax, 2010; Simon vd., 2010.

Tablo 1'de yer alan uyum değerleri göz önüne aldığında tüm değerlerin iyi uyum düzeyinde olduğu görülmektedir. İlgili veriler doğrultusunda iş yerinde sosyal cesaret ölçeğine dair tek faktörlü orijinal yapının doğrulandığı anlaşılmaktadır. Buna göre ilgili ölçeğe dair verilerin analizinde tek faktörden oluşan yapı kullanılmıştır.

İkinci olarak, iş yaşamında yalnızlık ölçeğinin yapı geçerliliğinin tespiti amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükleri 0,45'in altında olan; 6., 1. ve 5. ifadeler modelden sırayla çıkarılmış ve analizler tekrar edilmiştir. Analiz sonucunda, iş yaşamında yalnızlık ölçeğinin duygusal yalnızlık boyutuna ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin 0,51 ile 0,88 arasında ve sosyal yalnızlık boyutuna ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin 0,52 ile 0,80 arasında değerler aldığı belirlenmiştir. Bu bağlamda iş yaşamında yalnızlık ölçeğine dair faktör yapısı modelinde yer alan faktör yüklerinin istatistiki olarak yeterli düzeyde olduğu ifade edilebilir. Modele dair uyum değerleri ise Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2:** İş yaşamında yalnızlık ölçeğine ilişkin modelin uyum değerleri

| Uyum İndeksleri | Elde Edilen Değer | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Sonuç |
|---|---|---|---|---|
| $X^2$ Uyum Testi | 0,000 | p < 0,05 | p < 0,01 | İyi Uyum |
| CMIN/df ($X^2$/sd) | 3,777 | ≤3 | ≤5 | Kabul Edilebilir Uyum |
| RMSEA | 0,08 | ≤0,05 | ≤0,08 | Kabul Edilebilir Uyum |
| RMR | 0,08 | ≤0,05 | ≤0,08 | Kabul Edilebilir Uyum |
| GFI | 0,929 | ≥0,90 | ≥0,80 | İyi Uyum |
| CFI | 0,935 | ≥0,95 | ≥0,85 | Kabul Edilebilir Uyum |
| NFI | 0,914 | ≥0,95 | ≥0,80 | Kabul Edilebilir Uyum |
| TLI | 0,913 | ≥0,95 | ≥0,80 | Kabul Edilebilir Uyum |

Kaynak: Schumacker ve Lomax, 2010; Simon vd., 2010.

Tablo 2'de yer alan uyum değerleri göz önüne aldığında tüm değerlerin kabul edilebilir veya iyi uyum düzeyinde olduğu görülmektedir. İlgili veriler doğrultusunda iş yaşamında yalnızlık ölçeğine dair iki faktörlü orijinal yapının doğrulandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda ilgili ölçeğe dair verilerin analizinde iki faktörden oluşan yapı kullanılmıştır.

Diğer yandan yapısal geçerlilik ile birlikte birleşim geçerliliğinin de değerlendirilmesinde fayda görülmektedir. Bu doğrultuda CR (Birleşik/Yapı Güvenilirliği) ve AVE (Ortalama Açıklanan Varyans) değerleri ile verilerin güvenilirliğini test edebilmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmış ve ilgili değerlere Tablo 3'de yer verilmiştir.

**Tablo 3:** Ölçekler ve alt boyutlarının güvenilirlik ile cr ve ave değerleri

| Ölçekler ve Boyutları | İfade Sayısı | Cronbach's Alpha | CR | AVE |
|---|---|---|---|---|
| **İş Yerinde Sosyal Cesaret** | 9 | 0,833 | 0,839 | 0,373 |
| **İş Yaşamında Yalnızlık** | 13 | 0,878 | 0,921 | 0,480 |
| -Duygusal Yalnızlık | 6 | 0,873 | 0,858 | 0,511 |
| -Sosyal Yalnızlık | 7 | 0,847 | 0,850 | 0,453 |

Ölçek ve boyutların Cronbach's Alpha değerleri tespit edilmiş olup, tüm değerlerin 0,70 üzerinde olduğu görülmektedir. Cronbach's Alpha değeri, 0,70 ve üzerinde olduğunda ilgili ölçüm aracının güvenilirliği kabul görmektedir (Sipahi vd., 2008, s. 89). Buna bağlı olarak Tablo 3'deki Cronbach's Alpha değerlerinden de anlaşılacağı üzere tüm ölçek ve alt boyutları istatistiksel bakımdan güvenilir düzeydedir. Öte yandan Fornell ve Larcker (1981), CR değerinin 0,60'ın üzerinde; AVE değerinin ise 0,50'nin üzerinde olması gerektiğini belirtmişlerdir. Söz konusu değerler analiz edildiğinde, genel anlamda tüm değişkenlere ilişkin CR ile AVE değerlerinin istatistiksel olarak kabul edilebilir düzeyde oldukları görülmekte iken; iş yerinde sosyal cesaret, yalnızlık ve sosyal yalnızlık değişkenlerinin AVE değerlerinin 0,50'den düşük olduğu tespit edilmiştir. Ancak CR değerlerinin 0,70'den ve AVE değerlerinden büyük olması durumunda birleşim geçerliliğinin sağlandığı da kabul edilmektedir (Fornell ve Lacker, 1981; Hair vd., 2019). Ayrıca ilgili değişkenlerin güvenilirlik katsayıları ve faktör yüklerinin istatistiksel bakımdan yeterli düzeyde olması sebebiyle de ilgili değişkenlerin analizlerden çıkarılmasına gerek görülmemiştir. Neticede araştırma değişkenlerinin güvenilir düzeyde ve yapısal geçerlilik ile birleşim geçerliliğine sahip olduklarına karar verilmiştir.

## Yapısal Eşitlik Modeli

Bağımsız değişken iş yerinde sosyal cesaret davranışının, bağımlı değişken iş yaşamında yalnızlık ve alt boyutları üzerindeki etkisini test edebilmek adına yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. İlk aşamada ölçüm modeli test edilmiş ve faktör yükleri ile modele dair uyum indeksleri incelenmiştir. Modelde yer alan faktör yüklerinin 0,46 ile 0,88 arasında anlamlı şekilde dağıldığı tespit edilmiş ve ilgili değerlerin istatistiki bakımdan yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Modele dair uyum indeksleri incelendiğinde ise değerlerin ($X^2$ Uyum Testi=0,00; $X^2$/sd=2,430; RMSEA=0,060; RMR=0,064; GFI=0,906; CFI=0,922; NFI=0,875; TLI=0,910) kabul edilebilir düzeyde olduğu (Schumacker ve Lomax, 2010; Simon vd., 2010) belirlenmiş, böylelikle ölçüm modeli doğrulanmıştır.

İkinci aşamada yapısal eşitlik modelinin testine geçilmiştir. Modele ilişkin en iyi uyumu gösteren sonuçlara ulaşmak amacıyla kuramsal bağlantılar çerçevesinde hata terimleri arasında modifikasyon kurulmuş ve model revizyonu yapılmıştır. Hata terimleri arasında modifikasyonlar kurulurken, ilgili hata terimlerinin bağlı olduğu gözlenen ifadelerin; aynı boyutu ölçümleyebilme, birbiri yerine kullanılabilme, katılımcılar tarafından benzer veya aynı anlam yüklenebilme durumları (Meydan ve Şeşen, 2015) ile kuramsal temelleri de göz önüne alınarak karar verilmiştir. Modele ilişkin doğrudan etki yolları, katsayılar, anlamlılık değerleri ile uyum indeksleri Tablo 4'te görülmektedir.

**Tablo 4:** YEM analizine ilişkin parametre tahmin değerleri

| Parametre Tahminleri | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bağımlı Değişken** | ← | **Bağımsız Değişken** | **$R^2$** | **β** | **S.E.** | **C.R.** | **P** |
| Duygusal Yalnızlık | ← | İş Yerinde Sosyal Cesaret | ,056 | -,238 | ,070 | -3,798 | *** |
| Sosyal Yalnızlık | ← | İş Yerinde Sosyal Cesaret | ,303 | -,550 | ,081 | -7,193 | *** |

* β = Standardize edilmiş beta katsayısı, doğrudan etki; S.E.= Standart hata; C.R.= Kritik oran; p= Anlamlılık; n=403
** $X^2$ Uyum Testi=0,00; $X^2$/sd=2,791; RMSEA=0,067; GFI=0,896; CFI=0,902; NFI=0,856; TLI=0,887;
*** 0,001 düzeyinde anlamlı etki (p<0,001).

Tablo 4'te yer alan bulgular değerlendirildiğinde; duygusal yalnızlığa ilişkin değişimin %6'sının ($R^2$=0,056), sosyal yalnızlığa ilişkin değişimin ise %30'unun ($R^2$=0,303) iş yerinde sosyal cesaret davranışı ile açıklanabileceği; iş yerinde sosyal cesaret davranışının duygusal yalnızlık üzerinde negatif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu (β= -0,238; p<0,001); iş yerinde sosyal cesaret davranışının sosyal yalnızlık üzerinde negatif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu (β= -0,550; p<0,001) tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında; $H_1$, $H_{1a}$ ve $H_{1b}$ hipotezleri reddedilmiştir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireylerin sosyal cesaret davranışlarının yalnızlıkları üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Konya 4. Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 403 çalışan ile yapılan araştırmaya göre iş yerinde sosyal cesaret davranışının duygusal yalnızlık üzerinde negatif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde iş yerinde sosyal cesaret davranışının sosyal yalnızlık üzerinde negatif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Söz konusu iki bulgu çerçevesinde iş yerinde sosyal cesaret davranışının çalışanların yalnızlıkları üzerinde negatif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Sosyal kimlik kuramı temelinde inşa edilen bu çalışmada, bireylerin sosyal bir gruba dâhil olmayı arzuladıkları ve bu sosyal grup içerisinde olumlu sosyal kimlikler edinmek istedikleri düşüncesi benimsenmiştir. Bu düşünceden hareketle bireylerin yalnız kalmamak adına kendilerini sosyal gruplar içerisinde konumlandırdıkları ve bu gruplar içerisinde olumlu sosyal kimlikler edinmek adına üstün yeteneklerini sergilemeyi arzuladıkları düşünülmektedir. Bu noktada elde edilen beklenmeyen sonuçlar, sosyal cesaret davranışı gösteren bireylerin diğerleri tarafından takdir edilerek onlar gibi olabilmek ya da onların gücünden faydalanabilmek adına yalnız bırakılmayacağı fikrini doğurmuştur.

Howard ve Cogswell (2019), Howard ve Holmes (2020), Koerner (2014), May (2009) gibi bilim insanlarının sosyal cesaretin sosyal ilişkilere, itibara zarar verebilecek riskli davranışlar içerdiği, yalnızlığa ya da sosyal tecride neden olduğu ve ülkemiz bağlamında bireylerin "bananecilik", "neme lazımcılık" gibi davranışları daha çok benimsediği gerçeğinden hareketle sosyal cesaretin bireyleri yalnızlaştırabileceği düşünülmüş, ancak araştırma bulguları bunun tersini göstermiştir. Elde edilen bulgular, araştırmanın kuramsal temelindeki sosyal kimlik kuramının iddiaları ile bağdaşmaktadır. Zira kuramdan hareketle bireylerin sosyal kimliklerine uygun normlara sahip gruplara kabul edilme ve benimsenme amacıyla niteliklerini sergileme ve kendini ispat etmeye çalıştıkları, bu doğrultuda birtakım endişeleri ve sorunları paylaştıkları, fikirlerini açıkça ve cesurca dile getirdikleri, gerektiğinde olaylara veya kişilere muhalefet ettikleri bilinmektedir. Bir diğer ifadeyle sosyal kimliği inşa etme, bir gruba dahil olma, sevme-sevilme-saygı görme, yalnız kalmama gibi amaçlarla bireyler, "Don Kişot'un yel değirmenlerine saldırması" gibi bir "kahramanlık" örneği gösterebilmektedir. Elde edilen bulgular farklı bir açıdan değerlendirildiğinde ise araştırma örnekleminin özel sektör çalışanlarından oluşması ile ilişkilendirilmesi mümkündür. Nitekim özel sektörde çalışanların genellikle istihdam garantilerinin olmaması, sivrilen olmamak ve göze batmamak adına sessizliği tercih etmeleri ama diğer yandan da birilerinin çıkıp haksızlıkları haykırmasını, sessizlerin sesi olmasını istemeleri bilinen bir durumdur. Bu noktada da cesur davrananlara sahip çıkmak, destek olmak adına onların sosyal gruplara dahil edilmesi yoluyla yalnızlığın önüne geçildiği düşünülmüştür.

Literatürde sosyal cesaret davranışı ve yalnızlık ilişkisini ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu noktada çalışmanın, henüz gelişmekte olan sosyal cesaret davranışı literatürüne önemli katkılar sunduğu ve gelecek çalışmalar için tartışma zemini yarattığı düşünülmektedir. Bunun yanında araştırma sonuçları özel sektör uygulayıcılarına da yol göstericidir. Ancak her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da birtakım kısıtlılıklar söz konusudur. Konya 4. Organize Sanayi Bölgesi'nin evren olarak kabul edilmesi ve evren kapsamındaki 403 çalışandan toplanan veriler doğrultusunda elde edilen sonuçlar, genellenebilirlik noktasında yeterli görülmemektedir. Örgüt içerisinde gösterilen sosyal cesaret davranışlarının çalışanların yalnızlıkları üzerindeki etkisinin devlet kuruluşları, eğitim sektörü, sözleşmeli çalışanlar gibi farklı örneklemlerde irdelenmesi gereklidir. Bunun yanında nicel veri analizleri sonucu elde edilen sonuçlar iki kavram arasındaki ilişkiyi elbette ki tümüyle aydınlatamayacaktır. Bu ilişkideki karanlıkta kalan kısımların derinlemesine mülakatlar ile ortaya çıkarılması mümkün olabilecektir. Bu noktada sonraki araştırmacılara nitel tarama desenlerine başvurmaları önerilmektedir.

# KAYNAKÇA


Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Bilger, D. ve Özdemir, F. (2021). Sosyal kimlik kuramı. Bulut, M.B. (Ed.), Sosyal psikoloji kuramları II (ss. 83-120). İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Doğan, T., Çetin, B. ve Sungur, M.Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. Anadolu Psikiyatri Dergisi, 10, 271-277.

Dussault, M., Deaudelin, C., Royer, N. ve Loiselle, J. (1999). Professional isolation and stress in teachers. Psychological Reports, 84, 943-946.

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

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). United Kingdom: Cengage Learning EMEA.

Holmes, P.E. (2020). The duplicitous effects of fostering workplace social courage: How personal moral identity mitigates desire to perform unethical "courageous" actions. Doctoral Thesis, Graduate Faculty of the University of South Alabama.

Howard, M.C. (2019). Applying the approach/avoidance framework to understand the relationships between social courage, workplace outcomes, and well-being outcomes. The Journal of Positive Psychology, 14 (6), 734-748.

Howard, M.C. (2021). Identifying social courage antecedents and mediating effects: Applying the HEXACO and approach/avoidance frameworks. Personality and Individual Differences, 173, 1-8.

Howard, M.C. ve Cogswell, J.E. (2019). The left side of courage: Three exploratory studies on the antecedents of social courage. The Journal of Positive Psychology, 14 (3), 324-340.

Howard, M.C. ve Holmes, P.E. (2020). Social courage fosters both voice and silence in the workplace: A study on multidimensional voice and silence with boundary conditions. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 7 (1), 53-73.

Howard, M.C., Farr, J.L., Grandey, A.A. ve Gutworth, M.B. (2017). The creation of the workplace social courage scale (WSCS): An investigation of internal consistency, psychometric properties, validity, and utility. Journal of Business and Psychology, 32 (6), 673-690.

Koerner, M.M. (2014). Courage as identity work: Accounts of workplace courage. Academy of Management Journal, 57 (1), 63-93.

Lam, L.W. ve Lau, D.C. (2012). Feeling lonely at work: Investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. The International Journal of Human Resources Management, 23 (20), 4265-4282.

May, R. (2009). Man's search for himself. W.W. Norton & Company, New York, ABD.

Merriam-Webster Dictionaries, “Courage” (2023). https://www.merriam-webster.com/dictionary/courage adresinden 2.2.2023 tarihinde erişildi.
Mert, İ.S. ve Köksal, K. (2022). The effect of workplace social courage on life satisfaction: A scale adaptation. Ege Akademik Bakış, 22 (3), 241-252.
Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
Peplau, L.A. ve Perlman, D. (1982). Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy. ABD: Wiley.
Rate, C.R, Clarke, J.A, Lindsay, D.R. ve Sternberg, R.J. (2007). Implicit theories of courage. The Journal of Positive Psychology, 2 (2), 80-98.
Schumacker, R.E. ve 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.
Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C. ve Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the autonomy preference index (API). Health Expectations, 13 (3), 234-243.
Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2008). Sosyal bilimlerde SPSS’le veri analizi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2018). Using multivariate statistics. New York: Pearson.
Tak Meydan, B. (2019). Sosyal kimlik kuramı. Yürür, S. (Ed.), Örgütsel davranış kuramları (ss. 45-108). İstanbul: Beta Basım Yayım.
Uysal, E. ve Bayramoğlu, G. (2022). İşyerinde sosyal cesaret davranışı ölçeğinin Türkçe’ye uyarlama çalışması. İşletme Araştırmaları Dergisi, 14 (1), 54-71.
Worline, M.C. (2010). Understanding the Role of Courage in Social Life. Puty, C. ve Lopez, S. (Eds.), The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue, american psychological association (ss. 209-226). Washington, ABD.
Wright, S.L. (2005). Loneliness in the workplace. Doctoral Dissertation, University of Canterbury, New Zealand.
Wright, S.L., Burt, C.D.B. ve Strongman, K.T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. New Zealand Journal of Psychology, 35 (2), 59-68.

# GİRİŞİMCİLİK ÜZERİNE BİR FİLM ANALİZİ: ENRICO PIAGGIO-VESPA

Öncü Süeda EMNİYET
*Marmara Üniversitesi*
psikologoncusuedaemniyet@gmail.com

Kerem CUŞKUN
*Marmara Üniversitesi*
keremcskn@gmail.com

Hatice Nur KEKEÇ
*Marmara Üniversitesi*
hnurkekec@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Yaprak ÖZDEMİR
*Marmara Üniversitesi*
yaprak.kalafatoglu@marmara.edu.tr

## ÖZET

Piyasadaki iş fırsatlarını görüp risk alarak değer yaratan ve kar elde etmeyi amaçlayan bireye girişimci denir. Girişimcilik bireysel özellikleriyle farklılaşan kişilerin, uygun koşullarda fikirlerini ürüne veya hizmete dönüştürebilmeleri sonucu oluşur. Bu araştırmada Enrico-Piaggio Vespa filmi üzerinden girişimcilik kavramı analiz edilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden olan doküman analizi tekniği kullanılmış ve öncelikle film dökümü çıkartılmıştır. Ardından film 27 sahneye ayrılmış ve girişimcilik kavramı üzerinden bu sahneler kodlanarak dokuz kategoriye ayrılmıştır. Bunun sonucunda girişimcilik süreci, girişimciliğin bireysel öncülleri ve girişimciliğin durumsal öncülleri isimli üç tema bulunmuştur. Girişimciliği yordayan kişilik özellikleri, beceriler ve eğilimlerin, girişimciliğin meydana geldiği ortamın ve girişimcilik süreci unsurlarının literatürdeki çalışmalarla tutarlı olduğu görülmüştür. Araştırmanın girişimcilik sürecinin sinema alanında incelenmesi açısından alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, film analizi, girişimcilik süreci.

## GİRİŞ

Fransızca kökenli bir sözcük olan girişimcilik Türkçe'de "bir şey yapmak" ya da "bir şey üstlenmek olarak tanımlanır (Bozkurt ve arkadaşları, 2018). Birçok araştırma girişimciliğin doğuştan gelen özelliklerle ilgili olduğu üzerinedir (Şeşen ve Basım, 2012). Girişimci kişi, risk alan ve yaratıcı kişidir. Ortaya çıkardığı fikirlerin sonucunda kar elde etmeyi amaçlar (Toksoy, 2020).

Girişimcilik ve girişimci kavramlarına dair literatürde çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Eski dilde müteşebbis olarak anılan girişimci, emek sermaye gibi üretim araçlarını ticaret, sanayi gibi alanlarda sistemli ve bilinçli bir şekilde temin ederek üretimi sağlayan kişidir (Efe, 2016). Girişimciler bağımsız olarak üretme ve çalışma motivasyonuna sahip kişilerdir. Girişimciler risk alma, belirsizliğe tolerans ve serbest meslek motivasyonu açısından toplumun geri kalanından farklılaşır (Daim, Dabic, & Bayraktaroglu, 2016).

Bu araştırmaya konu olan film Umberto Marino yönetmenliğinde 2019 İtalyan yapımı olan Enrico Piaggio Vespa'dır. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde geçen filmde, Piaggio kendisine kalan bir enkazı yeni bir fikir üreterek dönüştürme çabasındadır. Film, Vespa motosikletinin kuruluş hikayesini anlatırken, girişimcinin özellikleri, karşılaştığı fırsatlar ve engeller ve girişimcilik süreci izleyiciye sunulur.

Bu araştırmanın amacı, girişimciliği Enrico Piaggio - Vespa filmi vasıtasıyla içerik analizi ile değerlendirmek, girişimciliği tanımlayan bireysel ve durumsal öncülleri ortaya çıkartmak ve film aracılığıyla girişimcilik sürecini analiz etmektir. Bu kapsamda araştırma soruları şöyledir:

1. Enrico Piaggio-Vespa filmine göre girişimciliğin öncülleri nelerdir?
2. Yeni bir ürün olarak tasarlanan Vespa motorunun girişimcilik süreci filmde nasıl tanımlanmıştır?

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde öncelikle girişimcilik süreci ve tarihi anlatılacak ardından girişimciliği oluşturan bireysel ve durumsal değişkenler incelenecektir.

Sanayi devrimiyle literatürde hızlı bir şekilde yer bulan ve bilgi çağına geçişle daha da önem kazanan girişimcilik, geçmişten günümüze birçok teorisyenin farklı bakış açılarıyla ele aldığı ve üzerinde çalıştığı bir kavram olarak psikoloji, sosyoloji, iktisat ve işletme alanyazınlarında, ilgi çeken araştırma konularından biri olmuştur (Marangoz, 2016). Girişimcilik teorileri ise tarihsel süreçte ilk olarak iktisat literatüründe ele alınmış ve günümüzde psikoloji ve sosyoloji gibi alanların katkılarıyla interdisipliner bir şekil almıştır. (Büyükılgaz, 2020). Girişimcilik teorilerini iktisadi çerçevede; fizyokrat okul, klasik okul, neo-klasik okul ve Schumpeter sonrası şeklinde ifade etmek mümkündür.

Ekonomi alanyazınına girişimcilik kavramı, Richard Cantillon'un 1755 yılında yazdığı eser ile kazandırılmıştır. Girişimciliği kavram olarak ilk kullanan Jean Baptiste Say olsa da bu kavramı çalışmalarında güncel anlamıyla kullanan kişi Cantillon'dur (Göker, 2019). "Dairesel Akım Diyagramı" teorisinde, ekonomide üç aktör tanımlamıştır. Bunlar; mülk sahipleri, çiftçiler ve girişimcilerdir. Cantillon'a göre girişimci, ürünü belirli bir fiyattan alıp belirsiz fiyata satmaya çalışan yani risk alan merkezi oyuncu, arabulucu ve piyasayı dengeleyici konumundadır (Filion, 2011; Özkul, 2008).

18. yüzyılda ekonomi ve üretim anlayışındaki gelişme ve değişikliklerin sosyal hayata yansımaları ile birlikte girişimcilikte klasik okul dönemi yaşanmıştır. Bu dönemin temsilcilerinden olan Adam Smith girişimciyi maceraperest, ileri görüşlü, gerçekçi risk alan birey olarak ifade etmektedir (Altuntaş, 2010). Smith'e göre girişimci kişi, parayı elinde tutan ve kullanan kapitalisttir. Bu yüzden de girişimcilikte önemli olan girişimcinin piyasaya hâkim olmasıdır (Boutillier ve Uzunidis, 2014; Kaplan, 2011).

Neo-klasik okulun önde gelen temsilcilerinden Alfred Marshall, yönetici ve girişimci arasındaki farkı belirterek, birbirini tamamladıklarını ifade etmiştir. Marshall'ın girişimcilik alanyazınına en önemli katkısı; üretim için bir düzenleyiciye olan gereksinimin altını çizmiş olmasıdır (Göker, 2019).

Alman iktisat ekolünün en önemli isimlerinden Joseph Alois Schumpeter ise 1911 yılında yazmış olduğu "Ekonomik Gelişmenin Kuramı" adlı kitabıyla, girişimcilik teorileri literatürüne büyük katkılar sunmaktadır. Schumpeter girişimciyi, yenilikçilik ile eş değer görmektedir. Schumpeter, yöneticilik ve mucitliğin girişimcilikten farklı olduğuna da vurgu yapmaktadır. Yapılan yeniliğin nicelik ve niteliğine bakılmaksızın, yenilik yapan ve bunu hayata geçiren herkesin girişimci olduğunu ifade etmektedir (Büyükılgaz, 2020). Schumpeter sonrası dönemde ise Frank Knight ve Israel Kirzner'ın (I. Kirzner) girişimcilik alanyazınına katkıları olmuştur (Yener, 2018).

## Girişimciliğin Bireysel Öncülleri

Girişimcilik sürecinin en baş aktörü girişimcidir (Toksoy, 2020). Yapılan araştırmalara göre bireylerin kişisel özellikleri ile girişimcilik niyetleri arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Şeşen ve Basım, 2012). Girişimciliği başlatan unsur girişimcilik niyetidir. Kişinin girişimcilik özellikleri doğuştan gelebildiği gibi çevresel faktörlerden de etkilenebilmektedir.

Kişinin sosyal çevresi, yetiştiği ailevi koşullar ve eğitim düzeyi girişimciliği etkileyen faktörlerdendir (Timuroğlu ve Yılmaz, 2019).

Kişiliğin girişimcilikle ilişkisi olduğu neredeyse tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmiştir (Başol ve arkadaşları, 2011). Girişimcilerin kişilik özellikleri hakkında birçok fikir vardır. Örneğin, McClelland, (1953)'e göre bu özellikler başarı odaklı olma ve güç bağımlılığıdır. Kets de Veries (1985)'e göre kontrol ihtiyacı, güven duyamama hissi, takdir edilme isteği gibi özelliklerdir. Kregar vd., (2004)'e göre ise agresifliktir (Demirtaş ve arkadaşları, 2017). Başarı ihtiyacı, risk alma, belirsizlik toleransı, kontrol odağı, dayanıklılık, yenilik ve yaratıcılık bireylerin girişimci olmalarını etkileyen kişilik özelliklerindendir (Avcı ve Ardıç, 2022).

Girişimci kişiler, diğer insanlardan farklı özelliklere sahiptir (Bozkurt, 2006). Yapılan literatür taraması sonucunda girişimciliği etkileyen birçok farklı kişilik özelliğinden bahsedilmiştir. Birçok farklı araştırmacının sunmuş olduğu farklı kişilik özelliklerinden hem fikir oldukları kişilik özellikleri yeniliğe açıklık ve risk almadır.

### Girişimciliğin Durumsal Öncülleri

Girişimcilikte dışsal unsurların etkisini irdeleyen Özdemir ve Mazgal (2012) dışsal unsurları kültür ve eğitim, aile ve sosyal çevre, yasal siyasal ve idari faktörler, mali çevre olarak dört faktöre ayırmıştır. Girişimciliğin durumsal öncülleri de bu dört faktör temelinde ele alınacaktır.

Kültürleri girişimciliğe destek veren ya da girişimciliğe karşı olan kültürler olarak ayırmak mümkün değildir, çünkü kültürler bünyesinde bulunan alt kültürler aracılığıyla gelişmek adına işletme inşa edilmesini destekler. (Hisrich ve Peters, 1998, aktaran Durak vd., 2017) Topluma yön veren, toplumu bir yöne sürükleyen kişiler dönem dönem girişimci olarak düşünülebilir (Aytaç, 2006).

Girişimcilik serüvenine sahip aile ve sosyal çevreden gelen bireylerin girişimciliğe daha meyilli olduğu bilinmektedir (Çiçek & Karakaş, 2020). Endüstri mühendisliği öğrencileri ile yürütülen bir çalışmada Özcan ve arkadaşları (2018) ailelerin eğitim düzeyinin çocukların girişimcilik eğilimini etkilediğini saptarken aile üyelerinde girişimci olan çocukların girişimciliğe daha çok eğilimi olduğu gözlenmiştir.

İraz'a (2010) göre yasal çerçevenin, ekonomik düzenlemelerin ve bürokratik işleyişin girişimciliği desteklediği durumlarda girişimcilik daha kolay gelişim gösterebilecektir. Bu nedenle yasal siyasi ve idari işleyiş, girişimcinin durumsal öncüllerini etkileyen önemli bir faktördür.

Girişimciliğe yatkınlık sağlayan kişilik özellikleri ancak uygun maddi ve manevi koşullarla birleştiğinde değer kazanır. Özdemir ve Mazgal'ın (2012) ele aldığı son faktör mali çevredir. Marangoz'un (2013) belirttiği bağlılık, kararlılık ve azim, başarı ihtiyacı, fırsat yönelimi, içsel kontrol odağı, belirsizliğe karşı tolerans, risk almak gibi girişimci özellikleri mali çevre faktörü ile desteklendiğinde girişimcilik için fayda sağlayabilir.

Girişimcilerin içsel ve dışsal faktörlerini inceleyen Çiçek ve Karakaş (2020) girişimcinin ideallerine ve hedeflerine de değinmiştir. Araştırmalarının sonucunda ideal ve hayallerin kişilik özelliklerinden sonra en çok etki eden öge olduğuna ulaşmışlardır. İdeal ve hayaller gibi diğer pek çok faktör de durumsal öncüller bağlamında işlenebilir.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada veri kaynağı olarak 2019 yılında beyaz perdede gösterime giren "Enrico Piaggio - Vespa" adlı sinema filmi kullanılmaktadır. Çalışma kapsamında verilerin toplanması amacıyla nitel araştırma desenlerinden doküman analizinden faydalanılmıştır. Doküman analizi, incelenmek istenen çalışmada görsel veya yazılı bilgi içeren materyallerin analizini kapsayan bir yöntemdir (Kıral, 2020). Doküman analizi, araştırmalarda başka veri araçları ile birlikte kullanabileceği gibi tek başına da temel veri aracı olarak kullanılabilmektedir

(Yıldırım ve Şimşek, 2016). Doküman analizinden sonra içerik analizi yoluyla "girişimcilik" kavramı ana temalar, kategoriler, kodlar ve sahne örnekleri halinde organize edilerek araştırmaya konu edilen veriler sınıflandırılmıştır.

"Enrico Piaggio - Vespa" adlı film, 2. Dünya Savaşı sonrası İtalya'da döneme damgasını vuran Vespa motor efsanesini filmin yıldızı, Enrico Piaggio gözünden beyaz perdeye aktarılmıştır. Savaş öncesi dönemde Piaggio ailesi uçak ve helikopter alanında üretimler yaparken savaş sonrasında ise fabrikada birtakım değişiklikler yaşanır. Filmde, Vespa'ya ilham kaynağı olan süreçler ve bu süreçte karşılaşılan zorluklar ve bu zorluklarla nasıl baş edildiği anlatılır. Dönemin zorlu şartları düşünüldüğünde yeni bir girişim yapmanın pek kolay ve mümkün olmadığı şartlarda Enrico Piaggio, büyük bir girişimcilik örneği sergileyerek başarılı olmuştur. Film bir yandan fabrikanın kuruluşu ve Vespa'nın gelişimine odaklanırken diğer taraftan Piaggio'nun kişisel hayatına da odaklanır. Piaggio'nun hırslı kişiliği, mücadeleci ruhu, liderlik stili, yaratıcılığı, yeniliğe olan düşkünlüğü, kararlılığı ve zorluklar karşısında dayanıklılığı gibi bir girişimcide olması gereken birçok özellik filmde izleyiciye yansıtılmaktadır.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

Enrico Piaggio-Vespa filmi yazarlar tarafından çok kez izlendikten sonra üzerinde tartışmalar, geri bildirimler, beyin fırtınaları yapılmış ve film transkripsiyonu çıkarılmıştır. Sahnelerde gerçekleşen olaylar, gözlemler "girişimcilik" kavramı üzerinden kodlanıp kategorize edilerek temalar oluşturulmuştur. Analiz süreci sonucunda ortaya çıkan bulgular Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1'de görüldüğü üzere Enrico Piaggio-Vespa filmi üç tema etrafında toplanmıştır. Bu temalar Şekil 1'de gösterilmektedir. Bireysel öncüller teması; kişilik, beceri, eğilim ve yönelim olarak tanımlanmıştır. Kişilik kategorisinde; yaratıcılık, risk alma, liderlik, yenilikçilik gibi kodlar yer almaktadır. Örnek sahne olarak yaratıcılık kodu ile ilgili filmden alıntı yapılmıştır. Beceri kategorisinde deneyime açıklık, kararlılık, sorumluluk alma, dayanıklılık kodları yer almaktadır. Örnek sahne olarak kararlılık kodu ile ilgili filmden alıntı yapılmıştır. Bireysel öncüller teması altında yer alan son kategori olan eğilim ve yönelim altında dominantlık, agresiflik, iletişim becerisi, özveri ve fedakarlık, başarı odaklı olma, belirsizlik toleransı, ikna becerisi, güç bağımlılığı, sınırlı kaynaklarla etkin şekilde çalışabilme gibi kodlar belirlenmiştir. Örnek sahne olarak ikna kodu ile ilgili filmden alıntı yapılmıştır.

Durumsal öncüller teması; destek, mücadele ve çevresel unsurlar olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. Destek kategorisinde ekonomik destek, sosyal ve ailevi destek, psikolojik destek gibi kategoriler yer almaktadır. Örnek sahne olarak ekonomik ve ailevi destek kodu ile ilgili filmden alıntı yapılmıştır. Mücadele kategorisinde ise kültür ve rakip kavramı olarak iki farklı kod yer almaktadır. Örnek sahne olarak rakip kodu ile ilgili filmden alıntı yapılmıştır. Çevresel unsur kategorisinde ise idealler, mali çevre, çevresel engellemeler, aile olarak kodlanmıştır. Örnek sahne olarak mali çevre ile ilgili filmden alıntı yapılmıştır.

Son olarak girişimcilik süreci temasında ise girişimcilik başlangıcı, girişimcilik gelişimi, yaratıcı yıkım ve yaratıcı birikim gibi kategoriler yer almaktadır. Girişimcilik kategorisinde, girişim başlangıcı ve girişimcilik fikri, girişim kurma aşamasındaki sorunlar kodlanmıştır. Örnek sahne olarak girişim kurma aşamasındaki sorunlar ile ilgili filmden alıntı yapılmıştır. Bir diğer tema olan girişimcilik gelişiminin kodları olarak medyanın gücü, reklam çekicilikleri, örgütün devamlılığı yer almaktadır. Örnek sahne olarak reklam çekicilikleri ile ilgili filmden alıntı yapılmıştır. Son tema olan yaratıcı yıkım ve yaratıcı birikim kategorisinde ise yaratıcı yıkım ve yaratıcı birikim kod olarak yer almaktadır. Örnek sahne olarak yaratıcı yıkım ile ilgili filmden alıntı yapılmıştır.

Araştırmacılar tarafından filmde toplamda 27 sahne incelenmiştir. Bu sahneler tema, kategori ve kodlar ile ayrı ayrı ilişkilendirilmiş ve üzerine tartışmalar yapılmıştır. Sonuç olarak, kodlar ile uyumlu olan sahneler arasından sadece bir sahne seçilerek çalışmaya dahil edilmiştir.

**Tablo 1:** Analiz sonucu ortaya çıkan temaların örnek gösterimi

| Tema | Kategori | Kod | Örnek | Eylem |
|---|---|---|---|---|
| Bireysel Öncüller | Kişilik | Yaratıcılık, risk alma, liderlik, yenilikçilik | Yaratıcılık | Roma Tatili filmiyle ilgili haberi gören Piaggio sekreterini filmin yönetmeniyle filmde Vespa kullanılmasını istemesi için görüşmek üzere görevlendirir. |
| | Beceri | Deneyime açıklık, kararlılık, sorumluluk alma, dayanıklılık | Kararlılık | Piaggio fabrikayı satmamaya kararlıdır. Vespa başta İtalya'da heyecan yaratmasına rağmen satışları düşüktür. Bu nedenle fabrika krizdedir. Piaggio, işçilere güven aşılamaya çalışır. |
| | Eğilim ve yönelim | Dominantlık, agresiflik, iletişim becerisi, özveri ve fedakarlık, başarı odaklı olma, belirsizlik toleransı, ikna becerisi, güç bağımlılığı, sınırlı kaynaklarla etkin şekilde çalışabilme | İkna | Piaggio, filmde Vespa kullandırmak amacıyla yönetmenle görüşmeye gider. Onu özgün yöntemleriyle ikna eder. 1953 yılına gelindiğinde Vespa İtalya'nın en eşsiz ve popüler simgesi olur. |
| Durumsal Öncüller | Destek | Ekonomik destek, sosyal ve ailevi destek, psikolojik destek | Ekonomik ve ailevi destek | Piaggio'nun yaşadığı zorluklar karşısında, eşinden aldığı ekonomik ve psikolojik destek ona girişimcilik yolunda yardımcı olur. |
| | Mücadele | Kültür, rakip kavramı | Rakip | Banka müdürü, Piaggo'ya Lambertta'dan bahsederek rakip kavramına değinir, rakip olması durumunda işlerin daha da ters gideceğine vurgu yapar. |
| | Çevresel unsurlar | İdealler, mali çevre, çevresel engellemeler, aile | Mali çevre | Piaggio banka müdüründen borç almıştır ve banka müdürü borçlarını ödemesini ister ve borçları karşılığında fabrikayı ister. Piaggio bir şeyleri satması gerekse bile borcunu ödeyeceğini söyler ve değerli tablolarını satar. |
| Girişimcilik Süreci | Girişimcilik başlangıcı | Girişim başlangıcı ve girişimcilik fikri, girişim kurma aşamasındaki sorunlar | Girişim kurma aşamasındaki sorunlar | Piaggio fabrikaya girdiğinde kaygılı bir işçi fabrikanın finansal sorunlarıyla ilgili çıkan söylentilerin doğruluğunu sorgulamaktadır. |
| | Girişimcilik gelişimi | Medyanın gücü, reklam çekicilikleri, örgütün devamlılığı | Reklam çekicilikleri | Piaggio, Vespa'yı bir ürün olarak değil aynı zamanda bir imaj olarak topluma mal etmek, bunu yaparken hafiflik, gençlik, aşk gibi kavramlar ile markaya çağrışımsal geçiş kazandırmak istemektedir. Sadece bir ürün değil aynı zamanda bir hayal satmayı hedeflemektedir. |
| | Yaratıcı yıkım ve yaratıcı birikim | Yaratıcı yıkım ve yaratıcı birikim | Yaratıcı yıkım | 1947 yılında Piaggio, fabrika çalışanının fabrika içinde taşımacılık yapmak amacıyla Vespa'nın arkasına bir yük arabası yaptığını görür ve Mühendis Bey ile aralarında bu yeni ve harika fikri Vespa'da nasıl geliştirebilecekleri üzerine beyin fırtınası yapar. |

**Şekil 1:** Enrico Piaggio-Vespa filminde girişimcilik ile ilişkili olarak ortaya çıkan temalar

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Girişimcilik kavramının boyutlarını incelemek amacıyla Enrico Piaggio – Vespa filmi içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda bireysel öncüller, durumsal öncüller ve girişimcilik süreci olmak üzere üç tema ortaya çıkmıştır. Yazarlar tarafından kodlanan 27 sahne; üç tema, dokuz kategoriye ayrılmıştır. Filmde yer alan girişimcinin kişilik, beceri, eğilim ve yönelimleri bireysel öncüller; destek, mücadele ve çevresel unsurları durumsal öncüller; girişimcilik başlangıcı, girişimcilik gelişimi, yaratıcı yıkım ve yaratıcı birikim ise girişimcilik süreci olarak gruplandırılmıştır.

Şeşen ve arkadaşlarına (2014) göre girişimcilik temelde bireysel ve toplumsal faktörlerin bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Film sahneleri içeriğinde girişimciliği şekillendiren bireysel ve toplumsal koşulların etkisini irdelerken araştırmacılar; kişilik, beceri, eğilim ve yönelime dair örnekleri bireysel öncüller olarak kodlamıştır. Örneğin fabrikayı satmamakta ısrarcı olan Piaggio'nun kriz sürecinde işçilere güven duygusu aşıladığı sahne kararlık kodu altında beceri kategorisinde bireysel öncüller temasında ele alınmıştır. Piaggio'nun banka müdüründen aldığı borcu ödeyemeyecek durumdayken bile gerekirse bir şeylerini satacağını ancak yine de fabrikayı bırakmayacağını vurguladığı sahne mali çevre koduyla çevresel unsurlar kategorisinde durumsal öncüller temasında gruplandırılmıştır.

Literatürde de sıklıkla vurgulandığı üzere girişimcilik eğilimi ile bireysel unsurlar ve çevresel faktörler etkileşim içindedir, girişimcilik serüveninde girişimcilerin bireysel öncülleriyle birlikte sahip olduğu kaynakların saptanması ve gerekli iletişim ağının inşa edilmesi hayatidir. (Sequeira, 2004, aktaran Şeşen vd., 2014) Filmde patlama sonucu enkaz haline dönen yapıdan yeni bir fabrika inşa etmeyi başaran Piaggio, Vespa'yı bir ürün olarak değil aynı zamanda bir hayalin gerçeğe dönüşmüş hali olarak halka sunmak istemektedir. Fabrikada çalışan kadınların filmler üzerine konuşmasından ilham alan Piaggio yeni oluşturacağı ürünü pazarlarken hafiflik, gençlik, aşk gibi kavramlar ile yeni bir ürün algısı kazandırmak istemektedir. Bu algıyı popüler bir film aracılığıyla halka yaymak istemektedir. Enkaz sonrası elinde kalan fiziksel kaynaklardan haberdar olan Piaggio, sınırlı kaynaklarını şekillendirirken iletişim ve bilgi kaynağı olarak film

sektörünü seçmiştir. Vespa girişiminin başarıya ulaşmasında bireysel öncüller sayesinde sahip olduğu farklılıkları, çevresel unsurları da sisteme entegre ederek avantaja dönüştürmesi yatmaktadır.

Araştırma daha önce incelenmemiş olan Enrico Piaggio – Vespa filmi üzerinden yürütülmüştür. Girişimciliğe dair çıkarımlar yapılan bu araştırmanın en büyük kısıtı tek bir film üzerinden ilerlemiş olmasıdır. Olası kısıtlamaları azaltmak adına film dört farklı araştırmacı tarafından çok kez izlenerek bağımsız olarak kodlanmış ve sonraki süreçte oluşturulan kodlar karşılaştırılarak kategorizasyon ve tema oluşturma süreci gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan temalar, kategoriler, kodlar ve seçilen sahneler üzerinde fikir birliğine varılmıştır. Buna rağmen araştırma yalnızca Enrico Piaggio – Vespa filmi üzerinden ilerlediği için bulunan sonuçlar girişimcilik literatürünün tamamına genellenememektedir.

Enrico Piaggio – Vespa filmi üzerinden gerçekleştirilen araştırma dört farklı gözlem sonucu ortaya çıkmıştır. Literatürde girişimcilik faktörünün bireysel ve durumsal öncüllerine dair incelemeler mevcuttur, durumsal boyutlar açısından toplum kültürünün özellikleri incelenmiştir (Bozkurt ve arkadaşları, 2018; Eryılmaz, 2019). Bu film ile ilgili film analiz araştırmamızın literatüre katkısı girişimcilik sürecinin bireysel ve durumsal öncüller ile ilgili bir diğer faktör olarak kodlanması olmuştur. Girişimcilik başlangıcı, girişimcilik gelişimi, yaratıcı yıkım ve yaratıcı birikim kavramları da bireysel ve durumsal öncüller gibi girişimcilik kavramının yapısının anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Girişimcilik, diğer insanlardan farklı olarak onların göremedikleri fırsatları ve durumları fark ederek kendi işini kurmak ve büyütmektir (Topaloğlu, 2019). Girişimcilik yeteneğini sosyal bilimciler farklı şekilde yorumlamaktadırlar. Bazı araştırmacılar girişimciliğin kişilik özelliği gibi bireysel faktörlerle bağlantılı olduğunu, bazıları ise girişimciliğin eğitim ve çevre gibi durumsal faktörlerle bağlantılı olduğunu savunmaktadırlar (Ören, 2011). Yapılan bazı çalışmalara göre de ailede girişimci birinin yer alması, iş tecrübesi ve girişimciliğe ait kişisel özelliklerin olmasının girişimciliği arttırdığı gözlemlenmiş ve girişimcilik kavramında durumsal ve bireysel öncüllerin birbiriyle bağlantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bahar, 2020).

Geçmiş dönemlerdeki girişimcilik ve girişimci algısı ile günümüz kavrayışı arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu durumla ilgili farkların oluşmasında en önemli etken teknolojik imkanların ve sosyal medya uygulamalarının göstermiş olduğu gelişimle toplumdaki her bireyin kendini kolayca ifade edebilme, pazar oluşturabilme ve tüketiciye kolaylıkla ulaşabilme fırsatı olmuştur. Bu avantajlar sayesinde artık günümüz girişimcileri ailevi bir girişimcilik geçmişi ya da destek olmaksızın kendi girişimcilik serüvenlerini var edebilir olmuştur.

Bu araştırmada içerik analizi yöntemi kullanılmış ve girişimcilik; yazarlar tarafından bireysel öncüller, durumsal öncüller ve girişimcilik süreci başlıkları altında üç temada incelenmiştir. 27 sahne kodlanmış, temaların altında dokuz ayrı kategori ortaya çıkmıştır. Filmdeki bir sahnede Piaggo'nun fabrikayı satmamaya kararlı olması ve satışların başta düşük olması sebebiyle fabrikanın krizde olması örneğini de referans alarak girişimcilik yeteneği bireysel öncüllerden kararlılık, durumsal öncüllerden mali çevre ile eşleştirildiğinde, girişimciliği etkileyen faktörleri birbirinden ayrı değerlendirmek yerine iki faktörün birbiriyle bağlantılı olduğu ve girişimcilik yeteneğini etkilediği söylenebilir. Tablodaki sahne örneklerine bakılarak aynı sahnenin hem durumsal hem de bireysel bir öncülü ya da aynı sahnenin hem bireysel öncülü hem de girişimcilik sürecini barındırdığını görmek mümkündür. Buna göre girişimciliği etkileyen faktörlerin birbiriyle bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır.

Rekabetin küresel bir kimlik kazandığı günümüzde, var olabilmek için girişimcilik potansiyeline sahip olmak ve bunu geliştirebilmek gerekmektedir. Girişimcilik hem kişisel özelliklerden hem de durumsal özelliklerden etkilenen bir süreçtir (Ören, 2011) Aynı zamanda girişimcilik, toplumun kültürel yapısını yansıtır ve sinema da bu anlamda önemli bir unsurdur (Topaloğlu,

2019). Girişimcileri anlatan Umudunu Kaybetme (2006), The Social Network (2010) ve Steve Jobs (2015) filmler analiz edilerek girişimciliği oluşturan faktörlerin araştırılmasında literatüre katkı sağlanabilir. Girişimcileri anlatan hikâyeler son dönemlerde film sektöründe ilgi çeken bir konu olmasına rağmen buna yönelik çalışmalara literatürde çok rastlanmamaktadır (Topaloğlu, 2019).

Bu araştırma tek bir film üzerinden yapılan bir analizi içerdiği için tüm girişimcilik literatürüne genellenemez fakat girişimciliğin boyutlarını film sektöründe incelemede literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada kullanılan film analizi yöntemi psikoloji, sosyoloji ve iktisat literatürlerinde farklı kavramlar çerçevesinde kullanılsa da "girişimcilik" kavramının ana temalar, kategoriler, kodlar ve sahne örnekleri halinde organize edilerek bir film kapsamında okunması ve alan yazınına kazandırılması çalışmanın güçlü ve özgün yönü olarak değerlendirilmektedir.

# KAYNAKÇA


Akarsu, O. ve Döven, M.S. (2022). Girişimcilik kavramı üzerine tarihsel bir değerlendirme: Girişimcilik tanımlarında yer alan ortak vurgular. Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi, 10, (1), 1-24.

Altuntaş, G. (2010). Girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkisi: Bir stratejik girişimcilik modeli ve Borsa İstanbul BİST-100 Endeksi'nde testi. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Avcı, M. ve Ardıç, K. (2022). Girişimcilik eğiliminin bireysel öncüllerinin incelenmesi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi, 4, (1), 27-33. Doi: 10.47542/sauied.1134008

Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-kültürel bir perspektif. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (15), 139-160.

Bahar, A., Kocaçal Güler, E., Arslan, M., İnem, A. B. ve Çimen, Z. S. (2020). Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi. Doi:10.31067/0.2019.121

Ballı, A. (2017). Girişimcilik ve girişimcilik tipolojileri. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 29, 143-166.

Başol, O., Dursun, S. ve Aytaç, S. (2011). Kişiliğin girişimcilik niyeti üzerine etkisi: Üniversiteli gençler üzerine bir uygulama. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13, (4), 7-22.

Boutillier, S. ve Uzunidis, D. (2014). The theory of the entrepreneur: From heroicto socialised entrepreneurshi. Journal of Innovation Economics & Management, 2, (4), 9-40.

Bozkurt, Ö. (2006). Girişimcilik eğiliminde kişilik özelliklerinin önemi. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 1, (2), 93-111.

Bozkurt, Ö. Ç., Kalkan, A., Koyuncu, O. ve Alparslan, A. M. (2012). Türkiye'de girişimciliğin gelişimi: Girişimciler üzerinde nitel bir araştırma. Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences, 1, (15), 1-27.

Bozkurt, Ö., Ercan, A. ve Yurt, İ. (2018). Bireysel değerler ile girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: Düzce Üniversitesi örneği. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi Journal of Entrepreneurship and Development, 13, (1), 43-55.

Büyükılgaz, U. (2020). İktisat literatüründe girişimcilik teorileri. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2, (1), 1-12.

Çarıkçı, İ. ve Koyuncu, O. (2010). Bireyci-toplumcu kültür ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (3), 1-18.

Çetin, O. ve Taşdemir, Ö. (2017). Girişimcilik kapasitesi ve bireysel yenilikçiliğin girişimcilik niyeti üzerine etkisi. Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi, 6, (3), 76-87.

Çiçek, B. ve Karakaş, Y. E. (2020). Girişimcilerin gözünden girişimciliği etkileyen içsel ve dışsal faktörler. OPUS International Journal of Society Researches, 15, (23), 1849-1884.

Daim, T., Dabic, M. ve Bayraktaroglu, E. (2016). Students' entrepreneurial behavior: International and gender differences. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 5, (1), 19. doi:10.118613731-016-0046-8

Demirel, E. T. ve Tikici, M. (2010). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin beyin baskınlık analizi ile değerlendirilmesi: İnönü Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 9, (32), 221-253.

Demirtaş, Ö., Karaca, M. ve Biçkes, M. (2017). Başarılı girişimciliğin perde arkasındaki güçler: Bazı insanlar neden girişimci olarak diğerlerinden daha başarılıdır? Eğitim Yayınevi.

Durak, İ., İrmiş, A. ve Özdemir, L. (2017). Girişimcilik Anadolu Kent Girişimciliğinden Örnekler. Bursa: Ekin Yayınevi

Efe, M. N. (2016).Girişimcilikte Temel Prensipler. İstanbul: Umuttepe Yayınları

Er, P. H. (2012). Girişimcilik ve yenilikçilik kavramlarının iktisadi düşüncedeki yeri: Joseph A. Schumpeter (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

Erbaşlar, G. (2017) Girişimcilik. Ankara: Nobel Yayın.

Eryılmaz, İ. (2019). Kültürel değerler perspektifinde girişimcilik eğilimi üzerine bir araştırma. Electronic Turkish Studies, 14, (4).

Filion, L.J. (2011). Defining the entrepreneur. (Ed. Dana, L.P.) In: World Encyclopedia Of Entrepreneurship. USA: Edward Elgar, 41- 52.

Göker, A. Z. (2019). Girişimcilik teorisi ve kurumsal girişimcilik kavramı: Kurumsal girişimcilik ve iş tatmini ilişkisinde örgüt yapısının rolü (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

İbicioğlu, H., Özdaşlı, K. ve Alparslan A. M. (2014). Girişimci özellikler ve girişimcilik türü tercihi üzerinde ebeveyn etkisi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi araştırması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 12, (1-2), 521-538.

İraz, R. (2010). Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler, 2.Baskı, Konya: Çizgi Kitabevi.

Kaplan, G. (2011). Girişimcilik teorileri kapsamında ihracatçı kobiler ve finansman sorunları, çözüm önerileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kılıç, R., Keklik, B. ve Çalış, N. (2012). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimleri üzerine bir araştırma. SDÜ İİBF Dergisi, 2, (17), 423-435.

Kıral, B. (2020). Nitel bir veri analizi yöntemi olarak doküman analizi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

Kök, S. B. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler ve Kadın Girişimciliği. Denizli Ticaret Odası.

Marangoz, M. (2013). Girişimcilik (2 b.). İstanbul: Beta Yayınları

Marangoz, M. (2016). Girişimcilikte Güncel Konular ve Uygulamalar. İstanbul: Beta Yayınları

Ören, D. ve Biçkes, Y. (2011). Kişilik özelliklerinin girişimcilik potansiyeli üzerindeki etkileri (Nevşehir'deki yüksek öğrenim öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırma). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16, (3), 67-86.

Örücü, E. ve Zeynalova, U. (2022). Doğrudan yabancı yatırım girişlerinin ihracat üzerine etkileri: Türkiye Örneği", Alanya Akademik Bakış, 6, (1), 1907- 1920. doi: 10.29023/alanyaakademik.1021253

Özcan, B., Çeltek, E., Sönmez, N. ve Kırım, B. (2018). Girişimci kişilik özelliklerinin ve girişimcilik eğitiminin girişimcilik eğilimine etkisi. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi (18. EYİ Özel Sayısı), 37-54.

Özdemir, Y. ve Mazgal, S. (2012). Bir kariyer tercihi olarak girişimcilikte dışsal faktörlerin etkisi: Sakarya örneği. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi.

Özdevecioğlu, M. ve Karaca, M. (2015). Girişimcilik ve Girişimci Kişilik Kavram ve Uygulama. Eğitim Yayınevi.

Özer Topaloğlu, E. ve Topaloğlu, M. (2019). Beyazperde'den girişimcilik hikâyeleri: The Founder (Kurucu) filmi üzerinden bir inceleme. Journal of Social and Humanities Sciences Research, 48, (6), 4478-4481. Doi Number: http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.1690

Özkul, G. (2008). Girişimciliköğrencileri üzerine bir araştırma. Ege Akademik Bakış, 12, Özel Sayı, 21-28.

Şeşen, H., Soran, S. ve Caymaz, E. (2014). Toplumsal kültürün üniversite öğrencilerinin girişimcilik niyetine etkisi: Sosyal ağ kullanımının aracılık rolü. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 41, 93-105.

Tezcan, N. Ş., Karakaş, A., Kıngır, S. ve Yılmazer, A. (2019). Sakarya Üniversitesi öğrencilerinin girişimcilik eğilimleri üzerine bir araştırma. Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 3, (1), 50-68.

Timuroğlu, M. K. ve Yılmaz, B. (2019). Stres ve girişimcilik niyeti: Bir uygulama. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 33, (3).

Toksoy, B. (2020). Bir girişimci yaratmak. Ceres Yayınları.

Topkaya, Ö. (2013). Tarihsel süreçte girişimcilik teorisi: girişimciliğin ekonomik büyüme ve istihdam boyutu. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 29-54.

Yener, S. (2018). İktisadi kuramlar ve girişimcilik. Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1, (2), 13-38.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Örnekleri, Seçkin Yayınevi. teorileri ve girişimci tipleri: Antalya-Burdur-Isparta illerinde (İBBS Düzey 2 TR61 bölgesinde) İmalat sanayi KOBİ'lerinde girişimcileri üzerine bir inceleme (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

# İŞ SORUMLULUĞUNUN İŞ YORGUNLUĞU VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KARADİREK
*Giresun Üniversitesi*
gokhankaradirek_28@hotmail.com

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, çalışanların iş sorumluluğu ile iş yorgunluğu ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışma nicel araştırma deseninde, ilişkisel tarama araştırmaları modelinde tasarlanmıştır. Araştırma özel bir sağlık kurumu çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama işlemi, uygun örnekleme yöntemiyle 20 Kasım-15 Aralık 2022 tarihleri arasında yapılmıştır. Örneklemi 154 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Veriler SPSS yazılımı aracılığıyla analiz edilmiştir. Değişkenlerin kendi aralarındaki ilişki korelasyon ve regresyon analiziyle ortaya konulmuştur. Araştırma bulguları çalışanların iş sorumluluğu ile iş yorgunluğu ve iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu çalışma iş yorgunluğu ve iş-aile çatışmasının azaltılabilmesi için sağlık çalışanlarının uygun ve kabul edilebilir bir iş sorumluğunun olması gerektiğini ortaya koyması bakımından önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** İş sorumluluğu, iş yorgunluğu, iş-aile çatışması.

## GİRİŞ

Hayatın bir parçası olan iş yerleri insanlar için zorunlu birer sosyal alandır. İş yerlerinde geçirilen süre yani iş hayatı, insan yaşamının büyük bir kısmını oluşturmaktadır. İş yerleri gibi aile bireylerinin birlikte uzun zaman geçirdiği ev ortamı da bir sosyal alandır. Nitekim bireyin iş ve aile hayatı etkileşim içindedir. Bireyin iş ve ev hayatındaki görevleri bazen çatışmalara neden olmaktadır (Erdamar ve Demirel, 2014). Bunlardan biri iş-aile, diğeri ise aile-iş çatışmasıdır. İşten aileye yansıyan sorunlar nedeniyle meydana gelen çatışma, iş-aile çatışmasıdır (Fırat ve Cula, 2016). İş-aile çatışması bir görevi yerine getirmek için ayrılan süre ya da zamanın, başka bir rol ya da görevin yerine getirilmesini zorlaştırdığında ortaya çıkmaktadır (Greenhaus ve Beutel, 1985). Greenhaus ve Beutel'e (1985) göre bir göreve veya role katılımın yarattığı baskı diğer görevlerin yerine getirilmesini zorlaştırarak iş-aile çatışmasına neden olmaktadır. Bir rolün gerektirdiği belirli davranışlar aileyle ilgili rol ve sorumlulukların yerine getirilmesini zorlaştırdığında iş-aile çatışması yaşanabilmektedir.

İş-aile çatışmasının bireylerin işteki rolleri ile aile içi rolleri arasındaki ilişkiden kaynaklanan bir çatışma olduğuna dikkat çekilmektedir. İş-aile çatışması günümüz iş dünyasında önemli bir sorun olarak görülmektedir (Anafarta, 2011; Burke ve El-Kot, 2010; Grandey vd., 2005). İş ve aile hayatındaki uyumsuzluklar, başka sorunların kaynağıdır. İş ve aile hayatındaki uyumsuzlukların ortaya çıkardığı en yaygın sorunlardan biri yorgunluktur (Erdamar ve Demirel, 2014). İş ve aile hayatındaki uyumsuzluklar performans düşüklüğü, kendini işinde yetersiz hissetme, işinden tatmin olmama ve işten ayrılmak gibi sorunların da kaynağıdır. İş-aile çatışması insanların iş ve yaşam doyumunu olumsuz etkilemektedir (Fırat ve Cula, 2016). Bireylerin yaşadığı iş-aile çatışması, ağır iş yükleri, dönüşümlü vardiyalar, uzun, düzensiz ve sosyal olmayan çalışma saatleri (Wang vd., 2021), süreklilik arz eden kişilik özellikleriyle de ilişkilendirilmektedir (Burke ve El-Kot, 2010).

İş-aile çatışmasının insanların iş yorgunluğuyla olumlu bir ilişkisinin olduğu düşünülmektedir. İş-aile çatışması ile uzun süreli yorgunluk arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Kato ve Yamazaki, 2009). İş-aile çatışmasında uzun süreli yorgunlukların rolünün olabileceği ileri sürmektedir (Ohta vd., 2011. İş yorgunluğu iş günü boyunca ve sonunda yaşanan aşırı yorgunluğu ve işlevsel kapasitedeki azalmadır (Frone ve Tidwell, 2015). İş yorgunluğu iş sorumluluğunun sonucunda (Jiandong vd., 2022) fiziksel, zihinsel ve duygusal yorgunluk biçiminde (Frone vd., 2018) ve iş gününe bağlı geçici bir durum olarak ortaya çıkabilmektedir (Frone ve Tidwell, 2015).

İş yorgunluğu, yüksek performans gerektiren çalışma sisteminin ve iş ortamının belirleyicidir. İş yorgunluğunun çalışanlarda işle ilgili strese neden olmakta ve verimliliğin yüksek düzeyde gerçekleşmesini engellemektedir (Jiandong vd., 2022). İnsanlardaki stres ise iş-aile çatışmasının sebeplerindendir (Greenhaus ve Beutel, 1985).

İş-aile çatışması bireylerin sorumluluklarına bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Çalışan bireylerin sorumluluk alanı genişledikçe iş-aile çatışması, yaşanma olasılığı artmaktadır (Cinamon ve Rich, 2005). Çalışan kadınların evdeki sorumluluk alanı ve türü, iş-aile çatışmasındaki faktörlerdendir (Jansen vd., 2003). Bu nedenle bireylerin işteki sorumluluğu ile bireysel sorumlulukları arasındaki dengenin sağlanması önemlidir (Goldsmith, 2007).

Sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada işle ilgili sorumlulukların iş yorgunluğu ve iş-aile çatışmasında etkisinin olduğu görülmektedir. Bu çalışma sağlık çalışanlarının iş sorumluluğunun makul düzeyde, aşırı iş yorgunluğuna ve iş-aile çatışmasına neden olmayacak şekilde tasarlanması gerektiğini ortaya koyması bakımından önemlidir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## İş Sorumluluğu

İş sorumluluğu, yapılan bir işin sonuçlarından bireyin kendisini sorumlu hissetme derecesi (Hackman ve Oldham, 1976), bir çalışanın yaptığı işin sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmesidir (Jiandong vd., 2022).

İşle ilgili sorumluluklar bireylerin hem iş hem de aile hayatını etkileyebilmektedir. İş sorumluluğu iş yorgunluğuna neden olabilmektedir. Winwood ve diğerlerine (2006) göre, geleneksel ve tipik gece nöbetleri, vardiya rotasyonları, hemşirelerde yorgunluğa sebep olmaktadır. Çünkü çalışılan vardiya düzeni, özellikle gece görevini içeren rotasyonlar, yorgunluğun ortaya çıkmasındaki önemli bir faktördür. İşyerindeki sorumluluk alanı ve roller, iş stresine neden olmakta (Yüksel, 2014), işle ilgili stresler ise iş-aile çatışmasını pozitif yönde etkilemektedir (Tekingündüz, 2015). İşyerindeki görev ve sorumlulukların bireyin aile hayatında önemli yerinin olduğu düşünülmektedir. Genllikle bireyler, işlerinden kaynaklanan sorumlulukları yerine getirmeyi ve ev içi sorumluluklarından vazgeçmeyi tercih etmektedir. Uzun çalışma saati, evde daha az vakit geçirmek, esnek olmayan çalışma programları ise iş-aile çatışmasına neden olabilmektedir (Erdamar ve Demirel, 2014). Çalışanların iş görevleriyle iş-aile çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Bainbridge vd., 2020). İşle ilgili çeşitli talepler, fazla mesai, işe gidip gelme zamanı, vardiyalı çalışmak, iş arkadaşları veya amirle çatışmalar, ev işlerinden tam sorumlu olmak ve evde kronik hasta bir çocuğa veya aile üyesine bakmanın zorunluluğu iş-aile çatışmasının başlaması için birer risk faktörüdür (Jansen vd., 2003). Yine bakıcılık sorumluluğu olan kadın çalışanlar, yeterince desteklenmediklerinde daha fazla iş-aile çatışmasıyla karşı karşıya kalmaktadır (Cinamon ve Rich, 2005). Bu sebeple iş sorumluluğuyla kişisel sorumluluklar arasında bir dengenin kurulması gerekmektedir (Goldsmith, 2007). Buradan iş sorumluluğunun iş yorgunluğuna ve iş-aile çatışmasına yol açabileceği varsayılmaktadır.

## İş Yorgunluğu

Yorgunluk, günlük aktiviteler için insanın ihtiyaç duyduğu güç ve enerjiyi kendisinde bulamaması veya alışagelmiş aktivitelerin sonunda hissedilen tükenmişliktir (Korkmazer, 2018). İş yorgunluğu, işin yapılabilmesini engelleyen fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenmişliktir (Jiandong vd., 2022). Frone ve Tidwell'a (2015) göre, iş yorgunluğunun üç kaynağı bulunmaktadır. Birincisi kas hareketlerini içeren fiziksel yorgunluk, ikincisi bilişsel aktivitelerle ilişkili zihinsel yorgunluk, üçüncüsü ise duyguların ifade edilmesini içeren duygusal yorgunluktur. İş yorgunluğunun bu üç kaynağı fiziksel, zihinsel ve duygusal yorgunluk, aynı zamanda iş yorgunluğunun boyutlarıdır (Jiandong vd., 2022). İş yorgunluğunun üç boyutunu Frone ve Tidwell (2015) şu şekilde tanımlanmaktadır: Fiziksel iş yorgunluğu, iş günü sırasında ve sonunda ortaya çıkan, fiziksel faaliyetlere katılma kapasitesindeki azalma ve aşırı derecede

fiziksel bitkinliktir. Zihinsel iş yorgunluğu, iş günü boyunca ve sonunda deneyimlenen bilişsel aktiviteye katılma kapasitesindeki azalma ve zihinsel yönden aşırı düzeyde bitkin olmaktır. Duygusal iş yorgunluğu, iş günü ve sonunda karşılaşılan, duygusal eylemlere ya da aktiviteye katılma kapasitesindeki azalma ve duygusal olarak oldukça bitkin olma hissidir.

Çalışanların işiyle ilgili bazı algılarının tahmin edebilmek için iş yorgunluğunun fiziksel, zihinsel ve duygusal yorgunluk boyutlarından yararlanılmaktadır. İş yorgunluğu, çalışan sağlığı ve güvenliğini anlamak için temel bir yapıyı temsil etmektedir (Frone vd., 2018). Bireylerin çalışma sürelerini artırmak, aşırı veya büyük iş yükü gerektiren görevlerde bulunmak, çalışanlarda fiziksel güçsüzlüğe ve iş yükü kaynaklı yorgunluğa neden olmaktadır (Dorrian vd., 2011; Hancock ve Verwey, 1997; Karacaoğlu ve Çetin, 2015). Aşırı iş yükü çalışanlara yorucu, zorlayıcı görev ve sorumluklar yüklemektir (Pelenk ve Acaray, 2020). Sorumluluklardaki artış aşırı iş yükü anlamına gelmektedir (Bozdoğan ve Aslan, 2020). İş sorumluluğuyla ilişkilendirilen, bireylerdeki yorgunluğun sebeplerinden olan iş yükü, iş-aile çatışmasını da pozitif şekilde etkileyebilmesi söz konusudur (Karatepe, 2013). Öğretmenlerin işiyle ilgili bedensel ve zihinsel yorgunluğu, ev işlerini zorlaştırmakta ve iş-aile çatışmasına ortam hazırlamaktadır (Erdamar ve Demirel, 2014). Çalışanların yorgunluğunun sebeplerinden biri çalışma saatlerinin aşırı uzun olmasıdır (Bayazıt Hayta, 2007). Toros'a (2020) göre çalışma saatlerinin uzaması, hemşirelerin yorgunluğunu artırmaktadır. Yorgunluk nedenlerinden olan çalışma saati sayısıyla kadın öğretmenlerin iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Cinamon ve Rich, 2005). Buradan çalışanın iş yükü artırmanın görev sorumluluğunun artırmak anlamına geleceği, görev sorumluluğun artırılması ise iş yorgunluğuna sebep olacağı çıkarılabilir. Ayrıca çalışanın iş yorgunluğu ile iş-aile çatışması arasındaki pozitif ilişki, iş yorgunluğunun iş-aile çatışmasına neden olabileceğine işaret etmektedir.

## İş-Aile Çatışması

İş-aile çatışması genellikle iş gereksinimleri çalışanları görevlerini tamamlamak için çok fazla zaman harcamaya mecbur ettiğinde ve çalışanların bir aile üyesi olarak sorumlulukları engellendiğinde ortaya çıkmaktadır (Chambel vd., 2017; Lestari ve Yuwono, 2020). İş gerektirdiği roller, işle ilgili norm ve sorumluluklar, iş dışındaki roller için gereksinim duyulan kaynakların (zaman, fiziksel ve zihinsel olarak enerjik olmak vb.) tüketilmesine neden olarak bir çatışama ortaya çıkarır (Greenhaus ve Beutel, 1985). Bu çatışma insanların diğer yaşam alanlarında, aile hayatında etkisini göstermektedir (Chambel vd., 2017).

Roller arası çatışmanın bir türü olan iş-aile çatışması, kişinin iş ve aile çevresiyle ilişkili rol baskılarının birbirleriyle uyumsuzluğunun bir sonucudur (Greenhaus ve Beutel, 1985). İş rolüne katılım aile rolüne katılımı, aile rolüne katılım ise iş rolüne katılımı zorlaşmaktadır. Çalışanların iş rollerinin yanında aile olmayla (ebeveyn ve eş ) ilgili bazı rollere sahip olması, iş-aile çatışmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla insanların işi, bazen aile yaşamındaki anlaşmazlığın ve huzursuzluğun kaynağı, iş-aile çatışmasının nedeni olarak görülmektedir (Erdamar ve Demirel, 2014).

İş-aile çatışmasının zamana, davranışa ve gerginliğe dayalı olmak üzere üç önemli biçimi söz konudur (Greenhaus ve Beutel, 1985). Zaman temelli iş-aile çatışması, bir role ayrılan zaman, başka bir role başarılı bir şekilde katılmayı zorlaştırdığında ortaya çıkmaktadır (Burke ve El-Kot, 2010). Burke ve El-Kot (2010), bir rolün gerektirdiği davranışların diğer rol için gerekli davranışları olumsuz etkilemesi ya da daha uyumsuz hale getirmesini davranışa bağlı iş-aile çatışması olarak ifade etmektedir. Gerginlik kaynaklı iş-aile çatışması, yorgun ve sinirli olmakla ilgili bir durumdur. Greenhaus ve Beutel'e (1985) göre gergin olmaya dayalı iş-aile çatışması, bir rolle ilgili gerginliğin diğer bir role katılmayı veya başka bir rolde başarılı olmayı zorlaştırmasıdır.

İşin özelliği, zorluk düzeyi, işle ilgili sorumluluklar ve talepler, iş-aile çatışması riskini artırabilmektedir. Öyle ki daha zorlu işlerde çalışanlar, yaşlı aile üyelerine ve çocuklara bakan çalışanlar daha fazla iş-aile çatışması yaşayabilmektedir (Lee vd., 2010). Lee ve diğerlerine (2010) göre çalışanların işi, işin niteliği ve sorumluluğu, iş-aile çatışmasında belirleyici

olmaktadır. Örneğin iş-aile çatışmasının düzeyi çocuk veya yaşlı bakımı sorumluluğu olanlar ile bu tür sorumluluğu bulunmayanlar arasında farklılık göstermektedir. Çocuk bakımı yapanların iş-aile çatışma seviyesi, çocuk bakımı yapmayanlara göre daha yüksektir.

Korkmazer (2018), uzun süre yüksek tempoda birden fazla görevle uğraşmanın çalışanlarda yorgunluk, sıkıntı ve gerilim oluşturacağını belirtmektedir. Bunun sonucunda, çalışanların aile rollerine harcayacağı enerjisi azalarak iş-aile çatışması ortaya çıkabilmektedir. Bireyin yaşam kalitesini olumsuz etkileyen, işle ilgili yorgunlukların temel kaynağı olarak gösterilen aşırı iş yükü (Korkmazer, 2018), çalışanların iş-aile çatışmasını pozitif yönde etkilemekte ve iş-aile çatışmasını artırmaktadır (Tayfur ve Arslan, 2012).

Alanyazında hastane gibi alanlarda sağlık çalışanlarının iş yükü ve stresinin yoğun olduğu (Orhaner ve Mutlu, 2018), çalışanların iş sorumluluk gereksinimlerinin ve algılarının iş yorgunluğuna (Jiandong vd., 2022; Karacaoğlu ve Çetin, 2015; Winwood vd., 2006), iş-aile çatışmasına neden olabildiği (Chambel vd., 2017; Lestari ve Yuwono, 2020) ifade edilmektedir. Yine iş-aile çatışması ile yorgunluk arasında pozitif ilişki bulunduğu (Kato ve Yamazaki, 2009; Ohta vd., 2011) düşünülmektedir. Bu bağlamda sağlık çalışanlarının iş sorumluluğu ile iş yorgunluğu ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Sağlık sektöründeki çalışanların iş sorumluluğu, iş yorgunluğunu pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 1a: İş sorumluluğu, çalışanların fiziksel yorgunluğunu pozitif bir şekilde etkilemektedir.

Hipotez 1b: İş sorumluluğu, çalışanların zihinsel yorgunluğunu pozitif bir şekilde etkilemektedir.

Hipotez 1c: İş sorumluluğu, çalışanların duygusal yorgunluğunu pozitif bir şekilde etkilemektedir.

Hipotez 2: Sağlık sektöründeki çalışanların iş sorumluluğu, iş-aile çatışmasını pozitif yönde etkilemektedir.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma, nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama araştırması modeline göre tasarlanmış kesitsel bir araştırmadır.

## Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Ordu İlinde özel bir sağlık sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklem grubu uygun örnekleme yöntemiyle belirlenen 154 sağlık işletmesi çalışanıdır. Örneklem büyüklüğü, %95 (,05) güvenilirlik düzeyinde, asgari örneklem büyüklüğünün üzerindedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Katılımcıların 121'i kadın, 33'ü erkektir. Bu çalışmada hemşireler örneklem grubunun %56,5'ini oluşturmaktadır. Kalan %43,5'lik oranı ise doktor, sekreter, teknisyen, tekniker ve diğer çalışanlar (klinik destek personeli, hasta bakıcı, diyetisyen, insan kaynağı yönetimi departmanlarındaki çalışanlar vb.) oluşturmaktadır.

## Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracında, iş sorumluluğu, iş yorgunluğu ve iş-aile çatışması ölçekleriyle ilgili beşli Likert tipinde toplam 30 madde bulunmaktadır. Çalışanların işle ilgili sorumluluğunu ölçmek amacıyla üç maddeli bir iş sorumluluğu ölçeği kullanılmıştır (Jiandong vd., 2022). Katılımcıların iş yorgunluğuyla ilgili düşünceleri 18 maddeden oluşan üç boyutlu (fiziksel, zihinsel ve duygusal yorgunluk) ölçek aracılığıyla belirlenmiştir. (Frone ve Tidwell, 2015). Çalışanların iş-aile çatışması konusundaki görüşleri dokuz maddeli bir ölçek (Erdamar ve Demirel, 2014) kullanılarak ortaya konulmuştur. Veri toplama işlemi, 20.11.2022 - 15.12.2022 tarihleri arasında yüz yüze anket tekniğiyle gerçekleştirilmiştir.

## Verilerin Analiz

Veriler, IBM SPSS 25.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. İş sorumluluğu ve iş yorgunluğu ölçeklerine ait veriler kullanılarak gerçekleştirilen faktör analiz sonucunda, iş sorumluluğu ölçeğinin tek boyutlu, iş yorgunluğu ölçeğinin ise üç boyutlu bir yapıdan oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik katsayısı (α); İş Sorumluluğu α= ,92, İş Yorgunluğu α= ,96 ve İş-Aile Çatışması α= ,91'dir. Ölçeklere ait maddelerin kendi aralarında tutarlı (Nunnally ve Bernstein, 1994) ve ölçeklerin oldukça yüksek düzeyde güvenilirliğe sahiptir (Kayış, 2010). Önceki çalışmalarda ölçeklerin güvenilirlik katsayı; iş sorumluluğu α= ,91 (Jiandong vd., 2022), iş sorumluluğu α= ,95 (Frone ve Tidwell, 2015) ve iş-aile çatışması α= ,90 (Erdamar ve Demirel, 2014) olarak hesaplanmıştır. Değişkenlerin aralarındaki ilişki korelasyon analiziyle belirlenmiştir. Hipotezler, regresyon analizi yöntemiyle test edilmiştir.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

## Korelasyon Analizi

Pearson korelasyon katsayısı hesaplama yöntemiyle değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilerin büyüklüğü ve yönü ölçülmüştür.

**Tablo 1: Korelasyon analizi sonuçları**

| Değişkenler | x̄ | Ss | İS | İY | DY[b] | FY[b] | ZY[b] | İAÇ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **İş Sorumluluğu (İS)** | 3,26 | 1,18 | (α=,92) | | | | | |
| **İş Yorgunluğu (İY)** | 2,72 | ,830 | ,422** | (α=,96) | | | | |
| **Duygusal Yorgunluk (DY[b])** | 2,39 | ,961 | ,264** | ,873** | (α=,95) | | | |
| **Fiziksel Yorgunluk (FY[b])** | 3,01 | ,946 | ,443** | ,811** | ,508** | (α=,92) | | |
| **Zihinsel Yorgunluk (ZY[b])** | 2,77 | ,966 | ,389** | ,911** | ,756** | ,604** | (α=,94) | |
| **İş-Aile Çatışması (İAÇ)** | 2,96 | ,927 | ,396** | ,705** | ,600** | ,564** | ,666** | (α=,95) |

****:p<.01, x̄: *Ortalama,* Ss: Standart Sapma, [b]: İş yorgunluğu ölçeğinin alt boyutlarıdır.**

Korelasyon analizi sonucunda, iş sorumluluğu ile iş yorgunluğu ve onun alt boyutları, iş-aile çatışması arasında istatistiksel olarak anlamlı (p<.01) ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

## Regresyon Analizi

Sağlık işletmesindeki çalışanların iş sorumluluğunun iş yorgunluğu ve iş-aile çatışması üzerindeki etkisi regresyon analiziyle belirlenmiştir.

Regresyon analizi bulguları iş sorumluluğunun çalışanların iş yorgunluğu ($R^2$= ,178) ve iş-aile çatışması ($R^2$= ,157) üzerinde istatistiksel olarak anlamlı (p<.01) ve pozitif yönlü etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, iş yorgunluğundaki %17,8 ve iş-aile çatışmasındaki %15,7 oranındaki varyansın tek başına iş sorumluluğu tarafından açıklandığını göstermektedir. Ayrıca regresyon analizi sonuçları, iş sorumluluğunun iş yorgunluğunun boyutları; fiziksel yorgunluk ($R^2$= ,196), zihinsel yorgunluk ($R^2$= ,151) ve duygusal yorgunluk ($R^2$= ,070) üzerindeki etkisinin anlamlı (p<.01) olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, hipotezlerin tamamını doğrulamaktadır. İşle ilgili sorumluluklar (iş yükü gibi), çalışanlarda yorgunluğa sebep olmaktadır (Karacaoğlu ve Çetin, 2015; Winwood vd., 2006). Çalışanların işinin özelliği (zorlu işte çalışmak gibi) ve sorumluluk, iş-aile çatışmasında belirleyici role sahiptir (Chambel vd., 2017; Lee vd., 2010; Lestari ve Yuwono, 2020).

**Tablo 2:** Regresyon analizi sonuçları

| İş Yorgunluğu **(Model 1)** | B | SH | β | t |
|---|---|---|---|---|
| **İş Sorumluluğu** | ,296 | ,052 | ,422** | 5,738 |
| ***$R^2$= ,178; $F_{(1-152)}$=32,928; **p<.01; Durbin-Watson=1,693*** | | | | |
| Fiziksel Yorgunluk[b] **(Model 2)** | **B** | **SH** | **β** | **T** |
| **İş Sorumluluğu** | ,354 | ,058 | ,443** | 6,097 |
| ***$R^2$= ,196; $F_{(1-152)}$=37,170; **p<.01; Durbin-Watson=1,993*** | | | | |
| Zihinsel Yorgunluk[b] **(Model 3)** | **B** | **SH** | **β** | **t** |
| **İş Sorumluluğu** | ,318 | ,061 | ,389** | 5,208 |
| ***$R^2$= ,151; $F_{(1-152)}$=27,120; **p<.01; Durbin-Watson=1,621*** | | | | |
| Duygusal Yorgunluk[b] **(Model 4)** | **B** | **SH** | **β** | **t** |
| **İş Sorumluluğu** | ,215 | ,064 | ,264** | 3,380 |
| ***$R^2$= ,070; $F_{(1-152)}$=11,426; **p<.01; Durbin-Watson=1,839*** | | | | |
| İş-Aile Çatışması **(Model 5)** | **B** | **SH** | **β** | **t** |
| **İş Sorumluluğu** | ,311 | ,058 | ,396** | 5,324 |
| ***$R^2$= ,157; $F_{(1-152)}$=28,349; **p<.01; Durbin-Watson=1,467*** | | | | |

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının iş sorumluluğu ile iş yorgunluğu, iş-aile çatışması arasında orta düzeyde, olumlu yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Sağlık çalışanının iş sorumluluğu ile iş yorgunluğu boyutları; fiziksel, zihinsel ve duygusal yorgunluk arasında olumlu bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş sorumluluğu ile fiziksel ve zihinsel yorgunluk arasında orta düzeyde, duygusal yorgunluk arasında ise zayıf düzeyde ilişki söz konusudur. Bu çalışmaya göre iş sorumluluğu sağlık çalışanlarının iş yorgunluğu ve iş-aile çatışmasında belirleyici role sahiptir. Başka bir anlatımla iş sorumluluğu, iş yorgunluğunu ve iş-aile çatışmasını pozitif yönde yordamaktadır. İş yorgunluğu boyutlarını; fiziksel, zihinsel ve duygusal yorgunluğu açıklamada işle ilgili sorumluluğun anlamlı katkısı vardır.

Bu çalışma sağlık örgütlerindeki iş sorumluluğunun iş yorgunluğu ve iş-aile çatışmasına sebep olabileceğini göstermektedir. Bu bağlamda sağlık örgütlerinde görev yapan bireylerde aşırı iş yorgunluğuna ve iş-aile çatışmasına neden olmayacak düzeyde iş sorumluluğu belirlemek ya da bir iş yükü planlaması yapmak önemlidir. Böylece sağlık örgütündeki çalışanların işle ilgili görevlerini fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak daha dinç ve faydalı bir şekilde yerine getirebilmesi, ailedeki rollerini yapabilmesi daha muhtemeldir. Eğer çalışanda iş yorgunluğuna ve iş-aile çatışmasına neden olabilecek bir iş sorumluluğu söz konusu ise bu iş sorumluluğunu azaltmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Örgütte istihdam sayısını artırmak, mevcut insan kaynağının niteliğiyle işin gerekleri arasında denge kurmak gibi yöntemlerle sağlık alanındaki personelin iş sorumluluğu ve yorgunluğunu azaltabilmek, olası bir iş-aile çatışmasının önüne geçebilmek olasıdır. Çalışanlara makul rol ve sorumluluk verebilmek, işten kaynaklı fiziksel, zihinsel veya duygusal yorgunlukları tespit edebilmek amacıyla iş analizleri yapılabilir. Bu sayede sağlık çalışanlarının işle ilgili görev ve sorumluluğu daha gerçekçi ve objektif bir şekilde belirlenebilir, iş-işgücü arasındaki uyumun dengelenebilmesi sağlanabilir. Sonuç olarak çalışanların iş ve aile hayatındaki rollerini kolaylaştırmak için çalışanlara rasyonel ve kabul edilebilir düzeyde iş sorumluluğu yüklemek, çalışanlarda aşırı iş yorgunluğu oluşturmayacak, kişisel niteliklere uygun (fiziksel, eğitim, cinsiyet, yaş vb.) görevler vermek örgütsel, sosyal ve bireysel ihtiyaçtır.

# KAYNAKÇA


Anafarta, N. (2011). The Relationship between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Structural Equation Modeling (SEM) Approach. International Journal of Business and Management, 6(4), 168-177.

Bainbridge, H., Palm, E. ve Fong, M. (2020). Unpaid family caregiving responsibilities,employee job tasks and work-family conflict: Across-cultural study. Human resource management journal, 31(3), 658-674.

Bayazıt Hayta, A. (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi Verimliliği Üzerine Etkisi. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 21-41.

Bozdoğan, S. ve Aslan, H. (2020). Aşırı İş Yükünün, Tükenmişlik, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. Ankara: Iksad Publications.

Burke, R. ve El-Kot, G. (2010). Correlates of work-family conflicts among managers in Egypt. International journal of Islamic and Middle Eastern finance and management, 3(2), 113-131.

Chambel, M., Carvalho, V., Cesário, F. ve Lopes, S. (2017). The work-to-life conflict mediation between job characteristics and well-being at work: Part-time vs full-time employees. Career Development International, 22(2), 142-164.

Cinamon, R. ve Rich, Y. (2005). Work–family conflict among female teachers. Teaching and Teacher Education, 21(4), 365-378.

Dorrian, J., Baulk, S. ve Dawson, D. (2011). Work hours, workload, sleep and fatigue in Australian Rail Industry employees. Applied Ergonomics, 42(2), 202-209.

Erdamar, G. ve Demirel, H. (2014). Investigation of work-family, family-work conflict of the teachers. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 116(21), 4919-4924 .

Fırat, Z. ve Cula, S. (2016). İş-Aile Çatışması, Aile İş Çatışması ve İş Doyumunun Öğretmenlerin Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi. Başkent University Journal of Education, 3(2), 146-155.

Frone, M. ve Tidwell, M.-C. (2015). The Meaning and Measurement of Work Fatigue: Development and Evaluation of the Three-Dimensional Work Fatigue Inventory (3D-WFI). Journal of Occupational Health Psychology, 20(3), 273-288.

Frone, M., Reis, D. ve Ottenstein, C. (2018). A German version of the Three-Dimensional Work Fatigue Inventory (3D-WFI): Factor structure, internal consistency, and correlates. Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, 34(5), 674-680.

Goldsmith, E. (2007). Stress, Fatigue, nd Social Support In Thework and Family Context. Journal of Loss and Trauma, 12, 155-169.

Grandey, A., Cordeiro, B. ve Crouter, A. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work–family conflict and job satisfaction relationship. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78(3), 305-323.

Greenhaus, J. ve Beutel, N. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. Academy of Management, 10(1), 76-88.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz. Ankara: (5. Baskı) Seçkin Yayıncılık.

Hackman, J. ve Oldham, G. (1976). Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279.

Hancock, P. A. ve Verwey, W. B. (1997). Fatigue, workload and adaptive driver systems. Accident analysis & prevention, 29(4), 495-506.

Jansen, N., Kant, I., Kristensen, T. ve Nijhuis, F. (2003). Antecedents and Consequences of Work-Family Conflict: A Prospective Cohort Study. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 45(5), 479-491.

Jiandong, S., Fan, X. ve Haitian, L. (2022). How do high-performance work systems affect work fatigue: The mediating effect of job responsibility and role overload. PLoS ONE, 17(7), 1-12.

Karacaoğlu, K. ve Çetin, İ. (2015). İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: AFAD Örneği. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 5, 46-69.

Karatepe, O. (2013). he effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25(4), 614-634.

Kato, M. ve Yamazaki, Y. (2009). An examination of factors related to work-to-family conflict among employed men and women in Japan. Journal of occupational health, 51(4), 303-313.

Kayış, A. (2010). Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis). Ş. Kalaycı içinde, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (s. 404-409). Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Korkmazer, F. (2018). İş Yükü Fazlalığı Algısının Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolü. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüs, Doktora Tezi, Malatya.

Lee, J., Foos, P. ve Clow, C. (2010). Caring for One's Elders and Family-to-Work Conflict. The Psychologist-Manager Journal, 13(15), 15-39.

Lestari, E. ve Yuwono, M. (2020). The Effect of Family–Work and Work–Family Conflict on Call Center Workers' Emotional Exhaustion With Person–Job Fit as Antecedent. Revista CEA, 6(12), 69-85.

Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory. New York: McGraw-Hill.

Ohta, H., Wada, K., Kawashima, M., Arimatsu, M., Higashi, T., Yoshikawa, T. ve Aizawa, Y. (2011). Work–family conflict and prolonged fatigue among Japanese married male physicians. International Archives of Occupational and Environmental Health, 84, 937–942.

Orhaner, E. ve Mutlu, S. (2018). Sağlık Personelinin İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkisi. Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 4(1), 74-93.

Pelenk, S. ve Acaray, A. (2020). Aşırı İş Yükünün İş Tatminine Etkisinde İşyeri Maneviyatının Düzenleyici Rolü. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11(27), 480-497.

Tayfur, Ö. ve Arslan, M. (2012). Algılanan İş Yükünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolü. H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30(1), 147-172.

Tekingündüz, S. (2015). İş-Aile Yaşam Çatışması, İş Tatmini ve İş Stresi Arasındaki İlişkiler. Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(4), 27-42.

Toros, E. (2020). Uzun Çalışma Saatlerinin Hemşirelerin Dikkat, Yorgunluk ve Uyku Kalitesine Etkisi. Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Wang, I.-A., Tsai, H.-Y., Lee, M.-H. ve Ko, R.-C. (2021). The effect of work–family conflict on emotional exhaustion and job performance among service workers: the cross-level moderating effects of organizational reward and caring. The International Journal of Human Resource Management, 32(14), 3112-3133.

Winwood, P., Winefield, A. ve Lushington, K. (2006). Work-related fatigue and recovery: The contribution of age, domestic responsibilities and shiftwork. Journal of Advanced Nursing, 56(4), 438-449.

Yüksel, H. (2014). Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(3), 109-131.

# OKUL LİDERLERİNİN KARAR VERME SÜREÇLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER: ETİK DEĞERLER VE MEŞRU OLMAYAN GÖREVLER

Dr. Öğretim Üyesi Server Sevil AKYÜREK
*İstanbul Nişantaşı Üniversitesi*
serversevil.akyurek@nisantasi.edu.tr

Recep GÜNDOĞAN
*İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Yüksek Lisans Mezunu*
recep.gundogan@hotmail.com

## ÖZET

Çalışanların esenliklerini, mesleki kimliklerini olumsuz etkileyen Meşru Olmayan Görevler (MOG) yöneticilerin karar alma süreçleri ve etik değerler bağlamında hiç araştırılmamıştır. Bu nitel çalışmada yarı-yapılandırılmış mülakat yoluyla Türkiye'deki okullarda çalışan 12 okul müdüründen veri toplanmıştır. Sonuçlarsadece öğretmenlerin değil, okul müdürlerinin de Aile Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı vb. diğer devlet kurumlarının MEB'den talep ettikleri görevler nedeniyle silsile yoluyla ve mütemadiyen MOG deneyimledikleri keşfedilmiştir. Okul müdürlerinden talep edilen MOG;muhakkiklik görevi, rehabilitasyon merkezlerini denetleme, servis denetimleri, işletmecilik görevleri gibi görevler bulunmaktadır. Öğretmenlerden talep edilen MOG; aşılama, ev ziyaretleri, servis denetimleri, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın proje görevleri vb.dir. Bakanlıkların MEB'ndan başlıca görev talep etme nedeni kadro yetersizliğidir.Okul yöneticileri MOG süreçlerini azaltma yönünde kararlarla, MOG'a dayalı ilişkisel çatışmaları azaltmaya çalışmaktadırlar. MOG etik ikilem yaratarak karar verme süreçlerini ve sonuçlarını ve eğitim-öğretim süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Bulgular, MOG yazınını ve eğitim liderliği yazınını genişletmiştir. Farklı sektörlerin yöneticilerinden de veriler toplanarak sonuçlar genelleştirilebilir.

**Anahtar kelimeler:** MOG, karar verme, etik ikilem, okul müdürleri.

# GİRİŞ

Karar verme süreçlerinde etkili olan faktörler arasında etik unsurların önem taşıdığı bilinmektedir (Kozioł-Nadolna & Beyer,2021). Yeni dinamiklerin varlığını göstermesiyle etik unsurların etkilerinin ne yönde ve nasıl etkili olduğu araştırılmalıdır. İş ve görev süreçlerinde etkili olan ve literatürde görece olarak yeni tartışılmaya başlanan Meşru Olmayan Görevler (MOG) (örn. Semmer vd., 2010; 2015; Akyürek & Can, 2020) kavramının da norm dışı görev talepleriyle ilgili olduğu için yönetim süreçlerinde etkili olduğu bilinmektedir. Ancak MOG'un karar verme mekanizmalarını etkileyen veya etkilenen yönleri henüz oldukça sınırlı bir şekilde araştırılmıştır (bkz, Muntz vd., 2019; Akyürek, 2022). MOG süreçlerinin hangi profesyonel ve etik değerlerle çatışma içinde olduğunun incelenmesi gerekmektedir.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin karar verme süreçleri incelenmektedir. Okul müdürlerinin karar verme süreçleri nelerdir? Etik değerler ve MOG bu süreçleri nasıl etkilemektedir? Etik değerler ve MOG arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu ilişki,verilen kararlara ve yaşanan amir-çalışan ilişkilerine nasıl yansımaktadır? Bu araştırmanın sorularının cevaplanması ve süreçlerin aydınlatılmasına ihtiyaç vardır.

Zihinsel bir seçim yapma süreci olan karar verme eyleminde bilgi toplamak, alternatif çözümleri değerlendirmek gerekmektedir. Bu süreçte bilgi toplama aşaması ise fiziksel olan aşamadır. Her ne kadar karar verme aşamasında sınırlı rasyonellik söz konusu (örn. Simon, 1990; Vargas-Hernández, 2018) ise de bu süreçte yer alan bütün faktörlere her aşamada çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Çünkü karar verilip uygulandığında belirlenen hedeflere ulaşılamaması söz konusu olabilir (Torlak vd., 2022).

Okul liderlerinin sağlıklı ve etkin kararlar alabilmeleri için (Öztürk, 2009) karar süreçlerine etki eden faktörlerin de derinlemesine incelenmesi ve anlaşılması gerekmektedir.

Eğitimde asıl unsur insan ve toplum olduğu için hedef belirleme, karar verme, kararları uygulama gibi süreçlerde örneğin, adalet, eşitlik, doğruluk, tutarlılık, şeffaflık, bütünlük gibi etik unsurların her aşamada göz önünde bulundurulması gerekir. Dahası, eğitim liderlerinin insanları beklenen hedefler doğrultusunda motive edebilmeleri için hem kendi davranış ve tutumlarında hem de verdikleri kararların niteliklerinde etik unsurları her zaman hayata geçirmeleri, bir bakıma timsali olmaları gerekmektedir.

MOG ise temel olarak mesleki normlar dışında talep edilen görevler olarak açıklanan ve mantıksız görevler ve gereksiz görevler olarak iki kategoride incelenen bir kavramdır (Semmer vd., 2010; 2015). Etik değerlerden uzaklaşılarak görev süreçlerinde rol çatışması ve/veya rol belirsizliği yaratan kararlar aynı zamanda MOG niteliğinde olabilirler. Bu görevler, çalışanın ya da öğretmenin mesleki normları çerçevesinde olmadıkları halde amiri tarafından talep edilmeleri nedeniyle meşruluk dışıdır (Semmer vd., 2007; Akyurek & Can, 2022). Böylelikle yöneticilerin karar verme süreçlerini etkileyen unsurlardan biri olduğu ifade edilebilir. Şimdiye kadar yöneticilerin MOG bağlamında nelerle karşılaştıkları, MOG'un liderlerin karar verme mekanizmalarını nasıl etkilediğini direk olarak liderlerin kendi deneyimlerini temel alarak inceleyen bir çalışma yer almamıştır. Bu nedenle bu çalışma genelde liderlerin karar verme süreçleri ile ilgili olarak ve MOG yazını temelinde önemli bir boşluğu dolduracaktır. Karar verme mekanizmalarını etkileyen henüz incelenmemiş bir unsur olarak MOG'un derinlemesine araştırılması ve tartışılması söz konusu olacaktır.

Ayrıca rol ve görev süreçlerinde yarattığı çatışma ve/veya belirsizlik ile MOG, karar verme süreçlerinde yaşanan etik ikilem (Kidder, 1995; Carter, 1999) sürecini tetikleyen bir unsur olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun liderlerin kendi yaşantılarından da örnekler vererek karar verme süreçlerinde etik ikilem yaratıp yaratmadığının araştırılması gündeme gelecektir.

Nihayetinde, bu araştırmanın amacı,okul liderlerinin karar verme süreçlerinde etik değerlerin ve meşru olmayan görevlerin etkilerini ortaya çıkararak eğitim alanında alınan kararların etkin ve verimli olması konusunda teorik ve pratik katkı sağlamaktır. Araştırmada nitel araştırma deseni benimsenmiştir ve örneklem grubu 2022-2023 eğitim öğretim yılında, Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev yapmakta olan okul müdürleri oluşturmaktadır. Yarı-yapılandırılmış mülakatlar yapılarak konunun derinlemesine incelenmesi sağlanacaktır. Elde edilen cevaplar tematik analizle incelenerek oluşan temalar şimdiye kadarki literatür ışığında tartışılarak güncel bilgilere de ulaşılması hedeflenmektedir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Okul liderlerinin karar verme süreçlerinde etkili olan faktörler göz önüne alındığında eğitim örgütlerinde yaratılan sosyal değer süreci temelinde Homans (1961)'ın sosyal değişim kuramı, lider ve çalışan/öğretmen ilişkileri temelinde Graen&Uhl-Bien (1995)'in lider-üye etkileşim kuramı kuramsal çerçevede yer almaktadır. Ayrıca karar verme süreçlerinde kaynakların değerlendirilmesi temelinde Hobfoll'un (2001) kaynakların korunması kuramı (KKK), görev süreçlerinde ilişkisel boyutta etik ikilem oluşması bağlamında Benliğe Saldırı olarak Stres SOS (Stress as Offense to Self) kuramına (Semmer vd., 2007) başvurmak mümkündür. Ayrıca, liderlerin karar verme süreçlerinde kararların temel unsurlarının hesaba katılması bağlamında etik müzakere kuramına (Chiptin, 2021) yer verilmektedir.

## Karar Verme Süreci

Karar verme, örgütlerde sürekli olarak yer alan süreçlerden biridir. Karar verme, ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda eleştirel düşünme becerilerini kullanarak gereken seçimi yapmaktır (Barret, 2005). Kararın gereken zamanda ve doğru olması ile birlikte hedefe ulaşma söz konusu olur (Kuruppuge & Gregar, 2020). Örgütsel kararlar, genel rutin dahilinde olabilirken, günümüzün kompleks ve belirsizlik içeren koşullarında verilebilen duruma özgü kararlar da mümkündür (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021; Asemi vd., 2011).

**Okul liderlerinin karar verme süreçleri:** Liderliğin en belirgin özelliği olanvizyon ve çalışanları hedefler doğrultusunda etkilemenin yanı sıra eğitim süreçlerinin stratejik olarak yönlendirilmesiyle sistemi canlı tutması da önem taşır. Bu bağlamda okul liderlerinin yenilikçi ve yaratıcı özelliklere sahip olmaları gerekir (Mombourquette, 2017). Eğitim süreçlerinde güven unsurunun içinde örülü olduğu bir örgüt kültürünün yaratılması okul liderinin öncülüğünde motivasyonu güçlendiren bir dinamiktir.Geleceği öngörebilen bir lider olarak süreçlerde vizyona dayalı anlam yaratma çabasıyla iş birliği içinde olan bir örgüt kültürüne de katkı sunmalıdır (Lesinger vd., 2018).

Liderlik kimliğinin, liderin takipçileri ile olan etkileşimlerinin düzenli olarak sürdürülebilir olması bağlamında da her an tamamlanan dinamik bir inşa süreci olduğu açıklanabilir.Bu temelde okul liderlerinin karar verme süreçlerinde etkili olan başlıca faktörler arasında etik, kültür, kişilik, görev süreçleri, başa çıkma stratejileri gibi birtakım faktörler mevcuttur(Amalia vd., 2020; OECD, 2003). Bu çalışmanın konusu olan etik ve görev süreçleri ile ilgili olarak MOG kavramı incelenecektir.

## Karar Verme Sürecinde Etik

Lider ve yöneticiler tarafından verilen stratejik kararların etik boyutları kritik önem taşımaktadır. Alınan kararların etik süreçlerden geçmesi örgütsel performansın ve hedeflere ulaşmanın önemli bir anahtarıdır (Hitt & Collins, 2007; Schuler & Cording, 2006).

**Eğitim örgütlerinde etiğin önemi:** Eğitim süreçlerinin temelindeki etik ilkeler incelenerek, okullarda ve daha geniş toplumda etik karar verilmesinin işlevsel hale getirilmesi için kararların etik boyutuna öncelik vermenin ve 'en doğru' kararı seçmenin değeri süreçlerin istikametine de yön verecektir (Chiptin, 2021).

**Okul liderlerinin karar verme süreçlerinde etik:** Liderler, çeşitli alternatif eylem yolları geliştirmek için zaman ayırmalı ve hangi seçeneğin iyi bir sonuç için en fazla fırsatı sağladığını düşünmelidir. Seçenekleri değerlendirirken liderler, dahil olanlar için en büyük faydayı sağlayabilecek bir sonuç olup olmadığını sorusunu sorarak faydacı düşünceyi uygulayabilirler. Ayrıca ilgili birey ve grupların haklarını göz önünde bulundurarak ve “dahil olan taraflara daha saygılı bir sonuç var mı?” sorusu sorularak bir haklar yaklaşımı uygulanabilir (Poliner vd., 2021). Liderler, verileri toplamak ve mevcut seçenekleri değerlendirmek için kendilerine gerekli zamanı tanımalıdır. "Dahil olan herkes için adil bir karar var mı, yoksa eldeki seçenekler nedeniyle bir taraf diğerinden daha dezavantajlı mı olacak?" gibi soruların cevabı aranarak daha kapsayıcı olunmalıdır.

Yapılan araştırmalarda okul liderlerinin okul müdürlerinin başarılı olmalarında mizahı kullanma, çalışanlarının iş doyumuna sahip olmasını sağlama, etkili iletişim kurma, özverili ve idealist olma, yetkilerini uygun bir şekilde kullanma, okul kültürünün oluşmasını sağlama, uygun fiziki şartları sağlama ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirme gibi özelliklerin ön plana çıktığı da açıklanmaktadır (Gürbüz vd., 2013; Shapiro vd., 2021).

## MOG, Etik ve Karar Verme Süreçleri Arasındaki İlişki

Meşru olmayan görevler (MOG), çalışandan mesleki normlar dâhilinde talep edilmemesi gerektiği halde örgütsel süreçlerde herhangi bir nedenle genellikle amir tarafından talep edilen görevlerdir. Temel olarak iki boyutunu gereksiz görevler (GG) ve mantıksız görevler (MG) oluşturmaktadır. GG, işler daha farklı bir şekilde düzenlendiğinde yapılmasına hiç gerek kalmayan ya da daha az bir çaba ile gerçekleşebilen görevlerdir. MG ise norm dışı olduğu için çalışandan talep edilmemesi gereken görevlerdir. Örneğin okulda çalışan bir öğretmenden okulun boya-badana işlerini yapmasının talep edilmesi (Akyurek, 2020) mantıksız görev iken, öğretmenden hiç kullanılmayacak bir evrak/plan hazırlamasının talep edilmesi ise gereksiz bir görevdir. Bu görevler motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, mesleki özdeşleşme, üretken olmayan iş davranışı gibi unsurları oldukça etkilemektedir (Eatough vd., 2016; Faupel vd., 2016; Akyürek, 2022).

Amirin çalışandan talep ettiği görevler bağlamında incelendiğinde MOG'un ilişkisel bir nitelik taşıdığı görülmektedir. Lider-üye etkileşimi (LÜE)' nde liderin her astla kendine özgü bir ilişki ya da alışverişi olduğu açıklanmaktadır. Ayrıca LÜE niteliğinin ve güven derecesinin üyelerin görev taleplerine uyma derecesine göre belirlendiği de bilinmektedir (Liden & Maslyn, 1998). Bu nedenle MOG ve LÜE niteliği arasında sıkı bir ilişki vardır.Bu süreçte amirin çalışandan norm dışı ya da/ve aslında yapılmasına gerek olmayan görevler talep etmesi LÜE niteliğini olumsuz etkileyecektir. Hatta bu sözü edilen GG ve/veya MG görevlerin varlığı liderin etik mülahazasının yeterli olmadığını ya da zorunlu sayılabilecek birtakım nedenlerden dolayı- örneğin, özerk karar verememe, üst merciden gelen talimatları uygulama gibi- olsa da aslında mesleki normlarla çeliştiği için etik değerlerin ihlal edildiğini göstermektedir.

**Liderliğin ilişkisel boyutu ve MOG:** MOG, çalışanın profesyonel kimlik algısına olan etkilerinin yanı sıra liderlik kimliğini de olumsuz olarak etkileyebilen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik kimliği inşası kuramında (DeRue & Ashford, 2010) belirtildiği gibi liderliğin ilişkisel boyutunun MOG'un her iki boyutu olan gereksiz ve mantıksız görev talepleriyle olumsuz etkilenebileceği ifade edilebilir. Bu yanıyla, görevlerin temel özelliklerinden ziyade veriliş şeklinden dolayı ortaya çıkan meşru olmayan görevler sadece çalışanı, yani görevi alanı değil, aynı zamanda amiri, görev talebinde bulunanı da zor durumda bırakan bir durum ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. MOG görevlerin herhangi bir türünü talep etme gereğini duyan amir/lider, çalışan ile karşı karşıya kalarak çatışmalı bir bağlam oluşması söz konusu olacaktır. Böylelikle ilişkisel olarak amir-çalışan çatışması yaratan MOG'un talep edilmediği ortamların yaratılması amir ve çalışan için önemliyken, etik çalışma iklimine de olumlu katkı sağlayacaktır.

# YÖNTEM

Bu araştırmada nitel araştırma kapsamında okul liderlerine yarı-yapılandırılmış mülakat soruları sorulmuştur. Çalışmanın örneklemi Türkiye'de görev yapan okul liderleridir. Amaçlı örneklem yöntemi benimsenmiştir.

Araştırma 19 adet mülakat sorusundan oluşmaktadır. Bu soruların 5 adedi demografik sorularken,14 adedi ise okul liderlerinin karar verme süreçlerini etkileyen faktörlerden etik ve meşru olamayan görevlere yönelik sorulardır. Şimdiye kadar ulaşılan mülakatçı sayısı ise 12 kişidir. Halen yeni mülakatların yapılmasına devam edilmektedir. %92'si erkek olan mülakatçıların demografik bilgileri arasında yaşları 36 ile 45 arasında olanlar %25 iken 46 ve üzeri %75 oranındadır. Mülakatçıların %75'i evli, geri kalanı bekârdır. Meslekteki toplam çalışma süresi 31 ile 40 yıl arasında olanlar %42 iken, 21 yıl ile 30 yıl arasında olanlar %33, 10 ile 20 yıl arasında olanlar da %25 oranındadır. Eğitim düzeyi yüksek lisans seviyesinde olanların oranı %42 iken, geri kalanı lisans düzeyinde eğitim almıştır. Tamamının mesleki statüsü okul müdürü iken, haftalık ortalama çalışma saatleri ise %92 oranında 41-50 saat arasındadır. Geri kalanı daha fazla ortalamaya sahiptir.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu araştırma literatürde liderliğin karar süreçlerinde etik unsurlarla birlikte meşru olmayan görevleri bir arada inceleyen ve yaşanan süreçleri ve ilişkileri yarı-yapılandırılmış mülakat yöntemiyle derinlemesine araştıran ilk çalışmadır. Araştırmanın sonuçları arasında MOG literatüründe yöneticiler bağlamında daha önce tartışılmamış önemli bulgular yer almaktadır.

Okul liderlerinin profesyonel rol tanımı olarak eğitim-öğretimin misyonu ve vizyonu temelinde ortak bakış açısı olduğu görülmektedir. Ancak, okul müdürlerinin karar almasında üst makamların eğitim-öğretim süreçlerini aksatan beklentilerinin olması nedeniyle çelişkiler ve zorluklar yaşadıkları belirtilmektedir. Temel mesleki kimliklerinin eğitimci olduğu konusunda genelleşen düşünce, yeni bir nesil yaratmak için rol model ve vizyoner olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda değişime, yeniliklere ve kriz durumlarına hazır ve proaktif olmak gerektiğine işaret edilmektedir. Okul yöneticileri bunun gibi durumlarda hızlı ve doğru kararlar

vermenin önemini de vurgulamaktadırlar. Buna uygun olarak istişare yoluyla demokratik karar alma süreçlerinin okul yönetiminde uygulanmaya çalışan strateji olduğu da açığa çıkmıştır. Alınan ve uygulanan kararlarda etik değerlerin temel yapı taşı olduğu, aksi takdirde sonuçların olumsuz algı ve süreçlere yol açtığı da görülmektedir. Eğitim sürecinde karar alma stratejilerinde yer alan en belirgin etik değerler arasında hak, adalet, liyakat, saygı, sevgi, ırk ve milliyet de dâhil hiçbir ayrımcılık yapılmamasının yer aldığı bu araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Aksi takdirde, eğitim-öğretimi engelleyici faktörler meydana gelmekte olduğu, çalışanların motivasyonunun, aidiyet duygusunun ve performans düzeyinin azaldığı, eğitimde verimliliğin kesinlikle düşmekte olduğu ortak mülakat açıklamaları arasındadır. Ayrıca etik ikilem meydana geldiği; idareciler ve öğretmenlerin bu etik değerleri dikkate almadıklarında kurum kültürü yaratamayacakları ve gelecek nesillere de aktarımını yapamayacakları vurgulanmaktadır.

## Öğretmenlere de Okul Müdürlerine de MOG Talepler İletilmektedir

Şimdiye kadar MOG bağlamında yöneticilerle yapılan bir araştırma olarak MOG'lara sadece çalışanların değil yöneticilerin de maruz kaldığı açığa çıkarılmıştır. Böylece, eğitim-öğretim alanında MOG görevlerin kaynaklarına inilerek daha anlaşılır hale gelmiştir. MOG'ların sadece amirden talep edilen görevler olmadığı, okul müdürlerine de MEB aracılığı ile çeşitli bakanlıklardan, il ve ilçe kurumlarından talep edildiği ortaya konmuştur.

## MOG'un Etik İkilem Yaratması

En önemli sonuçlardan biri de MOG'ların etik ikilem yaratmasıdır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre karar alma süreçlerinde liyakat düzeyi dikkate alınarak öğretmenlerin fikirlerinin alınması gerekmektedir. Kurum kültürü yaratılabilmesi için her yönüyle etik kararların alınması, bütüncül bir bakış açısıyla ve adil olunması ve empati kurarak karar verilmesi gerekmektedir. Ancak, süreçlerde yaşanan ve iki boyutu olan (Mantıksız Görevler (MG) ve Gereksiz Görevler (GG)) MOG örnekleri incelendiğinde profesyonel rolünün dışında ve birçok farklı kurumdan öğretmene ve okul müdürüne yüklenen görevler en temelde etik ikilem yaratmaktadır; Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri'nden talep edilen proje görevleri, kaymakamlıktan talep edilen öğrencinin evine ziyaretler ve MEB'den talep edilen servis denetimi vb. MOG'lar buna örnek teşkil etmektedir. Bunun yanında Sağlık Bakanlığı, Aile Bakanlığı, Sosyal Politikalar Bakanlığı gibi farklı kurumların öğretmenlerden mesleki rolünün dışında rol ve görev beklentilerinin olması sonucu öğretmenin rol çatışması yaşaması da söz konusudur. Bu durum hem genel etik kapsamında hem de mesleki etik kapsamında iki farklı boyutu olan bir niteliğe sahiptir.

Öğretmenlerden talep edilen MOG'ların kaynakları incelendiğinde Sosyal Politikalar Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Aile Bakanlığı gibi tüm bakanlıkların aşılama, öğrencinin sosyal takibi, ev ziyaretleri, proje görevleri vb. görevlerinin yönetici aracılığı ile okulda öğretmene bırakıldığı görülmektedir. Gençlik Spor İl Müdürlükleri ve İlçe Müdürlükleri ve ayrıca Kaymakamlık da öğretmenlerden MOG'lar talep etmektedir.

Okul Müdürlerine ilişkin MOG'lar MEB ve yukarıda adı geçen diğer Bakanlıklardan ve Kaymakamlıktan talep edilmektedir.Bu görevler arasında muhakkik görevi yapma, rehabilitasyon merkezlerini denetleme, servis denetimleri, işletmecilik görevleri, belediyenin aktivitelerinin denetlenmesi gibi görevler mevcuttur. Ayrıca yöneticilerden gerçek olmayan durumların "mış gibi" gösterilmesi de MOG'lar arasında bulunmaktadır.

MOG ile oluşan etik ikilem, okul müdürlerinin kendi amirlerinden (MEB, ME Müdürlükleri vb.) aldıkları talimatları uygularken çalışanların profesyonel rol görevleriyle çatışması temelindedir. Bu durum okul liderleri ile öğretmenler arasında profesyonel görevlere dayalı çatışmalar yaratmaktadır.

## MOG, Karar Alma Süreçlerini Olumsuz Etkilemektedir

Karar alma süreçlerinde izlenen strateji olarak bütün mülakatçıların hem fikir olduğukonu demokratik bir işleyişle çalışan herkesin fikrinin alınarak ortak bir karara ulaşılmasıdır. Ancak,

eğitim-öğretim temelinde olması beklenen bu kararlar alınırken MEB'den ya da MEB vasıtasıyla diğer bakanlıklardan talep edilen eğitim-öğretim haricinde olan bir takım görev talepleri bu demokratik karar alma sürecini sekteye uğratmaktadır.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

MOG, kimlik çatışması yaşayan öğretmenlerin ve müdürlerin motivasyon, aidiyet ve performanslarının azalmasına yol açmaktadır.Ayrıca müdür ve öğretmenler üzerinde stres yaratarak psikolojik düzeyde olumsuz etkilemektedir. Dahası, müdür ve öğretmenler kendilerine iletilen çok çeşitli MOG talepleri nedeniyle rol çatışması yaratmaktadır. Etik sınırların zorlanması ya da etik ikilem yaşanması nedeniyle eğitimde verimlilik ve kalitenin düşmesi söz konusudur.Amir-çalışan (müdür-öğretmen) arasında ilişkisel boyutta çatışma oluşmasına da yol açabilen MOG, çalışma barışını olumsuz etkilemektedir.MOG'lar, eğitim-öğretim sürecinde verilen kararları ve sonuçlarını olumsuz etkiledikleri ve engel yarattıkları için kısa dönemde diğer kurumların birtakım işleri yolunda gidiyormuş gibi görünse de MOG'lar uzun vadede eğitim-öğretim kurumunun misyon ve vizyonu ile ters düştüğü için zararlıdır. MOG'lar eğitim-öğretim süreçlerini engellemektedir.

Ayrıca MOG'un yönetmeliklerce meşrulaştırılmaya çalışılmakta olduğu da göze çarpmaktadır.

Ortaya çıkan sonuçlardan biri de deprem, afet vb. acil durumlarda MOG algısının ortadan kalktığıdır. Bunun gibi bir kriz durumunda bu durumun güç birliği ile aşılabilmesi ve normal koşullara dönülebilmesi için iş birliği yapma temelinde çalışanlar profesyonel rollerinde olmayan görevleri de gönüllü olarak yapmaktadırlar. Diğer MOG algısının daha az olduğu görevlerde de ortaya çıkan sonuç amaç ve anlamın olmasıdır. Mesleki normların dışında olsa da bütünün faydasına olan, tek yanlı hizmet etmeyen görevler temelinde MOG algısı ya hiç oluşmazken ya da daha az bir seviyede oluşsa da sadece bir sayı ya da yer doldurmak için yapılan amaçsız ve anlamsız olarak görülen görevler temelinde daha yüksek bir MOG algısı oluşmaktadır. Bunun yanı sıra MOG görevlerin yapılması yönünde kararlar verilirken çatışmaların baştan azaltılması için çalışanların katılımı ve kontrolünün de önemli olduğu görülmektedir.

## Teorik ve Pratik Katkılar

Bu çalışmanın teorik katkıları olarak şimdiye kadar çalışanlar üzerinde birçok etkisi olduğu araştırmalarla (örn. Zeng vd., 2021, Pindek vd., 2019, Thun vd., 2018) ortaya çıkarılmış olan MOG ile ilgili olarak ilk defa bu çalışma ile okul yöneticilerinin yaşadığı süreçler incelemeye alınmıştır.Bu araştırmanın sonuçları olarak literatürde ilk kez keşfedilen bu sonuçlar MOG'un kaynaklarının anlaşılması bakımından MOG yazınını genişletmiştir.Bu araştırma ile MOG'un karar verme süreçlerini olumsuz etkileyerek ve mesleki etik ve sosyal etik boyutlarında etik ikilem yaratarak süreçlere çok boyutlu bir şekilde nüfuz ettiği ve eğitim-öğretimin sonuçlarını da olumsuz etkilediği derinlemesine bulgularla ilk kez keşfedilmiştir.

Araştırmanın başlıca pratik katkıları arasında mülakatçıların verdikleri örnekler doğrultusunda MOG'un azaltılması temelinde çözümler önermeleridir. MOG'un azaltılması için getirilen öneriler oldukça çeşitlidir. Bu da MOG'un mesleğin birçok alanına yayıldığını göstermektedir. Ancak anlatılan örnekler doğrultusunda görev süreçlerinde temel olarak mesleki etiğe ve sosyal etiğe dikkat edildiğinde MOG'un çerçevesinin daralacağı anlaşılmaktadır.

## Kısıtlar ve Öneriler

Yöntemsel kısıtlar arasında örneklem sayısının sınırlı olması ve farklı illerdeki okullardan mülakatçılar ile bu sayının elde edilen verinin doyum noktasına ulaşılana değin artırılması mümkün olabilir. Ayrıca özel okullardaki yöneticilerden de veri toplanarak farklı sonuçlar elde etmek söz konusu olabilir. Ancak, araştırmanın sonuçları daha önceki araştırmaların sonuçlarını desteklemektedir. Bu araştırmada elde edilen okul yöneticileri ile ilgili karar alma süreçleri, etik değerler ve MOG deneyiminin doktorluk, mühendislik veya akademisyenlik gibi diğer

mesleklerin yönetim süreçlerinde de benzer durumların yaşanıp yaşanmadığı keşfedilerek daha geniş bir genellemeye ulaşılabilir.

*Kritik Olay Tekniği* kullanılarak da detaylı veri toplanması ve temel nedenlerin keşfedilmesi söz konusu olabilir.

# KAYNAKÇA


Akyurek, S.S. & Can, O. (2022). Illegitimate tasks andoccupational outcomes: the impact of Vertical collectivism. Emerald,Evidence-based HRM, Vol. 10(2):155-173. https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2021-0025

Akyürek, S.S. & Can, Ö. (2017) Meşru Olmayan Görevler, Rol Özellikleri ve Kimlik Tehdidi: Kavramsal Bir Model Önerisi.25.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. (762-769) 25-27 Mayıs, Ankara.

Akyürek, S.S. & Can,Ö. (2020). Güncel Bir Kavram Olarak Meşru Olmayan Görevler: Bir Yazın İncelemesi.Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.42, 238-260.

Akyürek, S. S. (2022). Meşru Olmayan Görevlerin Mesleki Prestij Algısı ÜzerindekiOlumsuz Etkileri ve Lüe'nin Ilımlaştırıcı Etkisi: Türkiye'de Çalışan Öğretmenler Örneği. Marmara Üniversitesi ÖneriDergisi.17(57):268-294

Asemi, A., Safari, A. &Zavareh, A.A. (2011). The Role of Management Information System (MIS) and Decision Support System (DSS) for Manager's Decision Making Process. International Journal of Business and Management, 6 (7): 164

Chiptin, S. (2021). Understanding Decision-Making in Educational Contexts A Case Study Approach. Emerald Publishing Limited Howard House, Wagon Lane, Bingley BD16 1WA, UK First edn. 2021

Eatough, E. M. et al. (2016).You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being. Journal of Organizational Behavior, 37:108–127.

Faupel, S. et al. (2016) Stress at school A qualitative study on illegitimate tasks during teacher training. Frontiers in Psychology,7:1-12.

Gürbüz, R., Erdem, E. & Yıldırım, K. (2013). Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt:20, 167-179

Graen, G. B.&Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of a leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years - Applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly, 6: 219-247.

Hitt, M.A. & Collins, J.D. (2007). Business ethics, Strategic decision making, and firm performance. Business Horizons, Vol: 50, 353–357

Hobfoll, S.E. (2001) The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of ResourcesTheory. Applied Psychology: An International Review, 50 (3): 337-421.

Homans, G. C. (1961).Social behaviour: Its elementary forms. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.

Kozioł-Nadolna, K. &Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. Science Direct, Procedia Computer Science, 192 (2021): 2375–2384

Kuruppuge, R.H & Gregar, A. (2020). Strategic, Tactical and Operational Decisions in Family Businesses: A Qualitative Case Study. The Qualitative Report, Vol: 25(6): 1599-1618.

Lesinger, F.Y., Altinay, F., Altinay, Z. vd. (2018). Examining the role of leadership, trust for school culture and policy. Quality & Quantity, 52 (Suppl 2), 983–1006. https://doi.org/10.1007/s11135-017-0553-0

Lerner, J.S., Li, Y., Valdesolo, P. & Kassam, K.S. (2015) Emotion and Decision Making. Annual Review of Psychology, Vol:66: 799-823

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.

Mombourquette, C. (2017). The Role of Vision in Effective School Leadership. International Studies in Educational Administration. ISEA • Volume 45, Number 1, 2017.
Muntz, J., Dormann, C., Kronenwett, M. (2019). Supervisors' relational transparency moderates effects among employees' illegitimate tasks and job dissatisfaction: a four-wave panel study. European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(4):485-497.
OECD (2003). https://www.oecd.org/education/school/37133393.pdf

Öztürk,S. (2009). Eğitim Yöneticisinin Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.1-95. Erişim Tarihi: 10.04.2023
Pindek, S., Demircioğlu, E., Howard, D.J., Eatough, E.M. &Spector, P.E. (2019). Illegitimate tasksare not created equal: Examining the effects of attributions on unreasonable and unnecessary tasks. Work & Stress, 33(3): 231-246.
Schuler, D. A., & Cording, M. (2006). A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers. Academy of Management Review, 31(3): 540−558.
Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L. &Elfering, A (2007). Occupational stress research: The "stress as offense to self" perspective. In J. Houdmont & S. McIntyre(Eds.),
Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research. Education and Practice (2: 43–60). Castelo da Maia: ISMAI.
Semmer, N. K. et al. (2010) Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. Applied Psychology, An International Review, 59 (1): 70–96.
Semmer, N. E. (2015) Illegitimate tasks as a source of work stress. Work and Stress, 29(1):32-56
Shapiro, J. P. & Stefkovich, J.A. (2021). Ethical Leadership and Decision making In Education. Routledge, 5th edn.
Simon, H:A. (1990). Bounded Rationality. İçinde: Eatwell, J., Milgate, M., Newman, P. (eds). Utility and Probability. The New Palgrave. Palgrave Macmillan, London.
Stainer, A. & Stainer, L. (1995). Productivity, Quality and Ethics- A EuropeanViewpoint. European Business Review, Vol:95(6): 3-11. DOI:https://doi.org/10.1108/09555349510147651
Torlak, N.G., Demir, A. & Budur, T. (2022). Decision-making, Leadership and performance links in private education institutes. Rajagiri Management Journal, Vol. 16(1): 63-85. https://doi.org/10.1108/RAMJ-10-2020-0061
Vargas-Hernández, J. G. (2018). Bounded Rationality In Decision-Making. International Journal of Research in Business Studies and Management Vol: 5(10): 48-57.
Thun, S., Halsteinli, V. & Løvseth, L. (2018) A study of unreasonable illegitimate tasks, administrative tasks, and sickness presenteeism amongst Norwegian physicians: an everyday struggle? BMC Health Services Research,18: 407-417.
Zeng, X., Huang, Y., Shouying, Z. S. & Zeng, L. (2021). Illegitimate Tasks and Employees' Turnover Intention: A Serial Mediation Model. Frontiers in Psychology. 12:739593.

# İŞ HAYATINDA YENİ KAVRAMLAR: BULANIKLAŞAN ÇALIŞMA SAATLERİ VE ULAŞILAMAMA HAKKI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME[*†]

Arş. Gör. Ayşe Merve URFA
*Yıldız Teknik Üniversitesi*
murfa@yildiz.edu.tr

Öğr. Gör. Nazlı YÜCEOL
*İstanbul Gelişim Üniversitesi*
nyuceol@gelisim.edu.tr

Prof. Dr. Esin CAN
*Yıldız Teknik Üniversitesi*
eesincan@gmail.com

## ÖZET

Bilgi teknolojilerindeki gelişim ve dijitalleşme ile birlikte, çalışanların bağlantı kurma, işbirliği yapma ve iletişim kurma biçimleri değişmiştir. Dijital araçlar, çalışanların üretkenliklerini artırıp zaman kazanımı sağlarken, sürekli erişilebilir ve online olmak baskısı yaratmıştır. Akıllı telefon ve bilgisayarların iş hayatında yoğun kullanımı nedeniyle; erişimin kolaylaşması yöneticilerin çalışma saatleri dışında da çalışana ulaşmak istemesine neden olmuştur. Birçok şirket için yüksek hızlı toplumun ortaya çıkması ve Covid-19 pandemisi gibi dış çevrede meydana gelen değişimler ile "göreve sürekli hazır olmak" norm haline gelmiştir. Çalışanların sürekli göreve hazır olması beklentisi, iş-özel yaşam arasındaki sınırları bulanıklaştırmıştır. Toplumlar henüz Endüstri 4.0'ın ilk dönüşümlerine uyumlanmaya çalışırken, Endüstri 5.0'a hazırlık yapanlar iş görenlerin endişelerinin giderilmesi için çalışmalar yürütülmektedir. Ulaşılamama Hakkı ve bulanıklaşan çalışma saatleri gibi yeni kavramlar üzerinde hem uygulamacılar, hem de akademisyenler çalışmaya başlamışlardır. Çalışmada bulanıklaşan çalışma saatleri, ulaşılamama hakkı kapsamında ele alınarak, Türkiye'de ve dünyada ele alınış biçimlerinden hareketle genel bir değerlendirme yapılmış, konunun önemine ve kavramsallaştırılmasına dikkat çekilmek istenmiştir. Ulaşılamama hakkı üzerine yapılan çalışmalar literatür taraması yöntemi ile incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Ulaşılamama hakkı, dijitalleşme, endüstri 4.0, endüstri 5.0, çalışma saatleri.

# GİRİŞ

Günümüzde çalışma yaşamı belki de hiç olmadığı kadar değişik varyasyonlar göstermektedir. Bu değişimin altında yatan en önemli faktör ise bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerdir. Ancak bu gelişmelere sadece teknik boyutta bakmamak gerekmektedir. Her türlü gelişim toplumsal yapıda değişiklik yaptığı kadar, aynı zamanda iş yaşamında da karşılık bulmaktadır. Bu bağlamda, günümüz iş dünyasında başarılı iş insanlarının her zaman yoğun olduğu ve neredeyse çalışma dışında hiçbir şeye vakitlerinin olmadığı görülmektedir. Hatta bu durum bir prestij göstergesi olarak algılanmaktadır (Wajcman, 2014). Fakat yüksek hızlı toplumun ortaya çıkardığı bu çalışma dünyası, aynı zamanda çalışanların zaman baskısına, ekstra çalışma saatlerine, strese ve artan hata oranlarına maruz kalmasına sebep olmuştur. Bu durum çalışan refahını doğrudan olumsuz yönde etkilemiştir. Çalışan refahının düşük olması, çalışanın sağlığını doğrudan etkilemekte ve uzun vadede depresyona, üretkenlik kaybına ve devamsızlığa yol açabilmektedir (Kessler, 2012). Çalışan sağlığı ve refahı üzerindeki olumsuz etkileri önlemek için çalışma saatleriyle ilgili standartları uygulamanın yanı sıra bir takım iyileştirmelerde bulunulması gerekmektedir. Bu kapsamda ortaya çıkan en güncel yasal uygulama ilk olarak Fransa'da yürürlüğe giren ulaşılamama hakkıdır. Belçika, Fransa, İtalya ve İspanya'nın da mevzuatında

[*] Bu çalışma, genel araştırma projesi kapsamında SBA-2023-5364 proje kodu ile Yıldız Teknik Üniversitesi BAP(Bilimsel Araştırma Projeleri) Birimi tarafından desteklenmektedir.
[†] Bu çalışma Ulaşılamama Hakkı Algısı Üzerine Ölçek Geliştirme Çalışması'nın başlangıç aşaması olarak ortaya konmuştur.

bulunan ulaşılamama hakkı, hızlı teknolojik değişimin ortaya çıkardığı iş karmaşıklığı, iş-yaşam dengesi sorunları, çalışan refahı problemlerinin önüne geçilmesine yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada, dijitalleşme ve artan dijital araç kullanımına bağlı olarak bulanıklaşan çalışma saatleri, ulaşılamama hakkı kapsamında ele alınarak genel bir değerlendirmede bulunulmuş ve ulaşılamama hakkı üzerine yapılan çalışmalar literatür taraması yöntemi ile incelenmiştir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Geçmişten Bugüne Sanayi Devrimleri: Endüstri 4.0'dan Endüstri 5.0'a Geçiş

Toplumsal gelişim sürecinde çalışma yaşamı açısından tarihe baktığımızda; ilki tarım devrimi, ikincisi ise sanayi devrimi olmak üzere iki büyük kırılmanın yaşandığı görülmektedir. Teknolojik ilerlemelerin birçok gelişmenin önünü açtığı bir süreç olarak tanımlanan sanayi devrimi ise dört önemli aşama çerçevesinde ele alınmaktadır (Yankın, 2019). Yaşamımızı kökten değiştiren beden gücünden makinelere doğru geçişi simgeleyen ilk sanayi devrimi endüstri 1.0'dır. Daha sonra buhar makinelerinin yerini elektriğin aldığı Endüstri 2.0; üretim süreçlerinde bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanıldığı, makinelerin günlük hayatımızda baskın olduğu dönem Endüstri 3.0 olarak ifade edilmektedir. Endüstri 4.0 ise; dijitalleşmenin arttığı, bilgisayar, iletişim ve internet teknolojilerinin yoğun kullanıldığı dönemdir. Robotların üretimde kullanıldığı, üretimin önemli bir bölümünün bu araçlar vasıtasıyla yapıldığı tüm bu devrimlerin ortak noktası ise teknolojidir (Doru ve diğerleri, 2021).

4. Sanayi Devrimi yani Endüstri 4.0; verimlilik, maliyet, hız ve üretim merkezli anlayışı ve büyük bir hızla gelişen teknoloji imkanları sayesinde yaşanan yeni bir dönemi ifade etmektedir (Roblek ve diğerleri, 2016). Endüstri 4.0 sürecinde, üretim aşamalarında tüm birimlerin iletişimde olması, gerçek zamanlı veri akışının sağlanması ve beklentileri en yüksek düzeyde karşılayabilecek çıktıların alınması hedeflenmiştir. Endüstri 4.0 sürecinin belirleyici aktörleri incelendiğinde günümüzde meydana gelen gelişmeler, bu gelişmelerin ortaya çıkardığı siber-fiziksel mekanizmalar ve iletişim halinde olabilen cihazlar ön plandadır (MacDougall, 2014). Teknolojinin hızla gelişiyor olması, sanayi devrimlerinin de hızlanmasına olanak sağlamıştır. Toplumlar henüz Endüstri 4.0'ın ilk dönüşümlerine ayak uydurmaya çalışırken, diğer taraftan Endüstri 5.0 beklentilerinin karşılanması, endişelerinin ve korkularının giderilmesi için çalışmalara da başlanmıştır (Nahavandi, 2019; Canbay ve Demircioğlu, 2021, s. 108).

Endüstri 5.0 verimlilik ve üretkenliğin ötesinde bir endüstri vizyonu sağlamayı ve endüstrinin topluma katkısını ve rolünü pekiştirmeyi hedeflemektedir. Endüstri 5.0 iş görenlerin refahını üretim süreçlerinin merkezine yerleştirir (Comission, 2020) ve sürdürülebilir bir endüstriyi hedefleyen yeşil ve dijital teknoloji dönüşümü olarak tanımlanabilir. Endüstri 4.0'ın daha çevreci ve insan odaklı bir versiyonu olarak kavramsallaştırılmıştır (Güğerçin ve Güğerçin, 2021).

Teknolojik gelişmelerin hızına bağlı olarak dijital dönüşüm uzun zamandır iş dünyasının merkezinde yer almaktaydı. Ancak Covid-19 pandemisi ile birlikte değişim ve dönüşüm zorunlu hale gelmiş işletmeler hayatta kalabilmek ve rekabet edebilmek için oldukça hızlı adımlar atmak zorunda kalmıştır. Özellikle uzaktan çalışmanın zorunlu hale gelmesi, bulut bilişime olan ihtiyaç, sürekli bağlantıda kalma, hızlı kararlar alma vb. gibi durumlar çalışma hayatını yeniden şekillendirmiştir. Verilerin kolaylıkla anlamlı bilgiye dönüştüğü, bilgilerin dijital format haline getirebildiği, internet erişiminin büyük oranda mobil cihazlardan sağlandığı Endüstri 4.0 çağında çalışanlar nasıl, nerede ve ne zaman çalışacaklarını seçebilmektedir. Son 10 yılda yaşanan hızlı değişim ve özellikle son iki yıldır etkisini gösteren Covid-19 pandemisi serbest çalışma, mobil çalışma, evden çalışma gibi yeni ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasını da sağlamıştır (Dijital Dönüşüm Hizmetleri, 2021).

## Çalışma Hayatında Bulanıklaşan Sınırlar

Sanayileşmenin, dijitalleşmenin, teknolojide meydana gelen gelişimlerin hız kesmeden devam etmesi, beraberinde endüstri modellerinin sürekli olarak değişmesini getirmiştir (Bortolini ve

diğerleri, 2017). Bu değişimden toplumun ve bireyin etkilenmesi kaçınılmazdır (İmamoğlu ve diğerleri, 2021). Teknoloji ve yapay zeka temelli Endüstri 4.0, tüm ülkeler ve toplumlar için bu noktada büyük önem arz etmektedir. Endüstri devrimlerine bağlı tüm bu teknolojik gelişmeler ile birlikte birbirinden tamamen ayrılmış olan iş ve aile alanları arasındaki sınırlar bulanıklaşmaya başlamıştır. Günümüzde Covid-19 pandemisinin de etkisiyle pek çok hizmet teknolojik araçlar kullanılarak sağlandığından, giderek daha fazla işletme esnek çalışma, mobil çalışma, evden çalışma gibi yeni ve esnek çalışma biçimlerini tercih etmiştir. Bu durum daha hızlı, dinamik, canlı ve üretken bir çalışma hayatını beraberinde getirmiştir (Vardarlıer, 2020).

Yaşanan tüm bu gelişmelere paralel olarak iş ve iş dışı yaşam arasındaki sınırlar son yirmi yılda giderek bulanık hale gelmiştir. Çalışma biçimlerimiz akıllı telefonların ve dizüstü bilgisayarların daha yoğun kullanımı ile farklı bir boyut kazanmıştır. Park ve diğerlerine (2011) göre bu durum, "daima online" olma ihtiyacıyla sonuçlanmıştır. İzin zamanlarında bile çalışan iş görenler, işlerini eve götürmüş ve işle ilgili bu iletişimi evden de devam ettirmiştir (Park ve diğerleri, 2011). Sürekli ulaşılabilirlik ve online olma, yorgun, aşırı iş yüklenmiş ve bunalmış olmayı beraberinde getirebilmektedir (Malik ve diğerleri, 2021). Pandemi döneminde bir süre zorunlu hale gelen, esnek ve uzaktan çalışma modelleri ile birlikte bu sınırlar daha da bulanıklaşmıştır. Pandeminin etkilerinin azaldığı günümüzde ise birçok işletme uzaktan ve esnek çalışma modellerini kullanmaya devam etmektedir. Birçok çalışan, mesai dışında işe ilişkin e-postalara cevap vermekte ya da izin günlerinde/hafta sonlarında çalışarak kendi çalışma saatlerini düzenleyebilmektedir. Ayrıca uzaktan çalışmayı kolaylaştıran dijital teknolojilerin gelişmesi ve iş sistemlerinin küreselleşmesiyle birlikte, her zaman ve her yerde çalışmak olanaklı hale gelmiştir. Bunun sonucunda ise iş ve aile alanı arasındaki sınırlar giderek bulanıklaşmıştır (Kossek ve Lautsch, 2012). Sınırların bulanıklaşması, teknolojinin aşırı çalışmaya, bireyciliğe, toplumdan izolasyona ve aile yaşamına sürekli müdahaleye izin vermesinden dolayı olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Chesley, 2005, s. 1238; Bayramoğlu, 2018, s. 1724).

Kullanılan dijital araçlar, çalışanların üretkenliklerini artırmalarına ve daha fazla zaman kazanmalarına yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Çalışanlar işlerini yapmak için doğru araçlarla donatıldığında üretkenlik düzeyi, şirketin gelirini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Balabushkin, 2022). Bununla birlikte, dijital araçlar olumlu etkilerinin yanı sıra bir takım olumsuzları da beraberinde getirebilmektedir. Bu bağlamda her zaman işe hazır olma kültürü, dijitale bağımlılık, yüksek hızlı toplum, dijitalleşme ve çalışan refahı başlıklarının öne çıktığı görülmektedir (Pansu, 2018). Bu başlıklar aşağıda ele alınacaktır.

**Her zaman işe hazır olma kültürü:** Teknolojiye olan bağımlılık ve hızlı yanıt verme ihtiyacı, "her zaman işe hazır olma" kültürünün yaygınlaşmasına neden olmuştur. İletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte işin ne zaman ve nasıl yapılacağına dair değişiklikler ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çalışma saatlerinde meydana gelen bulanıklık, dijitalde işleri yönetmeye yardımcı olacak politika ve uygulamaların ortaya çıkmasını gerekli kılmıştır. İş hayatında teknoloji kullanımı iş-yaşam dengesi, stres gibi konuları beraberinde getirmiştir (McDowall ve Kinman, 2017). Academy of Management tarafından 2016 yılında yapılan bir araştırmaya göre, çalışanlar ofisten ayrıldıktan sonra işle ilgili e-postaları yanıtlamak için haftada ortalama 8 saat harcamaktadır. Bu ve benzeri durumlar, çalışanlar üzerinde strese neden olabilmektedir (Kitchen, 2018).

**Dijitale Bağımlılık:** Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bilginin üretilmesini ve yayılmasını kolaylaştırırken, bir takım avantaj ve dezavantajları da beraberinde getirmiştir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda "techno-anxious" (Brod, 1984), "techno-freaks" (Bichteler, 1987), "technosis" (Weil ve Rosen, 1998) ya da "IT-philia" (based on a Greek word meaning friendship) (Kakabadse ve diğerleri, 2000) gibi yeni terimler ortaya çıkmıştır. Bu terimler ile anlatılmak istenen, bireylerin e-posta gibi teknolojik alanlarda her zaman erişilebilir olması gerektiğine ve teknolojinin bir şeyler yapmanın tek yol olduğuna inanmasıdır (Porter ve Kakabadse, 2006). Teknolojiye olan bağımlılık bireylerin yaratıcılığını olumsuz olarak etkileyebilmekte (Leonhard ve von Kospoth, 2017), işten ayrılmaya sebep olabilmekte ve

tükenmişliğe yol açabilmektedir (Staunton ve Devlin, 2018). Yapılan kesitsel bir araştırmaya göre internet bağımlılığının uyku, yemek yeme, hijyen, aileye zaman ayırma gibi konularda olumsuz etkileri olduğu görülmüştür (Sharma ve De Sousa, 2016).

**Yüksek Hızlı Toplum:** Teknolojilerin zamansal ve uzamsal mesafeleri iç içe geçirmesi, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimin önceki çağlardan çok daha hızlı bir şekilde gerçekleşmesine sebep olmuştur (Scheuerman, 2004). Bu bağlamda zaman globalleşen dünyada kıt bir kaynak haline gelmiş ve bu durum yüksek hızlı toplumun oluşmasına zemin hazırlamıştır. Günümüz iş dünyasında başarılı iş insanlarının her zaman yoğun olduğu ve çalışma dışında hiçbir şeye vakitlerinin olmadığı görülmektedir. Hatta bu durum bir prestij göstergesi olarak algılanmaktadır (Wajcman, 2014). Fakat yüksek hızlı toplum ortaya çıkardığı bu çalışma dünyası, aynı zamanda çalışanların zaman baskısına, ekstra çalışma saatlerine, strese ve artan hata oranlarına maruz kalmasına sebep olmuştur (Pansu, 2018).

**Dijitalleşme ve Çalışan Refahı:** Dijitalleşme, kişilerin coğrafi sınırlar olmaksızın esnek çalışmasına yardımcı olmuştur. Bu bağlamda artan dijitalleşme ile şirketler yeni fırsatlara yol açan değişikliklerle karşılaşmıştır. Ancak hızlı teknolojik değişim aynı zamanda, artan iş karmaşıklığı, iş-yaşam dengesi, çalışan refahı gibi çeşitli sorunları beraberinde getirmiştir (Zeike ve diğerleri, 2019). Özellikle uzaktan çalışma ile iş ve özel yaşam arasındaki çizgi bulanıklaşmıştır. Bu durum çalışan refahını doğrudan etkilemiştir. Çalışan refahının düşük olması, çalışanın sağlığını doğrudan etkilemekte ve uzun vadede depresyona, üretkenlik kaybına ve işe devamsızlığa yol açabilmektedir (Kessler, 2012).

## Çalışma Saat ve Günleri ile İlgili Yasal Çerçeve

19. yüzyılın ilk dönemlerinde, çalışma saatleri ile ilgili standartların olmaması, iş sağlığı açısından tehlike oluşturmuştur. Bu bağlamda, 1919'da Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), çalışma saatleri ile ilgili ilk düzenlemeyi gerçekleştirerek, çalışma saatleri, günlük ve haftalık dinlenme süreleri ve tatiller ile ilgili bir çerçeve oluşturmuştur. Bu çerçeve ile çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel sağlıklarının korunması sağlanmıştır (ILO, 2022). Ayrıca, personel verimliliğini en üst düzeye çıkarmak ve çalışma saatleri, personel seviyeleri ve iş yükleri arasında daha iyi bir uyum sağlamak amaçlanmıştır (Adam, 2003; ILO, 2019).

Çalışma saatlerine yönelik düzenlemelerin tarihsel gelişimi incelendiğinde, çalışma saatlerinin yıldan yıla azaldığı görülmüştür. Örneğin 1870 yılında, gelişmiş ülkelerin çoğunda yıllık ortalama çalışma saatinin 3000 saat olduğu görülürken, günümüzde bu süre %50 oranında düşmüştür (Bosch ve Lehndorff, 2001). ILO (2018)' nun yaptığı tanımlamaya göre normal çalışma saatleri, fazla mesai hariç gün, hafta, ay ve/veya yıl içinde yasal olarak çalışılabilecek saat sayısıdır. Fazla mesai veya ek saatler, normal çalışma saatlerini aşan çalışma saatleridir. Bu bağlamda, 1 Sayılı Sözleşme'nin 2. Maddesine göre: "Herhangi bir kamu veya özel sanayi kuruluşunda istihdam edilen kişilerin çalışma saatleri gün içinde sekiz, haftada kırk sekizi geçemez." 30 Sayılı Sözleşmenin 3. Maddesi'ne göre ise: "Bu sözleşmenin uygulandığı kişilerin çalışma saatleri, hafta içi kırk sekiz saati ve gün içinde sekiz saati aşamaz." (ILO, 2018). Çalışma saatleri üzerindeki yasal sınırın türü ile ilgili olarak, ülkelerin çoğunda ulusal mevzuat, normal çalışma saatleri için haftalık bir sınır belirlemektedir. Birçok ülkede 40 saatlik çalışma haftası uygulanırken, bazı ülkelerde 48 saatlik çalışma haftası uygulanabilmektedir.

Küresel işgücünün %36,1'i haftada 48 saatten fazla çalışmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde uzun saatler çalışan işçilerin oranının, gelişmiş ülkelerin iki katından fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, esasen gelişmekte olan ülkelerdeki düşük ücret sistemlerinden kaynaklanmaktadır. İşçiler geçimlerini sağlayabilmek adına uzun çalışma saatleri geçirmektedir. Gelişmiş ülkelerde çalışanların daha çok kariyerlerinde ilerlemek, görevlerini tamamlamak ya da kuruluşa bağlılıklarını göstermek için uzun çalışma saatleri geçirdiği görülmektedir. Uzun saatler çalışan işçilerin en yüksek %45,8 ile Asya ve Pasifik bölgesinde özellikle, Güney ve Doğu Asya'da olduğu görülmektedir. Buna karşılık, uzun saatler çalışan işçilerin oranı Avrupa'nın tüm alt bölgelerinde oldukça düşüktür (Messenger, 2018).

Genellikle uzun saatler çalışmanın fazla çıktı anlamına geldiği düşünülse de, uzun saatler çalışmak üretkenliği azaltmaktadır. Yapılan araştırmalara göre çalışma kanunundaki sürelere uymak ve çalışma saatlerini kısaltmak iş yeri güvenliğini, iş tatmini ve motivasyonu, üretkenliği, fiziksel ve zihinsel sağlığı pozitif yönde etkilerken; yorgunluk ve stresi, işe gelmeme davranışlarını azaltmaktadır (Müller, 2020). Özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, çalışanların sürekli erişilebilir olması için baskı oluşturmaktadır. Akıllı telefon gibi dijital cihazların kullanımı, iş yerine uzaktan erişimin mümkün olmasıyla, artık birçok şirket yöneticisi çalışma saatleri dışında da çalışana ulaşmak istemekte; e-mail ya da telefon ile iletişime geçmektedir. Bu durum birçok şirket için yüksek hızlı toplumun da ortaya çıkmasıyla, yeni normal olmuş, "göreve hazır olma" yeni bir norm haline gelmiştir (Müller, 2020). Çalışanların neredeyse her zaman göreve hazır olması beklentisi, çalışanların sağlığı için potansiyel bir tehdit olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda gündeme gelen konulardan bir tanesi ulaşılamama hakkıdır.

# ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma Yıldız Teknik Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Koordinatörlüğü tarafından desteklenen ve yürütmekte olan SBA-2023-5364 proje kodlu Genel Araştırma Projesinin kavramsal çerçeve ve literatür taraması kısmını oluşturmaktadır. Projede Ulaşılamama Hakkı Algısı üzerine bir ölçek geliştirilmektedir. Bu bağlamda, Hinkin (2005)'in, ölçek geliştirme ve oluşturulan ölçeği bir örneklem üzerinde test etmekten oluşan iki aşamalı yönteminden yararlanılmıştır. Bildiri kapsamında ölçek geliştirmenin ilk aşaması olan anket ifadelerinin oluşturulması için ulaşılamama hakkı üzerine literatür incelenmiş, konuyla ilgili yapılan çalışmalar literatür taraması yöntemiyle ortaya konmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda görüşme/mülakat soruları hazırlanmıştır.

## Ulaşılamama Hakkı ve Konuyla İlgili Literatürde Yapılan Çalışmalar

Ulaşılamama hakkı, bir çalışanın çalışma saatleri dışında ve tatil günlerinde iş ve iş ile ilgili tüm elektronik iletişim araçlarından(e-mail gibi) kaçınma hakkını ifade etmektedir. Ulaşılamama hakkı ilk olarak Fransa tarafından yasal olarak tanınmış ve kabul edilmiştir. 2021 Eurofound raporuna göre, Belçika, Fransa, İtalya ve İspanya'nın ulaşılamama hakkını içeren mevzuatı bulunmaktadır (Eurofound, 2021). Ulaşılamama hakkı, çalışanların iş saatleri dışında ve izin günlerinde işle ilgili iletişimden kaçınma hakkını ifade etmektedir. Bu bağlamda konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, en çok "Ulaşılamama Hakkı" kavramını açıklamaya yönelik araştırmalar yapıldığı görülmüş (Chiuffo, 2019; Müller, 2020; Pansu, 2018; Secunda, 2019, Chudinovskikh, 2019), ulaşılamama hakkının pratik uygulamaları gözden geçirilerek avantaj ve dezavantajları tartışılmıştır (Chiuffo, 2019; Secunda, 2019; Von Bergen ve diğerleri, 2019; Weber ve Llave, 2021; Lerouge, 2020).

Ulaşılamama hakkı üzerinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, konu ile ilgili değinilen noktalardan bir diğerinin ulaşılamama hakkı kavramının çıktıları üzerine olduğu görülmüştür. Yapılan araştırmalar sonucunda Ulaşılamama Hakkı'nın uygulanmasının çalışanların sağlığı, refahı, iş-yaşam dengesi, üretkenliği, iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür (Weber ve Llave, 2021; Park ve Kwon, 2020). Ulaşılamama hakkını, iş-yaşam dengesi bakımından incelemeye alan Von Bergen ve Bressler (2019), çalışma sonucunda iş-yaşam dengesinin sağlanması ve iş aile çatışmasının önlenmesi adına, kuruluşların ve ulusların, daha çalışan dostu iş düzenlemeleri yaratmaya teşvik edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Pansu (2018), Fransa'da gerçekleştirdiği çalışmasında "Ulaşılamama Hakkı" mevzuatını bütünsel bir bakış açısıyla incelemiş ve işçilerin üretkenliği üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Araştırma sonucunda yönetim kademesi de dahil olmak üzere Fransız işçiler tarafından mevzuata yönelik olumlu bir algı olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, sonuçlar, mevcut çalışma kültüründeki çeşitli engeller nedeniyle, pratik olarak çok az şeyin uygulandığını göstermektedir. Hesselberth (2018), ulaşılamama hakkı konusunu bir başlangıç noktası olarak ele almış, teknolojinin kullanılmaması, medya direnişi ve medyanın bozulmasına ilişkin tartışmaları ve bağlantıda olma/olmama konusundaki bilimsel söylemleri incelemiştir. Ulaşılamama hakkı konusu

literatürde farklı ülkeler bağlamında da değerlendirilmiştir. Kavram ilk olarak Fransa'da çıktığı için özellikle Fransa ve başka bir ülke bağlamı incelemesi söz konusu olmuştur. Secunda (2019), çalışmasında ulaşılamama hakkını Amerika bağlamında değerlendirmiştir. Avogaro (2018), Fransa ve İtalya uygulamalarını ele almıştır. Dagnino (2020), ise yalnızca İtalya bağlamında değerlendirmelerde bulunmuştur. Ponzilacqua ve Silva (2022), Brezilya hukuk sistemi kapsamında ulaşılamama hakkının uygulanabilirliğini araştırmıştır.

### Türkiye'deki Mevcut Durum

Türkiye'de 4857 sayılı İş Kanunu'nun 63'üncü maddesinde, haftalık çalışma en çok 45 saat olarak belirlenmiştir. Ayrıca Türkiye'de işçinin dinlenme hakkı, Anayasa'nın 50. maddesiyle düzenlenmiştir. Bu maddeye göre, "Dinlenmek çalışanların hakkıdır." Ancak ulaşılamama hakkı ile dinlenme hakkı birbirinden farklı durumları ifade etmektedir. Dinlenme hakkının sınırları, ulaşılamama hakkına göre net bir biçimde belirlenmemiştir. Bu durum iş görenlerin mesai saatleri dışında da ulaşılabilir olmasına neden olabilmektedir. Oysaki ulaşılamama hakkı iş görene herhangi bir yaptırımla yüzleşme kaygısı bulunmaksızın mesai saati dışında iletişimi kesebilme hakkını tanımaktadır.

## SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

10 Aralık 1948 tarihinde kabul edilen İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nin 24. maddesi ile kişilerin "dinlenme ve serbest zaman hakkı" güvence altına alınmıştır. İnsan hayatının yalnızca çalışmak ve bir amaca hizmet etmekle anlam kazanacağı düşüncesinin artık geride kalması gerekmektedir. Ancak bu madde bilişim çağını öngörerek ortaya konmamıştır. Bir diğer taraftan bilişim çağında işçilerin sahip olduğu ulaşılamama hakkına zemin oluşturmuştur. Ulaşılamama hakkı ile iş gören, çalışma saatleri dışındaki serbest zamanlarında kişisel ve aile yaşamına vakit ayırma hakkına sahiptir. Bu hak kapsamında; işçi çalışma saatleri dışında çalışmaya mecbur kalmamalı ve çalışma saatleri dışında işveren ve diğer çalışanlar ile iletişimi kesebilmelidir. Bu bağlamda, telefon, e-posta, anlık mesajlaşma uygulamaları ve benzeri iletişim araçlarıyla rahatsız edilmemelidir. Ulaşılamama hakkı, özellikle Covid-19 pandemisiyle gündeme gelmiştir. Pandemiye bağlı evden-uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, işçilerin iş ve kişisel hayatları arasındaki sınırları bulanıklaştırmıştır (Sayın, 2023). İş görenin iş yaşamıyla kişisel yaşamı arasındaki bu sınır bulanıklığı kişisel yaşam alanının korunmasını gerektirmektedir. İş gören iş yaşamını, kişisel yaşam alanına taşıdığında mutsuz olmaya başlamakta, ikisi arasında çatışma çıkmakta ve yaşam kalitesi düşmektedir. Bu duruma bağlı olarak özellikle işçinin çalışma süresinin normal çalışma süreleri sonrasında da devam etmesi, uzun çalışma saatleri sebebiyle iş görenin sağlığının tehlikeye düşmesi, uyku bozukluklarının yaşanması, kaygı durumu, tükenmişlik sendromu, yetememe duygusu ve fiziksel rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Doğan, 2023).

Ulaşılamama hakkının amacı, dinlenme sürelerinin etkin kullanılabilmesi ve iş görenlerin fiilen çalışmayarak sağlığının korunması; iş yaşamıyla kişisel yaşamı arasındaki çatışmanın önlenmesini sağlamaktır. Bu nedenle doktrinde bu hakkın açık bir yasal düzenlemeye kavuşturulmasının, iş gören yönünden etkin bir koruma mekanizması sağlayabileceği belirtilmektedir (Doğan, 2023). Ulaşılamama hakkı; dijital araç kullanımı ile birlikte anılan ve çalışmada geçen her zaman göreve hazır olma, dijitale bağımlılık, yüksek hızlı toplum, dijitalleşme ve çalışan refahı gibi durumların yarattığı olumsuzlukların önüne geçmek için önemlidir. Türkiye'de ulaşılamama hakkı yasal olarak bulunmamaktadır. Bu durumda mevcut "Dinlenme Hakkı" kapsamında iş gören ve işveren açısından farkındalığın oluşturulması, çalışan refahını artırmak adına fayda sağlayacaktır.

# KAYNAKÇA


Adam, B. (2003). Reflexive modernization temporalized. Theory, Culture & Society, 20(2), 59–78.

Avogaro, M. (2018). Right to disconnect: French and Italian proposals for a global issue. Law J. Soc. & Lab. Rel., 4, 110.

Balabushkin, D. (2022, Ocak 14). The Impact Of Digital Tools At Work – Do They Increase Or Decrease Our Productivity? BIT REBELS. https://bitrebels.com/technology/impact-digital-tools-work-increase-decrease-productivity/

Bayramoğlu, G. (2018). İş/Aile Sınırı Teorisi Bağlamında Kadın Akademisyenlerin İş/Yaşam Dengesinin Sağlanmasına Yönelik Bir Araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17(68), 1722-1744.

Bichteler, J. (1987). Techno-stress in libraries: causes, effects and solutions. The Electronic Library, 5(5), 282-287.

Bortolini, M., E. F., Gamberi, M., Pilati, F., & Faccio, M. (2017). Assembly system design in the Industry 4.0 era: a general framework. IFAC-PapersOnLine, 5700-5705. 10.1016/j.ifacol.2017.08.1121

Bosch, G., & Lehndorff, S. (2001). Working-time reduction and employment: experiences in Europe and economic policy recommendations. Cambridge Journal of Economics, 25(2), 209-243.

Brod, C. (1984). Techno-stress: The Human Cost of the Computer Revolution,. Addison-Wesley: Reading.

Canbay, P., & Demircioğlu, Z. (2021). Endüstri 5.0'a Doğru: Zeki Otonom Sistemlerde Etik ve Ahlaki Sorumluluklar. Academic Journal of Information Technology, 12(45), 106-123. https://doi.org/10.5824/ajite.2021.02.006.x

Chesley, N. (2005). Blurring Boundaries? Linking Technology Use, Spillover, Individual Distress, and Family Satisfaction. Journal of Marriage and Family, 1237–1248.

Chiuffo, F. M. (2019). The 'right to disconnect'or 'how to pull the plug on work'. Available at SSRN 3422283.

Chudinovskikh, M. V. (2019, December). The right to disconnect in digital economics. In International Scientific and Practical Conference on Digital Economy (ISCDE 2019) (s. 516-519). Atlantis Press.

Comission, E. (2020). What is Industry 5.0? European Comission.

Dagnino, E. (2020). 'Working Anytime, Anywhere'and Working Time Provisions. Insights from the Italian Regulation of Smart Working and the Right to Disconnect. E-Journal of International & Comparative Labour Studies (EJICLS), 9(3).

Doğan, S. (2023). İş Hukukunda Yeni Yaklaşımlar IV- "Dijitalleşmenin Çalışma Yaşamına Etkisi: İşçinin Ulaşılmamama Hakkı". https://www.bariserdem.com/pdf/is_hukuku_kapsaminda_iscinin_ulasilamama_hakki.pdf adresinden alındı.

Doru, İ., Çağlayan, S., Dayanır, A., Kahya, Y., Gülsoy, S., Bayrakçı, O., . . . Altun, F. (2021). Kelebek Etkisi Çalışma Yaşamında Değişim ve Dönüşüm. Kriter Yayınevi.

Eurofound. (2019, Temmuz 05). The right to switch off. Eurofound. https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/right-to-disconnect

Güğerçin, S., & Güğerçin, U. (2021). How Employees Survıve In The Industry 5.0 Era: In-Demand Skılls Of The Near Future. International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, 7(31), 524-533. http://dx.doi.org/10.26728/ideas.452

Hesselberth, P. (2018). Discourses on disconnectivity and the right to disconnect. New media & society, 20(5), 1994-2010.

Hinkin, T. R. (2005). Scale development principles and practices. Research in organizations: Foundations and methods of inquiry, 1, 161-179.

Dijital Dönüşüm Hizmetleri, L. D. (2021, Şubat 02). Logo Dijital Dönüşüm Hizmetleri. https://dijitaldonusum.com/: https://dijitaldonusum.com/dijitallesme-calisma-hayatini-nasil-degistirecek/

ILO. (2018). Ensuring decent working time for the future. Geneva: International Labour Office.

ILO. (2019, Aralık 10). International Labor Organization. Conventions and Recommendations. http://www.ilo.org/global/standards/introdu ction-to-international-labourstandards/conventions-andrecommendations/lang--en/index.htm

ILO. (2022, Ocak 14). International Labour Standards on Working time. International Labor Organization. https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/working-time/lang--en/index.htm

İmamoğlu, S. Z., Erat, S., & Yörük, E. G. (2021). Endüstri 4.0 Ve Toplum 5.0'a Geçiş Sürecinde Sosyal İnovasyon'un Rolü. Değişimden Dönüşüme Sosyal Bilimlerde Yeni Normlar (s. 17-32). içinde Gazi Kitabevi.

Kakabadse, N., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. (2000). Kakabadse, N. K., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. K. (2017). Technostress: over identification with information technology and its impact on employees and managerial effectiveness. . Creating futures: Leading change through information systems (s. 259-296). içinde Routledge.

Kessler, R. C. (2012). The costs of depression. Psychiatric Clinics, 35(1), 1-14.

Kitchen, M. (2018). How to disconnect from "always on" work culture. Wall street journal. 1-4.

Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012). Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. Organizational Psychology Review, 2(2), 152-171. 10.1177/2041386611436264

Leonhard, G., & von Kospoth, C. (2017). Exponential Technology Versus Linear Humanity: Designing A Sustainable Future. Sustainability in a Digital World (s. 77-83). içinde London: Springer.

Lerouge, L. (2020). The right to disconnect from the workplace: strengths and weaknesses of the French legal framework. In Labour Law and the Gig Economy (s. 222-229). Routledge.

Malik, M., Azhar, S., & Rafiq, N. (2021). Effect of Blurring Boundaries between Work and Non-Work on Work Performance and Life Quality of University Teachers. Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 27(3), 2814-2818. 10.47750/cibg.2021.27.03.338

MacDougall, W. (2014, Ocak 12). Industrie 4.0: Smart Manufacturing for the Future. Berlin: Germany Trade and Invest, Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing. http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Service/publications,did=917080.html

McDowall, A., & Kinman, G. (2017). The new nowhere land? A research and practice agenda for the "always on" culture. . Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 4(3), 256-266.

Messenger, J. (2018). Working time and the future of work. ILO future of work research paper series.

Müller, K. (2020). The right to disconnect. European Parliamentary Research Service Blog, 9.

Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0—A Human-Centric Solution. Sustainability, 11, 1-13. 10.3390/su11164371

Pansu, L. (2018). Evaluation of 'Right to Disconnect'Legislation and Its Impact on Employee's Productivity. . International journal of management and applied research, 5(3), 99-119.

Park, J., & Kwon, S. (2020). A Study on the Effect of the Right to Disconnect on the Job Satisfaction. Journal of Information Technology Applications and Management, 27(3), 55-68.

Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: The role of communication technology use at home. Journal of Occupational Health Psychology, 16(4), 457-467. https://doi.org/10.1037/a0023594

Ponzilacqua, M. H. P., & Silva, L. G. (2022). The right to disconnect from work: perspectives for implementation in Brazilian legal system. Revista Direito e Práxis, 13, 196-221.

Porter, G., & Kakabadse, N. K. (2006). HRM perspectives on addiction to technology and work. Journal of Management Development, 25(6), 535-560.
Roblek, V., Meško, M., & Krapež, A. (2016). A Complex View of Industry 4.0. Sage Open, 1-11. 10.1177/2158244016653987
Sayın, K. E. (2023, Haziran 06). Çağın İmkansızlığına Karşı "Ulaşılamama Hakkı". https://www.okan.edu.tr/hukuk/sayfa/7964/cagin-imkansizligina-karsi-ulasilamama-hakki/
Scheuerman, W. E. (2004). High- Speed Society. W. E. Scheuerman içinde, Liberal democracy and the social acceleration of time. JHU Press.
Secunda, P. M. (2019). The employee right to disconnect. Notre Dame J. Int'l Comp. L., 9, 1.
Sharma, P., & De Sousa, A. (. (2016). Internet Addiction in adolescents–an overview. Indian Journal of Mental Health, 3(4), 394-404.
Staunton, M., & Devlin, M. (2018). Actions to Mitigate Digital Overload. Conquering Digital Overload (s. 127-143.). içinde London: Palgrave Macmillan.
Vardarlıer, P. (2020, Nisan 08). Kobi Aktüel. https://www.kobiaktuel.com.tr/: https://www.kobiaktuel.com.tr/dijitallesen-calisma-hayati-makale,2762.html
Von Bergen, C. W., Bressler, M. S., & Proctor, T. L. (2019). On the grid 24/7/365 and the right to disconnect. Employee relations law journal, 45(2), 3-20.
Wajcman, J. (2014). Pressed for time. . Chicago: University of Chicago Press.
Weber, T., & Llave, O. V. (2021). Right to disconnect: Exploring company practices. Publications Office of the European Union.
Weil, M., & Rosen, L. (1998). Techno-stress: Coping With Technology at Work, Home, Play. New York, NY: Wiley.
Yankın, F. B. (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(2), 1-38.
Zeike, S., Choi, K. E., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Managers' Well-Being in the Digital Era: Is it associated with perceived choice overload and pressure from digitalization? An exploratory study. International journal of environmental research and public health, 16(10), 1746.

# ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYLERİNİN (PANDEMİ SÜRECİ ÖZELİNDE) SEKTÖREL BAZDA KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLENDİRİLMESİ: AĞIR SANAYİ ÇALIŞANLARI İLE SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Emel BURAK
*Kırklareli Üniversitesi*
emelburak@klu.edu.tr

Öğr. Gör. Dr. Ahmet Tuğrul KÜÇÜKYİĞİT
*Kırklareli Üniversitesi*
akucukyigit@klu.edu.tr

## ÖZET

Gerek sanayi gerekse hizmet sektöründe istihdam edilen çalışanların, verimliliği ve örgüte bağlılığı başta olmak üzere birçok alanda etkisinden bahsedilebilen örgütsel destek, çalışanların algıladığı boyutu itibarı ile çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Araştırmalar algılanan örgütsel desteğin, çalışanlar üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu ve söz konusu etkiler dolayısı ile işletmelerin de kazanımlar elde ettiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, çalışanların dijital platformlar aracılığı ile kontrolü, takibi ve yönlendirilmesi de dâhil birçok yenilik iş dünyasında pandemi sürecinde yaygınlaşmaktadır. Bu çalışmada, tüm dünyayı etkileyen ve yeni çalışma koşulları oluşmasını zorunlu kılan covid-19 pandemisi döneminde hem sağlık çalışanları hem de ağır sanayi çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmalarda, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek düzeylerinin demografik özelliklere ve çalışılan sektöre bağlı olarak değişip değişmediği ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek, pandemi sürecinin ağır sanayi ve sağlık çalışanlarının algılanan örgütsel destek düzeyleri üzerindeki etkisi tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan örgütsel destek, ağır sanayi, sağlık çalışanı, pandemi, Covid-19

## GİRİŞ

İnsan yaşamının devamlılığı gibi işletmelerin de varlıklarını sürdürebilmeleri gelişimlerine bağlıdır. İşletmelerin varlıklarını idâme ettirebilmeleri ve büyümeleri yönetim faaliyetlerinin başarısı ile doğrudan ilintilidir. Yönetsel faaliyetlerin ise çalışanların etkililiği ve verimliliği üzerine kurgulanması gerekliliği söz konusudur. İşte bu gereklilik birçok açıdan işletme performansını etkileyen çalışan davranışlarını dizayn etme zorunluluğunu da beraberinde getirir. Son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalar göstermektedir ki çalışanların başarısı, kendilerinin içerisinde bulundukları örgüt tarafından ne kadar desteklendiklerine de bağlıdır. Çalışanların hissettikleri örgütsel destek düzeyi, çalışan performansı üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. İşletmelerde çalışanların örgütsel destek algısı ile ilgili birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Algılanan örgütsel destek düzeylerinde meydana gelen artışın çalışanların verimliklerinde ve örgüte bağlılıklarında olduğu gibi diğer birçok alanda da olumlu etkisi olduğu görülmektedir. Özellikle Covid-19 pandemisi süreci, sağlık sektörü başta olmak üzere tüm çalışma alanlarında farklı çalışma koşullarını doğurmuş ve bu yeni çalışma koşullarında teknolojik araçların ve dijital uygulamaların yoğun bir şekilde kullanılması söz konusu olmuştur.

Sağlık sektörü çalışanlarının ve ağır sanayi çalışanlarının Covid-19 pandemisi sürecinde algıladıkları örgütsel destek boyutlarının demografik özelliklere ve sektöre bağlı olarak değişip değişmediğinin araştırılması amacı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçların sektörel bazdaki farklılıkları pandemi süreci özelinde tartışılması amaçlanmıştır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında, hem gelişim gösteren çeşitli teorilerle beslendiği hem de tarihsel zemin sürecinden etkilendiği görülmektedir. Tarım

toplumlarında öne çıkan çalışanlarda bedensel/fiziki güçlerin ön planda tutulması, sanayi toplumlarına geçiş ile yerini zihinsel güçlere bırakmıştır. Tarım toplumlarında çalışanlara dair fiziki/somut güç göstergeleri, daha çok maddi olanakların genişletilmesi ile destek algısı oluşturmuştur. Buna mukabil sanayi ve sanayi sonrası süreçlerde çalışanlara yönelik zihinsel güç göstergelerinin öneminin fark edilmesi ve örgütler tarafından talep edilmesi, zihinsel ve/veya psikolojik destek algısı ihtiyacını da beraberinde getirmiştir.

Algılanan örgütsel destek kavramının temeli çeşitli teorik kuramlardan beslenmektedir. Bu kuramların başında sosyal değişim teorisi gelmektedir. Homans'ın 1958 yılında 'Değiş-tokuş olarak sosyal davranış' başlıklı çalışması sosyal değişim teorisinin zeminin oluşturmuştur. Teori istikrarlı ve farklılaşmış sosyal yapıdaki üyelerin arasındaki değişim üzerinde durmaktadır (Homans, 1958). Sosyal değişim teorisinin altında yatan temel fikir maddi varlıkların değiş tokuşunu ifade eden takas yöntemine vurgu yapmaktadır. Bu teorinin zemini, maddi varlıkların değiş tokuşu gibi maddi olmayan varlıkların (örneğin, onay alma, prestij emareleri gibi) sosyal davranış çerçevesinde değiş tokuşuna karşılık gelmektedir (Homans, 1958). Sosyal değişim teorisi, Homans tarafından 'araçsal davranış psikolojisi (İnsanlara çok maddi/maddi olmayan katkıda bulunan kişi, onlardan da karşılık olarak çok maddi/maddi olmayan katkı beklemektedir (Homans, 1958))' ne vurgu yapsa da, John Thibaut' ın, Harold Kelley'in ve Peter Blau' un katkılarıyla (Emerson, 1976), temeli oluşturulmuştur.

Algılanan örgütsel destek kavramına katkıda bulunan diğer bir kuram Karşılıklılık Kuramıdır. Literatürde 'Karşılıklılık Normu Teorisi' olarak da yer alan kuram ilk olarak Gouldner (1960) tarafından yayımlanan çalışmada yer almıştır. Bu teoriye göre her bir tarafın hak ve görevleri vardır (Gouldner, 1960). Karşılıklılık normu kavram olarak fazla evrensel özellikler içermese de, evrensel kabulü öngören asgari iki talebi bulunmaktadır; insanlar kendilerine yardım edenlere yardım etmeli ve insanlar kendilerine yardım edenlere zarar vermemelidir (Gouldner, 1960). Bu mantıktan hareketle, algılanan örgütsel destek perspektifinden bakıldığında örgüt içeresinde çalışan - örgüt arasındaki etkileşimin doğası oluşmaktadır. Çalışan-örgüt etkileşiminde bu norma bağlı kalındığı takdirde, taraflardan biri olumlu davranışta bulunuyorsa, diğer tarafın da aynı olumlu tarzda mukabele etme yükümlüğü taşıması gerekmektedir (Arshadi, 2011) ve bu ilişkinin sürdürülebilir bir güven içerisinde devamlılığı söz konudur (Rousseau, 1989).

Algılanan örgütsel destek kavramının kuramsal alt yapısının kaynağını örgütsel destek teorisi oluşturmaktadır. Örgütsel destek teorisi, yukarıda değinildiği üzere sosyal değişim teorisi ve karşılıklılık normu teorisine atıf yaparak şekillenmektedir. Örgütsel Destek teorisi ilk olarak Eisenberger vd. tarafından 1986 yılında yayımladıkları bir çalışmada yer alarak bu kavram üzerinde yapılan çalışmaların büyük bir bölümünün kaynağını oluşturmuştur. Bu kuram kapsamında, örgüt çalışanlarının sosyal ve duygusal gereksinimlerinin karşılık bulması, artırılmışmış çabaların örgüt tarafından gönüllü olarak ödüllendirilmesi, mutluluklarının önemsendiğine ve gayretlerine değer verildiğine yönelik oluşan inanç, örgütsel destek olarak ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 1986).

Algılanan örgütsel destek kavramı, çalışanların; örgütteki tatminkâr iş koşulları, yönetici desteği, adalet algısı (Ott vd., 2019) ve esnek çalışma koşulları ile çalışanın hareket alanının genişletilmesidir. Bu sayede çalışanlar örgüt içerisinde desteklendikleri algısı ile örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde sürece gönüllü ve pozitif olarak katkı sunmak için motive olabilmektedirler. Örgüt çalışanları, örgütün hedeflerine ulaşmasında yardımcı olmak zorunda olduklarını düşünerek, örgüt için daha fazla çaba göstermenin kazanmalar sağlayacağı düşüncesi ile örgütsel destek kuramının temelini, sosyal mübadele sürecini başlatmış olurlar (Kurtessis vd., 2015). Benzer şekilde örgüt, örgütsel destek algısı yaratarak, çalışanlarının örgüte olan katkılarının farkında olduklarının mesajını verir ve onların mutluluklarına değer verildiğini, onlarla birlikte çalışmaktan hoşlandıklarını belirterek bireyin ait olma, saygı görme ve onaylanma ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Özdemir, 2010).

Örgütsel destek algısı, çalışanlar tarafından tek bir düzlemde değerlendirilebilecek bir kavram değildir. Literatürde örgütsel destek kavramının çeşitli başlıklarla boyutlarını ele alan çalışmalar bulunmaktadır (Bhanthumnavin, 2001; Roades ve Eisenberger, 2002; Kraimer ve Wayne, 2004; Aykan, 2007). Kraimer ve Wayne, 2004 yılında yapmış oldukları çalışmada örgütsel destek boyutlarını; uyum sağlama, maddi algılanan (finansla ilgili) örgütsel destek ve kariyer alt boyutlarından oluştuğunu ifade etmektedir (Kraimer ve Wayne, 2004). Örgütsel destek ile ilgili başka bir çalışmada ise örgütsel destek boyutları; bireysel destek (çalışma arkadaşlarının desteği), yönetici desteği ve örgütsel destek olarak değerlendirilmiş (Aykan, 2007). Örgüt içerisindeki lider/yönetici desteğinin algılanma boyutlarını kategorize eden çalışmada ise örgütsel destek boyutları; duygusal destek, bilgisel destek ve maddi destek olarak ifade edilmektedir (Bhanthumnavin, 2001).

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmada literatür taranarak kurum içerisindeki örgütsel destek algısının demografik özelliklere yönelik olarak farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu kapsamda cinsiyet, medeni durum ve yaş demografik değişkenleri ile algılanan örgütsel destek algısının arasında bir bağlantı olup olmadığı analiz edilmiştir. Ayrıca literatürde yer alan örgütsel destek belirleyicilerinden iş kolu/ iş yapısının algılanan örgütsel destek düzeyine göre anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığı test edilmiştir. Bu kapsamda alanyazın dikkate alınarak hipotezler geliştirilmiş ve her bir hipotez analiz edilerek değerlendirilmiştir.

## Hipotez Geliştirme ve Araştırmanın Modeli

Algılanan örgütsel desteğin, alan yazında birçok farklı değişken ve faktörler ile etkileşimine/ilişkisine yer verilmektedir. Örgütsel destek ile ilgili literatürde yer alan öncüller olarak; adalet, iş koşulları, yönetici desteği, ödül mekanizması (Rhoades ve Eisenberger, 2002), ödemelerin memnuniyeti, kariyer geliştirme, iş-aile desteği, lider-üye etkileşimi, mesleki bağlılık, örgüt büyüklüğü (Krishnan ve Mary, 2012), bilgiye erişim, öğrenme fırsatlarına erişim, gelişim fırsatlarına erişim, güven duyma (Ghani ve Hussin, 2009) gibi unsurlar yer almaktadır.

Algılanan örgütsel desteğe yönelik yapılan çalışmalarda birçok farklı örgütsel ve/veya bireysel faktörle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların en önemlilerinden biri kabul edilen Rhoades ve Eisenberger' in 2002 yılında meta analiz yöntemiyle alanyazına kazandırdıkları araştırmadır. Çalışmada Algılanan Örgütsel Destek değişkeni üzerine yapılan birçok araştırma incelenmiştir. Araştırmaya göre çalışan özellikleri kişisel özellikler ve demografik özellikler olmak üzere iki sınıfta incelenmiştir. Her bir özellik grubunun algılanan örgütsel destek ile olan ilişkisi ele alınmıştır. Araştırma kapsamında iş görene ait demografik özellikler medeni durum, cinsiyet, eğitim, yaş ve hizmet süresi olarak belirtilerek, bu değişkenler ile örgütsel destek arasında düşük düzeyde bir bağlantı/ilişki/etki tespit edilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Aynı araştırmada bu düşük ilişki düzeyini baz alarak algılanan örgütsel desteğin demografik faktörlere göre farklılık gösterdiğini rapor etmişlerdir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Bir başka çalışmada gerçekleştirilen analizde, cinsiyet ile örgütsel destek algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğu, erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha yüksek bir örgütsel destek algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Johlke vd., 2002). Benzer şekilde yaş grupları ile örgütsel destek algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ele alan başka bir çalışmada, ileri yaşta olan iş görenlerin, genç iş görenlere oranla daha düşük örgütsel destek algı düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yoshimura, 2003).

Literatür incelendiğinde algılanan örgütsel desteğin birçok örgütsel unsurla ilişkisinin ele alındığı görülmektedir. Bu unsurlar çok çeşitlilik göstermektedir. Bununla birlikte algılanan örgütsel desteğin demografik özellikler ile ilişkisinin ele alındığı çalışmalar nispeten daha sınırlı sayıdadır. Ancak yapılan çalışmalarda, örgüt içerisinde örgütsel destek algı düzeylerinin yükseltilmesinde,

çalışanlara yönelik olarak kişiselleştirilen örgüt politikalarının önemli olduğunu ifade eden çalışmalar bulunmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003; Büyükgöze ve Kavak, 2017). Örgüt politikalarının, çalışanlar tarafından kişiselleştirildiği algısının yaratılmasında, örgüt içerisindeki genel demografik özellikler önemli bir unsur olmaktadır. Bu sebeple yapılan bu çalışmada literatür dikkate alınarak demografik özellikler (Cinsiyet, Medeni Durum, Yaş Grupları) ile örgütsel destek algısı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı yönünde bir analiz yapılmıştır. Literatür ışığında geliştirilen Hipotezler şu şekildedir;

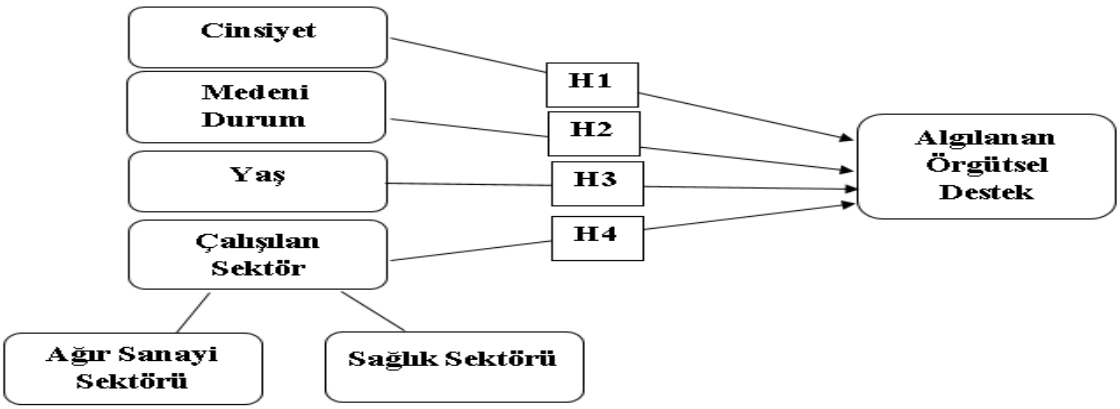
***H1**: Cinsiyet ile örgütsel destek algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.*

***H2:** Medeni durum ile örgütsel destek algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.*

***H3**: Yaş ile örgütsel destek algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.*

Alanyazında algılanan örgütsel destek çalışmaları incelendiğinde, iş kolu ve/veya işin yapısının algılanan örgütsel destek düzeyinin belirleyicisi olarak kabul eden çalışmalar mevcuttur (Eisenberger, 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Coyle-Shapiro ve Conway, 2005; Gavino, 2005; Jones, 2007). Buna göre iş görenlerin, çalıştıkları sektöre/iş koluna dair anlamlı işler yaptıklarına yönelik bir inanç geliştirmeleri, onlara örgüt içerinde yeteneklerini sergileme fırsatı yaratmakta ve örgüte yönelik pozitif değerlendirme anlamına gelen örgütsel destek düzeyine katkıda bulunmaktadır (Eisenberger, 1986). Literatür ile paralel olarak kurum içerisinde çalışanların yaptıkları işlerin anlamlı bulunmasının ve çalışılan sektör yapısının, örgüte yönelik olumlu bir düşünceye karşılık gelen örgütsel destek algı düzeyinde farklılık yaratıp yaratmayacağını tespit etmek amacıyla H4 hipotezi oluşturulmuştur. Çalışılan sektör olarak ağır sanayi ve sağlık sektörü seçilmiştir. Sağlık sektörünün araştırmaya dâhil edilmesinin sebebi, pandemi sürecinde insanlık adına büyük hizmet sunan ve bu sebeple yaptıkları işlerin tüm dünyada oldukça anlamlı olduğu kabul edilen bir sektör olmasıdır. Ağır sanayi sektörünün seçilmesinin sebebi ise yapılan işin muhtevası açısından sağlık sektörü ile benzerlik düzeyinin en düşük olduğu iş kolu olması, ancak özellikle pandemi sürecinde fiziksel ve ruhsal olarak yıpranma düzeyinin sağlık sektörü çalışma şartlarına en yakın sektör olduğu inancıdır. H4 Hipotezi aşağıdaki gibidir;

***H4**: Çalışılan sektör ile örgütsel destek algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.*




**Şekil 1:** Hipotezlere yönelik oluşturulan araştırma modeli

## Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini Tekirdağ/ Çerkezköy' de bulunan tüm sağlık ve ağır sanayi çalışanları oluşturmaktadır. Bunun sebebi araştırmanın yapıldığı dönemin küresel bir salgınla mücadele sürecini içermesi sebebiyle ve bu döneme özel bir bilgi üretme amacıyla araştırma yapılmak istenmesidir. Ayrıca Marmara bölgesinde bulunan gelişme potansiyeli çok yüksek olan ve sanayinin en yoğun olduğu ilçelerden biri olmasıdır. Araştırmaya yönelik veri toplama süreçleri

için fiziki anket dağıtılması da planlamış ancak pandemi sürecindeki risk ve kısıtlılık sebebiyle anketler yalnızca mesaj yoluyla link paylaşılarak dağıtılmıştır. Çok sayıda sağlık çalışanı ve ağır sanayi çalışanına link gönderilmiştir. Sağlık çalışanlarının geri dönüş oranı oldukça düşük olmuş yalnızca tam ve yeterli içeriğe sahip 52 tane doldurulmuş anket elde edilmiştir. Bu sebeple, dönemin şartları (pandemi süreci) göz önüne alınarak, ağır sanayi çalışanlarından da en az o sayıya ulaşıldığında veri toplama süreci literatürde aynı sayıya ulaşıldığında sonlandırılma gereği olmamasına rağmen, ölçekteki madde sayısının 10 katına ulaşılarak sadece geçerlik/güvenilirlik analizlerine uygun sayı yeterli görülmüş 104 anket ile analiz gerçekleştirilmiştir.

### Araştırmanın Yöntemi

Yapılan bu araştırma pandemi sürecini kapsayan, hatta dünya çapında pandemi sürecine uyum sağlamaya çalışıldığı, aşı geliştirme girişimlerinin devam ettiği 2021 yılında Mart, Nisan, Mayıs, Haziran ayını kapsayan 4 aylık bir süreçte veri toplanmıştır. Basit tesadüfi yöntem ile veri toplama süreci planlanmış ancak dönemin şartları itibariyle kolayda örnekleme yöntemi ile veri toplanmaya çalışılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Yüz yüze görüşmenin mümkün olmadığı bir süreçte veri toplama süreci yaşandığı için mesaj yolu ile link paylaşılarak veri toplanmıştır. Süreç içerisinde 52 sağlık çalışanından ve 52 ağır sanayi işçilerinden oluşan 104 kişiye ulaşılmıştır. Nihai olarak, daha fazla kişiye anket ulaştırılmış olsa da dönemin zorluğu itibariyle yeterli içeriğe sahip104 anket araştırmaya dâhil edilerek analiz gerçekleştirilmiştir. Anket iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım demografik soruların yer aldığı 4 sorudan oluşmaktadır. İkinci kısımda ise ‘Algılanan Örgütsel Destek’ düzeyini ölçen bir soru formu kullanılmıştır. Örgütsel Destek Algısı için Eisenberger vd., tarafından 1986 yılında geliştirilen ve 36 maddeden oluşan bir formunun 1997 yılında yine Eisenberger vd., tarafından 8 maddelik tek boyutlu kısa formu geliştirilmiştir (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 1997). Bu çalışmada ise bu kısa formun Türkçe haline, 2020 yılında İsmail Alici tarafından hazırlanan doktora tezinden yararlanılarak uyarlanmıştır (Alici, 2020). Ölçekte 4 tane olumsuz ifade, 4 tane olumlu ifade vardır. Yapılan araştırmanın analizinde ters kod ile sorulan olumsuz ifadeler dönüştürme işlemi yapılarak hipotezler test edilmiştir. Araştırmada 5’ li Likert ölçeği kullanılmıştır. 5’li Likert ifadeleri 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Çalışmada Spss 22.0 kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizlerde; Tanımlayıcı İstatistikler, Ters Kod Dönüştürme, Normallik Testleri, Güvenirlilik Analizi, Faktör Analizi, T-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

### Örnekleme Ait Demografik Veriler

Araştırma, pandemi döneminde gerçekleştirilmiş olup, araştırmaya sağlık çalışanları ve ağır sanayi çalışanları eşit sayıda dâhil edilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen örnekleme ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’ de gösterilmektedir.

Araştırma sonucu analize katılan örneklemin %63,5’ i Erkek, %36,5’ sı Kadın’dır. Araştırmaya katılan çalışanların yaş oranları sırasıyla %14,4’ ü 18-25 yaş arası, %30,8’ i 26-32 yaş arası, %40,4’ ü 33-42 yaş arası, %10,6’ sı 43-50 yaş arası, % 3,8’ i 51 yaş ve üzerinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu, 33-42 yaş arası kişiler oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil edilen çalışanların %65,4’ ü evli, %34,6’ sı bekardır. Daha öncede belirtildiği gibi araştımaya sağlık çalışanları ve ağır sanayi çalışanları eşit sayıda dahil edilmiştir.

**Tablo 1:** Örnekleme ait tanımlayıcı istatistikler

| Değişken | Grup | F | % |
|---|---|---|---|
| **Cinsiyet** | Erkek | 66 | 63,5 |
| | Kadın | 38 | 36,5 |
| **Yaş** | 18-25 yaş arası | 15 | 14,4 |
| | 26-32 yaş arası | 32 | 30,8 |
| | 33-42 yaş arası | 42 | 40,4 |
| | 43- 50 yaş arası | 11 | 10,6 |
| | 51 ve üzeri | 4 | 3,8 |
| **Çalışılan Sektör** | Sağlık Sektörü | 52 | 50,0 |
| | Ağır Sanayi Sektörü | 52 | 50,0 |
| **Medeni Durum** | Evli | 68 | 65,4 |
| | Bekâr | 36 | 34,6 |

## Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada literatürde çoğunlukla tercih edilen ve geçerliliği ve güvenirliliği test edilmiş ölçek maddeleri soru formu haline getirilerek kullanılmıştır. Yapılan bu çalışmada da ölçeğin güvenirliliğini test etmek amacıyla Cronbach-Alfa güvenirlilik katsayısı hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda 8 maddeden ve tek boyuttan oluşan Örgütsel Destek Algısına yönelik Cronbach-Alfa değeri 0,772 hesaplanmıştır. Elde edilen sonuç literatürde kabul edilen eşik değer olan 0,70' in üzerindedir (Nunnally ve Bernstein, 1994). Bu sebeple kullanılan ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 2:** Algılanan örgütsel destek değişkenine ait güvenirlilik analizi sonucu

| Değişken | ALFA (*a*) KATSAYISI |
|---|---|
| **Algılanan Örgütsel Destek** | 0,772 |

Araştırma analizinde yapı geçerliliği için kullanılan açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda hesaplanan KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri 0,759 olarak hesaplanmıştır. Literatürde KMO değerinin 0,70' eşik değerin üzerinde olması verilerin faktör analizi için oldukça uygun olduğu kabul edilmektedir (Bryman ve Cramer, 2005). Yapılan analizler çerçevesinde örgütsel destek algısına yönelik elde edilen bulgular değerlendirilerek, sonuçlar kısmında yorumlanmıştır.

**Tablo 3:** Algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin kmo ve bartlett testi (n=104)

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklemin Uygunluğu Ölçümü | | 0,759 |
| Bartlett Küresellik Testi | Yaklaşık Ki-Kare ($X^2$) | 384,213 |
| | Serbestlik Derecesi (*sd*) | 28 |
| | Anlamlılık (*p*) | 0,000 |

## Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerine Yönelik Bulgular

Örgütsel destek algısına yönelik pandemi sürecinde ağır sanayi ve sağlık sektöründe çalışan 104 personelin Algılanan Örgütsel Destek Algısı Tablo 4' te gösterilmektedir.

**Tablo 4: Algılanan Örgütsel Destek Değişkenine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| Değişken | n | Ort. | ss |
|---|---|---|---|
| **Algılanan Örgütsel Destek** | 104 | 3,02 | 0,73 |

Tablo 4 incelendiğinde 104 çalışanın katıldığı araştırmada algılanan örgütsel destek 3,02 olarak hesaplanmıştır. Bu veri ile pandemi sürecinde çalışanların örgütsel destek algılarının orta seviyede olduğu ifade edilebilmektedir.

**Tablo 5:** Algılanan örgütsel destek değişkenine ilişkin bulgular

| No | Algılanan Örgütsel Destek | Ort. | S.S. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | Çalıştığım kurum, kurumun yararına yaptığım katkılara değer verir | 3,27 | 1,19 | 8,7 | 20,2 | 20,2 | 36,5 | 14,4 |
| **2** | Çalıştığım kurum, fazladan gösterdiğim çabaları takdir etmez | 2,74 | 1,19 | 12,5 | 39,4 | 19,2 | 19,2 | 9,6 |
| **3** | Çalıştığım kurum şikayetlerimi dikkate almaz | 3,10 | 1,19 | 11,5 | 19,2 | 28,8 | 27,9 | 12,5 |
| **4** | Çalıştığım kurum, benim refahımı gerçekten önemser | 2,95 | 1,16 | 13,5 | 22,1 | 27,9 | 28,8 | 7,7 |
| **5** | İşimi en iyi biçimde yapsam dahi çalıştığım kurum bunu fark etmez | 2,96 | 1,23 | 10,6 | 31,7 | 22,1 | 22,1 | 13,5 |
| **6** | Çalıştığım kurum, beni çok az umursar | 2,99 | 1,22 | 9,6 | 32,7 | 20,2 | 24,0 | 13,5 |
| **7** | Çalıştığım kurum, benim işimdeki başarılarımdan gurur duyar | 3,15 | 1,06 | 9,6 | 15,4 | 30,8 | 38,5 | 5,8 |
| **8** | Çalıştığım kurum, benim işimdeki genel memnuniyetimi önemser | 2,99 | 1,14 | 12,5 | 21,2 | 27,9 | 31,7 | 6,7 |

Algılanan örgütsel destek düzeylerini içeren veriler Tablo 5' da gösterilmektedir. Tablo 5 incelendiğinde en yüksek ortalama 'Çalıştığım kurum, kurumun yararına yaptığım katkılara değer verir.' ifadesidir. Çalışanların, kurum adına gerçekleştirdikleri faaliyetlerin ve dolayısı ile kuruma katkılarının değer gördüğünü ifade etmeleri aynı zamanda faaliyetlerinin de doğru ve zamanında gözlemlenebildiğinin bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Tablo 5 incelendiğinde en düşük ortalamaya sahip olan ifade ise 'Çalıştığım kurum, fazladan gösterdiğim çabaları takdir etmez .' ifadesidir. Algılanan örgütsel desteğin bu boyutunda, çalışanların fazladan gösterdikleri çabaların, belirlenen standartların dışında ve ötesinde emek sarf edilmesini vurguladığı düşünüldüğünde, dijital platformlar aracılığı ile gerçekleştirilen ölçümlerin çalışanlar üzerinde bir baskı oluşturduğu veya motive ettiği gerçeği ile yorum yapmak mümkündür. Çalışanlar, fazladan gösterdikleri çabaların nispeten dikkate alındığı izlenimindedir. Bu durum, faaliyetlerin doğru ölçüldüğü algısını desteklemektedir. Söz konusu ölçüm ve değerlendirmelerin de dijital platformlar aracılığı ile gerçekleştirildiği düşünüldüğünde, algılanan örgütsel destek boyutunda pozitif etkisinden söz etmek mümkündür.

## Algılanan Örgütsel Deste Düzeylerine Yönelik Geliştirilen Hipotezlere Yönelik Analizler

Pandemi sürecine ilişkin ağır sanayi sektörü ve sağlık sektöründe yer alan 104 çalışan ile gerçekleştirilen araştırmada, literatür dikkate alınarak oluşturulan örgütsel destek algısının cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi amaçlanmıştır. Analize tabi tutulacak hipotezler şu şekilde sıralanmaktadır;

**H1:** Cinsiyet ile örgütsel destek algısı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H2:** Medeni durumu ile örgütsel destek algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

**H3:** Yaş ile örgütsel destek algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

**H4:** Çalışılan sektör ile örgütsel destek algısı açısından anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezlerin test edilmesinde iki ve daha fazla bağımsız grup arasındaki farklılığın ölçülmesine yönelik testler kullanılması planlanmıştır. Bu testlerden parametrik veya parametrik olmayan testlere başvurulması için verilerin normal dağılıp dağılmadığının test edilmesi gerekmektedir. Bu sebeple Histogram grafikleri fikir vermiş, ancak yine de normallik testi yapılmıştır. Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını gösteren testlerden, gözlem sayısı 29'dan büyük olan veriler için tercih edilen Kolmogrov-Smirnov tercih edilmiştir. Yapılan normallik testinde Kolmogrov-Smirnov %5 anlamlılık düzeyine göre p değerinin 0,05' ten büyük olması verilerin anlamlı olduğu sonucunu vermektedir. Yapılan analizde $p > 0,05$ olarak bulunmuştur. Verilerin normal dağılıma sahip olduğu sonucuna ulaşılarak, iki bağımsız grup arasındaki farklılığı test eden parametrik test olan T-testi ve üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yaparak farklılığı ölçen Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) (Yalnızca H3 hipotezinin testinde kullanılmıştır) kullanılmıştır.

Yapılan Analiz sonucunda H1 hipotezi p değeri 0,12 olarak hesaplanmıştır. P>0,05 olduğu için H1 hipotezi reddedilmiştir. Bu analiz sonucunda algılanan örgütsel destek ile cinsiyet arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yapılan Analiz sonucunda H2 hipotezi p değeri 0,53 olarak hesaplanmıştır. P>0,05 olduğu için H2 hipotezi reddedilmiştir. Bu analiz sonucunda algılanan örgütsel destek ile medeni durum arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yapılan Analiz sonucunda H3 hipotezi p değeri 0,61 olarak hesaplanmıştır. P>0,05 olduğu için H3 hipotezi reddedilmiştir. Bu analiz sonucunda algılanan örgütsel destek ile yaş grupları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Yapılan Analiz sonucunda H4 hipotezi p değeri 0,002 olarak hesaplanmıştır. P<0,05 olduğu için H4 hipotezi kabul edilmiştir. Bu analiz sonucunda algılanan örgütsel destek ile çalışılan sektör arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Analiz değerleri kapsamında pandemi sürecinde ağır sanayi çalışanlarının, sağlık çalışanlarından daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduğu hesaplanmıştır.

Pandemi süreci özelinde özellikle sağlık çalışanlarının çok yoğun ve ağır çalışma koşullarında faaliyet gösterdikleri bilinmektedir. Sağlık sektörü çalışanlarının bu süreçte gerçekleştirdikleri faaliyetler, gerek gözlem gerekse ölçüm bağlamında dijital uygulamalar aracılığı ile sürekli olarak değerlendirilmiş olsa da dönemin koşulları gereği örgütsel destek algılarının ağır sanayi çalışanlarına oranla düşük çıkması beklenebilir bir durumdur. Sağlık çalışanlarının bu bağlamda, gösterdikleri üretkenliğin ve fedakârlığın yeteri kadar takdir edilmemesinden ve gerek maddi gerekse manevi olarak karşılığını alamamasından dolayı bir tepki olarak ağır sanayi çalışanlarından negatif olarak ayrışmış olmaları mümkündür. Bununla birlikte, dijital uygulamaların sağlık çalışanları üzerinde oluşturduğu baskı (gerek zaman gerekse mekânsal olarak fedakârlık yapmak zorunda hissetmeleri), örgütsel destek algılarında olumsuz etkilere neden olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan bu çalışmada H1, H2, H3 hipotezleri, literatürde yer alan ve demografik özellikler ile algılanan örgütsel destek arasında bir ilişki/etki/bağlantı bulan Rhoades ve Eisenberger (2002), Johlke vd., (2002) ve Yoshimura (2002) çalışmaları ile farklılık göstermiştir. Yapılan çalışmada demografik özelliklere (cinsiyet, medeni durum, yaş) göre, algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. H1, H2, H3 hipotezleri reddedilerek, demografik özelliklere göre algılanan örgütsel destek düzeyinde bir değişim olduğu tespit edilememiştir.

Covid-19 pandemisinin tüm dünyada etkisinin hissedildiği ve çalışma koşullarının zaruri sebeplerle değişmesine yol açtığı dönemde gerçekleştirilen bu çalışmada elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, algılanan örgütsel desteğin çalışanların cinsiyetine, medeni durumuna ve yaşına bağlı olarak değişmediği, dolayısı ile her iki sektör grubunda çalışanlar kendi içerisinde değerlendirildiğinde cinsiyeti, medeni durumu ve yaşı ne olursa olsun, çalışanların benzer

düzeylerde örgütsel destek algılarına sahip oldukları görülmektedir. Covid-19 pandemisi sürecinde hem sağlık hem de ağır sanayi çalışanlarının cinsiyet, medeni durumlarındaki farklılık ve farklı yaş gruplarında olmaları, örgütsel destek algısı açısından bir fark oluşturmamaktadır. Dijital uygulamalar aracılığı ile gerçekleştirilen ölçümler, elde edilen veriler, otomatik olarak gerçekleştirilen değerlendirmeler, dijital ortamda gerçekleştirilen faaliyetler ve yine dijital ortamlar aracılığı ile gerçekleştirilen iletişim ile veri akışları dolayısı ile çalışanlardan beklentilerin ve taleplerin, çalışanın demografik özellikleri, özel hayatı, fiziksel ve psikolojik durumundan bağımsız olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır.

Bu sonuç, pandeminin söz konusu olmadığı normal çalışma koşullarında elde edilen sonuçlar ile karşılaştırıldığında, pandeminin etkisi ile yoğun olarak kullanılan dijital uygulamalarının izleme, değerlendirme ve karar verme mekanizmalarında (beklendiği üzere) çalışanlar arasında cinsiyet, medeni durum ve yaş farkı gözetmemesinden ve sistemin doğası gereği duygusal değerlendirmelerden yoksun olarak çalışmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Normal çalışma koşullarında ve dijital uygulamaların kullanılmadığı (ya da nispeten daha az kullanıldığı) koşullarda insan unsuru tarafından gerçekleştirilen faaliyet ve alınan kararların daha duygusal, ilişki odaklı ve empati içeren doğasının getirmiş olduğu farklılaşmanın, dijital uygulamaları ile ortadan kalkmasının bir sonucu olarak değerlendirmek mümkündür.

Çalışmada, H4 hipotezi kabul edilerek çalışılan sektör ile örgütsel destek algısı düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan bu çalışmada, çalışılan sektör ile örgütsel destek arasında bir bağlantıyı/ilişkiyi/etkiyi savunan çalışmalar (Eisenberger, 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Coyle-Shapiro ve Conway, 2005; Gavino, 2005; Jones, 2007) desteklenmiştir. Ancak çalışılan sektör itibariyle anlamlı işler yapılan sektörlerde daha yüksek örgütsel destek algısının olduğunu ileri süren çalışma olan Eisenberger (1986) ile farklılık göstermektedir. Eisenberger (1986)' a göre anlamlı işler yapılan sektörün daha yüksek bir örgütsel destek algısına sahip olması gerekmektedir. Yapılan işin anlamlılığı açısından pandemi sürecinde sağlık sektörü çalışanları oldukça anlamlı bir hizmet sunmuşlardır. Bu doğrultuda sağlık çalışanlarının daha yüksek bir örgütsel destek algısına sahip olmaları gerekmektedir. Ancak yapılan analizde pandemi sürecinde ağır sanayi çalışanlarının, sağlık çalışanlarına oranla daha yüksek bir örgütsel destek algısına sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Sağlık çalışanları özelinde, elde edilen sonuçların Covid-19 pandemisi sürecinin etkilerinden bağımsız olarak değerlendirilmesi mümkün değildir. Sağlık çalışanları daha önce de ifade edildiği gibi pandemi sürecinde çok zor ve yoğun çalışma koşullarında faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Sürecin bir sonucu olarak da değerlendirilebilecek olan dijital uygulamaların sağlık sektöründe daha yoğun olarak kullanımı, sağlık çalışanları üzerinde var olan baskıların daha da artmasına yol açtığı kabul edilmektedir. Ağır sanayi çalışanları ile karşılaştırıldığında, üretim hattından bir ürünün geç çıkması ile bir hastanın geç tedavi edilebilmesi (ya da gecikme dolayısı ile tedavi edilememesi) gerek çalışanlar gerek işletmeler gerekse toplum nezdinde sosyolojik ve psikolojik etki açısından büyük fark arz eder. Dolayısı ile sağlık çalışanlarının dijital uygulamalar ile sürekli zaman baskısı altında kalmaları, algılanan örgütsel destek bağlamında negatif bir etki göstermiş olarak değerlendirilmektedir. Hastalara karşı hissedilen sorumluluk duygusu ve topluma verilen hizmetin bağlayıcılığı, dijital uygulamalar aracılığı ile sürekli denetim altında olma ve/veya sürekli faaliyet (takip, iletişim, müdahale vb.) içerisinde bulunma zorunluluğu ile birleştiğinde, örgütsel destek algısında bir azalmaya yol açması muhtemeldir. Bununla birlikte sağlık çalışanlarının, ailelerinden uzun süreler ayrı kalmak zorunda olmaları, uzun süreler sağlık kurumlarının içerisinde faaliyet göstermek zorunda kalmaları, üzerlerinde zaman ve mekânsal olarak büyük baskılar oluşturmuş ve bunun sonucu olarak da örgütsel destek algılarında azalmaya yol açmış olduğu değerlendirilmektedir. Nihayetinde sağlık çalışanları tarafından gösterilen çabaların gerek toplum gerekse yöneticiler tarafından yeterince takdir görmemiş olması da bu farklılığın sebeplerinden birisi olarak değerlendirilebilir.

Elde edilen sonuçlar, işletmelerin dijitalleşme etkisi ile çalışanların tamamını aynı özelliklerde ve aynı yapıda olduklarını varsaydığını göstermektedir. Bu durum çalışanların ihtiyaç ve

koşullarının yeteri kadar tespit edilememesine ve anlaşılamamasına yol açmaktadır. Bunun önüne geçebilmek amacı ile işletmelerin, örgüt politikalarının kişiselleştirilmesi, karar verme mekanizmalarında çalışan katılımının artırılması, çalışanların geri çekilme davranışlarının azaltılmasına yönelik uygulamalar, orta kademe yöneticilerin çalışanlar ile iletişimlerinin mekanik olmaktan çok organik olarak yürütülmesi, özellikle insan kaynakları uygulamalarının çalışan odaklı olmasına ve ikili ilişkiler ile iletişim kanallarının iyileştirilmesine yönelik geliştirmelere ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir.

# KAYNAKÇA


Arshadi, N. (2011). The relationships of Perceived Organizational Support (POS) With Organizational Commitment, In-Role Performance, and Turnover Intention: Mediating Role of Felt Obligation. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 30, 1103-1108.

Aselage, J. & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. Journal of Organizational Behavior, 24 (5), 491-509.

Aykan, E. (2007). Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22 (1): 123-137.

Büyükgöze, H. & Kavak, Y. (2017). Algılanan Örgütsel Destek ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi: Lise Öğretmenleri Örnekleminde Bir İnceleme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23(1), 1-32.

Coyle-Shapiro, J. & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. Journal of Applied Psychology. 90 (4), 774–781.

Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology, 7, 500–507.

Emerson, R.M. (1976). Social exchange theory. Annual Review of Sociology, 2, 335- 362.

Gavino, M., (2005). Understanding The Impact of Hr Practices on Employee Attitudinal and Behavioral Outcomes, The Role of Pos. University of İllinois Chicago, Chicago, Illinois.

Ghani, N. & Hussin, T. (2009). Antecedents of Perceived Organizational Support. Canadian Social Science, 5 (6), 121-130.

Gouldner, W. A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. American Sociological Review. 25 (2), 161-178.

Homans, C. G. (1958). Social behavior as ex- change. Am. J. Sociol. 62, 597-606

Johlke, M.C., Stamper, C.L. & Shoemaker, M.E. (2002). Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Commitment. Journal of Managerial Psychology, 17 (2), 116-128.

Jones, J.R. (2007). Favorable Treatment and Perceived Organizational Support, The Influences of Desire for Control and Need for Cognition. The Degree of Master of Arts in Psychology, Faculty of the University of Delaware, ABD.

Kraimer, M. L. & Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. Journal of Management, 30(2): 209–237.

Krishnan, J. & Mary, V.S. (2012). Perceived Organisational Support – An Overview On Its Antecedents and Consequences, International Journal of Multidisciplinary Research, 2 (4), 1-13

Kurtessis, J., Eisenberger, R., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. Journal of Management, 43, 1854-1884.

Ott, Anna R., Verena C. & Binnewies, C. (2019). Negative work reflection, personal resources, and work engagement: the moderating role of perceived organizational support. European Journal of Work and Organizational Psychology, 28 (1), 110–123.

Özdemir, A. (2010). İlköğretim Okullarında Algılanan Örgütsel Desteğin Öğretmenlerin Kişiler Arası Öz Yeterlik İnançları İle İlişkisinin İncelenmesi, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 30 (1), 127-146.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. Journal of Applied Psychology, 87 (4), 698–714.

Rousseau, M. D. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal. 2 (2), 121-139.

Yoshimura, K. E. (2003). Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent to Leave: Group Differences. Degree of Masters of Science, North Carolina State University,ABD.

# GELECEĞİN ÖNEMLİ YETKİNLİKLERİNDEN BİLİŞSEL ESNEKLİK VE PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ ÇALIŞAN PERFORMANSINA NASIL ETKİ EDİYOR?

Alper GİRGİN
*İstinye Üniversitesi*
alper.girgin@stu.istinye.edu.tr

Doç. Dr. Okan YAŞAR
*İstinye Üniversitesi*
okan.yasar@istinye.edu.tr

## ÖZET

İşletme yönetimlerinin en temel olarak aldığı hedefin etkinlik ve verimliliğin arttırılması olduğu düşünüldüğünde, bunun ifade olarak karşılığı bireysel ve örgütsel performansın arttırılmasıdır. Bu performansı betimlerken, son yıllarda yetkinlik olarak problem çözme ve bilişsel esnekliğin sıkça ifade edildiği gözlemlenmektedir. Bu araştırmada, bilişsel esneklik ve problem çözme becerilerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerin incelenmiştir. Araştırmanın kapsamında özel sektör çalışanlarının performanslarını sergilerken problem çözme bilişsel esnekliklerini nasıl kullandıklarının araştırılması hedeflenmiştir. Araştırma yöntemi olarak da bilişsel esneklik ölçmesinde Wisconsin kart testi, problem çözme için de nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle bilişsel esneklik ve problem çözme becerileri üzerinde, sonrasında performans kavramı üzerinde durulmuştur.

Bilişsel esneklik ve problem çözme becerilerinin araştırmayla desteklenerek yönetici ve çalışan bağlamında performansa etkisi belirtilmiş, bu da yapılan test ve nicel araştırma ile desteklenmiştir. Günümüzün karmaşık ve çok fonksiyonel iş ortamında bilişsel esneklik ve problem çözme becerilerinin çalışanların performansını arttırmada kolaylık sağlayacağı araştırmayla gösterilmesi amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilişsel esneklik, problem çözme, iş performansı, Wisconsin kart testi.

# GİRİŞ

Organizasyonlar rekabet arttıkça tüm yönetim sistemleriyle beraber çözümler bulmaya çalışmakta ve organizasyonun verimliliğini arttırma konusunda birçok zorluğa göğüs germektedir. (Kesen, 2015). İşletme yönetimlerinin en temel olarak aldığı hedefin etkinlik ve verimliliğin arttırılması olduğu düşünüldüğünde, bunun ifade olarak karşılığı bireysel ve örgütsel performansın arttırılmasıdır (Aktaş ve Gürkan, 2015).

Bireysel performans kavramında geçen yetkinlik ve becerilerin kullanabilme ifadesinden yola çıkarak, World Economic Forum, 2021'de yayınladığı "2025 yılı için en önemli 10 yetkinlik" içinde bir yandan fikir üretirken problem çözme ve esnek olabilmeyi öncelikli göstermiştir. (https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/):

Bu araştırmada bilişsel esneklik ve problem çözme becerilerinin çalışan performansına etkisi konusu hem alan yazın taraması hem de yurt içi yurt dışı yapılan çalışmalar da göz önünde bulundurularak incelenmiştir. Araştırmanın amacında da belirtileceği üzere maalesef ülkemizde özellikle sinirbilim araçlarının kullanılarak örgütsel davranışın ve yetkinliklerin incelendiği çok araştırma yoktur. Bu araştırmayla alan yazanının zenginleştirilmesi de hedeflenmiştir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Bilişsel Esneklik

### Bilişsel esneklik kavramı ve sinirbilim

İnsanların içinde bulunduğu ve organizasyon olarak çalıştığı yerler; düşüncelerini, duygularını ve eylemlerini etkilemektedir. (Brief & Weiss, 2002). Örgütsel bilişsel sinirbilim yani örgütlerde

sinirbilim yaklaşımlarının kullanılması, bu tanımlardan yola çıkarak, organizasyonda olan olayları ve beraberinde performans anlayışının, araştırma yapanlar için altında yatan biyolojik ve bilişsel yönleri hakkında daha fazla bilgiye sahip olmalarını sağlar (Senior vd, 2011; Ward vd,, 2015).

Örgütsel sinirbilimin parçası olarak bilişsel esneklik, insanın bilişsel proseslerinin, bulunduğu ortamdaki ortaya çıkan yeni veya beklenmeyen durumlar karşısında uyumlayabilme ve strateji üretme yeteneğine verilen addır (Canas vd,, 2006). Klinik psikologlar ve araştırmacılar, bilişsel esnekliği üst düzey bir bilişsel yetkinlik olduğunu savunmaktadırlar (Rende, 2000). Bilişsel esneklik, kontrol altına alma ve seçenekleri oluşturabilme üzerine bir kişinin karar verme mekanizmasında iki ana alan ortaya çıkmaktadır. (Lee vd., 2012; Laureiro-Martínez vd, 2009). Seçenekleri oluşturabilmek, insanın karşılaştığı durumlarda alternatifleri de düşünerek zor durumlarla başa çıkabilmek için birden fazla sayıda çözüm üretebilme yeteneğidir. Kontrol altına alabilme ise karşılaşılan zor ve karmaşık durumları kontrol altına alabilme durumudur (Yaşar, 2019; Curran & Andersen, 2017).

## Problem Çözme

Problemi tanımlarken, filozof John Dewey, aklı karıştıran, durumu belirsizleştiren ve ona zorluk yaratıp meydan okuyan her şey olarak tanımlamaktır. (Gelbal, 1991).

Heppner ve Krauskopf (1987), problem çözme olgusunu bireyin kendisinden veya dışarıdan gelen istek ve taleplere uyum sağlamak amaçlı yaptığı, belirli bir sırayla gerçekleştirilen bilişsel, duyusal ve davranışsal süreç olarak ifade etmişlerdir. Problem çözme becerisi, bu tanımlardan da yola çıkarak bilişsel esneklikte de olduğu gibi kişilerin kendi çevrelerine uyum sağlama ve farklı şartlara adaptasyonlarına imkan vermektedir (Senemoğlu, 2020).

Problem çözme becerisine sahip kişiler, farklı fikirleri sunabilme, özgüven, farklı ve geniş bir ilgi alanına sahip olabilme, objektif ve rasyonel davranabilme, belli bir rahatlıkta olma ve duygularını ifade edebilme, enerjik ve üretken olabilirken de aynı zamanda eleştirel bir bakış açısı geliştirebilme özelliklerine sahiptirler. (Sabahattin ve Tümkaya, 2006; Özsoy, 2005).

## Çalışan Performansı

Performans kavram olarak bir işi yapabilme, beceri gösterme, başarıyla gerçekleştirme ve üstesinden gelme, alınan vazifenin etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. (Kesen, 2015; Yıldız, 2008).

Çalışan performansı, çalışanların aldıkları sorumluluk ve görevlerin en doğru şekilde tanımlandığı, sınırların belirlendiği ve bunun karşılığında performansın geldiği kapsamda değerlendirilir, kavram git gide önem teşkil etmektedir (Sonnentag ve Frese, 2002). Performans kavramından yola çıkarak, farklı tanımlar içerisinde genellikle amaçlı ve planlanmış aktiviteler sonucunda nitel ya da nicel sonuçlar elde etmek esastır. Çalışan performansı da bir kişinin, ekibin ya da örgütün, daha öncesinden belirlenmiş hedefler ve hedeflere bağlı olarak belirlenen dönemde ulaşılmak istenen sonuçlara gelmesine etki eder (Aydın vd., 2010; Çankır ve Çelik, 2018).

Çalışan performansı ile ilgili boyutlar konusunda en temel yaklaşımı Walter C. Borman ve Stephan J. Motowidlo 1990'lı yıllarda ortaya çıkarmış olup, görev performansını belirlenen iş tanımları sınırlarında ve çerçevesinde çalışanın yerine getirmekle sorumlu olduğu performans tipi olarak tanımlamışlardır.

İkinci boyut olan bağlamsal performans ise bir diğer adıyla ekstra-rol davranışları, yapılmakta olan ana görevin gerçekleştirilmesine doğrudan katkı yapmayan, fakat görevin etkinliğinin güçlenmesi için gerekli olan örgütsel, sosyal ve psikolojik çevrede gerçekleşen davranışları içermektedir. Bunlardan bazıları (Öcel, ,2013);

- Başkalarına performanslarını gösterme konusunda yardım etme,
- Çalışanlar arasında işbirliği gösterme,

- İşi yaparken beklenenden fazla çaba harcama,
- Organizasyonun getirdiği değer ve kurallara uyum gösterme,
- Organizasyon içindeki amaçları savunma ve gerçekleştirilmesini sağlama

olarak sıralanabilir.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı profesyonel olarak çalışma hayatında olan kişilerin (çalışan veya yönetici) bilişsel esneklik ve problem çözme becerilerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini anlamaktır. Bu alanda az rastlanan araştırma ve yazın eksikliğini de gidermeyi amaçlayan bu çalışmada sadece nicel araştırma ölçekleri değil, sinirbilimin de içinde bulunduğu bilişsel esneklik kavramıyla Wisconsin Kart Testi de kullanılmıştır.

## Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada test edilmek üzere ortaya konan hipotezler şunlardır:

H1: Çalışanların bilişsel esneklik düzeyleri ve problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Çalışanların problem çözme beceri algıları ve performans algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışanların performans algıları ve bilişsel esneklik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

## Örneklem

Araştırmanın evrenini, özel sektör veya kamuda çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem grubunda ise 104 beyaz yakalı çalışan bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemi rassal olarak seçilen beyaz yakalı çalışan grubundan oluşmaktadır (Bkz. Tablo 1)..

## Verilerin Toplama ve Analiz İşlemleri

Yapılan araştırmada nicel veri toplama araçları kullanılmıştır. Araştırmanın hedefine paralel olarak öncelikle demografik bilgilerin alınmasıyla başlayan çalışma, sonrasında Wisconsin Kart Testi, Heppner ve Petersen (1982) tarafında geliştirilen Problem Çözme Ölçeği (35 Madde ve 6'lı skaladan) ve Kirkman & Rosen tarafından geliştirilip, Sigler & Pearson (2000) tarafından kullanılmış İş Performansı Ölçeği (4 Madde ve 5'li skaladan) olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır.

Berg (1948), "Wisconsin Kart Eşleme Testi" olarak bilişsel esnekliği ölçmek adına oluşturulan testin, ülkemizdeki yetişkin seviyesine uyarlanması ve adaptasyonu Karakaş ve arkadaşları tarafından (Karakaş vd., 1999) yapılmıştır.

WKET, dört adet uyarıcı kart ve her biri 64 adet olan tepki kartlarından meydana gelen iki kart grubunu içermektedir. Fiziken 7.0 x 7.0 sm boyutlarından oluşan kartlarda her birinde farklı renklerde olmak üzere (mavi, kırmızı, sarı ve yeşil) birinci grup, farklı sayılarda olmak üzere ikinci grup (bir, iki, üç ve dört) ve üçüncü son grup olarak farklı şekillerde (artı, daire, yıldız ve üçgen) setler bulunmaktadır. Wisconsin kart testine katılan kişiler, tepki kartlarını yani 64 karttan oluşan seçeneği uygun bulduğu uyarıcı kartıyla eşleştirmekle sorumludur. Uygun eşlemede kategori olarak renk, şekil, miktar, renk, şekil, miktar olarak belirlenmekte, art arda gelecek 10 doğru eşlemenin neticesinde bir sonraki kategoriye katılımcıya gösterilmektedir. Burada kritik noktada, katılımcı, hangi kategoriye geçişte olduğunu bilememekte, verdiği tepkinin doğruluk durumuna göre kendisine geri bildirim yoluyla keşfetme imkanı sunulmaktadır (Yalçın ve Karakaş, 2007).

**Tablo 4:** Katılımcıların demografik özellikleri

| Demografik Özellikler | | N | % |
|---|---|---|---|
| Cinsiyet | Erkek | 34 | 32,7 |
| | Kadın | 70 | 67,3 |
| Yaş | 20-30 arası | 23 | 22,1 |
| | 31-40 arası | 30 | 28,8 |
| | 41-50 arası | 37 | 35,6 |
| | 51 yaş ve üzeri | 14 | 13,5 |
| Eğitim Durumu | Lise | 2 | 1,9 |
| | Lisans | 54 | 51,9 |
| | Yüksek Lisans | 43 | 41,3 |
| | Doktora | 5 | 4,8 |
| Toplam Çalışma Süresi | 0-5 yıl | 20 | 19,2 |
| | 6-10 yıl | 12 | 11,5 |
| | 11-20 yıl | 43 | 41,3 |
| | 21-30 yıl | 23 | 22,1 |
| | 31 yıl ve üzeri | 6 | 5,8 |
| Bulunduğu Şirkette Çalışma Süresi | 0-2 yıl | 34 | 32,7 |
| | 3-5 yıl | 15 | 14,4 |
| | 6-10 yıl | 21 | 20,2 |
| | 11-20 yıl | 25 | 24,0 |
| | 21-30 yıl | 9 | 8,7 |
| Yönetici mi Çalışan mı? | Çalışan | 43 | 41,3 |
| | Yönetici | 61 | 58,7 |

Yalçın ve Karakaş (2007), WKET için 13 puan tanımını aşağıdaki gibi belirtmiştir.

**Tablo 2:** WKET hesaplanan puanlar ve tanımları

| **Hesaplanan Puanlar** | **Tanımlar** |
|---|---|
| Toplam Tepki Sayısı (W K E T 1) | Test boyunca yapılan toplam doğru ve yanlış sayısı toplamı (WKET 2 + WKET 3) |
| Toplam Yanlış Sayısı (W K E T 2) | Doğru eşleşmenin yapılmamış olduğu deneme sayısı |
| Toplam Doğru Sayısı (W K E T 3) | Doğru eşleşmenin yapılmış olduğu deneme sayısı |
| Tamamlanan Kategori Sayısı (W K E T 4) | Art arda 10 kez doğru tepkinin verilmiş olduğu kategorilerin toplamı |
| Yineleyici Tepki Sayısı (W K E T 5) | Ardışık 10 doğru tepki verildikten sonra bir önceki kategori için doğru olan eşleme prensibine göre veya denek tarafından geliştirilmiş bir yineleme ilkesine göre tekrarlanan tepkilerin toplamı |
| Yineleyici Hata Sayısı (W K E T 6) | WKET5 te verilen yineleyici tepkilerden hatalı olanlar |
| Tekrarlanmayan Hata Sayısı (W K E T 7) | Toplam hata sayısından yineleyici hata sayısı çıkarılınca oluşan toplam |

**Tablo 2:** WKET hesaplanan puanlar ve tanımları (devam)

| Hesaplanan Puanlar | Tanımlar |
|---|---|
| Yineleyici Hata Yüzdesi (W K E T 8) | Toplam yineleyici hata sayısının testteki toplam tepki sayısına bölünüp 100 ile çarpılması, yineleyici hata yüzdesini verir. |
| İlk Kategoriyi Tamamlamada Kullanılan Tepki Sayısı (W K E T 9) | İlk kategoriyi tamamlarken oluşturulan tepki sayısı |
| Kavramsal Düzey Tepki Sayısı (W K E T 10) | En az üç tanesi birbirini izleyen doğru tepkilerin toplamı |
| Kavramsal Düzey Tepki Yüzdesi (W K E T 11) | WKET 10/WKET 1, yani kavram düzeyde tepki sayısının toplam tepki sayısına bölünüp 100 ile çarpılması ile oluşur. |
| Kurulumu Sürdürmede Başarısızlık (W K E T 12) | Katılımcının art arda sayıca fazla tepki verdiği fakat ardışık olarak 10 doğru tekrar kriterine ulaşamadığı tepki bloklarının sayısı |
| Öğrenmeyi Öğrenme (W K E T 13) | Her bir kategori için hata yüzdesinden bir sonraki kategorinin hata yüzdesi arasındaki fark alınarak oluşan puanların ortalamasıdır. |

Öte yandan WKET bittiği andan itibaren, yine aynı kullanıcı ismi ile kişiler problem çözme ve iş performans ölçeğini cevaplamıştır. Böylelikle aynı kişilerin üç farklı teste verdiği cevaplar log olarak tutulma imkanı sağlanmıştır

İki ölçeğin de Cronbach Alfa değerinin 0,7 üstündedir. Toplam 104 kişinin cevaplarının olduğu veri seti SPSS 22.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programıyla tüm veriler analiz edilmiştir.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu kısmında Wisconsin kart testi, problem çözme ölçeği ve iş performans ölçeği sonucunda çıkan bulgular incelenmiştir.

Araştırmaya katılan 104 kişide kadınların çoğunlukta olduğu (yüzde 67,3'ünü kadınlar, yüzde 32,7'sini erkekler) ve deneyimli çalışanların katıldığı (yüzde 19,2'si 0-5 yıl arası, yüzde 11,5'i 6-10 yıl arası, yüzde 41,3'ü 11-20 yıl arası, yüzde 22,1'i 21-30 yıl arası) gözlemlenmiştir. Öte yandan eğitim seviyesinin de genelde üniversite seviyesinde olduğu gözükmüştür (yüzde 51,9'u lisans mezunu, yüzde 41,3'ü yüksek lisans mezunu). Yaş grupları da çoğunluk katılımcının 41-50 yaş arasında olduğunu göstermektedir (yüzde 35,6'sı 41-50 yaş arası grubunda, yüzde 28,8'i ise 31-40 yaş arası grubunda). Katılımcıların çoğunluğu ise bulundukları şirkette yenilerdir (yüzde 32.7'si 0-2 yıl arası, yüzde 14,4'ü 3-5 yıl arası).

Bu kapsamda araştırmaya katılan grubun bilişsel esneklik yüzdesinin 50'nin üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır ancak ranj olarak yüzdesel 87 puan farklılık da göz ardı edilememektedir. WKET sonuçlarına göre erkeklerin kadınlardan çok az miktarda olsa da daha az hata yaptığını, kavramsal düzeyde tepki yüzdesinin bir miktar (2%) yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 3:** WKET sonuçlarına göre cinsiyete bağlı bilişsel esneklik durumu

| Cinsiyet N = 104, Ortalama | Toplam Perseveratif Tepki Sayısı | Toplam Perseveratif Hata Sayısı | Kavramsal Düzey Tepki Yüzdesi |
|---|---|---|---|
| Erkek | 13,2941 | 13,2941 | 64,7647 |
| Kadın | 15,8571 | 15,8571 | 62,6286 |
| Toplam | 15,0192 | 15,0192 | 62,8269 |

Bir diğer demografik değişken olan eğitim durumuna göre bakıldığında doktora eğitimi alan katılımcıların daha yüksek bir bilişsel esneklik düzeyine ulaştığını, liseden başlayarak da eğitim derecesi arttıkça bilişsel esneklik konusunda artışın da oluştuğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 4:** WKET sonuçlarına göre eğitim durumuna bağlı bilişsel esneklik durumu

| Eğitim Durumu N = 104, Ortalama | Toplam Perseveratif Tepki Sayısı | Toplam Perseveratif Hata Sayısı | Kavramsal Düzey Tepki Yüzdesi |
|---|---|---|---|
| Lise | 20,5 | 20,5 | 52 |
| Üniversite (Ön Lisans) | 21 | 21 | 17 |
| Üniversite (Lisans) | 14,7547 | 14,7547 | 62,9057 |
| Üniversite (Yüksek Lisans) | 15,2093 | 15,2093 | 63,2791 |
| Doktora | 12,8 | 12,8 | 71,6 |
| Toplam | 15,0192 | 15,0192 | 62,8269 |

Problem çözme alt ölçekleriyle beraber bakıldığında ise düşünen, değerlendirici ve planlı yaklaşım değerleri ortalama 4.5 üzerinde; kendine güvenli yaklaşım da 4.2 üzerinde bir ortalama getirmiştir. Yine aynı tabloda performans algı ortalaması ise 5'li skala üzerinden 4.5 seviyelerinde, sapma olarak oldukça düşüktür. Bu durumdan anlaşılacağı üzere problem çözme becerisi açısından katılımcı grup 75% üzerinde kendilerini yetkin görmekle beraber, performanslarının da oldukça kuvvetli olduğunu anket soruları üzerinden cevaplamışlardır.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde öncelikle çalışanların WKET sonuçlarına göre kadın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmezken (Kavramsal Düzeyde Tepki Yüzdesi = (t(102)=-1,238; p=,219)), yine bilişsel esnekliği gösteren WKET puanlarında yönetici olma/olmama durumu arasında anlamlı bir farklılık yoktur (Kavramsal Düzeyde Tepki Yüzdesi = (t(102)=-,034; p=,973)). Daha önce belirtilen yineleyici tepki ve hata sayısı da bu iki grupta kavramsal düzey tepki yüzdesini destekleyecek şekilde sonuçlar vermiştir. Dolayısıyla cinsiyet, yönetici/çalışan olup olmama durumunda bilişsel esneklikte anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Çalışanların problem çözme ve iş performans ölçeğine göre verdikleri cevaplara kadın ve erkekler arasında alt ölçekler bazında anlamlı bir farklılık gözlemlenmezken, aynı şekilde yine alt ölçekler bazında yönetici veya çalışan olma durumda da anlamlı bir farklılık gözlemlenmemektedir. Bu durum, hem cinsiyete göre (t(102)=-,261; p=,795)) hem de yönetici olup olmama durumuna göre ((t(102)=-1,041; p=,300)) performans algısının anlamlı farklılık göstermediğini ortaya çıkarmıştır.

Demografik gruplar özelinde bakıldığında çalışanların WKET sonuçlarına göre eğitim grupları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmezken (Kavramsal Düzeyde Tepki Yüzdesi = F(4,99)=1,670; p=,163), yine bilişsel esnekliği gösteren WKET puanlarında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (Kavramsal Düzeyde Tepki Yüzdesi = F(3,100)=,306; p=,821). Bu durum aynı şekilde toplam kıdem de devam etmektedir. Kıdem gruplarına bakıldığında bilişsel esneklik düzeyinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemektedir (Kavramsal Düzeyde Tepki Yüzdesi = F(4,99)=,422; p=,792). Daha önce belirtilen yineleyici tepki ve hata sayısı da bu iki grupta kavramsal düzey tepki yüzdesini destekleyecek şekilde sonuçlar vermiştir. Dolayısıyla yaş, eğitim durumu ve toplam tecrübe yılı göz önünde bulundurulduğunda katılımcılar arasında bilişsel esneklikte anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Katılımcıların problem çözme ve iş performans ölçeğine göre verdikleri cevaplar baz alınarak incelendiğinde eğitim durumlarında alt ölçekler bazında anlamlı bir farklılık gözlemlenmezken, aynı şekilde yine alt ölçekler bazında yaş grubuna göre de anlamlı bir farklılık gözlemlenmemektedir. Bu durum, hem eğitim durumu (F(4,99)=,747; p=,563) hem de yaş durumuna göre de (F(3,100)=,895; p=,446)) performans algısının anlamlı farklılık göstermediği sonuçlar bazında belirlenmiştir. Toplam kıdem grubu ya da tecrübe yılına bakıldığında benzer

sonuçlar ortaya çıkmıştır. Hem problem çözme ölçek ve alt ölçek gruplarında, hem de performans algısında anlamlı derecede farklılık gözlenmemiştir.

Araştırmanın ana noktalarından biri olan, bilişsel esneklik ve problem çözme becerilerinin çalışan performansına nasıl yansıdığının etkisini ölçme hedefi kısmında, araştırma bulgularında farklı sonuçlara rastlanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre problem çözme alt ölçek bileşenleri ile kavramsal düzey tepki yüzdesi, toplam yenileyici tepki ve hata sayısı ilişkisi gözlemlendiğinde tüm problem çözme alt ölçekleriyle, ek olarak da performans algısıyla anlamlı bir ilişkiye sahip değildir (Performans algısı için r= ,066; n=104; p. > 0,05).

Aynı şekilde bilişsel esneklik düzeyini belirleyen yenileyici tepki ve hata sayısına bakıldığında, değerlendirici yaklaşım hariç tüm problem çözme alt ölçekleriyle, ek olarak da performans algısıyla anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı gözlemlenmektedir (Performans algısı için r= -,069; n=104; p. > 0,05)

Öte yandan; problem çözme alt ölçek bileşenleri ile performans algısı ilişkisi araştırıldığında, tüm alt ölçeklerde performans algısıyla anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır:

Aceleci yaklaşım için r= -,255; n=104; p. <= 0,05;

Düşünen yaklaşım için r= ,079; n=104; p. <= 0,05;

Kaçıngan yaklaşım için r= -,412; n=104; p. <= 0,05;

Değerlendirici yaklaşım için r= ,101; n=104; p. <= 0,05;

Kendine güvenli yaklaşım için r= ,293; n=104; p. <= 0,05;

Planlı yaklaşım için r= ,203; n=104; p. <= 0,05.

# SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına bakarak bilişsel esneklik yetkinliğinin performans üzerinde anlamı bir etkisi olduğu söylenemezken; problem çözme becerilerinin çalışan performansıyla anlamlı bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Öte yandan katılımcıların demografik özellikleri olan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yönetici veya çalışan olma durumu, son olarak da toplam kıdemde de bilişsel esneklik ve problem çözme becerilerinde anlamlı farklılıklar oluşmamaktadır. En son olarak da performans algısında da tüm bu gruplardaki katılımcılar da yaş, cinsiyet, eğitim durumu, toplam tecrübe ve şirket içi pozisyona bakılmaksızın bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Çalışan performansıyla ilgili yapılan ulusal ve uluslararası araştırmaların sonuçlarına bakıldığında fiziksel yorgunluğun hem çalışma performansını hem de bilişsel esnekliği etkilediği ortaya çıkmıştır. Öte yandan, iyi performans gösteren kişilerin bilişsel olarak daha esnek bir yapıda olduklarını ve değişen çevre koşullarına daha güçlü adapte olduklarını savunan teorilerin de olduğu bilinmektedir. Problem çözme becerilerinin çalışan performansı üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalarda çıkan sonuçlara göre öz yeterlilik, problem çözme becerileri ve iş performansı arasında önemli anlamda pozitif bir ilişki vardır.

World Economic Forum raporuna göre performansa etki eden 10 önemli yetkinlikten ikisi problem çözme ve esnek olabilme, bir yandan fikir üretebilmenin olması da performans konusunda ne kadar önemli yetkinlikler olduğunu da ortaya çıkarmaktadır.

Bu bilgilerden de yola çıkarak organizasyonlar için bu iki yetkinliğin geliştirilmesinin örgüt performansına da olumlu etkiler bırakması olası olacaktır. Bu kapsamda birkaç öneri olarak aşağıdaki maddeler sıralanabilir:

- Organizasyonlarda problem çözme ve bilişsel esneklik konusunda gelişim programlarının hazırlanıp, çalışanların desteklenmesi.

- Orta ve yükseköğrenim programlarından başlayarak yine bu iki yetkinliğin geliştirilmesi için gerekli programların hazırlanması, yeni eğitim stilleri ve modellerinin kullanılması
- Yöneticilerin bu yetkinliklerin geliştirilmesinde çalışanlarına uygun ortamları sağlaması ve geribildirime dayalı koçluk modelleriyle bağlı çalışanlarını desteklemesi.
- Organizasyonların ve üst yönetimlerin performansı geliştirecek ve geleceğin yetkinliklerinin desteklenmesini sağlayacak kurumsal politikalarını geliştirmesi ve kültürlerinin parçası yapması.
- İş dünyasında özellikle ülkemizdeki sinirbilim çalışmalarının arttırılması ve bu konuda gerekli kaynak desteğinin sağlanması.
- Bilişsel esneklik kavramı ile ilgili çalışmaların, özellikle psikoloji tabanında kullanılan özel araçların iş hayatına göre uyarlanıp iki taraflı olarak oluşacak sinerjiden faydalanılması.
- Problem çözme ve iş performansını ölçme konusundaki ölçekler haricinde araçların bilimsel alan yazında arttırılması ve daha nitelikli araçların kullanıma sunulması.

# KAYNAKÇA


Aktaş, H., & Gürkan, G. Ç. (2015). İş-aile ve aile-iş çatışması ile bireysel performans etkileşiminde mesleki bağlılığın aracı rolü: Hemşireler üzerinde bir araştırma. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 16(2), 139-154.

Aydın, A., Üçüncü, K., & Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde uygulanan toplam kalite yönetimi çalışmalarının çalışan performansı üzerine etkileri. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (5), 41-62.

Berg, E. A. (1948). A simple objective technique for measuring flexibility in thinking. The Journal of general psychology, 39(1), 15-22.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. Annual review of psychology, 53(1), 279-307.

Canas, J. J., Fajardo, I., & Salmeron, L. (2006). Cognitive flexibility. International encyclopedia of ergonomics and human factors, 1, 297-301.

Curran, T., & Andersen, K. K. (2017). Intergenerational patterns of cognitive flexibility through expressions of maternal care. Personality and Individual Differences, 108, 32-34.

Çankır, B., & Çelik, D. S. (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.

Dewey, J. (1910). How We Think. USA: Columbia University

Gelbal, S. (1991). Problem çözme. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 6, 167-173.

Heppner, P. (1988). The problem solving inventory. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Heppner, P. P., Petersen, P. C. (1982). The development and ımplications of a personal problem-solving ınventory. Journal of Counseling Psychology, 29(1), 66-75.

Karakaş, S., Irak, M., Kurt, M., & Erzengin, Ö. U. (1999). Wisconsin Kart Eşleme Testi ve Stroop Testi TBAG Formu: Ölçülen özellikler açısından karşılaştırmalı analiz. Psikiyatri Psikoloji Psikofarmakoloji Dergisi, 7(3), 179-192.

Kesen, M. (2015). Örgütsel demokrasinin çalışan performansı üzerine etkileri: örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2), 535-562.

Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., & Zollo, M. (2009). Cognitive flexibility in decision-making: A neurological model of learning and change. CROMA-Center for Research in Organization and Management-Bocconi University, 1, 1-43.

Lee, N., L. Chamberlain. 2007. Neuroimaging and psychophysiological measurement in organizational research: An agenda for organizational cognitive neuroscience. Ann. New York Acad. Sci. , 1118(4) 18–43

Lee, N., Senior, C., & Butler, M. (2012). Leadership research and cognitive neuroscience: The state of this union. The Leadership Quarterly, 23(2), 213–218.
OECD (2010). PISA 2012 field trial problem solving framework: Draft subject to possible revision after the field trial. https://www.oecd.org/pisa/pisaproducts/46962005.pdf 22 Aralık 2022 tarihinde edinilmiştir.
Öcel, H. (2013). Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. Türk Psikoloji Dergisi, 28(71), 37-53.
Özsoy, G. (2005). Problem çözme becerisi ile matematik başarısı arasındaki ilişki. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(3). 179-190
Rende, B. (2000). Cognitive flexibility: Theory, assessment, and treatment. In Seminars in speech and language ,21 (2), 121-153)
Sabahattin, Ç. A. M., & Tümkaya, S. (2006). Üniversite öğrencilerinde kişilerarasi problem çözme. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(2), 119-131.
Senemoğlu, N. (2020). Gelişim öğrenme ve öğretim: Kuramdan uygulamaya. İstanbul: Gönül Yayıncılık.
Senior, C., Lee, N., & Butler, M. (2011). Perspective—organizational cognitive neuroscience. Organization Science, 22(3), 804-815.
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.
Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Psychological management of Individual performance. 23(1), 3-25.
Ward, M. K., Volk, S., & Becker, W. J. (2015). An overview of organizational neuroscience. Organizational neuroscience.
WE Forum (2021). These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/ adresinden 14 Mart 2022 tarihinde edinilmiştir.
Yalçın, K., & Karakaş, S. (2007). Wisconsin kart eşleme testi performansında gelişimin niceliksel ve niteliksel etkileri. Çocuk ve gençlik ruh sağlığı dergisi, 14(1), 24-32.
Yaşar, O. (2019). Yönetici kararlari ve bilişsel esnekliği: yöneticiler nasil karar aliyor? Nörobilim ne diyor?. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18(71), 1176-1194.
Yıldız, O., Dağdeviren, M., Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi için Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 23(1): 239-248.

# KABİN EKİPLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN EKİP KAYNAK YÖNETİMİ BECERİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Öğr. Gör. Selin YEĞİN KEKLİK
*Doğuş Üniversitesi*
syegin@dogus.edu.tr

Doç. Dr. Dilek Işılay ÜÇOK
*Doğuş Üniversitesi*
disilay@dogus.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada emniyet ve güvenliğe dair önemli görevleri bulunan kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeylerinin ekip kaynak yönetimi becerileri üzerindeki etkisi incelenmektedir. Verilerin elde edilmesi amacıyla Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Kabin Ekip Kaynak Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmaya Türkiye'de faaliyet gösteren hava yolu şirketlerinde çalışan toplam 300 kabin ekibi katılmıştır. Elde edilen bulgular çerçevesinde kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeyleri ile ekip kaynak yönetimi becerileri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Emniyetli, güvenli ve verimli bir uçuş operasyonu gerçekleştirilmesine yönelik önemli sorumlulukları olan kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeylerinin ekip kaynak yönetimi becerileri üzerindeki etkisinin ortaya konması, hava yolu şirketlerinin tükenmişliği önlemeye yönelik çalışmalar yapmaları açısından önem arz etmektedir. Ayrıca araştırmanın, literatürde kabin ekiplerinin ekip kaynak yönetimi becerileri ile ilgili sınırlı sayıda çalışma olması nedeniyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, kabin ekibi, ekip kaynak yönetimi, sivil havacılık.

# GİRİŞ

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından ''Bireylerde aşırı yüke bağlı olarak yaşanan güç ve enerji kaybı, başarısız olma ya da yıpranma" olarak tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974). Maslach ve Jackson (1984) ise tükenmişlik kavramını ''Kişilerde meydana gelen duygusal olarak tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hali'' olarak tanımlamışlardır.

Yapılan araştırmalar bireylerde tükenmişliğin hem bireysel hem de çevresel faktörlerden dolayı ortaya çıkabileceğini; ancak özellikle iş ortamı, çalışma koşulları gibi çevresel faktörlerin kişisel faktörlerden daha etkili olduğunu göstermektedir. Özellikle insanlarla yakın ilişkiler gerektiren meslek gruplarında tükenmişlik olgusuna daha sık rastlandığı belirlenmiştir (Leiter & Maslach, 1988). Kabin ekipleri mesleğin hem insanlarla yüz yüze ve yoğun iletişim gerektirmesi dolayısıyla hem de iş ortamı ve çalışma koşullarından kaynaklı çeşitli olumsuz etkilere maruz kalmaktadırlar. Bu nedenle kabin ekiplerinin tükenmişliğe sık rastlanan meslek grupları arasında olduğu düşünülmektedir.

Federal Havacılık İdaresi (FAA) tarafından insan, bilgi, yazılım ve donanım gibi bütün kaynakların en etkin şekilde kullanılması olarak tanımlanan Ekip Kaynak Yönetimi; bir uçuş operasyonuna doğrudan ya da dolaylı olarak katkı sağlayan tüm paydaşlara olumlu tutum ve davranışlar kazandırılarak emniyetli ve güvenli uçuş operasyonu gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır. Kabin ekiplerinin birbirleriyle uyum içerisinde çalışabilmesi, performanslarının arttırılması, insan hatalarının en aza indirgenmesi ve kabin ekiplerine uçuş emniyetinin arttırılmasına yönelik sosyal ve bilişsel becerilerin kazandırılmasının sağlanması amacıyla Ekip Kaynak Yönetimi kritik bir öneme sahiptir.

Literatürde kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeylerine yönelik yapılan araştırmalar bulunmuştur; ancak kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeylerinin ekip kaynak yönetimi becerileri üzerindeki etkisinin incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeylerinin

ekip kaynak yönetimi becerileri üzerindeki etkisinin ortaya konmasının emniyetli ve güvenli bir uçuş operasyonu gerçekleştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Tükenmişlik

Türk Dil Kurumu sözlüğünde ‘’Gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu’’ olarak ifade edilen tükenmişlik kavramı 1974 yılında Alman psikolog Freudenberger tarafından literatüre kazandırılmıştır. Tükenmişliği ilk olarak Freudenberger sağlık kurumlarında çalışan bireylerde duygusal tükenme durumu olarak gözlemlemiştir. İş yerinde duygular üzerinde çalışan sosyal psikolog Maslach tükenmişlik kavramını, Freudenberger ile eş zamanlı olarak sosyal hizmet uzmanlarında ve sağlık çalışanlarında, hastalara karşı empatinin ve ilginin azalması, bitkinlik ve yetersizlik belirtilerini tanımlamak için kullanmıştır (Leiter, Maslach, & Frame, 2015; Vladut & Kallay, 2010). Pines tükenmişliği; fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumu olarak tanımlamaktadır (Pines & Aranson, 1988). Perlman ve Hartman (1982)’ a göre tükenmişlik duygusal stres durumlarında ortaya çıkmakla birlikte, fiziksel/duygusal tükenme, düşük verim ve aşırı duyarsızlaşma gibi üç boyuttan oluşmaktadır. Cherniss (1980) ise tükenmişliği aşırı stres ve doyumsuzluğa bağlı olarak gelişen, bireyin işinden uzaklaşmasına neden olan bir kavram olarak ele almış ve tükenmişliğe zemin hazırlayan faktörleri çalışma ortamı, stres kaynakları ve bireyin kendisi olarak üç başlık altında incelemiştir (Çam, 1998; Burke, Shearer, & Deszca, 1984) Suran ve Sheridan (1985)’in modeline göre tükenmişliğin nedenlerinin örgütsel olduğu ve rol belirsizliği, uygun olmayan ödül sistemleri, terfi fırsatlarının olmaması, aşırı çalışma saatleri, gerçekçi olmayan beklenti ve başarı ihtiyaçları gibi örgütsel faktörlerin tükenmişliğe yol açtığı öne sürülmektedir. Günümüzde en çok kabul gören, Maslach ve arkadaşları (1981) tarafından geliştirilen model ise tükenmişliği üç boyutlu olarak ele almaktadır. Modelin boyutlarını; bireyin duygusal kaynaklarının aşırı tüketilmesi sonucunda meydana gelen duygusal tükenme, insanlarla arasına mesafe koyması olarak ifade edilen duyarsızlaşma ve kendisini başarısız, yetersiz ve verimsiz hissettiği kişisel başarıda azalma oluşturmaktadır (Chen, 2021; Güven & Sezici, 2016; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Yapılan araştırmalar günümüzde iş ortamında tükenmişliğe neden olan faktörlerin azalmadan devam ettiğini ve tükenmiş çalışanların sayısında artış yaşandığını göstermektedir (McCormack & Cotter, 2013). Tükenmişlik çalışanların motivasyonlarının düşmesine, performans ve verimliliklerinin azalmasına, iş tatminsizliği ve buna bağlı olarak işten ayrılma oranlarının artmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla tükenmişlik bireysel bir sorundan çok daha fazlasıdır ve işletmelerin tükenmişliği görmezden gelmesi kritik bir hatadır. İş ortamını geliştirmek işverenin sorumluluğunda olmakla birlikte işletmelerin tükenmişlik konusunda yapabilecekleri çok şey bulunmaktadır. İş yükü, kontrol, topluluk veya adalet konusundaki uyumsuzlukları azaltmak birçok kişinin katılımını gerektirdiğinden iş ortamının geliştirilmesi bir grup süreci olarak ele alınmalıdır (Maslach & Leiter, 1997).

## Ekip Kaynak Yönetimi

1950’li yıllarda jet motorlarının yaygın kullanımı ile uçakların daha hızlı ve daha uzağa uçmaya başlamasıyla ticari havacılık yeni bir döneme girmiştir. Uçakların daha karmaşık hale gelmesi ölümlü kazaların yaşanma sıklığını arttırmış ve kazalara neden olan faktörlerin büyük oranda teknik ve mekanik sebepler ile insan hatasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Teknolojinin gelişmesiyle kazaya sebep olan teknik ve mekanik faktörler iyileştirilmiş ancak insan hatasından kaynaklı kazaların yaşanmasının önüne geçilememiştir (Wagener & Ison, 2014). IATA’nın 1975 yılındaki verilerine göre uçak kazalarındaki insan faktörünün oranı %80 olarak belirlenmiştir (Hawkins, 1979). Elde edilen veriler ışığında yeni bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç duyulmuş ve bu bağlamda 1979 yılında NASA öncülüğünde Ekip Kaynak Yönetimi eğitim programları geliştirilmiştir. EKY kavramının ilk çıktığı yıllarda kendi bünyesinde eğitim programları geliştiren ilk hava yolu işletmesi United Airlines olmuştur (Terzioğlu, 2020; Helmreich, Merritt,

& Wilhelm, 1999). Günümüzde EKY eğitimlerinde ekip üyelerinin iletişim, liderlik, durumsal farkındalık, ekip çalışması, kendine güven, karar verme gibi becerilerinin geliştirilmesi ve ekip üyelerine uçuş emniyetine yönelik olumlu tutum ve davranışların kazandırılması hedeflenmektedir. Ford ve arkadaşlarının (2013) Ekip Kaynak Yönetimi eğitiminin kabin ekiplerinin emniyet tutumları üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmasında, EKY eğitimlerinin kabin ekiplerinin ekip çalışması ve iletişime yönelik tutumlarında olumlu yönde gelişmeler gösterdiğini ortaya koymuştur. Geçmiş yıllarda yaşanmış havacılık tarihindeki kaza ve olaylar incelendiğinde, EKY becerileri sayesinde büyük felaketlerin eşiğinden dönüldüğü ya da bu becerilerin eksikliği nedeniyle büyük can kayıplarının yaşandığı görülmektedir. Yapılan araştırmalar EKY eğitimlerinin bireyler üzerindeki olumlu etkisini açıkça göstermektedir. Günümüzde EKY eğitim programlarının tıp, denizcilik, nükleer enerji, petrol gibi farklı endüstrilerde de uygulanabilir olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Mızrak & Mızrak, 2020).

## Kabin Ekiplerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Ekip Kaynak Yönetimi Becerileri Üzerindeki Etkisi

Literatürde kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik çalışmalar incelendiğinde, 2009 yılında International Transport Workers' Federation tarafından toplam 47 ülkede yapılan araştırmanın sonuçları kabin ekiplerinin %50'sinin tükenmişlik yaşadığını ortaya koymaktadır. Kabin ekiplerinin tükenmişlik yaşamalarının nedeni olarak çalışma saatlerinin uzun ve düzensiz olması, sık sık otellerde konaklamak zorunda olmaları ve farklı zaman dilimlerine geçmeleri gösterilmiştir (International Transport Workers' Federation, 2009). Bunlara ek olarak kabin ekipleri vardiyalı çalışma düzeni, iş yükünün fazlalığı, zaman baskısı, iş ve sosyal hayat dengesinin kurulamaması, yolcuların kaba ve duyarsız davranışları ve kabin amirlerinin baskıcı tutumları gibi pek çok olumsuz durumla karşı karşıyadır. Kabin ekiplerinin maruz kaldığı bu olumsuz çalışma koşulları bireysel faktörlerle birleşince tükenmişlik yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Tükenmişliğin bireysel sonuçları bireyin kendisinden başlayarak çevresine yayılmaktadır. Tükenmişlik yaşayan bir kabin ekibinin yorgunluk, bitkinlik, tekrarlayan ve sık görülen soğuk algınlıkları gibi fiziksel belirtiler nedeniyle verimlilik ve performansları olumsuz yönde etkilenmektedir. Verimliliği ve performansı düşen kabin ekiplerinin, sorumlu olduğu görevleri yerine getirememeye başlamasıyla, EKY becerilerinden ekip çalışması olumsuz yönde etkilenmektedir. İnsanlara karşı duyarsızlaşmasıyla etkili iletişim becerileri sergileyemeyen kabin ekibinin etkin liderlik becerilerine sahip olması da mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla tükenmişlik yaşayan kabin ekiplerinin iletişim, ekip çalışması ve liderlik gibi ekip kaynak yönetimi becerileri etkilenmektedir. Bunun yanı sıra bitkinlik, dalgınlık, uykusuzluk ve dikkat dağınıklığı gibi semptomlar yeterli durumsal farkındalık geliştirilmesine engel olmaktadır. Havacılıkta karar verme becerileri yeterli durumsal farkındalık geliştirilmesiyle mümkündür. Dolayısıyla yeterli durumsal farkındalığı olmayan bir kabin ekibi çevresindeki potansiyel tehditlerin farkında olamamakta ve uçuş emniyetini tehdit edebilecek durumlarda harekete geçememektedir. Bu bağlamda tükenmişlik yaşayan kabin ekiplerinin hem durumsal farkındalık hem de karar verme becerilerinin olumsuz yönde etkileneceğini söylemek mümkündür.

Bu doğrultuda;

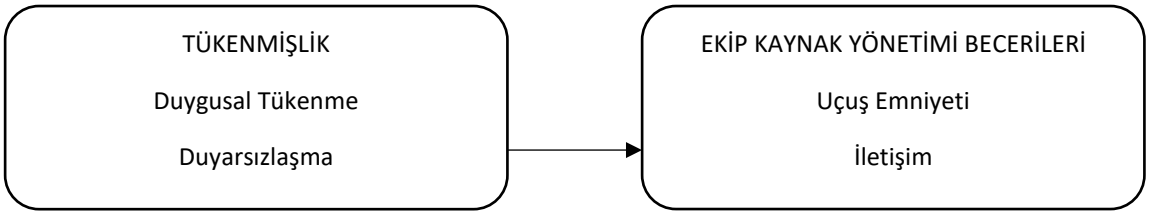
Tükenmişlik sendromunun iş hayatındaki en önemli etkisi bireylerin performansında yaşanan değişimdir. Verimlilik, motivasyon, iş tatmini üzerinde önemli etkileri olan tükenmişlik ile yine bu faktörlerden etkilenmesi muhtemel olan ekip kaynak yönetimi becerileri arasında ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H1: Kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeyleri ile ekip kaynak yönetimi becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tükenmişliğin bireyler üzerinde sosyal, fiziksel ve psikolojik birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Tükenmişliğin sonucunda kabin ekiplerinin yorgunluk, bitkinlik, dikkat dağınıklığı yaşamasının farkındalık ve karar verme becerilerini, insanlara karşı duyarsızlaşması

ile iletişim, ekip çalışması ve liderlik becerilerini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2: Kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeylerinin ekip kaynak yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır.




**Şekil 1:** Araştırma modeli

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren hava yolu işletmelerinde çalışan kabin ekipleri oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren hava yolu işletmelerinde çalışan kabin ekibi sayısı yaklaşık 15.000 civarıdır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Araştırmaya toplam 300 kabin memuru katılmıştır. Araştırmaya katılanların %64.3'ünün kadın, %35.7'sinin erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde ise %53'ünün bekar, %47'sinin evli olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan kabin ekiplerinin %52.7'si lisans, %20.3'ü ön lisans, %17'si lisansüstü ve %10'u lise mezunudur. Çalışmaya katılan kabin ekiplerinin %42.3'ü 26-35 yaş aralığında, %28.7'si 36-45 yaş aralığında, %21'i 18-25 yaş aralığında ve %8'i 46 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Katılımcıların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde %32.7'sinin 1-4 yıl, %32'sinin 5-8 yıl, %19.7'sinin 9-12 yıl ve %15.7'sinin 13 yıl ve üzeri çalışma süresinin olduğu ortaya konmuştur.

Araştırma verileri Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, Canan Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ''Maslach Tükenmişlik Ölçeği'' ve Merritt ve Ford (2014) tarafından geliştirilen, Zuhal Erdem (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan (FSAQ) Flight Safety Attitude Questionnaire (Flight Attendant) ölçekleri kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkileyip etkilemediğinin tespit edilmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni tükenmişlik, bağımlı değişkeni ise ekip kaynak yönetimi becerileri olarak belirlenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

# BULGULAR

## Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmada güvenilirlik belirmeye yönelik yöntemlerden Cronbach Alpha kullanılmıştır. Cronbach Alpha değerinin 0,80'den büyük olması ölçeğin ''yüksek güvenilir'' düzeyde olduğunu, 0,70'ten büyük olması ise ölçeğin ''güvenilir'' olduğunu göstermektedir (Tavşancıl, 2005). Araştırmada kullanılan ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlik analizine ilişkin değerler Tablo 1'de verilmiştir.

Ölçeklerin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ölçeklerin yapısı doğrulanmıştır. Maslach Tükenmişlik ölçeğinden herhangi bir madde atımı yapılmamıştır. Kabin Ekip Kaynak Yönetimi ölçeğinin ise düşük faktör yükleri sebebiyle 1, 2, 4, 12, 22, 23, 29 ve 34. maddeleri çıkarılmıştır. Uyum indeksi hesaplamaları sonucunda ise uyum indeksleri için kabul edilen değerler sağlanmaktadır. ($3 \leq \chi^2/df \leq 5$; $0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$;

0,80≤CFI≤0,90; 0,05≤SRMR≤0,10). Ölçeklerin uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de sunulmuştur. Veri setinin normal dağılım değerlerini gösteren çarpıklık ve basıklık değerlerinin ise -2 ile +2 olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

**Tablo 1:** Araştırmada kullanılan ölçek ve alt boyutlarının güvenilirlik analizi

| Ölçek/Boyutlar | Cronbach's Alpha | Madde Numaraları |
|---|---|---|
| **Tükenmişlik** | **.950** | **1-22** |
| **Duygusal Tükenme** | **.927** | **1,2,3,6,8,13,14,16,20** |
| **Duyarsızlaşma** | **.854** | **5,10,11,15,22** |
| **Kişisel Başarı** | **.899** | **4,7,9,12,17,18,19,21** |
| **Kabin Ekip Kaynak Yönetimi** | **.949** | **1-36** |
| **Uçuş Emniyeti** | **.879** | **5,7,11,12,15,16,19,20,21,26,28,34,36** |
| **İletişim** | **.792** | **1,3,4,6,13,22,23,25,29,31,32** |
| **Ekip Çalışması** | **.894** | **2,8,9,19,14,17,18,24,27,30,33,35** |

**Tablo 2:** Doğrulayıcı faktör analizi bulguları

| Ölçek | $\chi^2$/df | RMSEA | CFI | SRMR |
|---|---|---|---|---|
| **Tükenmişlik** | **3,316** | **0,088** | **0,867** | **0,068** |
| **Kabin Ekip Kaynak Yönetimi** | **3,103** | **0,084** | **0,863** | **0,060** |

Değişkenler arası ilişkinin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla regresyon analizi bulgularına yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla yapılan korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3:** Değişkenlere ait korelasyon analizi bulguları

| **Ölçek ve Boyutları** | **Duygusal Tükenme** | **Duyarsızlaşma** | **Kişisel Başarı** | **Tükenmişlik** |
|---|---|---|---|---|
| Uçuş Emniyeti | -0,599** | -0,528** | -0,753** | -0,713** |
| İletişim | -0,539** | -0,516** | -0,648** | -0,641** |
| Ekip Çalışması | -0,562** | -0,529** | -0,727** | -0,686** |
| Kabin Ekip Kaynak Yönetimi | -0,605** | -0,557** | -0,761** | -0,727** |

*Katılımcıların tükenmişlik düzeyleri ile EKY becerileri arasındaki anlamlı ilişkinin incelenmesine yönelik sonuç şu şekilde ifade edilebilir:* Tükenmişlik ve alt boyutları ile EKY ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna istinaden ''$H_1$: Kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeyleri ile EKY becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır'' hipotezi kabul edilmiştir.

Değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olup olmadığı belirlenmesi amacıyla değişkenler arasındaki korelasyon, tolerans, koşullu indeks ve varyans şişkinlik değerleri incelenmiştir. Korelasyonların 0,80'in altında olduğu, varyans şişkinlik değerlerinin 10'dan düşük olduğu, tolerans değerlerinin 0,2'den büyük olduğu ve koşullu indeks değerlerinin 30'u geçmediği tespit edilmiştir. İncelemeler sonucunda bağımsız değişkenler arasında regresyon analizini engelleyecek düzeyde bir çoklu bağlantılılığın olmadığı anlaşılmaktadır (Tabachnick & Fidell, 2007).

Tükenmişliğin ekip kaynak yönetimi becerileri üzerindeki etkisini açıklamak üzere doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizine ait sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F= 333,414; p<0,05). Basit doğrusal regresyon analizi neticesinde EKY becerilerindeki değişimin %52,8'sinin tükenmişlik düzeyi ile açıklandığı görülmektedir ($R^2$= 0,528). Tükenmişlik ile EKY becerileri arasında güçlü, negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (ß = -0,727). Diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda tükenmişlik düzeyindeki bir birimlik artış, ekip kaynak yönetiminde 0,923 azalmaya neden olmaktadır.

Tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutunun EKY üzerindeki etkisini açıklamak üzere yapılan analiz sonucuna göre, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F= 171,965; p<0,05). Yapılan analiz sonucunda EKY becerilerindeki değişimin %36,6'sinin duygusal tükenme ile açıklandığı görülmektedir ($R^2$= 0,366). Duygusal tükenme ile EKY arasında orta düzeyli, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (ß = -0,605). Diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda duygusal tükenme düzeyindeki bir birimlik artış, ekip kaynak yönetiminde 1,652 azalmaya neden olmaktadır.

Tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutunun EKY üzerindeki etkisini açıklamak üzere yapılan analiz sonucunda, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=134,125 ; p<0,05). Yapılan analiz sonucunda EKY becerilerindeki değişimin % 31'inin duyarsızlaşma ile açıklandığı görülmektedir ($R^2$=0,310). Duygusal tükenme ile EKY arasında orta düzeyli, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (ß= -0,557). Diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda duyarsızlaşma düzeyindeki bir birimlik artış, ekip kaynak yönetiminde 2,698 azalmaya neden olmaktadır.

Tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutunun EKY üzerindeki etkisini açıklamak üzere yapılan analiz sonucunda, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=410,019 ; p<0,05). Yapılan analiz sonucunda EKY becerilerindeki değişimin %57,9 'unun kişisel başarıda azalma alt boyutu ile açıklandığı görülmektedir ($R^2$= 0,579). Kişisel başarı ile EKY arasında güçlü, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (ß =-761). Diğer yordayıcı değişkenler sabit tutulduğunda kişisel başarıda azalma düzeyindeki bir birimlik artış, ekip kaynak yönetiminde 2,458 azalmaya neden olmaktadır.

**Tablo 4:** Tükenmişlik ve alt boyutlarının ekip kaynak yönetimi becerileri üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi

| | Beta | t | P | ß | F | Model (p) | R2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Sabit*** | **140,352** | **59,949** | **0,000*** | | **333,414** | **0,000*** | **0,528** |
| **Tükenmişlik** | **-0,923** | **-18,260** | **0,000*** | **-0,727** | | | |
| **Sabit*** | **131,358** | **51,577** | **0,000*** | | **171,965** | **0,000*** | **0,366** |
| **Duygusal Tükenme** | **-1,652** | **-13,114** | **0,000*** | **-0,605** | | | |
| **Sabit*** | **127,398** | **50,271** | **0,000*** | | **134,125** | **0,000*** | **0,310** |
| **Duyarsızlaşma** | **-2,698** | **-11,581** | **0,000*** | **-0,557** | | | |
| **Sabit*** | **136,523** | **69,845** | **0,000*** | | **410,019** | **0,000*** | **0,579** |
| **Kişisel Başarı** | **-2,458** | **-20,249** | **0,000*** | **-0,761** | | | |

*Bağımlı Değişken: Ekip Kaynak Yönetimi

*Tükenmişliğin EKY becerileri üzerindeki etkisini açıklamak üzere yapılan regresyon analizine ilişkin sonuç şu şekilde ifade edilebilir:* Tükenmişlik ve tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma kişisel başarının EKY üzerindeki etkisi ortaya konmuş ve ''$H_2$: Kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeylerinin ekip kaynak yönetimi becerileri üzerinde etkisi vardır'' hipotezi kabul edilmiştir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekip Kaynak Yönetimi, uçuş operasyonlarında tüm kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasıyla çalışanlara sosyal ve bilişsel becerilerin kazandırılmasını ve insan hatasından kaynaklanan kazaların önüne geçilmesini amaçlamaktadır. Bu çalışmada özellikle insanlarla yoğun etkileşim içinde bulunulan mesleklerde görülmesi muhtemel olan tükenmişliğin, kabin ekiplerinin EKY becerileri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Türkiye'de faaliyet gösteren hava yolu işletmelerinde çalışan toplam 300 kabin ekibine Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Kabin Ekip Kaynak Yönetimi

Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucuna göre tükenmişlik ile EKY becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre, EKY becerilerindeki değişimin %52,8'inin tükenmişlik ile açıklandığı görülmektedir. Yapılan analizler ve elde edilen bulgular doğrultusunda kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeylerinin EKY becerilerini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu nedenle hava yolu şirketleri kabin ekiplerinde tükenmişliğe neden olan faktörleri belirleyip, bunları düzeltmeye yönelik önlemler almalıdır. Yapılan araştırma sonucunda aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Kabin ekiplerinin çalışma koşulları düzenli olarak değerlendirilmeli ve tükenmişlik riski taşıyan faktörler belirlenmelidir.
- Kabin ekiplerinin özellikle kendilerini ilgilendiren kararlara aktif katılımı sağlanmalıdır.
- Gevşeme ve stres azaltma teknikleri eğitimleri planlanmalıdır.
- Performans değerlendirme kriterleri doğru tanımlanmalıdır.
- En az müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyetine de gereken hassasiyet gösterilmeli ve şirketler her konuda çalışana desteğini hissettirmelidir.
- Uçuş operasyonlarında iş yükünün adil bir şekilde dağılması için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.
- Yoğun uçuş dönemlerinde ilave ekip planlaması yapılarak, iş yükü azaltılmalıdır.
- Tam hizmet sağlayan geleneksel hava yolu işletmelerinin kısa uçuşlardaki ürün ve hizmet sunumu düzenlenmelidir.
- Hava yolu işletmeleri kabin amirlerini kabin memurlarına karşı olumlu bir liderlik tarzını benimsemeleri konusunda yönlendirmeli, çalışanlar arasında baskıcı tutum ve davranışları izleme ve önleme konusunda bir denetim mekanizması oluşturmalıdır.
- Kabin ekiplerinin uçuş programları sosyal hayatlarını destekleyecek şekilde ve adil planlanmalıdır. Örneğin bir kabin ekibine sürekli olarak gece uçuşu verilirken başka bir kabin ekibine gündüz uçuşu verilmesi ya da bir kabin ekibine sürekli olarak yatı seferleri planlanması ile kabin ekibi yatı harcırahı alıp, yeni yerler gezip görme fırsatı elde ederken diğer kabin ekibinin git-gel seferleri icra etmesi adil olmayacaktır.
- Hava yolu işletmeleri kabin ekiplerinden düzenli olarak geri bildirim almalı ve kabin ekiplerinin fikirlerini paylaşmaları konusunda teşvik etmelidir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre gelecekte yapılacak araştırmalar için bazı önerilerde bulunulabilir. Bu çalışma Türkiye'de faaliyet gösteren hava yolu işletmeleri genelinde yapılmıştır. Hava yolu işletmelerinin çalışma koşulları ve şartları farklılık gösterebileceğinden kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeylerine ve EKY becerilerine ilişkin hava yolu işletmeleri özelinde çalışmalar yapılması önerilmektedir. Bunun yanı sıra literatürde kabin ekip kaynak yönetimine dair çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu nedenle kabin ekiplerinde iş doyumu, kişilik özellikleri, duygusal zeka, iş yaşam kalitesi ile EKY arasındaki ilişkinin incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Literatürde kabin ekiplerinin tükenmişlik düzeylerinin ekip kaynak yönetimi becerileri üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Bu durum çalışmanın özgünlüğünü ve önemini ortaya koymaktadır. Çalışmanın literatüre önemli katkı sağlayacağı ve hava yolu şirketlerine yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

# KAYNAKÇA


Burke, R. J., Shearer, J., & Deszca, G. (1984). Burnout Among Men and Women in Police Work: An examination of the Cherniss Model. Journal of Health and Human Resources Administration, 162-188.

Chen, W. (2021). Burnout Amongst School Counselors: A Study In A Chinese City. Doktora Tezi. East Midlands: University of Nottingham.

Çam, O. (1998). Tükenmişlik Üzerine Bir Değerlendirme. Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 81-93.

Ford, J., Henderson, R., & O'Hare, D. (2013). The effects of Crew Resource Management (CRM) training on flight attendants' safety attitudes. Journal of Safety Research , 49-56.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. Journal of Social Issues, 159-165.

Güven, Ö. Z., & Sezici, E. (2016). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 111-132.

Hawkins, F. (1979). Human Factors in Aviation. Journal of Psychosomatic Research, 435.

Helmreich, R. L., Merritt, A. C., & Wilhelm, J. A. (1999). The Evolution of Crew Resource Management Training in Commercial Aviation. International Journal of Aviation Psychology, 19-32.

International Transport Workers' Federation. (2009). Stressed and Fatigued On The Ground and In The Sky. London.

Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. Journal of Organizational Behavior, 297-308.

Leiter, M. P., Maslach, C., & Frame, K. (2015). Burnout. R. L. Cautin, & S. O. Lilienfeld içinde, The Encyclopedia of Clinical Psychology. John Wiley & Sons Inc.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. Applied Social Psychology Annual, 5, 133–153.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About It. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. Annual Review Psychology, 397-422.

McCormack, N., & Cotter, C. (2013). Managing Burnout in the Workplace A Guide for Information Professionals. Chandos Publishing.

Mızrak, K. C., & Mızrak, F. (2020). The Impact of Crew Resource Management on Reducing the Accidents in Civil Aviation. Journal of Aviation Research, 2-25.

Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982). Burnout: Summary and Future Research. Human Relations, 283-305.

Pines, A., & Aranson, E. (1988). Career Burnout: Causes and Cures. New York: Free Press .

Suran, B. G., & Sheridan, E. P. (1985). Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives. Professional Psychology: Research and Practice, 741-752.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics. Pearson Education.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using Multivariate Statistics (5th ed.). Boston: _____Pearson, Allyn & Bacon.

Tavşancıl, E. (2005). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Nobel.

Terzioğlu, M. (2020). Ekip Kaynak Yönetimi. İstanbul: Cinius Yayınları.

Vladut, C. I., & Kallay, E. (2010). Work Stress, Personal Life and Burnout. Causes Consequences, Possible Remedies. Cognition, Brain, Behavior. An Interdisciplinary Journal, 261-280.

Wagener, F., & Ison, D. C. (2014). Crew Resource Management Application in Commercial Aviation. Journal of Aviation Technology and Engineering, 2-13.

# LİDERLER ÇALIŞANLARINI DUYGUSAL TALEBİN ZARARLI ETKİLERİNDEN NASIL KORUR? LİDERİN DUYGUSAL ZEKASI VE MİZAHININ ROLÜ*

Arş. Gör. Ezgi GÜMÜŞKAYA
*Dokuz Eylül Üniversitesi*
ezgi.gumuskaya@deu.edu.tr

Prof. Dr. Gökhan KARAGONLAR
*Dokuz Eylül Üniversitesi*
gokhan.karagonlar@deu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada, çalışanların deneyimlediği duygusal taleplerin iş tükenmişliklerini ve dolayısıyla depresyon düzeylerini arttırmasını önleyebilecek lider özellikleri incelenmektedir. Spesifik olarak, liderlerin duygusal zekalarının ve pozitif mizah yönelimlerinin çalışanların duygusal talep algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki zararlı pozitif ilişkiyi ve dolayısıyla çalışan depresyonunu azaltacağı ön görülmüştür. Bu çapraz-seviyeli biçimlendirilen aracılık modelinin testi için, çalışanlardan (n=229) ve bu çalışanların liderlerinden (n=29) çevrimiçi anketlerle veriler toplanmıştır. Mplus'ta iki-seviyeli hiyerarşik doğrusal modelleme kullanılarak hipotezlerimiz test edilmiştir. Bulgular, duygusal talebin tükenmişliğe ve tükenmişlik aracılığıyla depresyona öncül olduğunu ve liderin öz-raporlamasına dayalı duygusal zekası arttıkça, duygusal talebin tükenmişlikle ve dolaylı olarak depresyonla ilişkisinin zayıfladığına işaret etmektedir. Beklentinin aksine, liderin pozitif mizahının aracılık etkisindeki düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır. Sonuç olarak çalışma, liderin duygusal zekasının, yüksek duygusal talep karşısında çalışanların psikolojik iyi-oluşlarını korumaya hizmet eden önemli bir kaynak olduğuna işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal talep, tükenmişlik, depresyon, duygusal zekâ, pozitif mizah.

# GİRİŞ

Maslach (1982) tükenmişliğin iş stresi nedeniyle çalışanların enerjilerinin tükenmesi durumunda oluşan, çalışanın duygusal kaynaklarının tükendiği, başka bir iş gününü kaldıracak enerjisinin kalmadığı ve bunları yenileyecek bir kaynak ya da motivasyonunun olmadığı bir durum olarak ifade eder. Öyle ki, işgücünün yaklaşık %20'sinde görüldüğü tahmin edilen küresel yaygınlığı ile işyerinde önemli bir sorun olup önemli sağlık sorunlarına ve verimlilik kaybına yol açmaktadır (Bakker vd., 2023). Dünya Sağlık Örgütü yakın zamanda tükenmişliği Uluslararası Hastalık Sınıflandırması'nda (ICD-11; WHO, 2019) "mesleki bir fenomen" olarak kabul etmiştir. Uzun süreli tükenmişliğin yol açabileceği fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları nedeniyle, tükenmişliğin gelişiminde rol oynayan süreçleri anlamak çok önemlidir ve bu doğrultuda iş talepleri ve kaynakları modeli yol gösterici olmuştur (Hobfoll vd., 2000, ve Bakker vd., 2005).

Bu çalışmada, hizmet sektöründe önemli bir iş talebi olarak değerlendiren duygusal talepler üzerinde durulmaktadır (Bakker vd., 2005). İş yerinde duygular yoğun bir şekilde kullanılıp tüketildikten sonra yüksek düzeyde psikolojik iş stresine yol açmaktadır. "İnsan işi" yapan çalışanlar tükendiğinde, kendileri ile ihtiyaçları onları bunaltan müşterileri arasında duygusal bir mesafe oluşturmaya başlarlar. Hobfoll vd. (2000) da uzun süreli iş stresinin tükenmişliği, uzun süreli tükenmişliğin de depresyonu yordadığını bulmuştur. Bugüne kadar literatür, duygusal talepler, tükenmişlik ve depresyon değişkenleri arasında doğrudan ve dolaylı ilişkiler olduğunu desteklemektedir (Demerouti vd., 2001). Bu çalışmanın amacı ilk olarak, duygusal talepleri tükenmişlik ve depresyonla ilişkilendiren önceki araştırmaları Türkiye'den farklı bir hizmet çalışanı örneklemi kullanarak tekrarlamaya çalışmaktadır. İkinci amacı ise liderin duygusal zekasının ve pozitif mizahın potansiyel moderatörler olarak incelenmesi, örgütsel ve çalışan düzeyindeki kaynaklara ek olarak JD-R modeli bağlamında liderlik özelliklerinin önemini

* Bu çalışma Ezgi Gümüşkaya'nın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

anlamaya katkıda bulunmaktadır çünkü bugüne kadar duygusal taleplerin tükenmişliğe yol açmasını engelleyecek kaynakları bulmak için yapılan çalışmaların çoğu, çalışanların duygusal taleplerle başa çıkmalarına yardımcı olabilecek ve böylece psikolojik iyi oluş üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabilecek lider özelliklerine çok az ilgi göstermiştir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## İş Talepleri-Kaynakları Modeli ve Duygusal Talepler

İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modeli, iş taleplerinin çalışanların refahını nasıl etkilediğinin anlaşılmasını sağlar. İş talepleri, yüksek iş baskısı, kötü fiziksel ortam, düzensiz çalışma saatleri, duygusal talepler, aşırı iş yükü ve zaman baskısı (Demerouti vd., 2001 ve Heuven ve Bakker, 2003) olarak çeşitlendirilirken; iş kaynakları, maaş, kariyer fırsatları ve iş güvencesi, örgütün üst düzeyindeki kaynaklara atıfta bulunur. JD-R modeline göre, duygusal talepler gibi iş talepleri yüksek olduğunda, çalışan bu taleplerle sağlıklı bir şekilde başa çıkamayabilir, bu da tükenmişliğe yol açabilir. İkinci olarak, iş kaynaklarının eksikliği ise hedeflere ulaşma motivasyonunu, bağlılığı azaltabilir ve işten uzaklaşmayı artırabilir, dolayısıyla, iş talepleri çalışan tükenmişliğini yordar (Bakker vd., 2003). İş talepleri arasında duygusal talepler kendini iki şekilde göstermektedir: müşterilerle etkileşim halindeyken olumlu/uygun duyguların gösterilmesi talebi ve çalışanların gerçek duygularını kontrol etmeleri/bastırma talebi (Diefendorff ve Richard, 2003). Bu talepler sadece sahte gülümsemeleri değil, aynı zamanda olumlu duyguları ifade etmek için planlama, kontrol ve düzenleme yeteneğini de içerdiği için duygusal olarak enerji harcanmasına, rol çatışması yaşanmasına, kötü bir insan gibi hissedilmesine ve öz-saygının azalmasına neden olur. Duygusal talepler uzun bir süre boyunca gerçekleştirildiğinde, çalışanlar daha fazla çabalamak zorunda kalmakta ve bu da enerjiyi tüketip yüksek düzeyde psikolojik strese yol açmaktadır (Morris ve Feldman, 1996). Bu nedenle müşteriyle uzun süreli etkileşim ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin güçlü ve pozitif olduğu bulunmuştur (Cordes ve Dougherty, 1993; Diefendorff ve Richard, 2003; Lewig ve Dollard, 2003 ve Kinman, 2009). Sonuç olarak, literatürde daha önce desteklenen ve duygusal talep ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olacağına dair ilk hipotez önerilmiştir.

H1. Duygusal talep çalışanların tükenmişliği ile pozitif ilişkilidir.

## Depresyonun Öncülü Olarak Tükenmişlik

Tükenmişlik ve depresyon aynı özellikleri (ilgi/zevk kaybı, öfke, düşmanlık, duygusal ve kişilerarası mesafe) paylaşmaktadır, ancak tükenmişlik işteki stresten, depresyon ise yaşamdaki her türlü olumsuz deneyimden kaynaklanmaktadır (Idris ve Dollard, 2014). Uzun süreli iş stresi tükenmişliğe, uzun süreli tükenmişlik ise çalışanların başa çıkma kaynakları tükendiği için depresyona yol açmaktadır (Hobfoll ve Shriom, 2000). Bu nedenle, tükenmişlik sürecinin sınırında yer alan çalışanların depresyonda olduğu iddia edilmektedir (Bianchi vd., 2021). Depresyonun tükenmişlikten, tükenmişliğin de duygusal taleplerden etkilendiği, dolayısıyla duygusal taleplerin tükenmişlik yoluyla depresyonu etkileyebileceği sonucuna varılabilir. Bu nedenle, bu çalışmada, duygusal taleplerin tükenmişliği artırarak depresyonu dolaylı olarak yordayacağı ileri sürülmüş ve aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H2. Duygusal talepler, tükenmişlik aracılığıyla depresyonla pozitif ilişkili olacaktır.

## Liderin Duygusal Zekâsı

İnsanlar arasında kendinin ve başkalarının duygularını anlama ve yönetme becerileri yüksek olanların "duygusal olarak zeki" oldukları belirtilmiştir (Mayer ve Salovey, 1997). Birçok araştırmacı liderin duygusal zekasının önemine işaret etmekte, duygusal zeka düzeyi düşüklüğünün orta ve üst düzey yönetim başarısızlığının önemli bir nedeni olduğuna işaret etmektedir (Ashkanasy ve Tse, 2000; ve Brief ve Weiss, 2002). Liderin duygusal zekasının, çalışanların sıkıntılarını gidermede, iş tatminini artırmada, ekip üyeleri arasında daha yüksek bağlılık oluşturmada etkili olduğu söylenebilir (Barbuto ve Burbach, 2006). Duygusal zekası

yüksek yöneticiler, bir çalışanın daha fazla ya da daha az zorlayıcı görevlere, geri bildirime ya da amirinden daha fazla iletişim ve desteğe ihtiyaç duyduğunu anlayabilir; bu da çalışanların motivasyonuna ve psikolojik iyi oluşlarına olumlu yansıyabilir. Dahası, duygusal zekası yüksek yöneticiler/liderler bu sayede astlarının işin gerektirdiği duygusal taleplerle daha rahat başa çıkmasını sağlayarak, duygusal taleplerin çalışanların tükenmişlik ve dolayısıyla depresyon düzeylerini arttırmasını önleyebilir. Özetle, duygusal zekaya sahip liderler, empati kurma, kendilerinin ve başkalarının duygularını anlama ve yönetme gibi gelişmiş sosyal becerileri sayesinde, astlarına işlerinde karşılaştıkları duygusal taleplerle başa çıkmalarında yardımcı olacak ve bu da çalışanlarda tükenmişliği ve dolaylı olarak depresyonu azaltacaktır. Dolayısıyla, aşağıdaki üç hipotez önerilmiştir:

H3a. Liderin duygusal zekası çalışanların tükenmişliği ile negatif ilişkilidir.

H3b. Liderin duygusal zekası arttıkça, duygusal talepler ile çalışanların tükenmişliği arasındaki pozitif ilişki zayıflar.

H3c. Liderin duygusal zekası arttıkça, duygusal talepler ile depresyon arasındaki dolaylı ilişki tükenmişlik aracılığı ile zayıflar.

## Liderin Pozitif Mizahı

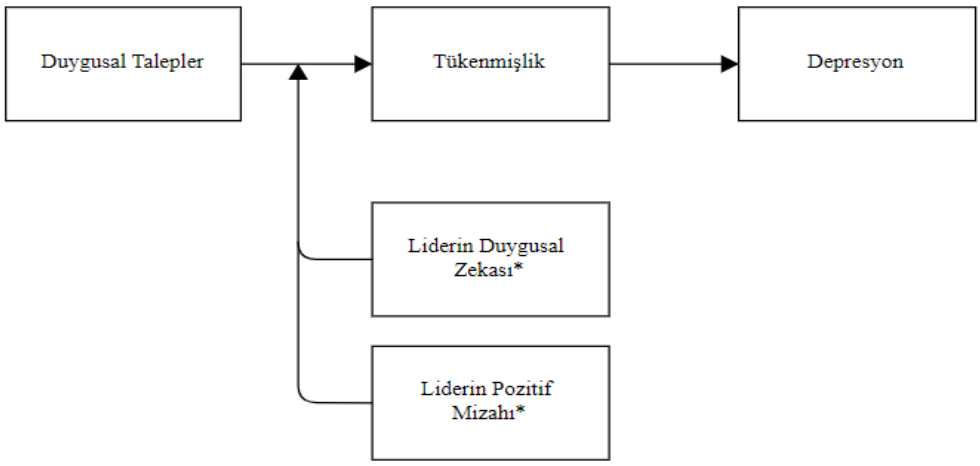
Liderler mizahı (a) işyeri stresini azaltmak, (b) örgüt içi iletişimi geliştirerek liderin çalışanların endişelerini anlamasına yardımcı olmak ve (c) çalışanlarını motive etmek için kullanır (Davis ve Kleiner, 1989). Liderler pozitif mizah (katılımcı ve kendini geliştirici) sergilediğinde motivasyon ve güvenin artar ve olumlu bir örgüt iklimi ortaya çıkar. Liderin pozitif mizahı sayesinde çalışanın kendini olumlu bir şekilde değerlendirilmesi ve yüksek özgüven ve öz saygıya sahip olduğu belirtilmiştir (Neves ve Karagonlar, 2020). Bu sebeple, çalışanlar duygusal talepleri daha az tehdit ve daha çok üstesinden gelinmesi gereken bir zorluk olarak algılayacaktır. Dolayısıyla, liderlerin pozitif mizahı artarsa, duygusal taleplerin tükenmişlik ve depresyon üzerindeki pozitif etkileri daha zayıf olacaktır. Bu sebeple, aşağıdaki hipotezlere ulaşılmıştır:

H4a. Liderin pozitif mizahı çalışanların tükenmişliği ile negatif ilişkilidir.

H4b. Liderin pozitif mizahı arttıkça, duygusal talepler ile çalışanların tükenmişliği arasındaki pozitif ilişki zayıflar.

H4c. Liderin pozitif mizahı arttıkça, duygusal talepler ile depresyon arasındaki dolaylı ilişki tükenmişlik aracılığı ile zayıflar.

Önerilen hipotezler doğrultusunda teorik model aşağıdaki gibidir:




Not: * liderin öz-değerlendirmesi.

**Şekil 1:** Teorik model

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Metodoloji

Türkiye'de hizmet sektöründeki farklı alanlardan (emlak, eğitim, danışmanlık, reklamcılık ve sağlık) şirketlerin çalışanlarından 229'u ve onların bağlı olduğu yöneticilerden 29'u çalışmaya katılmıştır. Her çalışan duygusal iş taleplerine ilişkin algılarını, tükenmişlik ve depresyon deneyimlerini bildirmiştir. Öte yandan, her lider kendi pozitif mizahını (katılımcı ve kendini geliştirici) ve duygusal zekasını dijital bir anket kullanarak değerlendirmiştir.

## Ölçekler

Duygusal Talep. Çalışanların duygusal taleplerini Pejtersen ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilen Kopenhag Psikososyal Anketi (COPSOQ II) ölçeğini çevirmek için Brislin (1970) tarafından önerilen çeviri-geri çeviri yöntemi kullanılmıştır. Ölçek 5'li (1: hiçbir zaman, 5: her zaman) olup yedi maddelik kısa versiyonu kullanılmıştır. Örnek madde "İşiniz sizi duygusal olarak rahatsız edici durumlara sokuyor mu?" şeklindedir. İç tutarlılık katsayısı 0.77'dir.

Tükenmişlik. Çalışanların tükenmişliğini analiz etmek için, Tükenmişlik Değerlendirme Aracı'nın (BAT) 12 maddelik kısa versiyonunun (Schaufeli vd., 2020) Türkçe versiyonu (Gençay, 2007) kullanılmıştır. Beşli bir ölçekten (1: hiçbir zaman, 5: her zaman) yararlanılmıştır. Örnek madde "İşteyken kendimi zihinsel olarak tükenmiş hissediyorum." şeklindedir. İç tutarlılık katsayısı 0.91'dir.

Depresyon. Çalışanların depresyonunu ölçmek için, Antony ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen Depresyon-Anksiyete-Stres Ölçeği'nin (DASS-21) yedi maddelik depresyon alt ölçeğinin Türkçe versiyonu (Yılmaz vd., 2017) kullanılmıştır. Ölçekte 4'lü derecelendirme (1: doğru değil, 4: tamamen doğru) kullanılmıştır. Örnek madde "Hiçbir olumlu duygu yaşayamıyor gibiydim." şeklindedir. İç tutarlılık katsayısı 0.82'dir.

Liderin Duygusal Zekâsı (Liderin öz-değerlendirmesi). Liderin duygusal zekası Pekaar vd., (2017) tarafından geliştirilen Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği'nin (REIS) 12 maddelik kısa formunun Türkçe versiyonu (Tanrıöğen ve Türker, 2019) ile 5'li bir ölçek (1: hiç katılmıyorum, 5: tamamen katılıyorum) kullanılarak ölçülmüştür. Örnek madde "Her zaman nasıl hissettiğimi bilirim." şeklindedir. İç tutarlılık katsayısı 0.90'dır.

Pozitif Mizah (Liderin öz-değerlendirmesi). Liderin pozitif mizahı (Katılımcı ve kendini geliştirici) Martin ve Doris (2003) tarafından geliştirilen Mizah Tarzları Anketi'nin (HSQ), Türkçe versiyonu (Yerlikaya, 2003) ile 5'li bir ölçek (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) kullanılarak ölçülmüştür. katılımcı ve kendini geliştirici mizah tarzlarının her biri 8 madde kullanılarak ölçülmüştür. Anketten örnek maddeler sırasıyla "Amirim genellikle diğer insanlarla çok fazla gülmez veya şakalaşmaz" (Ters madde), "Amirimin hayata mizahi bakışı, onu olaylar karşısında aşırı üzülmekten veya depresyona girmekten alıkoyar". İç tutarlılık katsayıları sırasıyla 0.82 ve 0.76'dır.

Kontrol Değişkenleri. Becker (2005) kontrol değişkenlerinin sadece bağımlı değişkenlerden en az biriyle anlamlı korelasyonları olduğunda istatistiksel analizlere dahil edilmesini önermektedir. Buna uygun olarak, tükenmişlik ve depresyon ile anlamlı korelasyonları nedeniyle istatistiksel analizlerde sadece astın cinsiyeti kontrol edilmiştir.

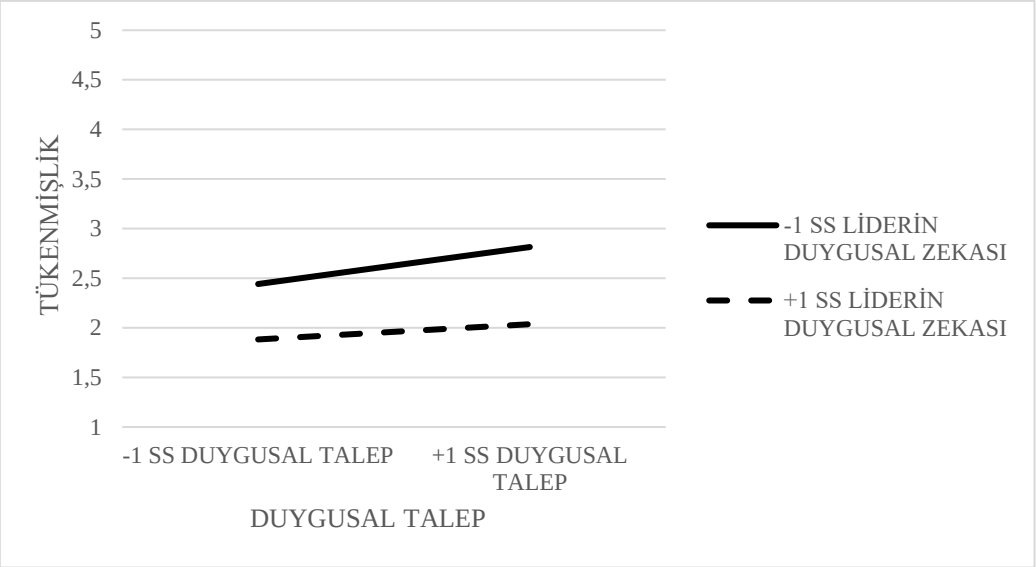
# BULGULAR VE TARTIŞMA

## Bulgular

Öncelikle, değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları, ölçek güvenilirlikleri ve değişkenler arasındaki basit korelasyonlar hesaplanmıştır. Beklendiği gibi, duygusal talepler tükenmişlikle pozitif yönde ilişkilidir, $r\ (229) = .17$, $p = .01$. Ancak, duygusal talepler ve depresyon arasındaki korelasyon anlamlı değildir, $r\ (229) = .10$, $p = .12$.

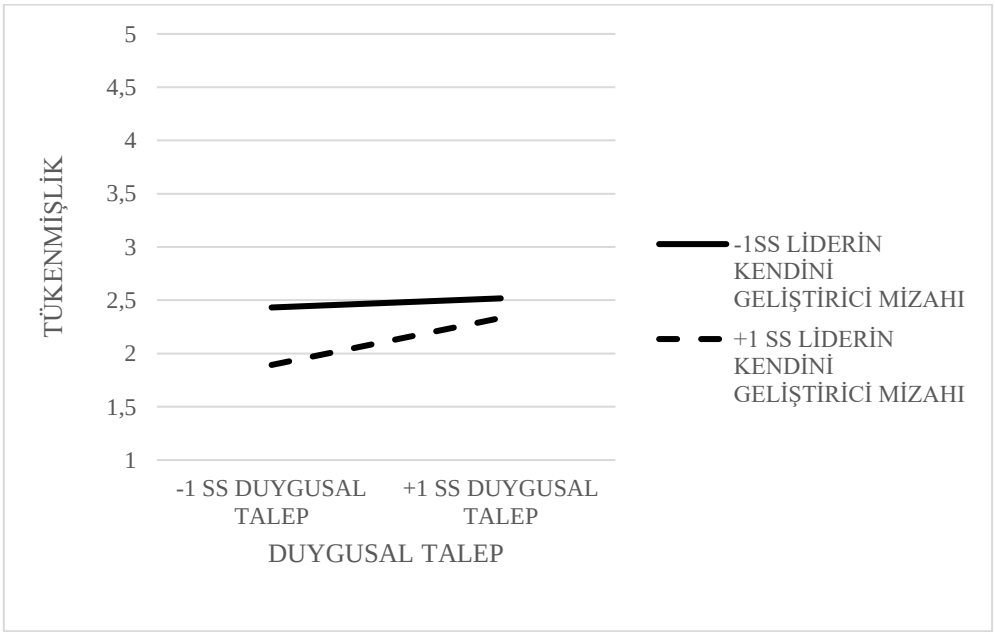
Hipotezleri test etmek için, düzeyler arası düzenleyici-aracılık etkilerini test eden bir hiyerarşik lineer model oluşturulmuştur. Bu modelde, astın cinsiyeti, çalışanların algıladığı duygusal taleplerin ve düzenleyici değişkenlerin her birinin tükenmişlik ve depresyon üzerindeki ana etkileri; üç adet çapraz-seviyeli etkileşim teriminin (1) çalışanın duygusal talepleri x liderin duygusal zekası, (2) çalışanın duygusal talepleri x liderin katılımcı mizahı ve (3) çalışanın duygusal talepleri x liderin kendini geliştirici mizahı) tükenmişlik üzerindeki etkileri ve tükenmişliğin depresyon üzerindeki ana etkisi sınanmıştır. Ayrıca, seviye 1 değişkenlerin grup seviyesindeki etkileri ile etkileşimli etkilerin grup seviyesindeki etkileri istatistiksel kontrol için tahminlenmiştir. Aracılık ve düzenleyici-aracılık hipotezlerini test etmek için Monte Carlo aracılık değerlendirme yöntemi (MCMAM) kullanılmıştır çünkü Mplus'ta henüz multilevel analizde bootstrap analizi mevcut değildir. Ek olarak simülasyon çalışmalarında (Preacher ve Selig, 2012), Monte-Carlo bootstrap ile benzer performans göstermiş olup diğer yöntemlere göre ise (örneğin, Baron ve Kenny, 1986 klasik yöntemi, delta yöntemi ve dolaylı etkilerin çarpımı yöntemi) daha düşük bir Tip 1 ve Tip 2 hata oranına sahiptir.

Seviye 1 (S1) duygusal taleplerin tükenmişlik üzerindeki ana etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\gamma$ = .329, SH = .078, p <.01). Bu sonuç Hipotez 1'i desteklemektedir. Tükenmişlik, S1 depresyon ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkilidir ($\gamma$ = .403, SH = .10, p <.01). Ayrıca, aracılık etkisiyle tutarlı olarak, tükenmişlik kontrol edildiğinde duygusal taleplerin tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı değildir ($\gamma$ = .03). 20.000 tekrar ile yapılan Monte Carlo aracılık testinde % 95 güven aralığında aracılık etkisinin sıfırdan büyük olduğu görülmüştür (%95 güven aralığında etki büyüklüğü 0.23 ile 0.05 arasında) Dolayısıyla, Hipotez 2 desteklenmiştir. Diğer taraftan tükenmişliğin depresyon üzerindeki grup düzeyindeki etkisinin de anlamlı olması bireyin depresif ruh halinin gruptaki genel tükenmişlik düzeyinden de etkilenme olasılığına işaret etmektedir ($\gamma$= .42, SH = .09, p <.01). Hipotez 3a'da öngörüldüğü üzere, liderin duygusal zekası ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin anlamlı ve negatif olduğunu göstermektedir ($\gamma$ =-.539, SH = .148, p <.01). Liderin duygusal zekası üzerinde ilişkilendirilen E1 eğimi (duygusal taleplerden tükenmişliğe giden yol) anlamlıydı ($\gamma$ =-.221, SH = .104, p <.05), bu da çapraz düzey etkileşim etkisine karşılık gelmektedir. Düşük (-1 standart sapma, SS) ve yüksek (+1 SS) lider duygusal zekası için anlamlı etkileşim etkileri incelendiğinde (Cohen vd., 2003; bkz. Şekil 2), düşük lider duygusal zekası için duygusal taleplerin tükenmişliği artırdığı görülmüştür (b = .47, SH = .12, p <.01). Ancak, liderin duygusal zekası yüksek olduğunda, bu pozitif etki azalmıştır (b = .19, SH = .08, p <.05). Bu bulgu liderin duygusal zekasının tampon (buffering) rolü ile tutarlıdır ve dolayısıyla Hipotez 3b'yi desteklemektedir. Hipotez 3c'de ifade edilen düzenlenen-aracılık testi sonucuna göre %95 güven aralığında etki büyüklüğü sıfır değerini içermediği için düzenlenen-aracılık modelinin anlamlı olduğu görülmüştür (ortalama etki:-.09, %95 güven aralığı = -.19, -.006). Yine, lider duygusal zekasının düşük (-1 SS) ve yüksek (+1 SS) olduğu durumda, etki büyüklüklerine bakıldığında, lider duygusal zekası düşük olduğunda, duygusal taleplerin depresyon üzerinde tükenmişlik aracılığıyla gerçekleşen dolaylı etkisinin (etki büyüklüğü = .19) pozitif ve anlamlı olduğu görülmüştür (%95 güven aralığı 0.07, 0.34). Diğer taraftan, lider duygusal zekası yüksek olduğunda, duygusal taleplerin depresyonu arttırıcı etkisinin (etki büyüklüğü= 0.08) daha düşük düzeyde ve anlamlı olduğu görülmüştür (%95 güven aralığı 0.01, 0.16). Bu bulgu, Hipotez 3c ile uyumludur.




**Şekil 2:** Liderin duygusal zeka düzeylerinde (yüksek ve düşük) duygusal talep ve tükenmişlik arasındaki ilişki

Son olarak, liderin pozitif mizahı ile ilgili analizlerin birçoğunun anlamlı olmadığı ve hipotezlerin desteklenmediği görülmüştür. Çapraz düzey duygusal talep ve liderin kendini geliştirici mizahı etkileşim etkisi anlamlı olmasına karşın ($\gamma$ = .326, SH = .123, p <.01) Hipotez 3b'nin testinde olduğu gibi yapılan basit eğim analizi, Hipotez 4b'nin tersi bir örüntü ortaya koymuştur: liderin kendini geliştirici mizahı yüksek olduğunda, duygusal talep, tükenmişliği pozitif olarak yordamaktadır (b = .55, SE = .06, p <.01). Bu nedenle, Hipotez 4b desteklenmemiştir (bkz. Şekil 3). Buna bağlı olarak Hipotez 4c'nin de desteklenmediği görülmüştür.




**Şekil 3:** Liderin kendini geliştirici mizah seviyelerinde (yüksek ve düşük) duygusal talep ve tükenmişlik arasındaki ilişki

### Tartışma

JD-R modeli üzerine yapılan araştırmalar, özellikle iş kaynaklarında, yalnızca çalışan ve organizasyonel düzeylerde ele alınmıştır. Ancak, çalışmamızın da gösterdiği gibi, farklı liderlik özelliklerinin çalışanların tükenmişliği ve refahı üzerinde oldukça farklı etkileri vardır. Bulgularımız literatüre iki açıdan katkıda bulunmaktadır. İlk olarak, çalışmamız duygusal talepleri tükenmişlik ve depresyonla ilişkilendiren önceki araştırmaları Türkiye'den çeşitli hizmet çalışanlarından oluşan bir örneklem kullanarak tekrarlamıştır. İkinci olarak, liderin duygusal zekasının ve liderin pozitif mizahının potansiyel moderatörler olarak incelenmesi, örgütsel ve çalışan düzeyindeki kaynaklara ek olarak JD-R modeli bağlamında liderlik özelliklerinin önemini anlamamıza katkıda bulunmaktadır. Bulgularımız, duygusal zekası yüksek liderlerin, çalışanların duygusal talepleri daha tolere edilebilir olarak algılamalarını sağladığına işaret etmektedir Bu nedenle, iş duygusal açıdan zorlayıcı olsa bile (örneğin sağlık hizmetleri veya çağrı merkezleri), duygusal açıdan zeki bir liderin desteğiyle organizasyonun tüm seviyelerinde etkinlik, sosyal etkileşimlerin kalitesi, çalışanların yaratıcılığı, güven, iş birliği ve karar almada söz hakkı gözlemlenebilir (Demerouti vd., 2001). Liderlerin empatisinin, çalışanların sıkıntılarını gidermeye, kişilerarası yönelimi, lidere ve işe ilişkin olumlu algıları ve iş tatminini artırmaya yardımcı olacak kadar destekleyici olduğu düşünülmektedir. Zhou ve George (2003), yüksek duygusal zekaya sahip liderlerin, takipçilerindeki olumlu olmayan duyguları algılayıp anlayabildiklerini ve bunu işyerinden kademeli olarak çekilmek yerine sorun teşhisine yönlendirebildiklerini belirtmiştir. Buna ek olarak, duyguları kontrol eden ve yöneten liderler, bir çalışanın daha fazla veya daha az zorlayıcı görevlere, geri bildirime veya liderinden daha fazla iletişim ve desteğe ihtiyaç duyduğunu hissederek çalışanlarının performans ve gelişim ihtiyaçlarına özel önem verirler, bu da çalışanların motivasyonunu artırır, böylece çalışanlar daha yüksek özgüvene ve daha az devamsızlığa sahip olurlar (Palmer vd., 2001). Sonuç olarak, bu liderler çalışanlarını olumlu bir ruh haline sokar ve karanlıktaki fırsatları görmelerine yardımcı olurlar. Ancak, mevcut sonuçlar beklenmedik bir sonuç sunmuştur (hipotez 4a, 4b ve 4c); liderlerin mizahı, liderler ve ekip üyeleri arasındaki dayanışmayı artırarak ekip oluşturmak için kullandıklarına inanılmasına rağmen, önceki araştırmalar lider mizahının yüksek güç mesafeli bir kültürde düşük güç mesafeli bir kültürdeki kadar işlevsel olmayabileceğini göstermiştir. Bu makaledeki veriler Türklerden (yüksek güç mesafeli bir kültür) toplandığı için, kültürel boyutlar bu beklenmedik sonuçları açıklayabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma, çalışanların tükenmişlik sorununa odaklanmış ve liderlerin duygusal zekasının yeni bir iş kaynağı olabileceğine dair görgül destek sunmuştur. Eğer liderlerin duygusal zekasının destekleyici etkisi diğer iş taleplerine de genellenebilirse, duygusal zekaya sahip liderler, şirketteki işgücü devir oranını düşürebileceği ve yeni çalışanları işe almak ve eğitmek zorunda kalmayarak tasarruf sağlayabileceği için kuruluşlar için kritik öneme sahip olacaktır. Ayrıca, bu çalışmanın liderlerin pozitif mizahıyla ilgili olarak neden beklenmedik sonuçlara ulaştığı gelecek araştırmalarda kültürel etkiler ışığında irdelenmelidir. Dahası, liderin duygusal zekasının düzenleyici etkilerine aracılık eden lider tutum ve davranışlarının incelenmesi liderin duygusal zekasının düzenleyici etkilerinin daha iyi anlaşılmasına katkı yapabilir.

## KAYNAKÇA

Antony, M. M., Bieling, P. J., Cox, B. J., Enns, M. W. & Swinson, R. P. (1998). Psychometric properties of the 42-item and 21-item versions of the Depression Anxiety Stress Scales in clinical groups and a community sample. Psychological Assessment, 10(2): 176.

Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). The socially induced burnout model. In: Leading Edge Research in Cognitive Psychology, 25, 45-62.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The Crossover of Burnout and work Engagement Among Working Couples. Human Relations, 58(5): 661-689.
Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 25-53.
Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. The Journal of social psychology, 146(1): 51-64.
Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.
Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. Organizational research methods, 8(3): 274-289.
Bianchi, R., Verkuilen, J., Schonfeld, I. S., Hakanen, J. J., Jansson-Fröjmark, M., Manzano-García, G., & Meier, L. L. (2021). Is burnout a depressive condition? A 14-Sample Meta-Analytic and Bifactor Analytic Study. Clinical Psychological Science, 9(4): 579-597.
Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. Annual review of psychology, 53(1), 279-307.
Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. Journal of Cross-Cultural Psychology, 1(3): 185-216.
Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. 2003. Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences, 3rd edn. Mahwah, NJ: Erlbaum.
Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. Academy of management review, 18(4), 621-656.
Davis, A., & Kleiner, B. H. (1989). The value of humour in effective leadership. Leadership & Organization Development Journal.
Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 279-286.
Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied psychology, 86(3): 499.
Diefendorff, J. M. & Richard, E. M. (2003). Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. Journal of Applied Psychology, 88(2): 284.
Gençay, Ö. (2007). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından Incelenmesi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 15(2): 765-780.
Heuven, E. & Bakker, A. (2003). Emotional dissonance and burnout among cabin attendants. European Journal of Work and Organizational Psychology. 12(1): 81-100.
Hobfoll, S. E., Shirom, A. & Golembiewski, R. (2000). Conservation of Resources Theory. Handbook of Organizational Behavior, 57-80.
Hobfoll, S.E. & Shirom, A. (2000) Conservation of Resources Theory: Applications to Stress and Management in the Workplace. In: Golembiewski, R.T., Ed., Handbook of Organization Behavior, Marcel Dekker, New York, 57-80.
Idris, M. A. & Dollard, M. F. (2014). Psychosocial Safety Climate, Emotional Demands, Burnout, and Depression: A Longitudinal Multilevel Study in The Malaysian Private Sector. Journal of occupational health psychology, 19(3): 291.
Kinman, G. (2009). Emotional labour and strain in "front-line" service employees: Does mode of delivery matter? Journal of Managerial Psychology.
Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. European journal of work and organizational psychology, 12(4), 366-392.
Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual differences in the uses of humor and their relation to psychological well-being: Development of the Humor Styles Questionnaire. Journal of Research in Personality, 37(1): 48-75.
Maslach, C. (1982). Burnout: The Cost of Caring. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (eds): Emotional development and emotional intelligence: implications for educators (pp. 3-31). New York: Basic Books.

Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents, And Consequences of Emotional Labor. Academy of Management Review, 21(4): 986–1010.

Neves, P. & Karagonlar, G. (2020). Does leader humor style matter and to whom? Journal of Managerial Psychology.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. and Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. Leadership and Organization Development Journal.

Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. Scandinavian journal of public health, 38(3_suppl): 8-24.

Pekaar, K. A., Bakker, A. B., van der Linden, D., & Born, M. P. (2018). Self-and other-focused emotional intelligence: Development and validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). Personality and Individual Differences, 120: 222-233.

Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—development, validity, and reliability. International journal of environmental research and public health, 17(24): 9495.

Selig, J. P. & Preacher, K. J. (2008). Monte Carlo Method for Assessing Mediation: An Interactive Tool for Creating Confidence Intervals for Indirect Effects [Computer software].

Tanrıöğen, A. & Türker, Y. (2019). Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği Türkçe Formunun Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1-18.

World Health Organization. (2019, 28 Mayıs) Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases

Yerlikaya, E. E. (2003). Mizah Tarzları Ölçeği (Humor Styles Questionnaire) Uyarlama Çalışması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.

Yılmaz, Ö., Boz, H., & Arslan, A. (2017). Depresyon Anksiyete Stres Ölçeğinin (DASS 21) Türkçe kısa formunun geçerlilik-güvenilirlik çalışması. Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 2(2): 78-91.

Zhou, J. and George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. The leadership quarterly, 14(4-5): 545-568.

# KAPSAYICILIK KÜLTÜRÜ PERSPEKTİFİNDEN BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARIN ÖRGÜT TEMELLİ ÖZ-SAYGI ALGILARI: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Cem Güney ÖZVEREN
*İstanbul Üniversitesi*
cem.ozveren@istanbul.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Merve GERÇEK
*Kocaeli Üniversitesi*
merve.gercek@kocaeli.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Selçuk YEKE
*Ardahan Üniversitesi*
selcukyeke@ardahan.edu.tr

## ÖZET

Bireylerin işyerinde kendilerini yetkin ve yetenekli çalışanlar olarak algılamasını ifade eden örgüt temelli öz-saygı ile örgüt kültürü arasında ilişkiler bulunduğunu öngören çalışmalar bulunmaktadır. Ancak yönetim ve organizasyon yazınında mazisi ne kadar eskiye dayansa da örgüt temelli öz-saygı kavramının, çeşitliliğe değer veren ve saygı duyan kapsayıcılık kültürü ile bağlantılarını derinlemesine inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu çalışmanın amacı, kapsayıcılık kültürü perspektifinden çalışanların örgüt temelli öz-saygı algılarını incelemektir. Bu amaçla 17 beyaz yakalı çalışan ile derinlemesine görüşme yöntemiyle elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle kodlamalar yapılarak ve temalar çıkarılarak çözümlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda kapsayıcılık yaklaşımı, adalet ve eşitlik, yöneticilere bağlı faktörler, ayrımcılık ve dışlanma, değerler, örgüt temelli öz-saygının unsurları gibi temalar ortaya çıkmıştır. Çalışmanın bulguları, çalışanların örgüt temelli öz-saygı algılarının, kapsayıcılık kültürünün unsurlarına bağlı olarak bireysel yetkinlikler ve çabalarına göre şekillendiğinin ipuçlarını vermektedir. Bu çalışmanın kapsayıcılık kültürünü ve çalışanların örgüt temelli öz-saygı algılarını geliştirmek isteyen karar alıcılar ve araştırmacılar için yol gösterici olması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kapsayıcılık kültürü, örgüt temelli öz-saygı, nitel araştırma, derinlemesine görüşme

# GİRİŞ

Adalet ve eşitliği vurgulayarak çeşitliliği bir fırsat olarak gören örgüt kültürünü ifade eden kapsayıcılık kültürü (inclusion culture), son dönemlerde çok uluslu işletmeler başta olmak üzere sosyo-demografik zenginliği artan tüm ülkelerde önemli konulardan biri haline gelmiştir. Kapsayıcılık kültürü, bir örgütte çalışan tüm bireylerin farklılıklarının yeni bakış açıları ve sinerjiye katkıda bulunmaları için bir şans olarak görüldüğü ve hiçbir ayrımcılığın söz konusu olmadığı örgüt kültürü olarak bilinmektedir (Kuknor & Bhattacharya, 2020). Kapsayıcı kültürlerde çalışanların ırk, dil, din, cinsiyet, yaşam tarzı ve görüşü gibi farklılıklarından dolayı herhangi bir konuda dışlanmalarına izin verilmemektedir.

Örgüt Temelli Öz-Saygı (ÖTÖS) (Organization Based Self-Esteem/OBSE), çalışanların kendilerini iş yerinde önemli, yetkin ve yetenekli bireyler olarak görmesiyle ilgilidir (Pierce vd., 1989). Çalışanların ÖTÖS'ü, değerli ve yetkin hissetmelerine yönelik algıları içermesi nedeniyle yüksek olması durumunda daha iyi performans sergilemelerine, işe adanmışlıklarının ve motivasyonlarının artmasına böylece değişimlere daha iyi uyum sağlayabilmelerine de imkan vermektedir (Panaccio & Vandenberghe, 2011). Çalışanların kendilerini özgürce ifade edebilecekleri, kararlara katılımın teşvik edildiği ve farklı yeteneklerin ortaya çıkmasına fırsat tanıyan kapsayıcılık kültüründe ÖTSÖ'nün yüksek olacağı düşünülebilir. Ancak kapsayıcılık kültürü perspektifinden ÖTSÖ'ye yönelik çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu araştırmada, yazında göz ardı edilen bu konuya ışık tutulması amaçlanmıştır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Kapsayıcılık Kültürü

Kapsayıcı kültüre sahip örgütler çeşitliliği kabul eder ve bu çeşitlilikten memnuniyet duyar, bu tarz örgütler çeşitliliğe saygı duyar ve kucaklar, adaleti ve eşitliği teşvik eder (Riehl, 2000); çalışanlarına adil uygulamalara sahip bir ortam sunar (Angelides & Antoniou, 2012); olumlu ilişkileri teşvik eder, açık diyalog ve iş birliği için alanlar yaratmaya çalışır, bireylerin gelişmesi için destek ve kaynak sağlar (Snijder vd., 2021).

Sosyal Öğrenme Kuramı (Bandura, 1977) davranış ve benlik algısının şekillenmesinde sosyal öğrenme ve bilişsel süreçlerin rolünü vurgulamaktadır (McLeod, 2011). Kapsayıcı kültür bağlamında bireyler, başkalarının kendi benlik saygılarını etkileyebilecek kapsayıcı davranış ve tutumlarını gözlemleyebilir. Bu gözlem neticesinde kendileri ile ilgili algıları da (öz-saygı ve öz-yeterlik gibi) olumlu yönde etkilenmektedir.

## Örgüt Temelli Öz-Saygı

Örgüt Temelli Öz-Saygı (ÖTÖS) (Organization Based Self-Esteem/OBSE), bireyin iş yerinde önemli, yetkin ve yetenekli bir birey olarak kendini algılamasına atıfta bulunan bir kavramdır (Pierce vd., 1989). Bu kavram, işyerinde çalışanların tutum ve davranışlarını anlama noktasında önemli bir yere sahiptir. Pierce ve Gardner (2004) ÖTÖS'ü "*bir örgütün üyesinin kendisinin bir üye olarak yetenekli, önemli ve değerli olduğuna inanma derecesi"* olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan hareketle çalışanın kendisini yetenekli, önemli ve değerli hissetmesinin ÖTÖS'ün önemli bileşenlerinden olduğu söylenebilir.

Araştırmalar, örgüt temelli öz-saygı ile kapsayıcılık kültürü arasında bir ilişki olduğunun sinyallerini vermektedir. Kapsayıcı bir örgüt kültüründe, bireysel farklılıklar kabul edilerek değer verildiği için çalışanlar aidiyet ve kabul duygusu hisseder (Miller vd., 2019). Bu durumda çalışanların benlik saygısı da olumlu yönde etkilenebilmektedir. Williams ve O'Reilly (1998), örgüt kültürünün çeşitliliği yönetmek adına güçlü bir mekanizma olduğunu ve dayanışmayı teşvik ettiğini ifade etmektedir. Araştırmalar örgüt kültürünün, çalışanlar için örgütsel kimliği belirgin hale getirdiğini ve farklı üyelerin sosyal sınıflandırmalarını demografik özellikler yerine kurumla ortak çıkarlara dayandırmaya teşvik ettiğini desteklemektedir (Chatman vd., 1998). Kapsayıcı kültürler, çalışanların benlik saygısını artırabilen benzersiz bakış açılarına ve yeteneklerine katkıda bulunma fırsatları sunmakta (Miller vd., 2019; Pless ve Maak, 2004), kapsayıcı olmayan kültürler ise benlik saygısına zarar vermektedir (Bozani vd. (2020). Vakalahi (2012) tarafından yürütülen bir çalışma, kapsayıcı bir kültüre sahip kurumlarda çalışanların iş tatmininin daha yüksek olduğunu ve çalışanların öz-saygılarının arttığını ortaya koymaktadır.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırma, kapsayıcılık kültürü unsurları açısından beyaz yakalı çalışanların örgüt temelli öz-saygı algılarını derinlemesine ortaya koyabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Farklı sektörlerde görev yapan 17 beyaz yakalı çalışan araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Katılımcıların 6'sı kadın, 11'i erkektir. Araştırma kapsamında yer alan beyaz yakalı çalışanlar üretim, denetim, telekomünikasyon, havacılık, eğitim, beyaz eşya ve hizmet sektöründe görev yapmaktadır. Özellikle kapsayıcılık kültürünün her sektörde farklı düzeyde ve anlayışta ortaya çıktığı düşünüldüğünde, çalışanların görev yaptıkları sektörlerin çeşitliliği araştırma neticesinde elde edilen verilerin içeriğini daha da zengin hale getirmektedir. Bunun yanı sıra katılımcıların yaş ve cinsiyet çeşitliliği de söz konusu olup, elde edilen verilerin daha anlamlı ve temsil kabiliyetini artırıcı niteliğe sahip olduğu söylenebilir.

### Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak nitel araştırma yöntemlerinde yaygın şekilde kullanılan derinlemesine görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşme tekniği katılımcıların kişisel tecrübeleri, düşünceleri, inançları ve davranışlarıyla ilgili spesifik bilgi toplayabilmek için esnek ve uygun bir yapıya sahiptir (Ryan vd., 2009). Çalışmanın örneklemini oluşturan her bir katılımcı görev yaptığı kurumdaki kapsayıcılık kültürüne ve çalıştığı ÖTÖS algısına yönelik kişisel düşüncelere ve tecrübeye sahip olup, derinlemesine görüşme yöntemiyle birlikte bu düşüncelerin ve tecrübenin arkasındaki algının ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda araştırmacılar tarafından toplam 17 beyaz yakalı çalışan ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Her bir görüşme ortalama bir saat sürmüştür. Görüşmeler esnasında katılımcılar hiçbir şekilde yönlendirilmemiştir.

Görüşme yönteminin uygulandığı araştırmalarda geçerliliğin ve güvenilirliğin elde edilebilmesi için en az 15, en fazla 30 örneklemin yeterli olabileceği ifade edilmektedir (Marshall vd., 2013). Bu bağlamda, çalışma kapsamında yer alan 17 örneklemin araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından yeterli olabileceği tahmin edilmektedir. Bununla birlikte, nitel araştırmaların geçerliliğini belirleyen kriterlerden birisi de onaylanabilirliktir. Onaylanabilirliği ortaya koyabilmek için ses kaydı, saha notları, analiz edilmiş veri, bulguların oluşumu ve ölçümlerin ne şekilde gerçekleştirildiğine dair bilgi verilmesi gerekmektedir (Lincoln ve Guba, 1985). Bu araştırmada gerçekleştirilen görüşmeler ses kaydına alınmıştır. Görüşme soruları kapsayıcılık kültürü ve ÖTSÖ'ye yönelik olarak gerçekleştirilen literatür taraması neticesinde elde edilen kuramsal altyapı ve çalışmanın amacı temelinde yarı-yapılandırılmış şekilde oluşturulmuştur. Görüşme soruları toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Soruların kapsayıcılık kültürünü, ÖTSÖ'yü ve iki kavram arasındaki bağlantıları yansıtmasına özen gösterilmiştir. Görüşmeler neticesinde elde edilen tüm veriler yazıya dökülerek kodlama sürecine geçilmiştir. İlk etapta açık kodlama gerçekleştirilmiştir. Açık kodlama neticesinde elde edilen kodlar eksen kodlama yoluyla belli çerçeveye ve perspektife bağlı olarak kategorize edilmiştir. Bu doğrultuda her bir kategori belirli eksenler etrafında toplanmıştır. Son aşamada ise kategorilerin ortak noktaları dikkate alınarak temalar oluşturulmuştur.

Nitel çalışmalarda güvenilirliğin sağlanabilmesi için en çok tercih edilen ve dikkate alınan kriterlerden biri üçgenlemedir. Üçgenleme, aynı araştırma içerisinde iki ya da daha fazla veri kaynağından yararlanılması veya iki ya da daha fazla veri toplama yönteminin birlikte kullanılması şeklinde ifade edilmektedir (Mays ve Pope, 2000). Bu araştırma doğrultusunda, katılımcılar çeşitli örgüt kültürlerinin söz konusu olduğu birbirinden farklı sektörlerde görev yaptıkları için veri kaynaklı üçgenleme söz konusudur. Ayrıca araştırma sonuçları yeniden katılımcılara gönderilmiş ve onaylamaları istenmiştir. Yukarıda ifade edilen bilgiler göz önüne alındığında, araştırmada geçerliliği ve güvenilirliği sağlayacak kriterlere hassasiyet gösterildiği düşünülmektedir.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bulguları, Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1:** Araştırma sonucu ortaya çıkan temalar

| Tema 1 | Kategoriler | Kodlar | f |
|---|---|---|---|
| **Kapsayıcılık Yaklaşımı** | **Prosedürlerin Uygulanması** | Sırası geldikçe terfi etme | 2 |
| | | Herkes için tepeden belirlenmiş ortak iş standartları | 2 |
| | | Performanstan ziyade kıdem kültürü | 2 |
| | | Bireycilik (Bireysel çıkarların önceliği) | 1 |
| | | Az iş çok ücret | 1 |
| | | Kişiye göre muamele | 1 |
| | | Az eleman çok iş mantığı | 1 |
| | | Üst yönetimin kararları alırken astlara fikrini sormaması | 1 |
| | **İş İlişkileri** | Değersizleştirme politikası | 2 |
| | | Herkese karşı adil ve saygılı davranma | 2 |
| | | Takım çalışması | 2 |
| | | Çalışanlara değer verme | 2 |
| | | Ahbap-çavuş ilişkisi | 1 |
| | | Hemşericilik kültürü | 1 |
| | | Bilgi paylaşımı | 1 |
| | | "Açık kapı politikası" | 1 |
| | **Değişime Bakış** | Biat kültürü | 5 |
| | | Fikirlere değer verme | 5 |
| | | Fikirleri ciddiye alma | 3 |
| | | Değişime direnç | 2 |
| | | Yeniliğe direnç | 1 |
| | | Yeniliğe önyargı | 1 |
| | | Fikirlere önyargıyla yaklaşmama | 1 |
| | | Şirket kültürü ile uyumlaştırılan fikirler | 1 |
| | | Fikir öne sürebilecek ortamın olmaması | 1 |
| | | İtiraz etmeyecek kişileri tutma | 1 |
| | | Gençlerin yönetim kademesinde olmaması | 1 |
| | **Çeşitliliğe Bakış** | Çeşitliliğin tehdit olarak görülmesi | 8 |
| | | Çeşitliliğin olmaması/ Tek tip çalışan kültürü | 3 |
| | | Çeşitlilik açısından önyargılı davranmama | 3 |
| | | Çeşitlilik unsurları açısından (etnik köken, bilgi, başarı, siyasi görüş vb.) baskın olunursa kabul görmeyeceğini düşünme | 3 |
| | | Çeşitliliğin fırsat olarak görülmesi | 3 |
| | | Çeşitliliğe verilen önem verilmesi | 3 |
| | | "Bizden olsun" düşüncesi/ "Benden değilse karşımdadır" anlayışı | 2 |
| | | Aynı bakış açıları ve hayat görüşleri | 2 |
| | | Erkek bakış açısı yoğunluğu | 1 |
| | | Orta düzeyde cinsiyet çeşitliliği | 1 |
| | | Etnik köken, din çeşitliliği bulunması | 1 |
| | | Her unsurdan, yüksek düzeyde çeşitlilik bulunması | 1 |
| | | Kültürel, ırksal, tecrübe ve mesleki geçmiş çeşitliliği | 1 |
| | | Cinsiyet çeşitliliği | 1 |
| | | Çeşitliliğe karşı nötr tutum bulunması | 1 |
| | | Çalışan profili dizaynında çeşitliliğe dikkat edilmemesi | 1 |
| | **Kararlara Katılım ve Dâhil Etme** | Fikirleri dinlememe/Fikirleri hakaret gibi algılama | 4 |
| | | Üst kademedekilerin fikirlerini alma | 3 |
| | | Katkıda bulunmaya teşvik edilmeme | 3 |
| | | Yöneticinin yakın çevresinin fikirlerinin dikkate alınması | 2 |
| | | Alt kademedekilerin fikirlerini dinlememe | 2 |
| | | Gücü olanların fikirlerini önemseme | 2 |
| | | Kapsayıcı fikir sorma | 2 |
| | | Fikirleri değerlendirmeye alma | 2 |
| | | Sevilmeyen kişilerin fikirlerine değer verilmemesi | 2 |
| | | Yöneticilerin çıkarlarını zedelemeyecek fikirleri dinlemeleri | 1 |
| | | Yavaş yavaş gelişen kararlara katılım | 1 |
| | | Kararlara katkıda bulunmaya teşvik | 1 |
| | | Herkesin dâhil olduğu toplantılar | 1 |
| | | Sembolik ama işlevsiz fikir kutusu | 1 |

**Tablo 1:** Araştırma sonucu ortaya çıkan temalar (devam)

| Tema 2 | Kategori | Kod | f |
|---|---|---|---|
| **Adalet ve Eşitlik** | **Genel Adalet ve Eşitlik** | Adaletsizlik/Adil olmama | 4 |
| | | Adil ve saygılı olmayan davranışlar | 4 |
| | | Liyakatsizlik | 4 |
| | | Adalet | 3 |
| | | Eşitlik | 3 |
| | | Şartları sağlayan herkesin haklardan yararlanabilmesi | 3 |
| | | İş katkısına eşit önem vermeme | 3 |
| | | Nepotizm | 3 |
| | | Kayırmacılık | 3 |
| | | Eşitsizlik | 2 |
| | | Adil yönetim | 2 |
| | | İş katkısına eşit önem verme | 2 |
| | | Liyakat | 2 |
| | | Prosedürel adaletsizlik | 1 |
| | | Dağıtım adaletsizliği | 1 |
| | | Torpil | 1 |
| | | Hak edenin hakkını alması | 1 |
| | | İş yükünün adil paylaşımı | 1 |
| | | Pastayı kendi adamına yedirme | 1 |
| | | Kliklerdeki kişilerin işe katkılarını daha olumlu değerlendirme | 1 |
| | | Çıkar gruplarının kayrılması | 1 |
| | | Siyasi referansa dayalı kayırma | 1 |
| | **Kaynaklara Erişimde Adalet ve Eşitlik** | Kaynaklara eşit şekilde erişememe/ Kaynaklara ulaşmada unvan/yetki /kıdem önceliği/eşitsizliği | 10 |
| | | Kaynaklara eşit şekilde erişme | 8 |
| | | Yapılan iş ve özelliğine göre araç-gereçleri sağlamada eşitlik | 1 |
| | | Yapılan iş ve özelliğine göre araç-gereçleri sağlamada eşitsizlik | 2 |
| | | Yetkiye sahip olanların kaynaklara ulaşabilmesi | 2 |
| | **İnsan Kaynakları Uygulamalarında Adalet ve Eşitlik** | Takdir eksikliği | 3 |
| | | Eşit şekilde uygulanan politika ve prosedürler | 3 |
| | | Terfide eşitsizlik | 2 |
| | | Çeşitliliğe saygı ve adil yaklaşım | 2 |
| | | Ödüllendirme eksikliği | 2 |
| | | Eşit olmayan politika ve prosedürler | 2 |
| | | Eğitimde eşitsizlik | 1 |
| | | Terfide eşitlik | 1 |
| | **Adalet ve Eşitliği Etkileyen İlişkisel ve Sosyo-Demografik Etmenler** | Eğitimli, donanımlı çalışan dikkate almama | 3 |
| | | Statü farklılığından ötürü politika ve prosedürlerin eşit şekilde uygulanmaması | 3 |
| | | Prosedürlerin yüksek unvanlıların lehine kullanılması | 2 |
| | | Çalışanın çıktıyı hak etmesine rağmen ödülün ilişkisel yakınlığa göre verilmesi | 2 |
| | | Kişisel bağlantıların, vasıf ve nitelikten önde gelmesi | 1 |
| | | İşe olan katkının unvana göre değerlendirilmesi | 1 |
| | | Kadın olmanın dezavantaj olması | 1 |
| | | Görev dağılımında cinsiyet ayrımcılığı | 1 |

**Tablo 1:** Araştırma sonucu ortaya çıkan temalar (devam)

| Tema 3 | Kategori | Kod | F |
|---|---|---|---|
| **Yöneticiye Bağlı Faktörler** | **Yöneticiyle İlişkiler** | Yöneticiyle arası iyi/ yöneticiye yakın olanların dikkate alınması/arayı iyi tutma | 6 |
| | | Yöneticiye yakın olanların daha fazla ödüllendirilmesi | 3 |
| | | Yöneticinin kendisine yakın olanları kayırması | 3 |
| | | Yöneticinin sevdiği kişi olmaya çalışma/yöneticiyle arayı iyi tutma | 2 |
| | | Yalakalığı teşvik eden yönetici | 2 |
| | | Yöneticiyle ilişkilere dayalı kabul görme | 1 |
| | | Yöneticiyle ilişkilere göre adalet | 1 |
| | **Yöneticiyle İlişkiler** | Yöneticiyle arası iyi/ yöneticiye yakın olanların dikkate alınması/arayı iyi tutma | 6 |
| | | Yöneticiye yakın olanların daha fazla ödüllendirilmesi | 3 |
| | | Yöneticinin kendisine yakın olanları kayırması | 3 |
| | | Yöneticinin sevdiği kişi olmaya çalışma/yöneticiyle arayı iyi tutma | 2 |
| | | Yalakalığı teşvik eden yönetici | 2 |
| | | Yöneticiyle ilişkilere dayalı kabul görme | 1 |
| | | Yöneticiyle ilişkilere göre adalet | 1 |
| | | Yöneticinin eleştiriye kapalı olması | 5 |
| | | Yöneticinin insan ilişkilerinde yetersiz olması | 3 |
| | | Kendini güçlü ve dokunulmaz gören yönetici/ Firavun yönetici | 2 |
| | | Heyecan kıran yönetici | 2 |
| | | Aşağılayıcı yönetim | 1 |
| | | Yöneticinin çalışanın önerilerine değer vermemesi | 1 |
| | | Yöneticinin kendi bildiğini okuması | 1 |
| | | Yöneticinin iyi bir lider olmaması | 1 |
| | | Yöneticinin "her şeyin en iyisini bileceğine, en iyisini yapacağına" dair yaklaşıma sahip olması | 1 |

| Tema 4 | Kategoriler | Kodlar | f |
|---|---|---|---|
| **Değerler** | **Genel Değerler** | Hiyerarşi/kıdem verilen değer | 11 |
| | | Sadakat | 6 |
| | | Bağlılık | 3 |
| | | Haddini aşmama | 2 |
| | | Uzmanlığa saygı | 2 |
| | | Diğerkamlık | 2 |
| | | Yardımlaşmanın önemsenmesi | 2 |
| | | Fedakârlığın önemsiz olması | 1 |
| | | Çalışkanlık | 1 |
| | | Yarı yolda bırakmama | 1 |
| | | Kurum tarihine saygı | 1 |
| | | Çalışana güven | 1 |
| | | Çalışan motivasyonuna verilen önem | 1 |
| | | Sinerji | 1 |
| | | Çalışanların uyumlu olması gerekliliği | 1 |
| | **İş ve Çıktı Odaklı Değerler** | Performans odaklılık | 6 |
| | | İş ve çıktı odaklılık | 5 |
| | | Yenilikçilik/Fikir üretimi | 2 |
| | | İşe önem verme | 1 |
| | | İşi yapan kişiyi kaybetmeme çabası | 1 |
| | | Hizmet kalitesi | 1 |
| | | Devamlılık | 1 |

**Tablo 1:** Araştırma sonucu ortaya çıkan temalar (devam)

| Tema 5 | Kategoriler | Kodlar | f |
|---|---|---|---|
| **Ayrımcılık ve Dışlama** | **Önyargılara Dayalı Ayrımcılık ve Dışlama** | Yaşam tarzına yönelik önyargı | 4 |
| | | Kalıp yargılar | 4 |
| | | Giyim tarzına göre önyargı | 3 |
| | | Eğitim seviyesine yönelik önyargı | 2 |
| | | Dış görünüşe göre tutum | 2 |
| | | Hata yapanlara önyargı | 2 |
| | | Genel önyargılar | 2 |
| | | Başarı/başarısızlığa bağlı önyargı | 2 |
| | | Eleştiren çalışana karşı ön yargı | 2 |
| | | Kendisinden olmayana karşı ön yargı | 2 |
| | | Siyasi görüşe bağlı önyargı | 2 |
| | | Mesleğe yeni başlayanlara karşı önyargı | 1 |
| | **Bireysel Unsurlara Dayalı Ayrımcılık ve Dışlama** | Aynı hayat görüşü/siyasi görüş açısından yakın olanların olmayanları dışlaması | 11 |
| | | Erkeklerin görüşlerinin daha fazla ciddiye alınması | 3 |
| | | Sosyal açıdan problemli kişilerin dışlanması | 2 |
| | | Yaş farkından dolayı kenarda bırakılma (sosyal zamanlarda vb.) | 2 |
| | | Farklı yaşam tarzına sahip çalışanların dışlanması | 2 |
| | | Farklı kültürden gelenin dışlanması | 1 |
| | | Hakkını koruyan kişilerin kenarda bırakılması | 1 |
| | | Doğru eleştiriler getiren çalışanın dışlanması | 1 |
| | | Farklı dine mensup birisinin üst kademede çalışma zorluğu | 1 |
| | **Örgütsel Unsurlara Dayalı Ayrımcılık ve Dışlanma** | Yönetime yakınlık/uzaklığa dayalı ayrımcılık | 5 |
| | | Alt kademede olanların bir kenarda bırakılması | 3 |
| | | Birimler arası ayrımcılık | 2 |
| | | Kıdeme dayalı kenarda bırakılma | 1 |
| | | Kıdemli çalışanların birbirine daha yakın olması | 1 |
| | | Kıdemsiz çalışanın kendisini grubun dışında hissetmesi | 1 |
| | | Kliklere dahil olmayanların dışlanması | 1 |

**Tablo 1:** Araştırma sonucu ortaya çıkan temalar (devam)

| Tema 6 | Kategoriler | Kodlar | f |
|---|---|---|---|
| **Örgüt Temelli Öz-Saygı** | **Yeterlilik** | Görevini yerine getirmede yeterli hissetme | 3 |
| | | Görevlerini eksiksiz yerine getirme | 3 |
| | | Yöneticilerinden alınan övgü sonrası daha yeterli hissetme | 3 |
| | | Kendine güven | 3 |
| | | Uzmanlık ve becerilerden dolayı kendisini değerli görme | 2 |
| | | Güven verme | 2 |
| | | Verilen zor görevleri yaptıktan sonra yeterli hissetme | 2 |
| | | Görev tanımının ötesine geçme | 2 |
| | | Şirkete görevinin üstünde katkı verme | 2 |
| | | Eğitim ve tecrübeyle yeterli hissetme | 1 |
| | | Örgüt kaynaklı değil bireysel tabanlı değerli görme | 2 |
| | | Özveriyle çalıştığı için kendine saygı duyma/ Kendini değerli görme | 2 |
| | | Kendini bulunduğu konuma göre fazla görmesi | 2 |
| | **Saygı ve Kabul görme** | Kendisine saygı duyulması/ciddiye alınma | 12 |
| | | Unvana (pozisyona) göre ciddiye alınma ve değer görme | 10 |
| | | Yaş, tecrübe ve eğitimden dolayı kabul görme | 4 |
| | | İşin ehli olmaya dayalı saygı | 4 |
| | | Kenarda bırakılmama | 4 |
| | | Aşırı nitelikli (overqualified) olduğu için saygı görmek | 3 |
| | | Kabul görme | 3 |
| | | Karşılıklı güven | 2 |
| | | Sözleri ve düşünceleri dikkate alma | 2 |
| | | Güvenilir olduğu için dikkate alınma | 2 |
| | | Ciddiye alınma | 2 |
| | | Tecrübeye göre ciddiye alınma | 2 |
| | | Bireysel çabadan ve kendini kanıtlamasından dolayı ciddiye alınma/Yüksek performanslı kişilerin daha fazla ciddiye alınması | 2 |
| | | Yaşa göre ciddiye alınma | 1 |
| | | Çalışma arkadaşlarının güveni | 1 |
| | | İş yetkinliğine dayalı güven | 1 |
| | | İş ahlakına dayalı güven | 1 |
| | | Yöneticisini övdüğü için çalışana saygı duyulması | 1 |
| | | Açık ve net olunursa ciddiye alınmama | 1 |
| | | Mevcut şartlarda saygı görme, uçlara gidilirse saygının azalacağını düşünme | 1 |
| | **Çalışan Duyguları ve Tepkileri** | Çalışma arkadaşına yardım/destek verme | 13 |
| | | Heves kırılması | 3 |
| | | İşi severek yapmak | 3 |
| | | Hayal kırıklığı | 2 |
| | | Güvensizlik | 2 |
| | | Düşük motivasyon | 2 |
| | | Güvende hissetme | 2 |
| | | Bile bile çalışma arkadaşına yardım etmeme | 2 |
| | | Herkesle iş birliği yapabilme | 2 |
| | | Kendi olamama/Başkası gibi davranma | 2 |
| | | İş kaybetme korkusu | 1 |
| | | Üstüme iş yıkılacak korkusu | 1 |
| | | Tükenmişlik | 1 |
| | | Çalışanların işe küsmeleri | 1 |
| | | Geliştirilmesi gereken hususları yönetime bildirme | 1 |
| | | İşyerinde saat doldurma | 1 |
| | | Kendini kabul ettirmek için mücadele vermek | 1 |

Tablo 1'de yer alan bulgulara bakıldığında temaların kapsayıcılık yaklaşımı, adalet ve eşitlik, yöneticiye bağlı unsurlar, ayrımcılık ve dışlanma, değerler, örgüt temelli öz-saygı tamalarından ve farklı alt kategorilerden oluştuğu görülmektedir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın sonuçları, kapsayıcılık kültürü perspektifinden çalışanların örgüt temelli öz-saygılarının yetkinlik, değerli hissetme, saygı ve kabul görme unsurları açısından incelenebileceğini göstermektedir. Ayrıca çalışanların kapsayıcılık kültürünün unsurlarına yönelik birtakım duygular geliştirdiklerini ve bu duygulara bağlı olarak tepkiler verdiklerini de ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların çoğunluğunun çalışmakta olduğu kurumdaki örgüt kültürünü kapsayıcı olarak nitelendirmediği ve yazında sözü geçen kapsayıcılık unsurlarının farklı şekillerde kurumlarda var olduğu söylenebilir. Bu durumla ilişkili olarak örgüt temelli öz-saygı algılarının bireysel yetkinliklerden veya kişisel ilişkilerine bağlı olarak geliştiğine yönelik ipuçları elde edilmiştir. Diğer bir deyişle, ÖTSÖ'nün kapsayıcı kültüre ait faktörlere kıyasla bireysel faktörlerden daha fazla etkilenme olasılığının bulunduğu söylenebilir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırma sonuçları derinlemesine görüşme soruları ve katılımcıların yanıtları ile sınırlıdır. Ayrıca nitel araştırma yöntemi kullanıldığı için kapsayıcılık kültürü ve ÖTÖS arasında bir nedensellik ilişkisi kurmak mümkün değildir. Gelecek çalışmalarda kapsayıcılık kültürü ve ÖTÖS arasındaki ilişkileri keşfetmeye yönelik nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılması önerilebilir. Bununla birlikte, kapsayıcılık kültürünün olumlu çalışan çıktılarına etkisinde ÖTÖS'nin rolünün incelenmesi önerilebilir. Diğer yandan ÖTÖS'nin her zaman olumlu sonuç vermeyeceğini öne süren çalışmalar bulunmaktadır. Bu bağlamda ÖTÖS'nin karanlık yüzüne ışık tutan araştırmalar yapılması önerilebilir.

# KAYNAKÇA


Angelides, P., & Antoniou, E. (2012). Understanding the role of culture in developing inclusive schools: A case study from Cyprus. Journal of School Leadership, 22(1), 186-209.

Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). Social learning theory (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Bozani, V., Drydakis, N., Sidiropoulou, K., Harvey, B., & Paraskevopoulou, A. (2020). Workplace positive actions, trans people's self-esteem and human resources' evaluations. International Journal of Manpower, 41(6), 809-831.

Chatman, J. A. K., Polzer, J. T., Barsade, S. G., & Neale, M. A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. Administrative Science Quarterly, 749-780.

Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. European Journal of Training and Development, 46(9), 771-797.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. California: SAGE Publications.

Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A. ve Fontenot, R. (2013) Does sample size matter in qualitative research?: a review of qualitative interviews in is research. Journal of Computer Information Systems, 54(1), 11-22.

Mays, N. & Pope, C. (2000). Qualitative research in health care: assessing quality in qualitative research. BMJ, 320, 50-52.

McLeod, S. (2011). Albert Bandura's social learning theory. Simply Psychology. London.

Miller, C. D., Richard, O. C., & Ford, Jr, D. L. (2019). Ethno-racial similarity, relationship conflict and trust in supervisor-subordinate dyads. International Journal of Conflict Management, 30(2), 246-269.

Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2011). The relationships of role clarity and organization-based self-esteem to commitment to supervisors and organizations and turnover intentions. Journal of Applied Social Psychology, 41(6), 1455-1485.

Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. Journal of Management, 30(5), 591-622.

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. Academy of Management Journal, 32(3), 622-648.

Pless, N. & Maak, T. (2004), Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice, Journal of Business Ethics, 54(2), 129-147.

Riehl, C. J. (2000). The principal's role in creating inclusive schools for diverse students: A review of normative, empirical, and critical literature on the practice of educational administration. Review of Educational Research, 70(1), 55-81.

Ryan, F., Coughlan, M. ve Cronin, P. (2009). Interviewing in qualitative research: the one-to-one interview. International Journal of Therapy and Rehabilitation, 16(6), 309-314.

Snijder, M., Stapinski, L., Ward, J., Lees, B., Chapman, C., Champion, K., ... & Newton, N. (2021). Strong and deadly futures: co-development of a web-based wellbeing and substance use prevention program for aboriginal and torres strait islander and non-aboriginal adolescents. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(4), 2176.

Vakalahi, H. (2012), Cultural context of health and well-being among Samoan and Tongan American elders, Indian Journal of Gerontology, 26, 75-93.

Williams, K., & O'Reilly, C. 1998. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. Research in Organizational Behavior, 20: 77-140

# YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ LİTERATÜRÜNÜN GELİŞİM SÜRECİ: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Arş. Gör. Utku DEMİRCİ
*Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*
utkudemirci@mu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Şeyma Gün EROĞLU
*Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*
guneroglu@mu.edu.tr

## ÖZET

Yeşil örgütsel davranış, kurumsal olarak çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunan çevre yanlısı davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır. Çevreye duyarlı ya da çevre yanlısı davranış olarak da ifade edilen bu davranış türünde, çevreye olabildiğince az zarar verme ve çevre için fayda sağlama söz konusudur. Yönetim alanındaki araştırmacıların son yıllarda ilgi göstermeye başladığı bu yeni kavram hakkında pek çok çalışmanın yapıldığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmanın amacı, yeşil örgütsel davranış kavramını farklı açılardan irdelemek ve kavramın yönetim alanındaki gelişim sürecini ortaya koymaktır. Çalışmada, belirli bir bilimsel alanda oluşan literatürü anlamak ve açıklamak maksadıyla nicel araştırma yöntemlerinden bibliyometrik analiz yöntemi tercih edilmiştir. Web of Science veri tabanı üzerinden yapılan taramada, çalışma başlığında 'green organizational behaviour' olan 55 makalelik veri seti oluşturulmuştur. Makalelerde ele alınan ana konular ve ilişkili konular, en çok atıf alan çalışmalar ve yazarlar, yazarların ülkelere göre dağılımı, çalışmaların yayınlandığı bilimsel dergilere göre dağılımı, çalışmaların yayınlandığı yıllara göre dağılımı, makalelerde kullanılan araştırma yöntemleri ve makalelerde tercih edilen veri toplama teknikleri kriterleri doğrultusunda kapsamlı bir inceleme yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, yeşil İKY, çevre yanlısı çalışan davranışı, çevre yanlısı örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konuların daha çok çalışıldığı belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yeşil örgütsel davranış, çevre yanlısı çalışan davranışı, çevre yanlısı örgütsel vatandaşlık davranışı, yeşil İKY, Bibliyometrik analiz.

# GİRİŞ

Dünya, aşırı sanayileşme ve doğal kaynakların aşırı kullanımı nedeniyle endişe verici çevre sorunlarıyla karşı karşıyadır. İklim değişikliği, su kirliliği, gıda güvenliği tehdidi, kaynak eksikliği, nüfus artışı gibi çevresel sorunlar (Khalid vd., 2022) gün geçtikçe insanlık tarafından daha derinden hissedilmektedir. Büyük ölçüde insan davranışlarından kaynaklandığı düşünülen bu sorunların giderilmesinde, yine insan davranışlarındaki olumlu değişikliklerin etkisi önemli görülmektedir (Greaves vd., 2013). Bu sebeple yaşanan çevresel ve davranışsal değişiklikler, araştırmacıları özellikle iş örgütlerinde çalışanların yeşil davranışlarını analiz etmeye yönlendirmektedir (Katz vd., 2022).

Dünya Ekonomik Formu tarafından 2023 yılının Ocak ayında yayınlanan "Accelerating Business Action on Climate Change Adaptation" başlıklı raporda, iklim değişikliğinden kaynaklanan gelir kayıplarının bazı şirketler için yıllık satışlarının yaklaşık %10'una eşit olabileceği belirtilmiştir. Fakat aynı raporda iş örgütlerinin geçim kaynaklarını güvence altına almaya ve toplumların adaptasyonuna yardımcı olmaya yatırım yapmalarının büyüme, yeni pazarlar ve risk yönetimi açısından yeni fırsatlar sunmasının da söz konusu olduğu ifade edilmiştir (WEF, 2023). İlk bakışta işletmeler açısından yük getiren ve maliyetli görülen çevre yanlısı uygulamaların, aslında uzun vadede maliyet tasarrufu ve rekabet avantajı elde etmeye yardımcı olduğu belirtilmektedir (Norton vd., 2015). Bu bilgilerden hareketle çalışmanın amacı, yeni bir inceleme alanı olarak ortaya çıkan yeşil örgütsel davranış kavramı etrafında şekillenen literatürün genel görünümünü ortaya koymak ve gelecekteki çalışmalar için araştırmacılarda bir farkındalık oluşmasına katkı sağlamaktır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Örgütlerin çevre yanlısı uygulamalarının başarıya ulaşmasında, çalışan davranışlarının yadsınamaz bir rol oynadığını gösteren görüşler bulunmaktadır (Norton vd., 2015). Steg ve Vlek (2009) örgütlerde çalışanların yeşil davranışlarını, "*doğal çevreye olabildiğince zarar vermekten kaçınılan hatta çevreye fayda sağlayan davranışlar*" şeklinde tanımlamışlardır. Ones ve Dilchert (2012) çalışanların yeşil davranışlarını; sürdürülebilir çalışma, zarar vermekten kaçınma, koruma, başkalarını etkileme ve inisiyatif alma olmak üzere beş temel kategoride incelenebileceğini ileri sürmüşlerdir. Zacher ve diğerleri (2023) ise çalışanların yeşil davranışlarıyla ilgili kavramsal modellerin, bu davranışlar üzerindeki çok düzeyli etkileri ve makro belirleyicileri de içerdiğine vurgu yapmışlardır.

Çalışanların sergiledikleri yeşil davranışlara ilişkin bir başka sınıflandırmayı Norton ve arkadaşları (2015) ortaya koymuştur. Bu sınıflandırmaya göre yeşil davranışlar, örgütler tarafından belirlenen zorunlu yeşil davranış ve çalışanların takdirine bırakılan gönüllü yeşil davranışlar olmak üzere iki kategoride ele alınmıştır. Zorunlu yeşil davranışlar, çalışanların resmi görev tanımlarının bir parçası olarak işyerinde sergiledikleri ve yapmakla yükümlü oldukları çevreci davranışlardır. Gönüllü yeşil davranışlar ise örgütün beklentilerinin üzerinde olan ve bireysel inisiyatife bağlı davranışlardır.

Öte yandan Kim ve diğerlerine (2017) göre, yeşil örgütsel davranışların çoğu gönüllüdür. Faaliyetlerin dışında elektrikli cihazların kapatılması (yani enerji tasarrufu), toplantılar için telekonferans olanaklarını kullanmak (yani kaynakları verimli kullanmak), belgeleri yazdırmak yerine elektronik olarak düzenlemek (yani israfı önlemek) ve taslakları hurda kağıda yazdırma (yani geri dönüşüm) gibi faaliyetleri içeren çalışanların yeşil örgütsel davranışları, örgütsel kaynakları korumak amaçlı davranışlar olarak kabul edilebilir (Kim vd., 2017).

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı, yönetim alanında son yıllarda oldukça ilgi gören yeşil örgütsel davranış kavramını bütüncül bir şekilde incelemek ve kavramın gelişim sürecini ortaya koymaktır. Bu noktada çalışmada, belirli bir bilimsel alanda oluşan literatürü tanımak, değerlendirmek, anlamak ve açıklamak için (Öztürk ve Gürler, 2021) nicel araştırma yöntemlerinden bibliyometrik analiz yöntemi tercih edilmiştir. Bibliyometrik analiz, belirli bir araştırma alanının entelektüel yapısını görselleştirmeye yardımcı olmaktadır (Leung vd., 2017). Analizi gerçekleştirmek için gerekli olan bibliyografik veriler, Web of Science (WoS) veri tabanından elde edilmiştir. Belirlenen amaç doğrultusunda, WoS veri tabanında yeşil örgütsel davranış üzerine yapılan çalışmaların profili çıkarılmıştır.

Söz konusu veri tabanında, yeşil örgütsel davranış kavramı üzerine yapılan çalışmalara ilişkin 2023 yılı Haziran ayında bir tarama gerçekleştirilmiştir. Yapılan taramada; makalelerde ele alınan ana konular ve makalelerde ele alınan ilişkili konular, en çok atıf alan makaleler ve yazarları, yazarların ülkelere göre dağılımı, makalelerin yayınlandığı bilimsel dergilere göre dağılımı, makalelerin yayınlandığı yıllara göre dağılımı, makalelerde kullanılan araştırma yöntemleri ve makalelerde tercih edilen veri toplama teknikleri kapsamlı bir şekilde irdelenmiştir. Bu ölçütlere bağlı olarak incelenen yeşil örgütsel davranış çalışmalarında şu sorulara cevap aranmıştır:

- Makalelerde ele alınan ana konular nelerdir?
- Makalelerde ele alınan ilişkili konular nelerdir?
- En çok atıf alan çalışmalar ve yazarları kimlerdir?
- Araştırmacıların ülkelere göre dağılımı nasıldır?
- Çalışmaların yayınlandığı bilimsel dergilere göre dağılımı nasıldır?
- Çalışmaların yayınlandığı yıllara göre dağılımı nasıldır?

- Makalelerde kullanılan araştırma yöntemleri nelerdir?

- Makalelerde kullanılan veri toplama teknikleri nelerdir?

Araştırma amacı doğrultusunda, WoS veri tabanında gerçekleştirilen taramaya bağlı olarak çeşitli disiplinlerden farklı türde pek çok çalışmaya rastlanılmıştır. Araştırmayı sağlıklı bir şekilde yürütebilmek adına elde edilen veri seti üzerinde üç filtreleme işlemi gerçekleştirilmiştir. İlk olarak WoS veri tabanının arama kısmına 'green organizational behaviour' yazılarak bir filtreleme yapılmış ve bu filtreleme sonucunda 165 çalışmaya ulaşılmıştır. İkinci aşamada 'title' kriteri üzerinden bir filtreleme yapılarak tarama gerçekleştirilmiş ve başlığında 'yeşil örgütsel davranış' bulunan 61 çalışmanın varlığı tespit edilmiştir. Üçüncü ve son aşamada ise analizleri eksiksiz olarak gerçekleştirebilmek amacıyla tam metnine erişim olan çalışmalar baz alınmıştır. Bu doğrultuda, 'yayın türüne göre' bir filtreleme daha yapılmış ve tam metnine erişim sağlanabilen makaleler ele alınmıştır. Sonuç itibarıyla; WoS veri tabanındaki dergilerde yayınlanan, çalışma başlığında 'green organizational behaviour' olan 55 makalelik nihai veri setine ulaşılmıştır.

# BULGULAR

Analiz sürecinin ilk safhasında, makalelerde ele alınan ana konulara ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır. İncelenen makalelerde, 21 farklı kavramın ana konu olarak ele alındığı tespit edilmiştir. Söz konusu makalelerde en çok araştırma konusu yapılan kavramların başında yeşil İKY gelmektedir. Bu kavramın yanında; çalışanın çevre yanlısı davranışı, çevre yanlısı örgütsel vatandaşlık davranışı, yeşil eğitim, yeşil örgüt iklimi, yeşil örgütsel kimlik, yeşil örgüt kültürü, yeşil dönüşümcü liderlik, yeşil örgütsel davranış, yeşil bilgi paylaşımı, yeşil yönetim uygulamaları, yeşil farkındalık, yeşil entelektüel sermaye, kurumsal baskı, sorumlu liderlik, çalışan-örgüt uyumu, sosyal sorumlu İKY, yeşil kapsayıcı liderlik, algılanan yeşil örgütsel destek, bilgi teknolojisi kapasitesi, çevreye duyarlı çalışan üretkenliği gibi birbirinden farklı konuların da makalelerde ele alındığı belirlenmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1:** Makalelerde ele alınan ana konular

| No | Ana Konular | Makale Sayısı |
|---|---|---|
| 1 | Yeşil İKY | 14 |
| 2 | Çalışanın çevre yanlısı davranışı | 9 |
| 3 | Çevre yanlısı örgütsel vatandaşlık davranışı | 8 |
| 4 | Yeşil eğitim | 3 |
| 5 | Yeşil örgüt iklimi | 2 |
| 6 | Yeşil örgütsel kimlik | 2 |
| 7 | Yeşil örgüt kültürü | 2 |
| 8 | Yeşil dönüşümcü liderlik | 2 |
| 9 | Yeşil örgütsel davranış | 1 |
| 10 | Yeşil bilgi paylaşımı | 1 |
| 11 | Yeşil yönetim uygulamaları | 1 |
| 12 | Yeşil farkındalık | 1 |
| 13 | Yeşil entelektüel sermaye | 1 |
| 14 | Kurumsal baskı | 1 |
| 15 | Sorumlu liderlik | 1 |
| 16 | Çalışan-örgüt uyumu | 1 |
| 17 | Sosyal sorumlu İKY | 1 |
| 18 | Yeşil kapsayıcı liderlik | 1 |
| 19 | Algılanan yeşil örgütsel destek | 1 |
| 20 | Bilgi teknolojisi kapasitesi | 1 |
| 21 | Çevreye duyarlı çalışan üretkenliği | 1 |

Araştırmada ikinci olarak, makalelerde ele alınan ilişkili konular değerlendirilmiştir. Analiz sürecine dahil edilen 55 çalışmada 29 farklı kavramın ilişkili konu olarak araştırmalarda yer aldığı tespit edilmiştir. Bu noktada, çevre yanlısı örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışanın çevre yanlısı davranışı konularının ön plana çıktığı görülmüştür. Ayrıca; yeşil örgütsel kimlik, örgütün çevresel performansı, yeşil örgüt kültürü, yeşil örgüt iklimi, yeşil yönetim uygulamaları, algılanan

yeşil örgütsel destek, örgüte bağlılık, yenilikçi çevre davranışı, yeşil İKY, kurumsal sosyal sorumluluk, çevresel sürdürülebilirlik, çevre yanlısı örgütsel strateji, yeşil eğitim, yeşil vizyon, liderlik, bireysel çevre değerleri, yeşil hizmetkar liderlik, yeşil iş becerikliliği, etik liderlik, örgütsel rekabet, işyeri maneviyatı, iş tatmini, kurumsal baskı, yeşil dönüşümcü liderlik, çevre bilinci, özsaygı, çalışan-örgüt uyumu kavramları da makalelerde ilişkili konu olarak tercih edilmiştir (Tablo 2).

**Tablo 2:** Makalelerde ele alınan ilişkili konular

| No | İlişkili Konular | Makale Sayısı |
|---|---|---|
| 1 | Çevre yanlısı örgütsel vatandaşlık davranışı | 16 |
| 2 | Çalışanın çevre yanlısı davranışı | 14 |
| 3 | Yeşil örgütsel kimlik | 8 |
| 4 | Örgütün çevresel performansı | 7 |
| 5 | Yeşil örgüt kültürü | 5 |
| 6 | Yeşil örgüt iklimi | 5 |
| 7 | Yeşil yönetim uygulamaları | 4 |
| 8 | Algılanan yeşil örgütsel destek | 4 |
| 9 | Örgüte bağlılık | 4 |
| 10 | Yenilikçi çevre davranışı | 4 |
| 11 | Yeşil İKY | 3 |
| 12 | Kurumsal sosyal sorumluluk | 3 |
| 13 | Çevresel sürdürülebilirlik | 2 |
| 14 | Çevre yanlısı örgütsel strateji | 2 |
| 15 | Yeşil eğitim | 2 |
| 16 | Yeşil vizyon | 2 |
| 17 | Liderlik | 2 |
| 18 | Bireysel çevre değerleri | 2 |
| 19 | Yeşil hizmetkâr liderlik | 1 |
| 20 | Yeşil iş becerikliliği | 1 |
| 21 | Etik liderlik | 1 |
| 22 | Örgütsel rekabet | 1 |
| 23 | İşyeri maneviyatı | 1 |
| 24 | İş tatmini | 1 |
| 25 | Kurumsal baskı | 1 |
| 26 | Yeşil dönüşümcü liderlik | 1 |
| 27 | Çevre bilinci | 1 |
| 28 | Özsaygı | 1 |
| 29 | Çalışan-örgüt uyumu | 1 |

Araştırmanın üçüncü aşamasında WoS veri tabanındaki en çok atıf alan yeşil örgütsel davranış çalışmaları irdelenmiştir. Tablo 3'te, incelenen 55 makale içerisinden en fazla atıf alan ilk 10 makaleye ilişkin bilgiler yer almaktadır. Buna göre, 2019 yılında yayınlanan Pham, Tuckova ve Jabbour'un ortak yazar olarak katkı sunduğu 'Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study' başlıklı çalışmanın 256 atıfla listenin başında bulunduğu görülmektedir. Alandaki ilk çalışma olan Boiral'ın 'Greening the corporation through organizational citizenship behaviors' başlıklı makalesinin, 239 atıfla listenin ikinci sırasında yer aldığı göze çarpmaktadır. Bu isimlerin yanında; Zientara ve Zamojska; Luu; Afsar, Maqsoom, Shahjehan, Afridi, Nawaz ve Fazliani; Khan, Du, Ali, Saleem ve Usman; Çöp, Alola ve Alola; Norton, Zacher ve Ashkanasy; Al-Swidi, Gelaidan ve Saleh en çok atıf alan diğer yazarlardır.

**Tablo 3:** En çok atıf alan makaleler ve yazarları

| No | Çalışma Başlığı ve Yazarları | Yayın Yılı | Atıf Sayısı |
|---|---|---|---|
| 1 | Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study (Pham, Tuckova & Jabbour) | 2019 | 256 |
| 2 | Greening the corporation through organizational citizenship behaviors (Boiral) | 2009 | 239 |
| 3 | Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry (Zientara & Zamojska) | 2018 | 165 |
| 4 | Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership (Luu) | 2019 | 91 |
| 5 | Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control (Afsar, Maqsoom, Shahjehan, Afridi, Nawaz & Fazliani) | 2020 | 86 |
| 6 | Interrelations between ethical leadership, green psychological climate, and organizational environmental citizenship behavior: A moderated mediation model (Khan, Du, Ali, Saleem & Usman) | 2019 | 74 |
| 7 | Perceived behavioral control as a mediator of hotels' green training, environmental commitment, and organizational citizenship behavior: A sustainable environmental practice (Çöp, Alola & Alola ) | 2020 | 63 |
| 8 | On the importance of pro-environmental organizational climate for employee green behavior (Norton, Zacher & Ashkanasy) | 2012 | 59 |
| 9 | The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance (Al-Swidi, Gelaidan & Saleh) | 2022 | 54 |
| 10 | Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: the roles of green training and organizational culture (Pham, Phan, Tuckova, Vo & Nguyen) | 2018 | 49 |

Araştırmanın analiz sürecinde incelenen bir başka unsur, yeşil örgütsel davranış kavramının gelişimine makaleleriyle katkı veren araştırmacıların ülkelere göre dağılımıdır. Yapılan ülke analizinde, 25 farklı ülkeden alana katkı sağlandığı belirlenmiştir. Bu noktada 20 çalışma ile Çin'in ön plana çıktığı açık bir şekilde görülmektedir. Çin'in ardından Pakistan'daki araştırmacıların etkinliği göze çarpmaktadır. Bu ülkelerin yanı sıra; Suudi Arabistan, Avustralya, Tayvan, Türkiye, Fransa, Malezya, Tayland, Hindistan, Katar, Mısır, Rusya, İtalya, Kanada, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Portekiz, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, İspanya, İsviçre, Brezilya, Birleşik Arap Emirlikleri, Bangladeş ve Vietnam'daki araştırmacıların makale ürettikleri gözlemlenmiştir (Tablo 4).

Araştırmada beşinci olarak, makalelerin yayınlandığı bilimsel dergilerin bir profili çıkarılmıştır. Tablo 5'te WoS veri tabanında bulunan bilimsel dergilerin makale sayılarına göre dağılımı verilmiştir. Bu noktada, 30 farklı dergide makalelerin yayınlandığı görülmüştür. En fazla çalışmanın '*Sustainability*' dergisinde yayınlandığı tespit edilmiştir. Bu derginin yanında, beşer kez '*Frontiers In Psychology*' ve '*Journal of Cleaner Production*' dergilerinin tercih edildiği belirlenmiştir.

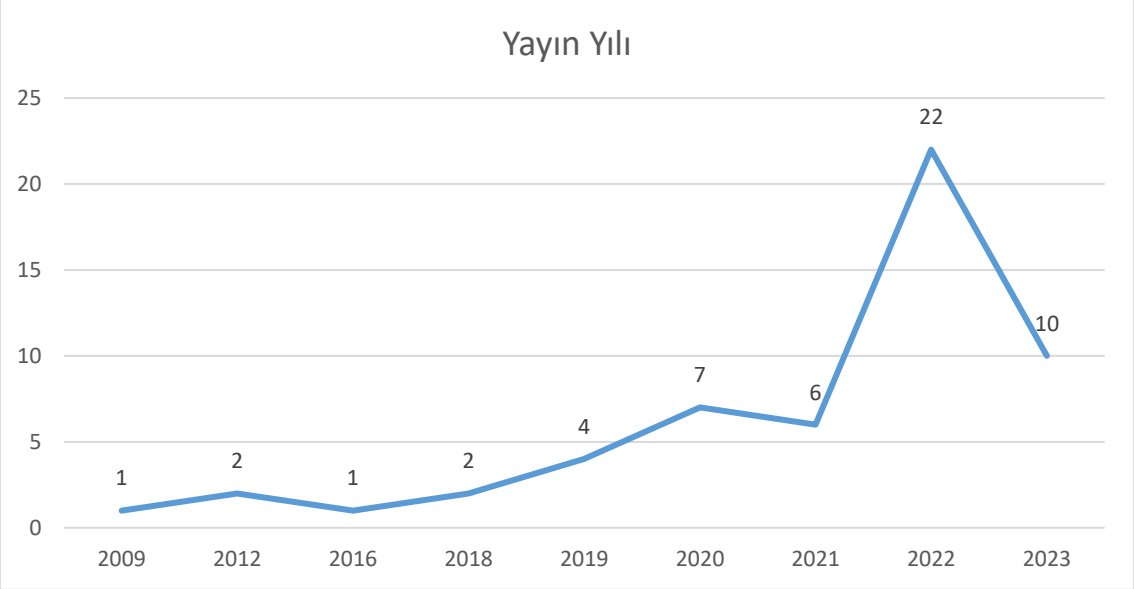
**Tablo 4:** Araştırmacıların ülkelere göre dağılımı

| No | Ülkeler | Çalışma Sayısı |
|---|---|---|
| 1 | Çin | 20 |
| 2 | Pakistan | 13 |
| 3 | Suudi Arabistan | 7 |
| 4 | Avustralya | 7 |
| 5 | Tayvan | 5 |
| 6 | Türkiye | 4 |
| 7 | Fransa | 4 |
| 8 | Malezya | 3 |
| 9 | Tayland | 3 |
| 10 | Hindistan | 2 |
| 11 | Katar | 2 |
| 12 | Mısır | 2 |
| 13 | Rusya | 2 |
| 14 | İtalya | 2 |
| 15 | Kanada | 2 |
| 16 | Polonya | 2 |
| 17 | Çek Cumhuriyeti | 2 |
| 18 | Portekiz | 2 |
| 19 | Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti | 1 |
| 20 | İspanya | 1 |
| 21 | İsviçre | 1 |
| 22 | Brezilya | 1 |
| 23 | Birleşik Arap Emirlikleri | 1 |
| 24 | Bangladeş | 1 |
| 25 | Vietnam | 1 |

**Tablo 5:** Makalelerin yayınlandığı bilimsel dergilere göre dağılımı

| No | Bilimsel Dergiler | Makale Sayısı |
|---|---|---|
| 1 | Sustainability | 12 |
| 2 | Frontiers In Psychology | 5 |
| 3 | Journal of Cleaner Production | 5 |
| 4 | International Journal of Environmental Research and Public Health | 3 |
| 5 | Business Strategy and The Environment | 2 |
| 6 | International Journal of Manpower | 2 |
| 7 | Journal of Sustainable Tourism | 2 |
| 8 | International Transaction Journal of Engineering Management & Applied Sciences | 2 |
| 9 | Asia Pacific Journal of Management | 1 |
| 10 | Asia Pacific Journal of Human Resources | 1 |
| 11 | Journal of Asia Business Studies | 1 |
| 12 | Chinese Management Studies | 1 |
| 13 | Administrative Sciences | 1 |
| 14 | Studies In Business and Economics | 1 |
| 15 | Corporate Social Responsibility and Environmental Management | 1 |
| 16 | Social Behaviour and Personality | 1 |
| 17 | Journal of Environmental Planning and Management | 1 |
| 18 | Baltic Journal of Management | 1 |
| 19 | Personnel Review | 1 |
| 20 | International Journal of Hospitality Management | 1 |
| 21 | Emerging Markets Finance and Trade | 1 |
| 22 | Tourism Management | 1 |
| 23 | Management & Marketing-Challenges For the Knowledge Society | 1 |
| 24 | Journal of Computing and Information Science Engineering | 1 |
| 25 | Industrial and Organizational Psychology | 1 |
| 26 | Industrial Marketing Management | 1 |
| 27 | Journal of Business Ethics | 1 |
| 28 | Journal of Community Psychology | 1 |
| 29 | Upravlenets | 1 |
| 30 | Environmental Science and Pollution Research | 1 |

WoS veri tabanında tam metnine ulaşılan makalelerin yayın yıllarına göre seyrine de göz atılmıştır. Şekil 1'de görüldüğü üzere; yeşil örgütsel davranış ile ilgili ilk makalenin 2009 yılında, son makalenin ise 2023 yılında yayınlandığı belirlenmiştir. En çok çalışmanın 2022 yılında (%40) gerçekleştiği tespit edilmiştir. 2010, 2011, 2013, 2014, 2015 ve 2017 yıllarında ise herhangi bir makaleye rastlanılmamıştır. 2018 yılından itibaren her yıl düzenli olarak yeşil örgütsel davranışı ile ilgili çalışmaların yayınlandığı görülmüştür. Dolayısıyla yapılan çalışmaların sayısındaki trende bakıldığında, son 5 yıl içerisinde konuya ilginin giderek arttığı söylenebilir.




**Şekil 1:** Çalışmaların yayınlandığı yıllara göre dağılımı

WoS veri tabanındaki yeşil örgütsel davranış makalelerinin analiz edildiği bu çalışmada, makalelerde hangi araştırma yöntemlerinin kullanıldığı sorusuna cevap aranmıştır. Tablo 6'da araştırma kapsamında incelenen çalışmaların araştırma yöntemlerinin dağılımına yer verilmiştir. Bu noktada analize tabi tutulan 55 çalışmada; nicel, nitel ve karma yöntem olmak üzere üç araştırma yöntemine de rastlanılmıştır. Ancak burada dikkati çeken husus, çalışmaların büyük bir çoğunluğunun (%91) nicel araştırma yöntemi ile yürütülmesi hakkındadır. Nicel araştırma yönteminin yanında 4 çalışmanın nitel araştırma yöntemiyle, 1 çalışmanın ise karma yöntem ile gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

**Tablo 6:** makalelerde kullanılan araştırma yöntemleri

| No | Araştırma Yöntemleri | Makale Sayısı |
|---|---|---|
| 1 | Nicel Yöntem | 50 |
| 2 | Nitel Yöntem | 4 |
| 3 | Karma Yöntem | 1 |

Araştırmada son olarak yeşil örgütsel davranış araştırmalarında tercih edilen veri toplama yöntemlerinin analizi yapılmıştır. Tablo 7'de makalelerde kullanılan veri toplama yöntemlerinin frekans değerlerine göre dağılımı verilmiştir. Söz konusu tabloya göz atıldığında; anket, mülakat, gözlem ve odak grup görüşmesi olmak üzere 4 farklı veri toplama tekniğinden yararlanıldığı görülmektedir. Veri toplama yöntemleri içerisinde en fazla anket yoluyla verilerin toplandığı görülürken, en az gözlem ve odak grup görüşmesi yöntemlerine başvurulduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 7:** Makalelerde kullanılan veri toplama teknikleri

| No | Veri Toplama Teknikleri | Makale Sayısı |
|---|---|---|
| 1 | Anket | 51 |
| 2 | Mülakat | 3 |
| 3 | Gözlem | 1 |
| 4 | Odak Grup Görüşmesi | 1 |

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sürecinde elde edilen bulgular neticesinde, ana konu ve ilişkili konu olarak ele alınan 38 farklı kavramın varlığı tespit edilmiştir. Bu kavramlar içerisinde; yeşil İKY, çalışanın çevre yanlısı davranışı, çevre yanlısı örgütsel vatandaşlık davranışı, yeşil eğitim, yeşil örgüt iklimi, yeşil örgütsel kimlik, yeşil örgüt kültürü, yeşil dönüşümcü liderlik, yeşil yönetim uygulamaları, kurumsal baskı, algılanan yeşil örgütsel destek ve çalışan-örgüt uyumunun hem ana konu olarak hem de ilişkili konu olarak ele alındığı görülmüştür. Söz konusu çalışma konuları içerisinde araştırmacıların en çok tercih ettiği üç kavram sırasıyla, "çevre yanlısı örgütsel vatandaşlık davranışı", "çalışanın çevre yanlısı davranışı" ve "yeşil İKY" olmuştur.

Yeşil örgütsel davranış çalışmalarında ana konu ve ilişkili konu kapsamında ulaşılan 38 kavram, Norton ve arkadaşlarının (2015) çalışanların yeşil örgütsel davranışlarının öncüllerini ve sonuçlarını inceledikleri kurumsal, örgütsel, lider, takım ve çalışan kategorilerinden oluşan çok düzeyli kavramsal modeli çerçevesinde değerlendirilebilir. Bu model çerçevesindeki kurumsal düzeyde, düzenleyici kurum ve kuruluşlar, rakipler, rekabet ve sektörün standartlar ve toplumların kültürel öğeleri gibi unsurlar yer almaktadır. Buna göre kurumsal düzeyde "kurumsal baskı" ve "örgütsel rekabet" olmak üzere iki farklı kavramın araştırma konusu yapıldığı anlaşılmaktadır.

Modeli oluşturan unsurlardan örgütsel düzey kapsamında; çalışanları etkileyen örgüt politikaları ve İK uygulamaları gibi etmenler yer almaktadır. İncelenen yeşil örgütsel davranış çalışmalarında örgütsel düzeyde 15 farklı kavramın yer aldığı görülmüştür. Bu kavramlardan, "yeşil İKY" ve "yeşil örgütsel kimlik" en sık araştırılan iki kavram olarak ön plana çıkmaktadır. Modeldeki lider düzeyinde ise lider faaliyetleri ve liderlik tarzlarıyla ilişkili konulara vurgu yapılmaktadır (Norton vd., 2015). Çalışmada, lider düzeyinde incelenen altı farklı kavram olduğu saptanmıştır. Bu kavramlar içinde en sık araştırılanın kavramın "yeşil dönüşümcü liderlik" olduğu tespit edilmiştir.

Norton ve diğerleri (2015) takım düzeyinde, algılanan meslektaş desteği ve yeşil takım iklimi gibi kavramların incelendiğini belirtmişlerdir. Çalışmanın örnekleminde yer alan 55 makalenin hiçbirinde takım düzeyinde bir inceleme yapılmadığı ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle, yeşil örgütsel davranış literatüründe iş takımlarının tutum, davranış ve normlarıyla ilgili incelemelerin yapılmasına ihtiyaç olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu modeldeki çalışan düzeyinde; çalışanların çevreye yönelik tutum ve davranışları, çeşitli normlar ve iş faktörleri ile kişilik özellikleri gibi unsurlar bulunmaktadır (Norton vd., 2015). Değerlendirilen makalelerde, 15 farklı kavramın çalışan düzeyinde araştırma konusu yapıldığı görülmüştür. Bunlar içerisinde "çevre yanlısı örgütsel vatandaşlık davranışı" ile "çalışanın çevre yanlısı davranışı" en sık incelenen kavramlar olarak dikkati çekmektedir.

Çalışmanın bulgularına dair genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, hızla gelişmekte olan yeşil örgütsel davranış literatürüne dair incelenen konular açısından farklı kavramların ele alındığı söylenebilir. Bu durum, literatürün zenginleşmesi ve alanda belli bir birikimin oluşması açısından olumlu olarak nitelendirebilir. Ancak Norton ve arkadaşlarının (2015) belirlediği beş düzeyli model açısından bakıldığında, özellikle kurumsal düzeyde ve takım düzeyindeki yeşil örgütsel davranış çalışmalarının artırılmasına ihtiyaç olduğu açıktır. Ayrıca bu düzeyler arasındaki etkileşim mekanizmalarını anlamaya yönelik yapılacak daha kapsamlı araştırmaların söz konusu literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Ülkeler açısından değerlendirildiğinde, en fazla Çinli araştırmacıların konuya ilgi gösterdiği tespit edilmiştir. Climate Watch platformunun 2020 yılı verilerine göre sera gazı salınımının açık ara

en yüksek olduğu ülkenin Çin olduğunu belirttiği raporu (www.climatewatchdata.org) göz önünde bulundurulduğunda, konunun Çin halkı ve akademisyenleri açısından çok daha önemli hale geldiği görülmektedir. Diğer taraftan aynı kaynakta Çin'den sonra sera gazı salınımı en yüksek olan ülkelerden ABD, Hindistan, Rusya ve Kanadalı araştırmacıların yeşil örgütsel davranış literatürüne yönelik çalışmalarının sınırlı kaldığı yorumu yapılabilir. Fakat bu çalışmada ortaya çıkan bulguların, sadece WoS veri tabanında taranan dergilerdeki açık erişimli makaleler için geçerli olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

Bu çalışmada dikkati çeken diğer bir unsur da tercih edilen araştırma yöntemleri ile ilgilidir. İncelenen makalelerin çok büyük bir kısmında, kesitsel araştırma deseni ve anket tekniğinin benimsendiği ortaya çıkmıştır. Çalışanların yeşil davranışlarının açıklanmasında deneysel araştırmalardan elde edilecek bulgular, alanın gelişimine önemli katkılar sağlayabilir.

# KAYNAKÇA


Abbas, A., Luo, X.G., Wattoo, M.U. & Hu, R. (2022). Organizational behavior in green supply chain integration: Nexus between information technology capability, green innovation, and organizational performance. Frontiers In Psychology, 13, 874639.

Abbas, J. & Doğan, E. (2022). The impacts of organizational green culture and corporate social responsibility on employees' responsible behaviour towards the society. Environmental Science and Pollution Research, 29(40), 60024-60034.

Aboramadan, M., Kundi, Y.M. & Becker, A. (2022). Green human resource management in nonprofit organizations: Effects on employee green behavior and the role of perceived green organizational support. Personnel Review, 51(7), 1788-1806.

Aboramadan, M., Crawford, J., Türkmenoğlu, M.A. & Farao, C. (2022). Green inclusive leadership and employee green behaviors in the hotel industry: Does perceived green organizational support matter? International Journal of Hospitality Management, 107, 1-11.

Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S.A., Nawaz, A. & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(1), 297-312.

Agyabeng-Mensah, Y., Baah, C. & Afum, E. (2022). Do the roles of green supply chain learning, green employee creativity, and green organizational citizenship behavior really matter in circular supply chain performance? Journal of Environmental Planning and Management

Al-Swidi, A.K., Gelaidan, H.M. & Saleh, R.M. (2022). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. Journal of Cleaner Production, 316(6), 112-128.

Amrutha, V.N. & Geetha, S.N. (2021). Linking organizational green training and voluntary workplace green behavior: Mediating role of green supporting climate and employees green satisfaction. Journal of Cleaner Production, 290

Arzamasova, G.S. & Esaulova, I.A. (2022). Effects of HR management on employee environmental behaviour: The role of green organizational culture. Upravlenets, 13(3), 46-56.

Azam, T., Malik, S.Y., Ren, D.D., Yuan, W.R., Mughal, Y.H., Ullah, I., Fiaz, M. & Riaz, S. (2022). The moderating role of organizational citizenship behavior toward environment on relationship between green supply chain management practices and sustainable performance. Frontiers In Psychology, 13, 876516.

Bataineh, M.A.J., Ghasemi, M. & Nejad, M.G. (2023). The role of green training in the ministry of education's corporate environmental performance: A mediation analysis of organizational citizenship behavior towards the environment and moderation role of perceived organizational support. Sustainability, 15(10), 83-98.

Bhatti, S.H., Saleem, F., Murtaza, G. & Ul Haq, T. (2022). Exploring the impact of green human resource management on environmental performance: the roles of perceived organizational support and innovative environmental behavior. International Journal of Manpower, 43(3), 742-762.

Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. Journal of Business Ethics, 87(2), 221-236.

Chang, T.W. & Hung, C.Z. (2021). How to shape the employees' organization sustainable green knowledge sharing: Cross-level effect of green organizational identity effect on green management behavior and performance of members. Sustainability, 13(2), 626.

Chang, T.W., Chen, F.F., Luan, H.D. & Chen, Y.S. (2019). Effect of green organizational identity, green shared vision, and organizational citizenship behavior for the environment on green product development performance. Sustainability, 11(3), 617.

Chen, C.Y., Rasheed, A. & Ayub, A. (2023). Does green mindfulness promote green organizational citizenship behavior: A moderated mediation model. Sustainability, 15(6), 5012.

Cheng, J.C. & Sheu, J.B. (2012). Inter-organizational relationships and strategy quality in green supply chains - Moderated by opportunistic behavior and dysfunctional conflict. Industrial Marketing Management, 41(4), 563-572.

Cheng, Z.J., Wu, B.G., Deng, X.Y. & Li, W. (2022). The impact of employees' pro-environmental behaviors on corporate green innovation performance: The mediating effect of green organizational identity. Frontiers In Psychology, 13, 984856.

Çöp, S., Alola, U.V. & Alola, A.A. (2020). Perceived behavioral control as a mediator of hotels' green training, environmental commitment, and organizational citizenship behavior: A sustainable environmental practice. Business Strategy and The Environment, 29(8), 3495-3508.

Du, Y.C. & Yan, M.H. (2022). Green transformational leadership and employees' taking charge behavior: The mediating role of personal initiative and the moderating role of green organizational identity. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(7), 41-72.

Elshaer, I.A., Azazz, A.M.S. & Fayyad, S. (2022). Underdog environmental expectations and environmental organizational citizenship behavior in the hotel industry: Mediation of desire to prove others wrong and individual green values as a moderator. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(15), 9501.

Elshaer, I.A., Azazz, A.M.S., Kooli, C. & Fayyad, S. (2023). Green human resource management and brand citizenship behavior in the hotel industry: Mediation of organizational pride and individual green values as a moderator. Administrative Sciences, 13(4), 109.

Freire, C. & Pieta, P. (2022). The impact of green human resource management on organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational identification and job satisfaction. Sustainability, 14(13), 7557.

Greaves, M., Zibarras, L. D. & Stride, C. (2013). Using the theory of planned behavior to explore environmental behavioral intentions in the workplace. Journal of Environmental Psychology, 34, 109-120.

Hooi, L.W., Liu, M.S. & Lin, J.J.J. (2022). Green human resource management and green organizational citizenship behavior: Do green culture and green values matter? International Journal of Manpower, 43(3), 763-785.

https://www.climatewatchdata.org/ghg-emissions?chartType=line&end_year=2020&source=Climate%20Watch&start_year=1990 (Erişim tarihi: 05.07.2023).

Huang, Y.C. & Huang, C.H. (2016). Research on relationships among institutional pressure, stewardship behavior, green supply chain management and organizational performance: The case of electrical and electronics industries in Taiwan. Journal of Computing and Information Science Engineering, 16(4), 1-7.

Iqbal, Q. & Piwowar-Sulej, K. (2023). Organizational citizenship behavior for the environment decoded: Sustainable leaders, green organizational climate and person-organization fit. Baltic Journal of Management, 18(3), 300-316.

Javed, U., Wain, A.M., Ashraf, A.A. & Bashir, I. (2022). Impacts of green HRM on organizational citizenship behavior towards environment: Mediating role of workplace spirituality and organizational engagement. International Transaction Journal of Engineering Management & Applied Sciences & Technologies, 13(6), 1-11.

Katz, I. M., Rauvola, R. S., Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2022). Employee green behavior: A meta-analysis. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29(5), 1146-1157.

Khalid, B., Shahzad, K., Shafi, M. Q. & Paille, P. (2022). Predicting required and voluntary employee green behavior using the theory of planned behavior. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29(5), 1300-1314.

Khan, M.A.S., Du, J.G., Ali, M., Saleem, S. & Usman, M. (2019). Interrelations between ethical leadership, green psychological climate and organizational environmental citizenship behavior: A moderated mediation model. Frontiers In Psychology, 10, 1977.

Khan, M.S. & Terason, S. (2022). Encouraging pro-environmental behavior in university employees: An approach toward environmental sustainability as moderated by green organizational culture. Journal of Community Psychology, 50(3), 1454-1469.

Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E. & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. Journal of management, 43(5), 1335-1358.

Lasrado, F. & Zakaria, N. (2020). Go green! Exploring the organizational factors that influence self-initiated green behavior in the United Arab Emirates. Asia Pacific Journal of Management, 37(3), 823-850.

Leung, X. Y., Sun, J. & Bai, B. (2017). Bibliometrics of social media research: A co-citation and co-word analysis. International Journal of Hospitality Management, 66, 35-45.

Liu, H.T. (2021). The influence of public servants' perceived formalism and organizational environmental strategy on green behavior in the workplace. Sustainability, 3(19), 11020.

Liu, X.H. & Yu, X. (2023). Green transformational leadership and employee organizational citizenship behavior for the environment in the manufacturing industry: A social information processing perspective. Frontiers In Psychology, 13, 1097655.

Liu, Z.H., Mei, S.Y. & Guo, Y.L. (2021). Green human resource management, green organization identity and organizational citizenship behavior for the environment: the moderating effect of environmental values. Chinese Management Studies, 15(2), 290-304.

Lu, H., Yang, F., Xu, S., Liu, X. & Yang, Z.L. (2023). Is corporate greening beneficial? Exploring the relationship between perceived corporate environmental behavior and organizational citizenship behavior. Business Strategy and The Environment, 32(4), 2360-2372.

Luu, T.T. (2019). Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. Journal of Sustainable Tourism, 27(8), 1167-1196.

Malik, S.Y., Mughal, Y.H., Azam, T., Cao, Y.K., Wan, Z.F., Zhu, H.G. & Thurasamy, R. (2021). Corporate social responsibility, green human resources management, and sustainable performance: Is organizational citizenship behavior towards environment the missing link? Sustainability, 13(3), 1044.

Memon, S.B., Rasli, A., Dahri, A.S. & Abas, I.H. (2022). Importance of top management commitment to organizational citizenship behaviour towards the environment, green training and environmental performance in Pakistani industries. Sustainability, 14(17), 11059.

Meng, J.F., Murad, M., Li, C., Bakhtawar, A. & Ashraf, S.F. (2023). Green lifestyle: A tie between green human resource management practices and green organizational citizenship behavior. Sustainability, 15(1), 44.

Mohammad, N., Bibi, Z., Karim, J. & Durrani, D. (2020). Green human resource management practises and organizational citizenship behaviour for environment: The interactice effects of green passion. International Transaction Journal of Engineering Management & Applied Sciences & Technologies, 11(6), 1-10.

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.

Norton, T.A., Zacher, H. & Ashkanasy, N.M. (2012). On the importance of pro-environmental organizational climate for employee green behavior. Industrial and Organizational Psychology, 5(4), 497-500.

Ones, D. S. & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. Industrial and Organizational Psychology, 5(4), 444-466.

Öztürk O. & Gürler G. (2021). Bir literatür incelemesi aracı olarak bibliyometrik analiz. Ankara: Nobel Yayınları.

Pan, C.J., Abbas, J., Alvarez-Otero, S., Khan, H. & Cai, C. (2022). Interplay between corporate social responsibility and organizational green culture and their role in employees' responsible behavior towards the environment and society. Journal of Cleaner Production, 366, 132878.

Pham, N. T., Tuckova, Z. & Jabbour, C.J.C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. Tourism Management, 72, 386-399.

Pham, N.T., Phan, Q.P.T., Tuckova, Z., Vo, N. & Nguyen, L.H.L. (2018). Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: the roles of green training and organizational culture. Management & Marketing-Challenges For the Knowledge Society, 13(4), 1174-1189.

Priyadarshini, C., Chatterjee, N., Srivastava, N.K. & Dubey, R.K. (2023). Achieving organizational environmental citizenship behavior through green transformational leadership: A moderated mediation study. Journal of Asia Business Studies, 15, 1-22.

Ribeiro, N., Gomes, D.R., Ortega, E., Gomes, G.P. & Semedo, A.S. (2022). The impact of green HRM on employees' eco-friendly behavior: The mediator role of organizational identification. Sustainability, 14(5), 2897.

Steg, L. & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. Journal of environmental psychology, 29(3), 309-317.

Uddin, M.A., Akter, R., Al-Amin, M., Rahman, M.S. & Ferdausy, S. (2020). How do socially responsible human resource management and voluntary green behaviour influence organizational competitiveness? Studies In Business and Economics, 15(2), 243-255.

WEF, (2023). https://www.weforum.org/whitepapers/accelerating-business-action-on-climate-change-adaptation (Erişim tarihi: 30.06.2023).

Wei, F., Abbas, J., Alarifi, G., Zhang, Z.Q., Adam, N.A. & de Queiroz, M.J. (2023). Role of green intellectual capital and top management commitment in organizational environmental performance and reputation: Moderating role of pro-environmental behavior. Journal of Cleaner Production, 405(4), 136847.

Wu, M.Y., Zhang, L., Li, W. & Zhang, C. (2022). How institutional pressure affects organizational citizenship behavior for the environment: The moderated mediation effect of green management practice. Sustainability, 14(19), 12086.

Xiang, L. & Yang, Y.C. (2020). Factors influencing green organizational citizenship behavior. Social Behaviour and Personality, 48(9), 1-12.

Xiao, J.C., Mao, J.Y., Huang, S.H. & Qing, T. (2020). Employee-organization fit and voluntary green behavior: A cross-level model examining the role of perceived insider status and green organizational climate. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(7), 1-19.

Yeşiltaş, M., Gürlek, M. & Kenar, G. (2022). Organizational green culture and green employee behavior: Differences between green and non-green hotels. Journal of Cleaner Production, 343(1), 131051.

Zacher, H., Rudolph, C. W. & Katz, I. M. (2023). Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 465-494.

Zafar, H., Ho, J.A., Cheah, J.H. & Mohamed, R. (2023). Promoting pro-environmental behavior through organizational identity and green organizational climate. Asia Pacific Journal of Human Resources, 61(2), 483-506.

Zhang, Y.W., Wu, J.J. ve Fan, Y.W. (2022). The effect of perceived organizational support toward the environment on team green innovative behavior: Evidence from Chinese green factories. Emerging Markets Finance and Trade, 58(1), 1-16.

Zhu, J., Tang, W.H., Wang, H. & Chen, Y.Y. (2021). The influence of green human resource management on employee green behavior - A study on the mediating effect of environmental belief and green organizational identity. Sustainability, 13(8), 4544.

Zientara, P. & Zamojska, A. (2018). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. Journal of Sustainable Tourism, 26(7), 1142-1159.

# İŞ TUTKUSUNUN YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: DUYGUSAL TÜKENMENİN ARACI ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Sevgi EMİRZA
*Dokuz Eylül Üniversitesi*
sevgi. bakar@deu.edu.tr

Arş. Gör. Ayça Kübra HIZARCI
*Dokuz Eylül Üniversitesi*
ayca.hizarci@deu.edu.tr

Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN
*Dokuz Eylül Üniversitesi*
omur.ozmen@deu.edu.tr

Prof. Dr. Alev KATRİNLİ
*Dokuz Eylül Üniversitesi*
alev.katrinli@deu.edu.tr

## ÖZET

Kaynakların korunması kuramından yola çıkan ve ikili tutku modelini temel alan bu araştırma, iş tutkusunun bireylerin duygusal tükenmeleri aracılığı ile yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Buna göre, takıntılı tutkunun bireylerin duygusal olarak tükenmelerine yol açabileceği ve bu sebeple kaynakları tükenen bireylerin de daha az yenilikçi iş davranışı gösterebileceği beklenmektedir. Diğer taraftan, uyumlu tutkunun kaynaklar üzerindeki olumlu etkisi sayesinde bireylerin duygusal tükenmelerini azaltabileceği ve bu şekilde bireylerin yenilikçi iş davranışlarını arttırabileceği beklenmektedir. Önde gelen bir bankanın 202 çalışanından veri toplanmış ve yol analizi ile doğrudan ve dolaylı ilişkiler test edilmiştir. Analiz sonuçları beklenilen şekilde takıntılı tutkunun duygusal tükenmeyi arttırıcı etkisi aracılığı ile yenilikçi iş davranışı üzerinde olumsuz etkisi olduğunu göstermiştir. Öte yandan, uyumlu tutkunun duygusal tükenmeyi azaltıcı etkisi aracılığı ile yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu bulgular hem iş tutkusu yazınına hem de yenilikçilik yazınına katkıda bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İş tutkusu, ikili tutku modeli, uyumlu tutku, takıntılı tutku, duygusal tükenme, yenilikçi iş davranışı, kaynakların korunması kuramı.

# GİRİŞ

Örgütsel davranış yazınında son dönemde dikkat çeken ve daha fazla araştırmaya konu olmaya başlayan kavramlardan bir tanesi iş tutkusudur (Perrewe vd., 2014). İş tutkusu, bireylerin sevdikleri, değer verdikleri ve gönüllü olarak zaman ve enerji harcadıkları işlerine karşı duydukları güçlü eğilimi ifade eden motivasyonel bir özelliği temsil etmektedir (Vallerand vd., 2003). Araştırmalar, iş tutkusunun bireylerin iş yerindeki duygu, tutum ve davranışları gibi çok çeşitli çıktılara etki eden önemli bir etken olduğunu göstermektedir (Pollack vd., 2020). Bununla birlikte bu çalışmalar iş tutkusunun nasıl ve hangi mekanizmalar ile çalışanların yenilikçilik davranışını etkilediğini yeteri kadar açıklamamışlardır. Yazındaki bu eksikliği karşılamak amacıyla bu araştırmada iş tutkusunun yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini açıklamak için kaynakların korunması kuramından yola çıkılarak duygusal tükenmenin aracı rolü incelenecektir.

Bu araştırmada, iş tutkusunun kritik bir psikolojik durum olan duygusal tükenme aracılığı ile önemli bir çalışan davranışı olan yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi incelenerek aracı bir mekanizma ortaya çıkarılacak ve iş tutkusunun çalışanlar üzerindeki etkileri bütüncül olarak ele alınacaktır, bu şekilde iş tutkusu yazınına katkı yapılması planlanmaktadır. Ayrıca, bu araştırmada iş tutkusunun çalışan düzeyindeki bireylerin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisi incelenerek iş tutkusunun çalışanların yenilikçi davranışlarının bir öncülü olarak rolünün ve etkisinin anlaşılmasına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş tutkusunu açıklamak için kullanılan temel yaklaşımlardan bir tanesi ikili tutku modelidir (Vallerand vd., 2003). Bu modele göre, çalışanlar işlerine karşı iki farklı tutkuya sahip olabilir, uyumlu tutku ve takıntılı tutku.

Uyumlu tutkuya sahip bireyler işlerini herhangi bir koşula bağlı olarak değil de içsel değer atfederek yaptıkları için işlerini yapmış olmak onlar için içsel tatmin ve memnuniyet duygusu yaratmak için yeterlidir. Ampirik bulgular, uyumlu tutkusu olan bireylerin daha yüksek iyi oluşa (olumlu duygulanım, yaşam tatmini, canlılık) sahip olduklarını ve daha az stres ve duygusal tükenme deneyimlediklerini göstermiştir (Curran vd., 2015; Pollack vd., 2020).

Diğer taraftan takıntılı tutkuya sahip bireyler iş ile meşgul olma ve çalışmaya devam etme konusunda içsel bir zorlanma hisseder. Meta-analiz ve derleme çalışmaları takıntılı tutkuya sahip bireylerin daha düşük iyi oluşa sahip olduklarını, daha endişeli ve takıntılı şekilde düşünme eğiliminde olduklarını, daha fazla stres, psikolojik zorlanma, duygusal tükenme ve tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymuştur (Curran vd., 2015; Pollack vd., 2020).

Bu araştırmada, iş tutkusunun duygusal tükenmeye olan etkisinin bireyin duygusal ve psikolojik durumu ile sınırlı kalmayacağı bireyin davranışlarına da sirayet edeceği iddia edilmektedir. Kaynakların korunması kuramından hareketle, iş tutkusunun kaynakların önemli ölçüde tükendiği bir durumu ifade eden duygusal tükenme (Hobfoll vd., 2018) üzerindeki etkisinin bireylerin yenilikçi iş davranışını etkilemesi beklenebilir.

Yenilikçi iş davranışı çalışanların işte, bir grup veya organizasyon içinde bilinçli olarak yeni fikirler yaratma, tanıtma ve uygulama davranışlarını ifade etmektedir (Janssen, 2000). Görgül çalışmalar iş yerinde çeşitli nedenlerle kaynakları tükenen ve bu sebeple duygusal tükenme yaşayan bireylerin iş yerinde daha az yaratıcı (Liu vd., 2020) ve yenilikçi davranışlar (Golparvar vd., 2012) sergilediğini ortaya koymuştur.

Bu açıklamalardan yola çıkarak iş tutkusunun bireylerin duygusal tükenme durumları üzerinden yenilikçi iş davranışlarına etki etmesi beklenebilir. Buna göre, uyumlu tutkuya sahip bireyler iş sırasında ve iş dışındaki olumlu duygu ve deneyimleri sonucu daha az duygusal tükenme yaşadıkları için yenilikçi davranışlara daha fazla kaynak ve enerji ayırabilirler. Diğer taraftan takıntılı tutkuya sahip bireyler iş sırasında stres, endişe ve psikolojik zorluk gibi olumsuz durumlar yaşamaları ve iş dışında da kaynaklarını tüketmeye devam etmeleri (Forest vd., 2011) sebebiyle deneyimledikleri duygusal tükenme sonucu yenilikçi davranışlara ayıracak kadar kaynak ve enerjiye sahip olamayabilirler.

*Hipotez 1: Uyumlu tutku duygusal tükenme aracılığı ile yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu dolaylı ilişkiye sahip olacaktır.*

*Hipotez 2: Takıntılı tutku duygusal tükenme aracılığı ile yenilikçi iş davranışı üzerinde olumsuz dolaylı ilişkiye sahip olacaktır.*

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Örneklem ve Yöntem

Araştırmanın örneklemi Türkiye'de faaliyet gösteren özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Çevrim içi anket daveti gönderilen 400 kişiden 257 tanesi anketi yanıtlamıştır. Eksik girilmiş anketler çıkarıldığında geriye kalan 202 anket analize dahil edilmiştir. Katılımcıların 112'si (%55.4) kadınlardan oluşmaktadır.

### Ölçüm

**Duygusal tükenmişlik:** Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, Çam (1992) tarafından Türkçeye uyarlanan ayrıca Aslan ve Özata (2008) tarafından geçerliliği ve güvenilirliği test edilen yedi maddelik ölçek kullanılmıştır. "Sabahları bu iş için kendimi aşırı yorgun hissederim" maddelerden biridir. Ölçek değerlendirmesi 5'li Likert ölçeği ile yapılmıştır (1 = *Hiçbir zaman* 5 = *Her zaman*).

**İş tutkusu:** Vallerand vd. (2003) tarafından geliştirilen ve toplam olarak 14 maddeden oluşan ölçek tarafından ölçülmüştür. Maddelerden biri 'Yaptığım iş kendimle ilgili özellikleri yansıtıyor' şeklindedir. 5'li Likert ölçeği ile değerlendirme yapılmıştır (1 = *Kesinlikle katılmıyorum* 5 = *Kesinlikle katılıyorum*)

**Yenilikçi iş davranışı:** Janssen (2000) tarafından geliştirilen ve Sarıkaya (2019) tarafından Türkçe'ye çevrilerek geçerlik ve güvenirliği yapılan 9 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. 5'li Likert ölçeği ile değerlendirme yapılmıştır (1 = *Hiçbir zaman* 5 = *Her zaman*).

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Hipotez testinden önce ölçüm modeli AMOS'ta yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör analizinde parselleme yöntemi kullanılmıştır. En çok madde sayısına sahip iş tutkusu değişkeni için gösterge sayısı kuramla uyumlu olarak iki madde (uyumlu ve takıntılı iş tutkusu) ile temsil edilmiştir (Little vd., 2002). Analiz sonucunda ölçüm modelinin uyum özelliklerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür, $\chi^2$ = 378.815, df = 132, CFI = 0.92, TLI = 0.90, RMSEA = 0.09, SRMR = 0.06.

Campbell ve Fiske (1959: 83), yapı geçerliliğinin yakınsak ve ayırt edici geçerlilik olmak üzere iki yönden oluştuğunu öne sürmüştür (Bagozzi vd., 1991). Bunlar doğrultusunda işlemselleştirilmiş ölçekler "*güvenilirlik, yakınsak ve ayırt edici geçerlilik''* açısından test edilmektedir (Hair vd., 2017). Bu bağlamda Tablo 1'de görüldüğü üzere değişkenlerin bileşik güvenirlik ve Cronbach's alfa değerlerinin 0.70'ten yüksek olması tüm yapıların yapı güvenirliğine uygun olduğunu yansıtmaktadır (Nunnally, 1978). Yakınsak geçerlilik bağlamında çıkarılan ortalama varyans değerlerinin (ÇOV) 0.5'ten büyük olduğu görülmüş ve kullanılan yapıların yakınsak geçerlilik açısından bir sorun arzetmediği sonucuna ulaşılmıştır (Fornell and Larcker, 1981).

Hipotez testleri için AMOS kullanılarak yol analizi yapılmıştır. Aracılık etkisi için dolaylı ilişkiler bootstrapping yöntemi ile test edilmiştir. Buna göre, uyumlu tutkunun duygusal tükenme aracılığı ile yenilikçi iş davranışı üzerindeki standardize dolaylı etkisinin olumlu ($\beta$ = 0.14, $p$ = 0.00) olduğu, ayrıca güven aralığının sıfır içermediği ($GA_{95}$[0.076 − 0.286]) sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, Hipotez 1'i desteklemektedir. Hipotez 2'de ifade edilen dolaylı etki test edildiğinde takıntılı tutkunun duygusal tükenme aracılığı ile yenilikçi iş davranışı üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu ($\beta$ = -0.05, $p$ = 0.01), ayrıca güven aracılığının sıfır içermediği ($GA_{95}$[-0.11 − -0.01]) bulunmuştur. Bu bulgular Hipotez 2'yi desteklemektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Kaynakların korunması kuramından yola çıkan bu araştırmada ikili tutku modelinde yer alan uyumlu tutku ve takıntılı tutkunun çalışanların duygusal tükenme duyguları üzerinden yenilikçi iş davranışları üzerindeki dolaylı etkisi incelenmiştir. Uyumlu tutkunun duygusal tükenmeyi azaltarak yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu dolaylı etki yaptığı bulunmuştur. Diğer taraftan takıntılı tutkunun ise duygusal tükenmeyi arttırarak yenilikçi iş davranışını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu araştırmanın iş tutkusu yazınına katkı yaptığı düşünülmektedir. Çalışmalar uyumlu tutkunun çalışanların duygusal, tutumsal ve davranışsal çıktıları üzerinde olumlu etkileri olduğu konusunda hemfikir iken takıntılı tutkunun çıktılara olan etkileri konusunda tartışmalar bulunmaktadır

(Pollack vd., 2020). Mevcut araştırma, iş tutkusunun yenilikçi iş davranışına olan etkisinin psikolojik durumlar üzerinden gerçekleştiğini göstererek yazındaki bu tartışmaya katkı yapmıştır.

Bu araştırmanın pratik katkıları da bulunmaktadır. Gerek uyumlu gerek takıntılı iş tutkusu yüksek çalışanlar yüksek motivasyonlu ve adanmış ve bağlı çalışanlar olarak örgütler ve yöneticiler açısından arzu edilir bir çalışan profili çizmektedirler (Forest vd., 2011; Pollack vd., 2020). Bununla birlikte bu olumlu çıktıların sürdürülebilir olumlu davranışlara dönüşmesi için çalışanların ne tür bir iş tutkusuna sahip olduğuna dikkat edilmesi önerilmektedir. Uyumlu tutkuya sahip bireyler yüksek motivasyonlarını içsel kaynaklarını koruyarak ve yenileyerek yenilikçi bir performansa dönüştürebilirken takıntılı tutkuya sahip bireylerin motivasyonlarını yenilikçi davranışlara dönüştürmek için desteklenmesi faydalı olacaktır.

Araştırmada kullanılan kesitsel araştırma tasarımı önemli bir kısıt teşkil etmektedir. Kullanılan kesitsel tasarım ile değişkenler arası neden sonuç ilişkine dair çıkarımlar yapmak mümkün değildir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönüne dair daha doğru çıkarımlar yapmak için gelecek çalışmaların boylamsal tasarımlar kullanarak mevcut ilişkileri test etmesi önerilmektedir.

# KAYNAKÇA


Aslan, S., & Özata, M. (2008). Duygusal zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerin araştırılması: sağlık çalışanları örneği. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30, 77-97.

Bagozzi, R. P., Yi, Y., and Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. Administrative Science Quarterly, 36(3), 421-458.

Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. Psychological Bulletin, 56(2), 81-105.

Çam, O. (1992). Tükenmişlik envanterinin geçerlik ve güvenirliğinin araştırılması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 155, 166.

Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011). "Work is my passion": The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 28(1), 27-40.

Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, 18(1): 39-50.

Golparvar, M., Kamkar, M., & Javadian, Z. (2012). Moderating effects of job stress in emotional exhaustion and feeling of energy relationships with positive and negative behaviors: Job stress multiple functions approach. International Journal of Psychological Studies, 4(4), 99-112.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sage.

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(1), 103–128.

Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(3), 287-302.

Klaukien, A., Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2013). Passion for work, nonwork-related excitement, and innovation managers' decision to exploit new product opportunities. Journal of Product Innovation Management, 30(3), 574-588.

Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. Structural Equation Modeling, 9(2), 151-173.

Liu, X. Y., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2020). Introverts maintain creativity: A resource depletion model of negative workplace gossip. Asia Pacific Journal of Management, 37, 325-344.

Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. Journal Of Occupational Behavior, 2(2), 99-113.

Nunnally, J. (1978). Psychometric Theory. New York: McGraw-Hill.

Perrewé, P. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., McAllister, C. P., & Harris, J. N. (2014). Developing a passion for work passion: Future directions on an emerging construct. Journal of Organizational Behavior, 35(1), 145-150.

Pollack, J. M., Ho, V. T., O'Boyle, E. H., & Kirkman, B. L. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. Journal of Organizational Behavior, 41(4), 311-331.

Sarıkaya, M. (2019). Kurumsal İtibar Algısının Çalışanın İnovatif Davranışı Üzerindeki Etkisinde Teknoloji Düzeyinin Rolüne İlişkin Bir Araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli,

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., ... & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: on obsessive and harmonious passion. Journal of Personality and Social Psychology, 85(4), 756-767.

Vallerand, R. J., Houlfort, N., & Forest, J. (2014). Passion for work: Determinants and outcomes. In M. Gagné (Ed.), The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory (pp. 85–105). Oxford, UK: Oxford University Press

# KURUMA ATFEDİLEN NİTELİKLER (KAN) ÖLÇÜM ARACI GELİŞTİRİLMESİ VE KURUMSAL İTİBARA ETKİSİ *

Gizem BİLGİNER
*Dokuz Eylül Üniversitesi*
gizem.bilginer@ogr.deu.edu.tr

Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER
*Dokuz Eylül Üniversitesi*
pinar.ozer@deu.edu.tr

## ÖZET

Rekabet üstünlüğü kazanmak isteyen üniversitelerin itibar yönetimine odaklanmaları önemlidir. Üniversite sıralamaları katkı vericidir ancak, her üniversitenin kendisini benzersiz özelliklerine göre konumlandırarak itibarını yönetmesi daha etkili sonuç verecektir. Alanyazında sıklıkla başvurulan RQ itibar katsayısı ölçeği, itibarın öncülleri ile yapının kendisini bir arada ele alarak itibara ilişkin kavrayışı güçleştirmektedir. Diğer yandan, itibarı belirleyici sürücü nitelikler kültüre ve bağlama özgü farklılaşmaktadır. Çalışmanın amacı, Türkiye'de devlet üniversitesi akademisyenleri açısından itibar algılarının belirleyicilerini tespit ederek bunların itibar algısı üzerinde etkilerini sorgulamaktır. Nitel ilk araştırma sonuçlarına göre, ikinci araştırmada itibar algılarının biçimlenmesinde kritik deneyim alanını oluşturan kurum fonksiyonlarına odaklanılarak Kuruma Atfedilen Nitelikler (KAN) ölçeği geliştirilmiştir. KAN, Çalışma Ortamı ve Yönetişim, Araştırma ve Eğitim Kapasitesi, Toplumsal Duyarlılık, İnovasyon ve Sosyal Ağ ile Tanınırlık olmak üzere beş boyut, 24 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü araştırmada, akademisyenlerin itibar algılarında kuruma atfedilen niteliklerin etkisi doğrulanmıştır. Üniversitelerin itibar yönetimini stratejik planlarında önceliklendirerek, stratejilerini KAN vb. ölçüm araçları ile yapacakları mevcut durum analizlerine dayandırmaları önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal itibar, üniversitelerde itibar, kuruma atfedilen nitelikler.

# GİRİŞ

Kurumsal itibar olgusuna dair ilk çalışmalar 14. yüzyıla kadar dayandırılırken, ilk kez 1940'lı yılların sonunda Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) halkla ilişkiler disiplininde yazına kazandırılmıştır. İtibar Yönetimi, kurumların ürün ve hizmetlerinin değerini arttırması, yetkin çalışanı kuruma çekmesi ve kurumda kalmasına etkileri, güven ve kredibilite yaratması vb. ile rekabet avantajı yarattığından iş dünyası için giderek daha kritik bir konuma gelmiştir (Feldman vd, 2014). Bu ilgi zaman içinde eğitim kurumlarını da içine almıştır.

1967 yılında Carnegie Yükseköğretim Komisyonunun başlattığı proje, yükseköğretimde itibara ilişkin çalışmaların öncüsü sayılabilir. Proje kasamında 1970'de ABD merkezli kolej ve üniversiteler için geliştirilen sınıflandırma, yükseköğrenim kurumlarının akranlarını izlemelerini, rekabetçi performans için farklılaşma gereksinimine yönelik farkındalık kazanmalarını sağlamıştır. 1980'li yılların sonundan itibaren, üniversiteler Business Week (1988) ve U.S. News & World Report (1990) gibi sıralamalarda yer bulabilmek için itibarlararını güçlendirmeye odaklanmışlardır (Fombrun, 2018). Üniversitelerin itibarına yönelik bilenen ilk görünür çalışmalar 1990'lı yıllarda filizlenmiştir. Bunlar arasında Stern Okulu ve Fombrun'un ABD'de MBA akademilerine yönelik çalışmaları önemlidir. Tarihsel süreç içinde, niceliksel ve niteliksel farklı itibar boyutlarını önceleyerek geliştirilen üniversite sıralamaları yükseköğretimde yarışmacı ortamı güçlendirmiştir.

Üniversitelerde güçlü itibar, yetkin akademisyenleri ve öğrencileri çekebilmek, araştırma projelerine kaynak yaratmak, bilimsel çıktıları ve eğitimin kalitesini yükseltebilmek açısından önemsenmektedir (Miotto vd, 2020). İtibar çalışmalarında ilk zamanlarda akademisyenlerin performansları ön planda olmuştur. Önceleri araştırmaların niceliği, sonraları ise yayınlara yapılan atıflar itibar kriterleri olarak değerlendirilmiştir. Üniversiteler itibarlarını güçlendirmek

* Bu çalışma halen sürmekte olan doktora tezinden raporlanmaktadır.

için kimlik ve imaj bağlamında iyileştirmelere, öğretim üyesi-öğrenci etkileşimine ve mezunlarla iş dünyası arasındaki bağlara odaklanmışlardır.

Günümüz koşullarında üniversitelerin itibar yönetimi alanına kayıtsız kalması olanaklı değildir. Kritik soru 'etkili itibar yönetiminin nasıl yapılacağı'dır. Vidaver-Cohen (2007), yükseköğretim kurumlarına itibar sıralamalarını yönetmeye çalışmak yerine, stratejik bir yaklaşım benimseyerek, kendilerini benzersiz özelliklerine göre konumlandırmalarını önermektedir~~ler~~.

Üniversitelerin itibarı büyük ölçüde paydaşlarının deneyimlerinden etkilenir. Her bir paydaş grubunun kolektif deneyimleri, beklentileri ve üniversitenin paydaşlarına yönelik davranışları itibarın önemli belirleyicileridir (Ressler ve Abratt, 2009). Güçlü bir itibar geliştirmek için ölçmek ve bu ölçümlerden yola çıkarak sürekli takip gereklidir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Kurumsal İtibar Kavramı ve Ölçümü

Kurumsal itibar farklı disiplinleri bütünleştiren soyut ve kompleks bir olgudur (Chen ve Otubanjo, 2013; Chun, 2005; Fombrun ve Van Riel, 1997). Her disiplinin beslendiği farklı teorilerin yansımaları tanım ve ölçüme dair bir karmaşayı ~~da~~ beraberinde getirmektedir (Wartick, 2002; Barnett vd 2006; Walker, 2010; Lange vd 2011; Ali vd, 2014; Fombrun vd, 2015; Dowling, 2016). Etkili bir tanımalama, kavramının tarihsel gelişimi (Money vd, 2017), benzer kavramlardan arındırılma çabaları (Brown vd, 2006; Dowling, 2016), farklı itibar tanımlarının üzerinde durduğu noktaları (Saraeva, 2017; Veh vd, 2019) dikkate almayı gerektirir.

Araştırmacıların kurumsal itibara hangi bakış açısıyla yaklaştıklarını (paydaş/işletme yönlü) belirleyip, tanımlarını 'algı/varlık' olarak yapmaları (Money vd, 2017; Saraeva, 2017) ve belirledikleri çerçeveye uygun olarak itibarı ölçmeleri geçerli bir değerlendirmenin gerçekleşebilmesi açısından yazına katkı sağlamaktadır (Fombrun ve Van Riel, 1997; Wartick, 2002; Berens ve Van Riel, 2004; Barnett vd, 2006; Walker, 2010; Lange vd, 2011; Chen ve Otubanjo, 2013; Dowling, 2016; Money vd, 2017; Saraeva, 2017).

Bu çalışmada, kurumsal itibar 'paydaş yönlü' bakış açısıyla 'algı' olarak ele alınmış ve bir paydaş grubunun belirli bir zaman diliminde kuruma dair gözlemleri ve kurumla etkileşimleri kapsamında oluşan duygu ve inançları olarak tanımlanmaktadır (Money vd, 2017; Dowling, 2016; Ponzi vd, 2011; Fombrun vd, 2015; Walker, 2010; Lange vd, 2011).

İtibara dair ilk değerlendirmeler sıralamalar yoluyla yapılmıştır. Araçtan çok amaç haline gelebilen sıralamalar amaç ve metodolojileri, geçerlilik ve güvenilirlikleri (Adler ve Harzing 2009; Gioia ve Corley 2002; Longden, 2011; Safón, 2013; Teichler 2011; Trank ve Rynes, 2003) başta olmak üzere birçok yönden eleştirilmektedir (Anowar vd, 2015).

Yazında itibarı ölçmek için sıklıkla Fombrun ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu ölçekler kullanılmaktadır. Fombrun vd. (2000) sıralamaların geçerlilik ve güvenirliliğine dair eleştirilerden yola çıkarak sekiz farklı yer alan ifadeleri referans alarak İtibar Katsayısı (RQ) ölçeğini geliştirmişlerdir. Yapı 20 madde, 6 boyuttur (Duygusal Çekicilik; Ürün ve Hizmetler; Vizyon ve Liderlik; İş Yeri Ortamı; Sosyal ve Çevresel Sorumluluk; Finansal Performans).

Ponzi, Fombrun ve Gardberg'in (2011) de ifade ettiği üzere RQ'de itibar algısı ile itibarın öncülleri birbirinden ayrışmamış konumdadır. Yazında bu durumun, akademi ve uygulamada yapının tanımını belirsizleştirdiğine, itibarın nasıl oluştuğuna dair kavrayışı güçleştirdiğine dikkat çekilmektedir.

Nitekim Fombrun ve çalışma arkadaşları, RQ'yu 16.054 kişilik örneklem üzerinde sınadıkları analizlerinde 'duygusal çekicilik' boyutunda yer alan ifadelerin ayrıştığını ve diğer tüm ifadelerin tek bir faktöre yüklendiğini tespit ederek bu faktörü 'rasyonel çekicilik' olarak adlandırırlar (Fombrun vd. 2000). Saf itibar algısı duygusal çekicilik, öncül ise rasyonel çekicilik boyutunu

ifade eder. Rasyonel çekiciliği oluşturan tüm boyutların duygusal çekicilik üzerinde anlamlı etkileri vardır (Fombrun, 2006).

Güncellenerek geliştirilen (Fombrun, 2015) RepTrak Sistem Modeli'nde duygusal çekicilik boyutu Reptrak Pulse, rasyonel çekicilik boyutu RepTrak Index ile ölçülmektedir (Vidaver-Cohen, 2007). Ponzi vd. (2011) duygusal çekiciliği ölçmek üzere geliştirdikleri RepTrak Pulse, itibarın yansıtıcı özelliğini, saf itibar algısını açıklar. RepTrak Indeks'de güncellenen itibarın biçimlendirici yapısını ortaya koyan fonksiyonel öncüller (Fombrun vd, 2015; Vidaver-Cohen, 2007; Ponzi vd 2011; Money vd 2017) Ürün/Hizmet, İnovasyon, İş Yeri, Yönetişim, Vatandaşlık, Liderlik ve Performanstır. İtibarın öncül ve sonuçları daha net ayrıştırabilen RepTrak System modeli yazında farklı sektör ve paydaşlara uygulanabilirliğiyle öne çıkmaktadır.

Yükseköğrenim alanında itibarı ölçme çabaları sınırlıdır. İtibara ilişkin çalışmalar genelde Fombrun'un RQ ölçeği üniversitelere uyarlanarak gerçekleştirilmiştir. Üniversite bağlamında Reptrak System Modelini bütüncül olarak ilk kez Vidaver-Cohen (2007) tartışarak kullanılmasını önermiştir. İtibarın kendisi ile öncüllerini ayrıştıramayan RQ, önemli bir başka soruna daha açıktır: İtibarı belirleyici sürücü niteliklerin kültürler arası gözlemciler tarafından tutarlı ve benzer şekilde anlaşıldığı ve değerlendirildiği varsayımı. Evrensellik iddiası farklı kültürlerde ve bağlamlarda yürütülen araştırmaların geçerliliğini zedelemektedir. Bu nedenle üniversite özelinde geliştirilmemiş RQ ölçeğinin (aynı gerekçelerle Reptrak Index'in), kendine özgü yapılanması olan Türk Yükseköğretim Sisteminde özellikle de kar amacı taşımayan devlet üniversitelerinde olduğu gibi Türk Diline çevrilerek kullanılmasının uygun olmadığı düşünülmektedir. Bu şekilde bir ölçüm yapmak üniversitelerin eğitim, araştırma ve topluma hizmet rollerini yok saymak, sürücü niteliklere ilişkin bağlamsal algı farklılıklarını ıskalamaktır. Duyguların evrenselliği göz önüne alındığında ise, Reptrak Pulse'ın farklı kültürel bağlamlarda kullanılabileceği değerlendirilmektedir. İtibarı belirleyen öncüllere yönelik kültüre ve bağlama duyarlı yeni bir ölçüm aracının geliştirilmesi ile alanyazına katkı vermek hedeflenmiştir.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Kapsam, Amaç ve Önem

Çalışma kapsamında itibar, üniversitelerin kilit iç paydaşlarından akademisyenler açısından incelenmiştir. Akademisyenlerin itibar algıları, kurumsal itibar yönetimi için oldukça önemli bir çerçeve oluşturur. Akademisyenlerin itibar algılarını güçlendirebilmek, diğer paydaşlar nezdinde itibarı belirleyen faktörlerin de geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Akademisyenlerin itibar algılarının nasıl şekillendiği çalışmanın temel sorusudur. Bu soru ışığında çalışmanın ilk aşamasını oluşturan Bilginer ve Özer'in (2022) nitel araştırma sonuçlarına göre itibar algılarının biçimlenmesinde en önemli deneyim alanını oluşturan kurum fonksiyonlarına odaklanan bir ölçüm aracı geliştirmek hedeflenmiştir. Hedef doğrultusunda Türkiye'de devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin kurumsal itibar algılarının belirleyicilerini ve bunların kurumsal itibar algıları üzerinde etkisini sorgulamak çalışmanın temel amacıdır.

Devlet ve vakıf üniversiteleri arasında yapısal farklardan dolayı çalışmada devlet üniversitelerine odaklanılmıştır. Kurumsal iletişim ve itibar alanına aşinalıkları ve alana özgü kavramlara hâkimiyetlerinden hareketle evren devlet üniversitelerinde görev yapan Sosyal-Beşeri ve İdari Bilimler Temel Alanlarında çalışan akademisyenler olarak sınırlanmıştır.

Çalışma ölçeğin geliştirildiği ve sınandığı iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşama keşfedici sıralı karma yöntem deseni ile gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada **ilk araştırma (**Çalışma 9. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulmuştur) nitel olarak tasarlanmış olup Türkiye'de devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin kurumsal itibar algılarının belirleyicilerinin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. **İkinci araştırma** üç basamaklı olup; ilk basamakta alanyazında yer alan ölçeklerden yararlanılarak madde havuzu oluşturulmakta ve uzman görüşleri

ile değerlendirilmekte, ikinci basamakta deneme uygulaması ile kavramsal yapıya ait boyutlar keşfedilmekte ve madde analizi gerçekleştirilmekte, üçüncü basamakta farklı örneklemden toplanan verilerle doğrulayıcı faktör analizi ile yapı geçerliliği ve güvenilirliği test edilmektedir. Geliştirilen ölçeğin sınandığı **üçüncü araştırmada** ise kuruma atfedilen niteliklerin itibar algısına etkileri incelenmiştir.

**İlk Araştırma:** Akademisyenlerin çalıştığı üniversiteye ilişkin itibar algısı, üniversitede yaşadığı deneyimleri anlamlandırmasıdır. Amaç, deneyimleri sorgulayarak itibar algılarının nasıl şekillendiğini, hangi faktörlerden etkilendiğini ortaya çıkarmaktır. Nitel araştırmada 3 odak grup görüşmesi 23 akademisyen ile yürütülmüştür. İtibar algılarının belirleyicisi olan deneyimlerin; kurumun fonksiyonlarına, kurum ile geliştirilen ilişkiye ve kuruma dair üçüncü taraf görüşlerine dayalı olarak şekillendiği bulgulanmıştır. Oluşturulan temalar paydaş deneyimlerindeki benzerliklere/farklılıklara ve kurum yönetiminin deneyim alanları üzerindeki kontrol gücüne göre birincil, ikincil ve üçüncül deneyim alanı olarak adlandırılmıştır. Birincil deneyim alanından üçüncül deneyim alanına doğru gidildikçe paydaşların algıları çeşitlenmekte ve kurumun bu boyutlarda kontrol gücü azalmaktadır. Araştırma sonucunda, itibarın güçlendirilmesinde öncelikli odaklanılması gereken boyutun her bir paydaşın beklentilerindeki benzerlik ve kurumun kontrol edebileceği fonksiyonları içermesinden dolayı birincil deneyim alanına dair kurum fonkisyonları olması önerilmiştir.

**İkinci Araştırma:** Amaç, devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin itibar algılarınının belirleyicilerini tespit etmektir. Araştırma 1 ile keşfedilen boyutlardan ilki olan Kurum Fonksiyonlarına İlişkin Deneyim Alanı esas alınmış, kritik kabul edilen ve kuruma atfedilen nitelikleri kapsayan bu boyuta yönelik ölçüm aracı geliştirilmek üzere araştırma 3 basamakta gerçekleştirilmiştir.

**1. Basamak: Madde Havuzu Oluşturulması**

Araştırmacılar Fombrun vd. (2015); Vidaver-Cohen (2007); Suomi (2014); Verčič vd. (2016) çalışmalarında kullanılan maddeleri bir araya getirdikleri bir madde havuzu (116 ifade) oluşturmuşlardır.

Orijinal ifadelerin ileri doğru çevri yöntemi ile gerçekleştirilen Türkçe çevirileri Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında 3 öğretim üyesince Araştırma 1 bulgularında, birincil deneyim alanına dahil olan kategori ve kodlarla uyumları kapsamında değerlendirilmiştir. Uzmanlar kaynak dil ve hedef dildeki versiyonların denkliğini gözden geçirmiş, ifadelerin biçim ve anlamlarına yönelik önerilen düzeltmeler yapılmış, benzer anlamda olan ifadeler uygun tek bir ifadede birleştirilmiştir. Madde havuzu (59 ifade) 2 Türk Dili ve Edebiyatı uzmanı tarafından değerlendirilmiştir.

Uzman görüşü için Rovinelli ve Hambleton'nın (1976) önerdiği aşamalar uygulanmıştır. 13 uzmanın değerlendirmeleri kapsamında kapsam geçerlilik ölçütü KGÖ= CVR= .538'dir. KGO değeri .538 den küçük 7 ifade elenmiştir. KGİ=CVI değeri, ölçekten elenmesi uygun görülen 7 ifade çıkarıldıktan sonra ölçekte kalan 52 ifade üzerinden ortalama alınarak hesaplanır ve KGİ= CVI = .828 Elde edilen KGİ değerinin KGÖ değerinden büyük olması (KGİ>KGÖ) KGİ= CVI= .828 > KGÖ= CVR= .538 ölçekte kalan ifadelerinin kapsam geçerliğinin sağlanmıştır (Ayre ve Scally 2014; Lawshe, 1975; Wilson, vd., 2012).

Uzmanlardan dil ve anlatım açısından düzeltilmeli önerilerinin gözden geçirilmesinin ardından 52 ifadenin son hali dil uzmanınca kontrol edilerek kapsam geçerliliği sağlanmış, 5 dereceli likert ölçeği formatında yapılandırılmıştır.

**2. Basamak: Boyutların Keşfi ve Madde Analizi**

Amaç deneme uygulaması yaparak ölçülen yapının boyutlarının keşfedilmesi ve seçilen ifadelerin ölçüm için uygunluğunun test edilmesidir.

Sosyal-Beşeri ve İdari Bilimler Temel Alanı akademisyenlerinden oluşan evrene uygun olarak belirlenen üniversitelere e-posta ile uygulama daveti iletilmiş, soru formu linki olumlu yanıt verenlere sırasıyla ulaştırılmıştır. Veri toplama, bu araştırma için belirlenen tarih aralığından sonra da kesintisiz sürdürüldüğünden veriler zaman damgaları ile ayrılmıştır.

Kasım-Aralık 2022 tarihleri arasında rastlantısal örnekleme metodu ile 27 üniversiteden 248 akademisyenden toplanan verilerle gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi için SPSS STATISTIC25 kullanılmıştır.

KMO= .965 ve Barlett testi BTS= 11133,087 sd= 780 p= .000 anlamlıdır (Sharma, 1996). Faktör analizinde ortak varyans (PAF), rotasyon yöntemi olarak orthogonal varimax seçilmiştir. Faktör alt kesme .50 olarak belirlenmiştir (Hair, 2005; Büyüköztürk, 2002; Şencan 2012). Çapraz faktör yüküne sahip olan 10 ifade elenerek 40 ifade üzerinden tamamlanan analizde faktör yükleri .767 ile .518, Ortak varyans değerleri .873 ile .534 arasında değişmektedir. Özdeğeri 1'den büyük 5 faktör bulunmaktadır. Açıklanan toplam varyans %72.219'dur. Üniversitenin çalışma ortamının yapısı ve yönetişime yönelik (12) ifadeleri içeren, varyansın %20.90'ını açıklayan ilk boyut 'Çalışma Ortamı ve Yönetişim', varyansın %14.117'sini açıklayan, eğitim ve araştırma kalitesine dair değerlendirmelere yönelik (9) ifadeleri içeren ikinci boyut 'Araştırma ve Eğitim Kapasitesi', varyansın %13.162'sini açıklayan, üniversitenin topluma değer katacak hizmetlerine yönelik (7) ifadeleri içeren üçüncü boyut 'Toplumsal Duyarlılık', üniversitenin sosyal ağ yaratma kapasitesi ve çevredeki bilinirliğine dair (7) ifadeleri içeren, varyansın %12.447'si açıklayan dördüncü boyut 'Sosyal Ağ ve Tanınırlık', üniversitenin çağdaş, yenilikçi özellikleri ve öncü konumu ile ilgili (5) ifadeleri içeren, varyansın %12.447'si açıklayan boyut 'İnovasyon' olarak isimlendirilmiştir.

Beş boyutu oluşturan 40 ifadenin madde analizleri yapılarak, ifadelerin ilgili boyuta uygunluğu ve ölçülen özellik bakımından ayırt ediciliği sorgulanmıştır (N=248, X=2.81-3.77, Item-to-Total Correlation= .715-.909, CA if-Item-Deleted=.909-.963). Güvenilirlik analizleri kapsamında her bir ifadenin toplam ile ilişkisi .50'nin (Field, 2006), ifadeler arası korelasyonlar da .40'ın üzerindedir (McHorney vd., 1994, Eisenvd., 1979). Her bir boyut için CA değerleri .90'dan yüksektir.

**3. Basamak: Yapı Geçerliliği ve Güvenilirlik**

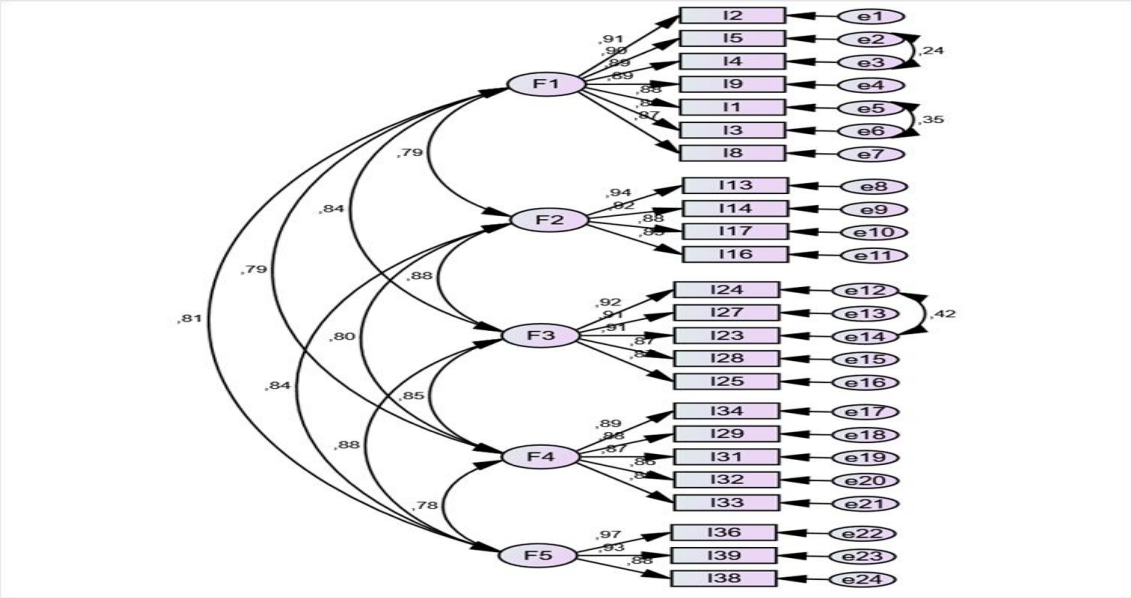
Geliştirilen ölçüm aracının yapı geçerliliğinin sorgulanması amacıyla yeniden veri toplanarak SPSS-AMOS-24 programı ile doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Sosyal-Beşeri ve İdari Bilimler Temel Alanı akademisyenlerden oluşan evren içinden olumlu yanıt veren üniversitelere sırasıyla ulaştırılan linkteki soru formu ikinci basamak sonuçlarına göre revize edilmiş, zaman damgalamasına uygun olarak ayrıştırılan, güncellenmiş forma gelen yanıtlar bu aşamada değerlendirilmiştir.

Örneklem büyüklüğü için keşfedici faktör analizinde esas alınan kriterler geçerlidir. Analiz Ocak-Şubat 2023 tarihleri arasında rastlantısal örnekleme metodu ile 24 üniversiteden 257 akademisyenden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir.

Skewness-Kurtosis ±1 ile normal dağılıma sahiptir (Hair vd, 2013). Maksimum likehood tahmin yöntemi ile analiz gerçekleştirilmiştir.

1 ifade faktör yükününün düşük olması ve 15 ifade çapraz faktör yüküne sahip olması nedeniyle çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Modifikasyonların uygulandığı 24 ifadeden oluşan model Şekil 1'de görülmektedir.



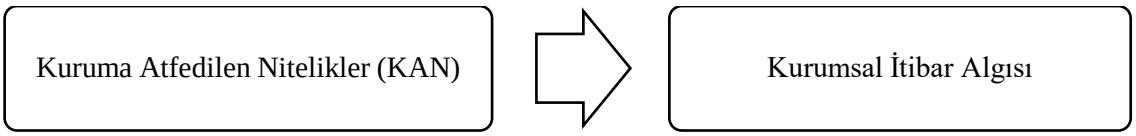

**Şekil 1:** Kuruma Atfedilen nitelikler (KAN) ölçüm aracı modeli

KAN ölçüm modelinin mutlak ve aşamalı uygunluk ölçütlerine ve diğer uygunluk ölçütlerine göre uyum göstermektedir (CMIN=572.37, CMIN/df=2.39, RMSEA=.07, GFI=.85, AGFI= 0.81; CFI=.95, NFI=.92, TLI=.95; SRMR=.02, RMR=.03).

Yakınsak (CR>AVE, AVE>.5) ve ıraksak geçerliliğe (AVE'nin karekökleri>faktörler arası korelasyonlar, AVE>MSV) sahip, güvenilirlik düzeyi yüksektir (Cronbach's Alpha>.939).

Keşfedilen yapıyı doğrulayan analizler sonucunda Kuruma Atfedilen Nitelikler (KAN) ölçüm aracı; Çalışma Ortamı ve Yönetişim (7), Araştırma ve Eğitim Kapasitesi (4), Toplumsal Duyarlılık (5), Sosyal Ağ ve Tanınırlık (5) ile İnovasyon (3) olmak üzere 5 boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır.

**Üçüncü Araştırma:** Amaç akademisyenlerin kuruma atfettikleri niteliklerin kurumsal itibar algısı ile ilişkisi ve ve bu algıya etkisini test etmektir. Kuruma atfedilen nitelikler önceki aşamada geliştirilen KAN, kurumsal itibar algısı RepTrak Pulse ile (Ponzi vd, 2011) ölçülmüştür.




**Şekil 2:** Araştırma modeli

H1: KAN boyutları ile Kurumsal İtibar Algısı ilişkilidir.

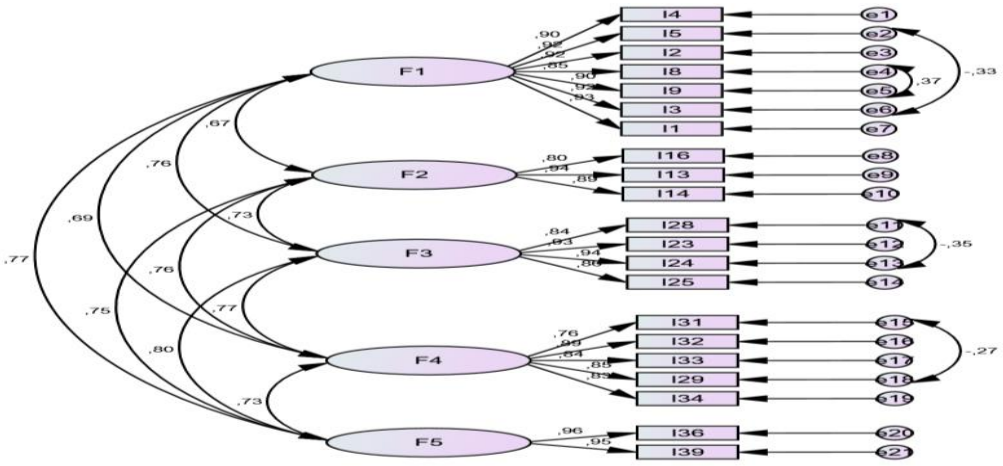
H2: KAN boyutları Kurumsal İtibar Algısının belirleyicisidir.

Örneklem büyüklüğü için keşfedici faktör analizi aşamasında esas alınan kriterler bu aşamada da geçerlidir. Analizler, Mart-Haziran 2023 tarihleri arasında rastlantısal örnekleme metodu ile 33 üniversiteden 399 akademisyenden toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 1:** Örneklem

| | | **399** | **%100** |
|---|---|---|---|
| **Cinsiyet** | Erkek | 192 | %48.1 |
| | Kadın | 207 | %51.9 |
| **Üniversite** | Belirtilmemiş | 124 | %31.1 |
| | Belirtmiş | 275 | %68.9 |
| **Fakülte** | Belirtilmemiş | 61 | %15.3 |
| | Belirtmiş | 338 | %84.7 |
| **Unvan** | Arş. Gör. | 56 | %14.0 |
| | Arş. Gör. Dr. | 40 | %10.0 |
| | Öğr. Gör. | 5 | %1.3 |
| | Öğr. Gör. Dr. | 9 | %2.3 |
| | Dr. Öğr. Üyesi | 88 | %22.1 |
| | Doç. Dr. | 89 | %22.3 |
| | Prof. Dr. | 112 | %28.1 |
| **Akademisyenlikte Toplam Çalışma Süresi** | 1 yıldan az | 9 | %2.3 |
| | 1-5 yıl | 64 | %16.0 |
| | 6-10 yıl | 68 | %17.0 |
| | 11-15 yıl | 65 | %16.3 |
| | 16 yıl ve üzeri | 193 | %48.4 |
| **Görevde Bulunduğu Üniversitedeki Çalışma Süresi** | 1 yıldan az | 16 | %4.0 |
| | 1-5 yıl | 85 | %21.3 |
| | 6-10 yıl | 84 | %21.1 |
| | 11-15 yıl | 79 | %19.8 |
| | 16 yıl ve üzeri | 135 | %33.8 |

Normal dağılıma sahip (Skewness-Kurtosis ±1) model, Şekil 3'te birinci düzey çok faktörlü olarak doğrulanmıştır (CMIN=562.20, CMIN/df=3.21, RMSEA=.07, GFI=.88, AGFI=.84; CFI=.96, NFI=.94, TLI=.95; IFI=.96; SRMR=.04, RMR=.05). Yakınsak (CR>AVE, AVE>.5) ve ıraksak (AVE'nin karekökleri>faktörler arası korelasyonlar, AVE>MSV) geçerliliğe sahip ve güvenilirdir (CA>.97).




**Şekil 3:** KAN doğrulayıcı faktör analizi

KAN ve itibar algıları arasındaki ilişkileri sorgulamak üzere yapılan korelasyon analizine göre tüm boyutlar algı ile yüksek (.683-.784) ilişkilidir. **H1** kabul edilmiştir. Bulgular Tablo 3'te yer almaktadır.

**Tablo 3:** KAN ve kurumsal itibar algıları ilişkisi

| | | Kurumsal İtibar Algıları | Çalışma Ortamı ve Yönetişim | Sosyal Ağ ve Tanınırlık | Toplumsal Duyarlılık | Araştırma ve Eğitim Kapasitesi | İnovasyon |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Kurumsal İtibar Algıları | Pearson Korelasyon | 1.000 | .750 | .698 | .784 | .683 | .745 |
| | Anlamlılık (1Yönlü) | . | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Çalışma Ortamı ve Yönetişim | Pearson Korelasyon | .750 | 1.000 | .650 | .750 | .646 | .779 |
| | Anlamlılık (1Yönlü) | .000 | . | .000 | .000 | .000 | .000 |
| Sosyal Ağ ve Tanınırlık | Pearson Korelasyon | .698 | .650 | 1.000 | .741 | .722 | .702 |
| | Anlamlılık (1Yönlü) | .000 | .000 | . | .000 | .000 | .000 |
| Toplumsal Duyarlılık | Pearson Korelasyon | .784 | .750 | .741 | 1.000 | .703 | .781 |
| | Anlamlılık (1Yönlü) | .000 | .000 | .000 | . | .000 | .000 |
| Araştırma ve Eğitim Kapasitesi | Pearson Korelasyon | .683 | .646 | .722 | .703 | 1.000 | .710 |
| | Anlamlılık (1Yönlü) | .000 | .000 | .000 | ,000 | . | .000 |
| İnovasyon | Pearson Korelasyon | .745 | .779 | .702 | ,781 | .710 | 1.000 |
| | Anlamlılık (1Yönlü) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | . |

N=399

KAN boyutlarının kurumsal itibar algısının belirleyicisi olup olmadıklarını test etmek amacıyla ön koşulların kontrol edilerek ileriye doğru eliminasyon yöntemine dayalı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bulgular Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4:** Kurumsal itibarın belirleyicileri

| Bağımlı Değişken: Algılanan Kurumsal İtibar | | Katsayılar | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Beta | Std. Hata | Beta | t | p |
| 1 | (Sabit) | .709 | .116 | | 6.088 | .000 |
| | Toplumsal Duyarlılık | .817 | .032 | .784 | 25.193 | .000 |
| 2 | (Sabit) | .745 | .107 | | 6.954 | .000 |
| | Toplumsal Duyarlılık | .528 | .045 | .507 | 11.709 | .000 |
| | Çalışma Ortamı ve Yönetişim | .333 | .039 | .370 | 8.557 | .000 |
| 3 | (Sabit) | .556 | .113 | | 4.940 | .000 |
| | Toplumsal Duyarlılık | .431 | .049 | .414 | 8.834 | .000 |
| | Çalışma Ortamı ve Yönetişim | .288 | .039 | .320 | 7.335 | .000 |
| | Araştırma ve Eğitim Kapasitesi | .194 | .043 | .186 | 4.572 | .000 |
| 4 | (Sabit) | .522 | .112 | | 4.663 | .000 |
| | Toplumsal Duyarlılık | .375 | .052 | .360 | 7.236 | .000 |
| | Çalışma Ortamı ve Yönetişim | .274 | .039 | .305 | 6.996 | .000 |
| | Araştırma ve Eğitim Kapasitesi | .142 | .046 | .135 | 3.100 | .002 |
| | Sosyal Ağ ve Tanınırlık | .137 | .046 | .136 | 2.958 | .003 |
| 5 | (Sabit) | .506 | .112 | | 4.535 | .000 |
| | Toplumsal Duyarlılık | .337 | .054 | .324 | 6.249 | .000 |
| | Çalışma Ortamı ve Yönetişim | .233 | .043 | .259 | 5.459 | .000 |
| | Araştırma ve Eğitim Kapasitesi | .117 | .047 | .112 | 2.519 | .012 |
| | Sosyal Ağ ve Tanınırlık | .122 | .046 | .121 | 2.642 | .009 |
| | İnovasyon | .120 | .050 | .125 | 2.389 | .017 |

Model1:R=.784 AdjR²=.614 F=634.686 p=.000
Model2:R=.822 AdjR²=.674 F=411.685 p=.000
Model3:R=.832 AdjR²=.689 F=295.219 P=.000
Model4:R=.836 AdjR²=.695 F=227.945 p=.000
**Model5:R=.838 AdjR²=.699 F=185.676 p=.000**

Analiz sonucunda açıklama gücü en yüksek olan model beşinci modeldir. KAN'daki (tüm boyutlarıyla birlikte) değişim, kurumsal itibar algısındaki değişimin %70'ini açıklamakta ve dolayısıyla önemli bir belirleyici konumundadır, **H2** kabul edilmiştir.

Tablo 4'e göre Kurumsal İtibar Algısında; Toplumsal Duyarlılıktaki bir birimlik artış .337, Çalışma Ortamı ve Yönetişimdeki bir birimlik artış .233, Sosyal Ağ ve Tanınırlıktaki bir birimlik artış .122, İnovasyondaki bir birimlik artış .120 ve Araştırma ve Eğitim Kapasitesindeki bir birimlik artış .117 birimlik artışa neden olmaktadır.

Bu katsayılar doğrutusunda Kurumsal itibarı, **Toplumsal Duyarlılık (**β=.324, p<.05); **Çalışma Ortamı ve Yönetişim (**β=.259, p<.05); **Sosyal Ağ ve Tanınırlık (**β=.121, p<.05); **İnovasyon (**β=.125, p<.05); **Araştırma ve Eğitim Kapasitesi (**β=.112, p<.05) boyutları anlamlı ve pozitif olarak yordamaktadır.

**KURUMSAL İTİBAR= .506+(.337* Toplumsal Duyarlılık)+(.233* Çalışma Ortamı ve Yönetişim)+(.122* Sosyal Ağ ve Tanınırlık)+(.120* İnovasyon)+(.117* Araştırma ve Eğitim Kapasitesi)**

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Üniversitelerin stratejik planlarında kurumsal itibar stratejik alanlardan biri olarak görünür kılınmalı, itibar yönetimi kurumsal önceliklerden biri olmalıdır. İtibarı etkili yönetebilmek itibarın belirleyicisi olan öncülleri ve bunlara ilişkin paydaş değerlendirmelerini ölçmeyi gerektirir. Ölçüm araçlarının kültür ve bağlama uygunluğu geçerli bir başlangıç noktası

oluşturacaktır. Ölçüm araçları paydaşların deneyim alanlarına bağlı olarak farklılaşabilecektir. Akademisyenler, üniversitelerin itibarlarını yönetirken odaklanması gereken kritik bir iç paydaştır.

Bu kapsamda, Türk Yükseköğretim Sistemi çerçevesinde devlet üniversitelerinde akademisyenler açısından itibarı belirleyen deneyim alanları nitel bir araştırma ile sorgulanmış; itibar algılarının kurumun fonksiyonlarına, kurum ile geliştirilen ilişkiye ve kuruma dair üçüncü taraf görüşlerine dayalı olarak şekillendiği tespit edilmiştir. Beklentilerindeki benzerlik ve kurumun kontrol edebileceği fonksiyonları içermesinden dolayı odaklanılacak öncelikli boyutun birincil deneyim alanı olduğu değerledirilmiştir.

İkinci araştırmada birincil deneyim alanına ilişkin itibar algısı öncüllerini tespit etmeye odaklı ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirilmiştir. Kuruma Atfedilen Nitelikler 40 ifade olarak keşfedilmiş, Çalışma Ortamı ve Yönetişim (7), Araştırma ve Eğitim Kapasitesi (4), Toplumsal Duyarlılık (5), Sosyal Ağ ve Tanınırlık (5) ile İnovasyon (3) boyutlartıyla 5 boyut, 24 ifade olarak doğrulanmıştır.

Üçüncü araştırmanın sonuçlarına göre KAN boyutları ile Kurumsal İtibar Algısı yüksek düzeyde (.683-.784) ilişkilidir. KAN, akademisyenlerin kurumsal itibar algısındaki değişimin %70'ini açıklayan önemli bir belirleyicidir. Akademisyenlerin itibar algılarının şekillenmesinde sırasıyla Toplumsal Duyarlılık, Çalışma Ortamı ve Yönetişim, Sosyal Ağ ve Tanınırlık, İnovasyon ile Araştırma ve Eğitim Kapasitesi boyutlarına dair değerlendirmelerinin etkili olduğu görülmüştür.

İtibarın güçlendirilmesinde ilk aşama mevcut durumun tespitidir. Kuruma Atfedilen Nitelikler (KAN) ölçeğinin uygulanması metoforik olarak itibarı geliştirmede önceliklerin, stratejilerin ve eylemlerin planlanmasında yol haritasının (tedavinin) belirlenmesi için tıbbi süreçlerin teşhis aşamasında yararlanılan "kan tahlili" gibi değerlendirilebilir. Tahlil bulgularından hareketle ~~ilgili~~ gerekli alanlarda yapılacak iyileştirmelerle üniversitenin itibar algısı ve sıralamalardaki yeri geliştirilebilecektir.

Gelecek çalışmalarda, geliştirilen ölçeğin farklı uzmanlık alanlarından akademisyenleri temsil eden örneklerde sınanması, bütüncül modelin tamamlanabilmesi için diğer deneyim alanlarına ilişkin akademisyen algılarını ölçme araçlarının geliştirilmesi ve daha geniş örneklemlerde çalışılması katkı sağlayacaktır. Diğer paydaş grupları için de benzer çalışmalarının yürütülmesi önerilmektedir.

# 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.

Ali, R., Lynch, R., Melewar, T. C., & Jin, Z. (2015). The moderating influences on the relationship of corporate reputation with its antecedents and consequences: a meta-analytic review. Journal Of Business Research, 68(5), 1105-1117.

Anowar, F., Helal, M. A., Afroj, S., Sultana, S., Sarker, F., & Mamun, K. A. (2015). A critical reviewo on world university ranking in terms of top four ranking systems. New Trends in Networking, Computing, E-Learning, Systems Sciences, and Engineering, 559-566.

Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: revisiting the original methods of calculation. Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 47(1), 79-86.

Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. Corporate Reputation Review, 9(1), 26-38.

Berens, G., & Van Riel, C. B. M. (2004). Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. Corporate Reputation Review, 7, 161 – 178.

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

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. Journal of the Academy of Marketing Science, 34(2), 99-106.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32(32), 470-483.

Chen, C. C., & Otubanjo, O. (2013). A functional perspective to the meaning of corporate reputation. The Marketing Review, 13(4), 329-345.

Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. International Journal of Management Reviews, 7(2), 91-109.

Dowling, G. R. (2016). Defining and measuring corporate reputations. European Management Review, 13(3), 207-223.

Eisen, M., Ware Jr, J. E., Donald, C. A., & Brook, R.H. (1979). Measuring components of children's health status. Medical Care, 902-921.

Fombrun, C. J. (2006). The reptrak system. 10th Anniversary Conference on Reputation, Image, Identity and Competitiveness. New York, 25–28 May 2006.

Fombrun, C. J. (2018). Reputation: Realizing value from the corporate image. Harvard Business School Press.

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.

Gioia, D. A., & Corley, K. G. (2002). Being good versus looking good: Business schools rankings and the circean transformation from substance to image. Academy of Management Learning and Education, 1(1), 107–120.

Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis. Seventh Edition Prentice Hall.

Lange, D., Lee, P. M., & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. Journal of Management, 37(1), 153-184.

Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. Personnel Psychology, 28(4), 563-575.

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.

McHorney, C. A., Ware Jr, J. E., Lu, J. R., & Sherbourne, C. D. (1994). The mos 36-item short-formhealth survey (SF-36): III. Tests of data quality, scaling assumptions, and reliability across diverse patient groups. Medical Care, 40-66.

Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., & Blanco-González, A. (2020). Reputation and legitimacy: Key factors for higher education institutions' sustained competitive advantage. Journal of Business Research, 112, 342-353.

Money, K., Saraeva, A., Garnelo-Gomez, I., Pain, S., & 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.

Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). Reptrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. Corporate Reputation Review, 14(1), 15-35.

Ressler, J., & Abratt, R. (2009). Assessing the impact of university reputation on stakeholder intentions. Journal Of General Management, 35(1), 35-45.
Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1976). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity.
Safón, V. (2013). What do global university rankings really measure? The search for the X factor and the X entity. Scientometrics, 97, 223-244.
Saraeva, A. (2017). The interactions between messages and stakeholder (dis) identification with messengers: exploring their moderating impact on the links between perceptions of corporate reputation, organisational (dis) identification, and behavioural outcomes (Doctoral Dissertation, University of Reading).
Şencan, H. (2005). Güvenilirlik ve geçerlilik.
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.
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.
Trank, C. Q., & Rynes, S. L. (2003). Who moved our cheese? Reclaiming professionalism in business education. Academy of Management Learning and Education, 2(2), 189–205.
Veh, A., Göbel, M., & Vogel, R. (2019). Corporate reputation in management research: A Review of The Literature and Assessment of The Concept. Business Research, 12(2), 315-353.
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. (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, 12 (4): 357–387.
Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation: Definition and data. Business & Society, 41(4), 371-392.
Wilson, F. R., Pan, W., & Schumsky, D. A. (2012). Recalculation of the critical values for Lawshe's content validity ratio. Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 45(3), 197-210.

# POLİKRONİSİTEDEN ÇALIŞAN YARATICILIĞINA İŞE ADANMIŞLIĞIN ARACILIĞIYLA YOLCULUK

Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin Sezgin
*Munzur Üniversitesi,*
eraysezgin@munzur.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü oynayıp oynamadığını ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırma kapsamında ele alınan ölçekler anketler vasıtasıyla kolayda örneklem tekniği kullanılarak otelcilik sektöründe görev yapan 172 işgörenden veri toplanmıştır. Kesitsel araştırmadan elde edilen veriler, SPSS 26 ve AMOS 24 istatistiki paket programları aracılığıyla analize tabii tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, işgörenlerin polikronik eğilimlerinin çalışan yaratıcılıklarını pozitif yönde etkilediği ve bu etkileşimde işe adanmışlığın aracılık rolü üstlendiği bulgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Polikronisite, çalışan yaratıcılığı, işe adanmışlık.

# GİRİŞ

Yetenekli çalışanları işe almak ve elde tutmak, günümüzün rekabetçi konaklama endüstrisinde kritik bir konudur (Jang ve George, 2012). Müşterilerin en üst düzeyde hizmet kalitesi beklentisi, konaklama işletmelerinin en önemli önceliği olduğundan, bu hizmet kalitesinin sağlanmasından ön saflarda çalışanlar sorumludur. Otel endüstrisinde, çoklu görevlerle meşgul olan polikronik çalışanlar, hizmetleri sunarken çeşitli zorluklarla karşılaşırlar (Ahmed vd., 2020; Souitaris ve Maestro, 2010). Örneğin; işletme faktörleri, terfi sisteminin bulunmaması, kariyer planlamasının olmaması, ekstra kazançlarda adil dağıtımın olmaması, işlerin monotonluğu gibi durumlar otel çalışanlarının iyi-oluş hallerini doğrudan etkileyebilmektedir (Yang vd., 2012). Monoton işlerden etkilenmeyen, örgüt iç atmosferini kendi özellikleri doğrultusunda değiştirebilen otel personellerinin işe adanmışlık duyguları da pozitif yönde etkilenecektir (Chen vd., 2012; Slatten ve Mehmetoğlu, 2011). Ayrıca işin monotonluğunun önüne geçebilmek için aynı zaman diliminde farklı işlerde bulunması da çalışanların yaratıcılıklarını da artırabilir (Bluedorn vd., 1999).

Polikronik yönelimin olumlu etkisi çalışan yaratıcılığı ve işe adanmışlık ile ilişkilidir. Ön cephe çalışanlarından aynı anda birden fazla görevi yerine getirme beklentisi vardır, bu nedenle polikronisitenin önemi açıktır. Spesifik olarak, bu çalışanlardan zorlu görevlerde başarılı olmaları beklendiğinden, ön saflardaki çalışanlardaki polikronikliğin, işe adanmışlığın ve yaratıcılığın araştırılması çok önemlidir. Bu bağlamda çalışmanın amacı; polikronisite ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi irdelemek ve işe adanmışlığın aracılık rolünü tespit etmektir. Araştırma kapsamında değişkenlere ilişkin teorik temeller ve aralarındaki ilişkiler sululduktan sonra hipotezlerin testi için analizler yapılarak bulgular ve sonuçlarla beraber öneriler aktarılacaktır.

# TEORİK TEMELLER VE HİPOTEZLERİN GELİŞİMİ

## Polikronisite

Polikronisite, Hall'un 1959'daki ufuk açıcı çalışmalarından gelişen bir terimdir (Hall 1959'dan akt Bluedorn vd., 1999). Hall (1959) polikronik olgusunu, zaman ve mekanın bir dereceye kadar esnekliğin bulunduğu kültürleri tanımlamak için kullanmıştır (akt. Haase vd., 2008). Polikronisitenin bireysel düzeydeki tanımları genellikle, polikronisiteyi aynı anda birçok faaliyeti yerine getirme tercihi (König vd., 2005) veya bunu yapma davranışı (Bluedorn vd., 1992) olarak kavramsallaştıran kültürel düzeyin uyarlamalarıdır. Bunun nedeni, polikronik çalışanların, esnek olabilmeye, iş ve şahsi alanlarla entegre olmaya daha açık ve net olabilmeleri şeklinde açıklanabilmektedir (Conte vd., 2019). Polikronisite, ''işgörenlerin aynı zaman diliminde birçok görev arasında geçiş yapabildiğini belirten kişilik özelliğidir'' (Bluedorn vd., 1999). Polikronik

bireyler, belirli bir zaman periyodunda farklı işleri üstlenirler ve bu işleri bu zaman periyodunda kolaylıkla gerçekleştirirler (Arndt vd., 2006).

Polikronisite, çalışanların aynı anda çeşitli programları yönetmesine izin verir; dolayısıyla bu çabalar, faaliyetlerini gerçekleştirmek için en son yöntemleri araştırmalarına ve en yeni fikirleri belirlemelerine olanak tanır (Jang ve George, 2012). Polikronisite, çalışanları geleneksel kalıplar yerine modern ve en yeni yöntemleri benimsemeye itmektedir. Aynı anda birçok görevi yerine getirme mücadelesi, çalışanların modası geçmiş eylemlerden daha yaratıcı olmalarını sağlar (Hecht ve Allen, 2005). Özellikle polikronik otel çalışanları, yaratıcılığa karşı motive olmak durumundadırlar. Otelcilik faaliyetleri, hizmete dayalı ve müşteri ve çalışanın iç içe bulunduğu bir sektördür. Dolayısıyla, işletmelerin, çalışanlarına yaratıcılıklarını gösterebilmeleri için uygun zemini sunan, inovatif yaklaşımları usanmadan araştıran ve müşteri memnuniyetini sağlanabileceği hizmetler olarak algılamaları ve bu yönde faaliyetler sunmaları işgörenlerin yaratıcılıklarının arttmasına olanak sağlayacaktır (Ertoğrul, 2023). Dolayısıyla yaratıcı odaklı işlerle uğraşan otel çalışanları, bu eğilimleri yansıtan bir polikronisite profiline sahip olmalıdır. Literatürde, çalışanların yaratıcılığını polikronisite ile ilişkilendirmek için yapılan araştırmaların sınırlı olduğu gözlenmiştir. Bilinen çalışmalardan biri Bluedorn, (1998) tarafından araştırılmıştır ve çalışma sonucunda, polikronisite ve yaratıcılık arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İlave olarak Anser vd., (2022) yaptıkları çalışmada, polikronisitenin çalışan yaratıcılığını etkilediğini öne sürmüşlerdir. Aynı anda birçok faaliyeti başarılı bir şekilde yürütebilmek için yaratıcılık önemli bir husustur (Waheed vd., 2021). Polikronik çalışanlar, aynı anda birçok faaliyeti bir arada yürütmenin yollarını bulmaya daha hevesli olmaları nedeniyle yaratıcılıklarını artırma olasılıkları daha güçlü olabilir. Bu teorik düşünceler ve ilgili ampirik araştırmalar, polikronisite ve çalışan yaratıcılığı arasındaki bağlantıya yönelik potansiyel bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir.

$H_1$: Polikronisite, çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkilemektedir.

## İşe Adanmışlık

Son zamanlarda Akgündüz vd. (2019) ve Korabik vd. (2017) tarafından ortaya atılan işe adanmışlık kavramı, canlılık, kendini adama ve kendini verme ile açıklanan işyerinde pozitif ve iyi bir ruh hali olarak tanımlanmıştır (Schaufeli ve diğerleri, 2002). İşe adanmışlık, ‘’çalışanın coşkusu ve işe tam katılım’’ olarak ifade edilebilir. Çalışanın enerjileri fiziksel, bilişsel, duygusal ve zihinsel olabilir; bu, kendilerini çok iyi ifade etmek için geniş bir platform sağlayan işlerini yaparak kendilerini meşgul eden çalışanlara dayanır (Li et al., 2017; Rayton & Yalabik, 2014). İşe adanmışlık, belli bir noktaya kadar bireye yarar sağlayan stresi beslemekte ve bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlına pozitif anlamda katkılar sunmaktadır. Bunun yanı sıra personelinin iş performansını ve aktivitelere katılımını pozitif yönde etkilemektedir (Özyılmaz ve Süner, 2015: 146). ‘’İşe adanmışlık konusuna kişisel açıdan bakıldığında birey yaptığı işe anlamlar yükleyecek ve yaptığı görevden haz duyacaktır. Ayrıca kendine güveni artan personel hem işverene hem de işletmeye pozitif çıktılar sağlayacaktır’’ (Aydemir ve Endirlik, 2019: 1097).

Polikronik eğilimli çalışanlar, aynı anda birkaç görevle meşgul olurlar ve işyerinde yüksek düzeyde işe adanmışlık gösterirler (Slatten ve Mehmetoğlu, 2011). Bu argümanı desteklemek için Hecht ve Allen (2003), polikronik sunucuların işleriyle coşkulu ve mutlu bir şekilde meşgul olmaları tezini öne sürmüşlerdir. İlave olarak Rich vd. (2010) polikronik eğilimli çalışanların, duygusal ve fiziksel enerjilerini işe adanmışlık yoluyla harcayarak daha yüksek düzeyde müşteri hizmetleri ve iş performansı göstereceklerini ileri sürmüşlerdir. Polikronik sunucuların otel gereksinimlerine göre standartları sağlaması beklenmektedir. Örneğin, otel çalışanlarından müşterilerin şikayetlerini anında çözmeleri beklenirken, diğer müşterilere özel istekleri ile hizmet vermeleri beklenir. Bu koşullar altında, belirli bir süre içinde bu görevlerin üstesinden gelebilmelidirler.

Polikronik çalışanların, becerileri, yetenekleri ve bilgileri ile ön saflardaki hizmet işlerinin talepleri arasında bir uyum olduğu görülmektedir (Karatepe vd. 2013). Jang ve George (2012),

polikronik çalışanların, belirli bir süre içinde iki veya daha fazla görevde bulunmanın en iyi yolunu tercih ettikleri için, birden fazla görevde yer almaktan mutlu olduklarını belirtmektedirler (Bluedorn ve diğerleri, 1999). Bu nedenle, polikronik çalışanların enerjik oldukları ve işlerine güçlü bir şekilde dahil oldukları ve mutlu bir şekilde kendilerini kaptırdıkları için işleriyle meşgul oldukları görülmektedir. Bu, şu hipotezi harekete geçirir:

$H_2$: Polikronisite, işe adanmışlığı pozitif yönde etkilemektedir.

### Çalışan Yaratıcılığı

Yaratıcılık, tanımlanmasının güç olduğu terimlerden biridir. Yaratıcılık ifade edilirken, hem süreklilik gösteren bir süreç olduğu hem de çevresel şartlar ve kişisel özellikler göz ardı edilmemelidir (Yavuz, 1989: 9). Yaratıcılığın kelime anlamı; zeka, düşünce, sezgiler ve imgelerden yararlanarak daha önce bilinmemiş yeni bir şeyi ortaya çıkarmak veya uygulamaktır. (Güner, 2001: 10-12). En çok kabul görmüş tanımlamaya göre yaratıcılık, tüm sektörlerde yeni ve yararlı olan fikirlerin üretilip hayata geçirilmesi her alanda yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi şeklinde yorumlanmaktadır (Amabile vd., 1996: 1154). Bir başka benzer tanımda yaratıcılık, üretmeye yönelmek, kavramlaştırmak veya kişilerin ve grupların bir arada çalışmasıyla gelişen yeni ve yararlı fikirler, süreç ve teknikler olarak tanımlanmaktadır (Shalley vd., 2000: 216). Çalışan yaratıcılığı ise bir mahsul, bir düşünce, bir zenginliğin elle tutulur bir biçimde kişisel şekilde ortaya konularak bir problem karşısında anlamlı bir çözümün takdim edilmesidir (Bel, 2022). Bir başka tanımlamaya göre ise çalışan yaratıcılığı; kişinin kişilik niteliklerinin, bilgi ve maharetlerinin, motivasyonunun ve etrafının etkileşiminin bir işlevidir (Akgül, 2019).

İşe adanmışlık, çalışanlara yaratıcı çözümlere ulaşmak için gerekli bir bileşen olan içsel görev motivasyonu sağlar (Amabile, 1997). Yani, meşgul olanlar, yaratıcı bir şekilde performans sergilemek için gereken becerileri ve uzmanlığı kullanmak için motive olacaklardır (Bakker ve Xanthopoulou, 2013). Ek olarak, bağlı çalışanlar genellikle anlık düşünce-eylem repertuar sürecini genişleten ve kişisel kaynaklar yaratan olumlu duygular yaşarlar (Demerouti vd., 2010). Bu olumlu duygular, yeni bilgileri keşfetme ve özümseme arzusunu besleyerek yaratıcılığı kolaylaştırır (Chaudhary ve Akhouri, 2018). Ayrıca, işe adanmış çalışanlar, işine adanmış olmayan çalışanlara göre yaratıcı yolları takip etmek için gereken daha yüksek enerjiye sahiptir (Atwater ve Carmeli, 2009). Yukarıdaki argümanları desteklemek için Demerouti ve ark. (2015), Hollandada işe adanmışlık ve çalışan yaratıcılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. İlave olarak Bakker ve Xanthopoulou (2013) okul müdürleri ve öğretmenler arasında yapılan bir çalışmada işe adanma ile yaratıcılık arasında önemli bir ilişki olduğunu saptamıştır. Sonuç olarak işe adanmışlığın çalışan yaratıcılığını yönlendirmesi beklenebilir.

Literatürde, iş özellikleri ve çalışan sonuçları arasındaki ilişkiler de dahil olmak üzere çeşitli öncül ve ardıl değişkenlerle işe adanmışlığın aracı etkilerini bildiren kanıtlar vardır (Christian vd., 2011; Saks, 2019). Ancak polikronisite ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolünü inceleyen bir araştırma bulunmamaktadır. Bizim argümanımız, polikronisitenin işe adanmışlıkla ilgili birkaç iş kaynağı sunması ve çalışanların çalışan yaratıcılığı da dahil olmak üzere örgütsel sonuçlara ulaşmasıyla sonuçlanabileceğidir. Birlikte ele alındığında, şu varsayımlarda bulunuldu:

$H_3$: İşe adanmışlık, çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkilemektedir.

$H_4$: Polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü vardır.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### Araştırmanın Amacı ve Tipi

Kesitsel ve tanımlayıcı tipte olan bu araştırmanın amacı polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü oynayıp oynamadığını ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda, ortaya konulan değişkenlere ait hipotezlerin doğrudan ve dolaylı ilişkiler incelenecek,

otel çalışanlarının örgütlerinde daha verimli bir biçimde çalışmalarına yönelik öneriler aktarılacaktır.

## Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Elazığ il merkezinde faaliyet gösteren 4 yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan personellerden meydana gelmektedir. Araştırma, Elazığ ilinde bulunan toplam 6 otelde (Doubletree By Hilton, Marathon Hotel, Windyhill Hotel & Spa, Park Dedeman Elazığ, Akgün Elazığ Otel ve Ramada Elazığ) gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği tarihlerde bahsi geçen otellerde toplam 320 personel, aktif olarak görevini icra etmektedir. Araştırma, toplam 172 otel işgörenlerinin oluşturduğu örneklem üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu sayıdaki bir örneklemin, evreni temsil gücü oranı %53.75'tir.

Anket uygulaması gerçekleştirilirken evrenin tamamına ulaşabilmenin zor olmasından dolayı, araştırma verileri, kolayda örnekleme yönteminden faydalanılarak toplanmıştır. Katılımcıların 47'si (%27,3) 18-29, 117'si (%68) 30-49, 8'i de (%4,7) 50 ve üzeri yaş grubuna mensup iken, 90'ı (%52,3) evli, 82'si (%47,7) bekar, 20'si (%11,6) ilkokul, 27'si (%15,7) ortaokul, 51'i (%29,7) lise, 37'si (%21,5) ön lisans, 32'si (%18,6) lisans, 5'i de (%2,9) lisansüstü mezunlarından oluşmakta, 55'i (%32) 5 yıl ve altı, 39'u (%22,7) 5-10 yıl, 29'u (%16,9) 10-15 yıl, 33'ü (%19,2) 15-20 yıl, 16'sı da (%9,3) 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip personellerden oluşmaktadır. Bu kapsamda araştırma için Munzur Üniversitesi Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu'nun 27 Nisan 2023 tarihli ve 13289 sayılı izni gereği 2 Mayıs 2023 ve 20 Mayıs 2023 tarihleri arasında 172 adet veri toplanmıştır.

## Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında tercih edilen ölçüm araçları, polikronisite, çalışan yaratıcılığı ve işe adanmışlık olmak üzere toplam üç ölçek ve bir de bilgi formundan oluşmaktadır. Faktör analizi yapılmadan önce her bir ölçeğim maddeleri betimleyici istatistikler bakımından değerlendirilmiş, polikronisite için 3,08 ile 3,27; çalışan yaratıcılığı için 3,07 ile 3,45; işe adanmışlık içinse 3,19 ile 3,52 arasında ortalama puanlara sahip olduğu tespit edilmiştir. Normal dağılım madde dağılım istatistiklerinin ise -0,32 ile 0,825 arasında olduğu belirlenmiştir. Yazında genel kabul görmüş ±2 sınırları içerisindeki değerlerin, normal dağılım gösterdiği varsayılmaktadır (George ve Mallery, 2010).

Çalışanların polikronisite eğilimlerini ölçmek için Arndt vd., (2006) tarafından geliştirilerek Dalgıç ve Türkoğlu (2018) Türkçe'ye uyarlanmış polikronisite ölçeği tercih edilmiştir. Polikronisite ölçeğinin Cronbach's alpha katsayısı 0,948 olarak bulgulanmıştır. Ölçüm modeli kapsamında araştırılan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda ulaşılan uyum indeksleri ise, $\chi 2$/sd:2,29; RMSEA:0,08; CFI:0,96, GFI:0,89; RMR:0,05 olarak saptanmıştır.

Çalışan yaratıcılığı Akgündüz vd. (2018) tarafından geliştirilen 4 maddelik bir yapı ile ölçülmüştür. Çalışan yaratıcılığı ölçeğinin Cronbach's alpha değeri 0,928 olarak bulgulanmıştır. Ölçüm modeli kapsamında yapılan DFA sonucunda ulaşılan uyum indeksleri ise, $x^2$/sd:2,89; RMSEA:0,08; CFI:0,94, GFI:0,91; RMR:0,044 olarak belirlenmiştir

Katılımcıların işe adanmışlık algı düzeyleri, Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilmiş ve türkçe uyarlaması Özkalp ve Meydan (2015) tarafından yapılan 9 önermeden oluşan Utrecht "İşe Adanmışlık Ölçeği" (UWES-9) kullanılarak ortaya konulmuştur. İşe adanmışlık ölçeğinin Cronbach's alpha katsayısı 0,967 olarak bulgulanmıştır. Ölçüm modeli kapsamında yapılan DFA sonucunda ulaşılan uyum indeksleri ise, $x^2$/sd:2,29; RMSEA:0,06; CFI:0,92, GFI:0,91; RMR:0,045 olarak saptanmıştır. Her iki ölçek için de ifadelere katılım 5'li Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

DFA ile faktör yapıları doğrulanan polikronisite, işe adanmışlık ve çalışan yaratıcılığı değişkenleri arasındaki varsayılan ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizine başvurulmuştur (Tablo 1).

**Tablo 1:** Betimsel Veriler ve Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

| Ölçek (N:172) | Ortalama | S.Sapma | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|
| **1.Polikronisite** | 3,17 | 1,32 | 1 | | |
| **2.Çalışan Yaratıcılığı** | 3,34 | 1,34 | ,692** | 1 | |
| **3.İşe Adanmışlık** | 3,53 | 1,24 | ,603** | ,752** | 1 |

** p<0.01

Korelasyon analizi sonucunda (r:-0,692, p<0,01) biçiminde ortaya çıkan polikronisite ile çalışan yaratıcılığı arasında pozitif yönde bir ilişkinin teyit edildiği görülmektedir. Polikronisite ile işe adanmışlık arasında da (r:0,603, p<0,01) değerinde pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışan yaratıcılığı ile işe adanmışlık arasında ise (r:0,752, p<0,01) değerinde pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır.

Korelasyon analizlerine müteakip araştırma da sunulan hipotezler bağlamında öncelikle bağımsız değişken olarak tanımlanan polikronistenin bağımlı değişken çalışan yaratıcılığı üzerindeki toplam etkisi incelenmiştir. Buna göre polikronisitenin çalışan yaratıcılığını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. 0,69 seviyesindeki beta değerinin yanında anlamlı biçimde ortaya çıkan yordayıcı etki ile beraber çalışan yaratıcılığı üzerindeki varyansın %48'inin polikronisite aracılığıyla açıklandığı görülmüştür Model kapsamında oraya çıkan uyum indeksleri, $x^2$/sd:2,35; RMSEA:0,085; CFI:0,97, GFI:0,90; RMR:0,054 biçimindedir. Buna göre "$H_1$: Polikronisite, çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkilemektedir." hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi, polikronisitenin işe adanmışlık üzerindeki etkisine dair kurgulanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile analize tabii tutulan hipotez sonucu, polikronisitenin işe adanmışlığı (β: 0,60; p<0,01; $R^2$: 0,390) istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif biçimde etkilemektedir. Modelin uyum indeksleri ise $x^2$/sd:2,94; RMSEA:0,082; CFI:0,95, GFI:0,92; RMR:0,05 biçimindedir. Buna göre "$H_2$: Polikronisite, işe adanmışlığı pozitif yönde etkilemektedir.'' hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi, işe adanmışlığın çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisine dair kurulanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile analize tabii tutulan hipotez sonucu, işe adanmışlığın çalışan yaratıcılığını (β: 0,75; p<0,01; $R^2$: 0,56) istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif biçimde etkilemektedir. Modelin uyum indeksleri ise $x^2$/sd:2,34; RMSEA:0,072; CFI:0,93, GFI:0,92; RMR:0,049 biçimindedir. Buna göre "$H_3$: İşe adanmışlık, çalışan yaratıcılığını pozitif yönde etkilemektedir.'' hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak, polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü oynayıp oynamadığı araştırılmıştır. Model, bootstrap yöntemi (5000 yeniden örnekleme) ile %95 güven düzeyinde araştırılmıştır. Aracılık rolünün araştırıldığı yapısal eşitlik modeline ait veriler aşağıdaki tabloda aktarılmıştır.

**Tablo 2:** Aracılık Modeline İlişkin İstatistikler

| Yapısal Model | İşe Adanmışlık | | Çalışan Yaratıcılığı | |
|---|---|---|---|---|
| | β/Std.Reg. | Std.Hata | β/Std.Reg. | Std.Hata |
| Polikronisite | | | 0,692** | 0,056 |
| $R^2$ | | | 0,479 | |
| Polikronisite | 0,603** | 0,057 | | |
| $R^2$ | 0,364 | | | |
| Polikronisite | | | 0,092 | 0,096 |
| İşe Adanmışlık | | | 0,752** | 0,055 |
| $R^2$ | | | 0,565 | |
| Dolaylı Etki | | | 0,480* | |
| Bootstrap | LB | | 0,618 | |
| Güven Aralığı | UB | | 0,192 | |

**p<0.01, *p<0.05

Tablo 2 irdelendiğinde tüm değişkenlerin modele tabi tutulması durumunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığını kaybettiğini (β: 0,092) ve polikronisitenin çalışan yaratıcılığını işe adanmışlık aracılığıyla dolaylı bir şekilde etki ettiğini açıklamaktadır (β: 0,480). 0,618 alt sınır ile 0,192 üst sınır aralığı içerisindeki bootstrap güven aralığı skorları da aracılık etkisi modelinin anlamlılığına işarettir. Ayrıca modelin açıklama oranındaki artış ($R^2$: 0,479; 0,565) aracı etkinin var oluşunu doğrulayan bir başka kriterdir. Modelin uyum indeksleri ise $x^2$/sd:2,14; RMSEA:0,062; CFI:0,95, GFI:0,93; RMR:0,039 şeklindedir. Bu doğrultuda "$H_4$: Polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracılık rolü vardır.'' hipotezi desteklenmiştir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma sonucunda polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Çalışanların polikronisite eğilimleri arttıkça yaratıcılık düzeyleri de artmaktadır. Bu bulgu mevcut yazını destekler niteliktedir (Anser vd., 2022; Bluedorn, 1998; Waheed vd., 2021). Bu araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan hipotezin test edilmesi sonucunda; polikronisitenin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etkisinde işe adanmışlığın aracı rolüne ulaşılmıştır. Bu bulgu ile polikronisitenin işe adanmışlık düzeylerini artırdığı, bu durumunda çalışan yaratıcılığını artıracağı öngörülmektedir.

Mevcut araştırmanın, başka araştırmalardan farklı kılan yönleri bulunmaktadır. Mevcut literatür gözlendiğinde polikronisite ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkinin tespit edildiği görülürken, işe adanmışlığın bu ilişkideki rolünü araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda ortaya çıkarılan aracı rol ile yazına katkı sağlanmaktadır. Otel çalışanlarının polikronisite, çalışan yaratıcılığı ve işe adanmışlık algı düzeyleri açısından gelecekte otelcilik sektöründe yapılacak çalışmalara büyük katkısı olacağı ümit edilmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular uygulayıcılar açısından değerlendirildiğinde, polikronik eğilime sahip otel personellerine yöneticiler tarafından görevlerinde değişiklikler yapabilmesi adına belirli sınırlılıkta yetkilerin verilmesi, demokratik bir iş ortamının sunulması ve meslektaşlarının pozitif ilişkilerini desteklemeleri önerilebilir. İlave olarak polikronik eğilime sahip otel personellerinin işe alım sürecinde o an belirlenmesi ve kurumunda birden fazla ve farklı görevler verilerek personellerin teşvik edilmesi önerilebilir. Otel yöneticilerinin polikronik eğilime sahip personellere birden fazla iş vermesi bireysel ve örgütsel olarak poziif çıktılar sunacaktır.

Araştırma doğrultusundaki önemli sınırlılıklardan biri veri toplamada tercih edilen örnekleme yöntemidir. Kolayda örnekleme yöntemi, araştırma bulgularının genellenebilmesi bakımından bazı dezavantajları beraberinde getirebilmektedir. Daha sonra yapılacak olan araştırmalarda kota

veya tabakalı örnekleme yöntemi tercih edilerek daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilir. İlave olarak bir diğer sınırlılık ise araştırmanın ana kütlesini Elazığ il merkezinde bulunan otellerde görev yapan otel çalışanlarının oluşturmasıdır. Farklı sektörlerde ve farklı personel gruplarıyla bu modelin test edilmesi önerilmektedir.

# KAYNAKÇA


Ahmed, U., Kura, K. M., Umrani, W. A., & Pahi, M. H. (2020). Modelling the link between developmental human resource practices and work engagement: The moderation role of service climate. Global Business Review, 21(1), 31-53.

Akgül, İ. (2019). Bilgi paylaşımının çalışan yaratıcılığı ve yenilik yapma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü: Bilişim teknolojileri çalışanları üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Erzincan.

Amabile, T. M. (1997). Entrepreneurial Creativity through Motivational Synergy. J. Creat. Behav., 31, 18–26.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing The Work Environment for Creativity. Academy of Management Journal, 39, 1154-1184.

Anser, M. K., Yousaf, Z., Sharif, M., Yijun, W., Majid, A., & Yasir, M. (2022). Investigating employee creativity through employee polychronicity and employee resilience: a glimpse of nurses working in the health-care sector. European Journal of Innovation Management, 25(1), 39-54.

Arndt, A., Arnold, T. J. & Landry, T. D. (2006). The effects of polychronic-orientation upon retail employee satisfaction and turnover. Journal of Retailing, 82(4), 319-330.

Atwater, L. & Carmeli, A. (2009), Leader–member exchange, feelings of energy and involvement in creative work. Leadership Quarterly, 20(3), 264-275.

Aydemir, C., ve Endirlik, H. (2019). İşe Adanmışlığın Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(3), 1093-1107.

Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. Int. J. Hum. Resour. Manag., 24, 2760–2779

Bel, M., (2022). Bilişim Çağında Yenilikçi İş Davranışı Öznel İyi Oluş İlişkisinde Çalışan Yaratıcılığının (İnovatif Yeteneğinin) Aracılık Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

Bluedorn, A.C. (1998), An interview with anthropologist Edward T. Hall. Journal of Management Inquiry, 7(2), 109-15.

Bluedorn, A. C., Felker Kaufman, C., & Lane, P.M. (1992). How many things do you like to do at once? An introduction to monochronic and polychronic time. Executive, 6(4), 17–26.

Bluedorn, A. C., Kalliath, T. J., Strube, M. J. & Martin, G. D. (1999). Polychronicity and the Inventory of Polychronic Values (IPV) The development of an instrument to measure a fundamental dimension of organizational culture. Journal of managerial psychology, 14(3/4), 205-231.

Chaudhary, R. & Akhouri, A. (2018). CSR Attributions,Work engagement and Creativity: Examining the role of Authentic Leadership. Acad. Manag. Proc., 16800.

Chen, C. Y., Yen, C. H. & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. International Journal of Hospitality Management, 37, 21-28.

Conte, J. M., Aasen, B., Jacobson, C., O'Loughlin, C. & Toroslu, L. (2019), Investigating Relationships Among Polychronicity, Work-family Conflict, Job Satisfaction, and Work Engagement. Journal of Managerial Psychology. 34(7), 459-473.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. Personnel Psychology, 64(1), 89-136.

Dalgıç, A., ve Türkoğlu, N. (2018). Otel Çalışanlarının İş Becerikliliği ve Polikronisite Eğilimlerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Etkisi. In 2nd International Symposium on Innovative Approaches in Scientific Studies, 787-794.

Demerouti, E., Bakker, A.B. & Gevers, J.M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: the role of work engagement and flourishing. Journal of Vocational Behavior, 91(6), 87-96.

Demerouti, E.; Cropanzano, R.; Bakker, A.B.; Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research; Psychology Press: East Sussex, UK, 65, 147–163

Ertoğrul, R. (2023). Otel Çalışanlarının Algıladıkları Liderlik Tarzının Bireysel Yaratıcılık ve Personel Güçlendirme Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Antalya Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İskenderun Teknik Üniversitesi, İskenderun.

George, D., Mallery, M., 2010. SPSS for Windows step by step: a simple guide and refrence. 17.0 update, Boston: Pearson.

Güner, D. (2001). Yaratıcılık ve İmgeleme. Ruhsal Araştırmalar Bülteni, İzmir: Sevgi Ofset.

Haase, R. F., Ferreira, J. A., Santos, E. J. R., Aguyao, G. M., & Fallon, M. M. (2008). Scaling the Information Load of Occupations: Preliminary Findings of the Fit Between Individual Capacities and Environmental Demands. Journal of Career Assessment, 16, 156−176.

Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2005). Exploring links between polychronicity and well-being from the perspective of person–job fit: Does it matter if you prefer to do only one thing at a time?. Organizational behavior and human decision processes, 98(2), 155-178.

Jang, J. & George, R.T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. International Journal of Hospitality Management, 31(2), 588-595.

Karatepe, O. M., Karadas, G., Azar, A. K., & Naderiadib, N. (2013). Does work engagement mediate the effect of polychronicity on performance outcomes? A study in the hospitality industry in Northern Cyprus. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 12(1), 52-70.

Kaufman-Scarborough, C. & Lindquist, J.D. (1999). Time management and polychronicity: Comparisons, contrasts, and insights for the workplace. Journal of Managerial Psychology, 14(3/4), 288-312.

König, C. J., Bühner, M., & Mürling, G. (2005). Working memory, fluid intelligence, and attention are predictors of multitasking performance, but polychronicity and extraversion are not. Human Performance, 18, 243–266.

Li, M., Wang, Z., Gao, J., & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. Current Psychology, 36(1), 48-55.

Özkalp, E., ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 17(3):4-19.

Özyılmaz, A., ve Z. Süner. (2015). İşe Adanmışlığın İşyeri Tutumlarına Etkisi: Hatay'daki 9 İşletmede Yapılan Ampirik Araştırmanın Sonuçları. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 10(3), 143-164.

Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. The International Journal of Human Resource Management, 25(17), 2382-2400.

Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. Academy of Management Journal, 53(3), 617–635.

Saks, A.M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 6(1), 19–38.

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale (UWES) – Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, Utrecht, ND.

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, 71-92.

Shalley, C., Gilson, L. ve Blum, T. (2000). Matching Creativity Requirements and The Work Environment: Effects on Satisfaction And İntentions To Leave. Academy of Management Journal, 43(2), 215-223.

Slatten, T., & Mehmetoglu, M. (2011). Antecedents and effects of engaged frontline employees: A study from the hospitality industry. Managing Service Quality: An International Journal, 21(1), 88-107.

Souitaris, V., & Maestro, B. M. (2010). Polychronicity in top management teams: The impact on strategic decision processes and performance of new technology ventures. Strategic Management Journal, 31(6), 652–678.

Yang, J. T., Wan, C. S. ve Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. International Journal of Hospitality Management, 31(3), 837-848.

Yavuz, H. S. (1989). Yaratıcılık. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.

Waheed, J., Jun, W., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Hussain, H. (2021, July). Towards employee creativity in the healthcare sector: Investigating the role of polychronicity, job engagement, and functional flexibility. In Healthcare MDPI.

# SOSYAL GİRİŞİMCİLERİN DEĞERLERİNİ ANLAMAK: DEĞERLERİN SOSYAL GİRİŞİMCİLİKTEKİ ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

Arş. Gör. Ömür KILINÇARSLAN
*Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi*
okilincarslan@atu.edu.tr

Prof. Dr. İbrahim Efe EFEOĞLU
*Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi*
e.efeoglu@atu.edu.tr

## ÖZET

Sosyal girişimcilik toplumun refahını geliştirmede yaptığı katkılarla giderek daha önemli hale getirmektedir. Sosyal girişimcilerin değerleri faaliyetlerinde belirleyici bir öneme sahip olmasına rağmen değerlerin derinlemesine incelenmesi ve değerlerin sosyal girişimcileri nasıl motive ettiği konusunda oldukça sınırlı çalışma bulunmaktadır. Bu fenomenolojik çalışmanın amacı sosyal girişimcilerin değerlerinin sosyal girişim faaliyetlerini nasıl etkilediğini açıklamaktır. Kartopu örnekleme yöntemiyle 24 sosyal girişimci ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler tematik analiz yöntemiyle analiz edilerek a) sosyal girişimcilerin temel değerleri, b) sosyal girişimci olmayı etkileyen temel unsurlar, c) sosyal girişimci olmanın zorluk ve kolaylıkları olmak üzere üç ana temaya ulaşılmıştır. Ön bulgular sosyal girişimcilerin yardımseverlik, insan hayatına dokunmak, adalet gibi kolektivist değerlere sahip olduğunu ve bu değerlerin sosyal girişimlerini başlatma ve sürdürmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Araştırma sosyal girişimciliğin gelişmesi için toplumsal değerleri yücelten ve geliştiren aile yapısı, eğitim hayatı ve sosyal çevrenin önemini vurgulamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Değerler, sosyal girişimcilik, fenomenoloji, girişimcilik.

# GİRİŞ

Sosyal sorunları ele alma ve toplumun refahını iyileştirmede yaptığı katkılar sayesinde sosyal girişimcilik giderek daha önemli hale gelmektedir (Halberstadt et al., 2021; Zahra et al., 2008). Özellikle sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan önemi giderek daha fazla kabul edilmektedir (Harding, 2007). Bu kapsamda sosyal girişimcilik eşitsizlikler ve adaletsizlikleri azaltarak daha adil bir dünya yaratılmasına, çevre sorunlarını çözme ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmaktadır (Méndez-Picazo et al., 2021; Özdevecioğlu & Cingöz, 2009). Dahası, sosyal girişimcilik özellikle yerel düzeyde istihdam yaratılmasına, demokratik katılıma ve refah hizmetlerinin sunumunun iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır (OECD, 2021). Ayrıca işte anlam arayan genç kuşakların iş hayatına katılımı sosyal girişimcilik fenomeninin önemini daha da artırmaktadır (British Council, 2019; Urban & Kujinga, 2017).

Değerlerin sosyal girişimcilik faaliyetlerinde belirleyici bir role sahip olduğu bilinmektedir (Akar & Doğan, 2018). Sosyal girişimcilerin sosyal sorunları çözmeye yönelik istek ve tutumları, değerleriyle yakından ilişkilidir (Murphy & Coombes, 2009). Bu nedenle, sosyal girişimcilerin eylemlerinin altında yatan değerleri dikkate almadan sosyal girişimciliği derinlemesine anlamak oldukça zordur (Shin & Park, 2019) Bununla birlikte, değerlerin derinlemesine tartışılması ve değerlerin sosyal girişimcileri nasıl motive ettiği konusunda oldukça sınırlı akademik çalışma bulunmaktadır (Conger, 2012). Bu boşluk önemlidir. Çünkü değerler, algıyı etkiledikleri için bir kişinin tutumlarını ve davranışsal motivasyonlarını anlamanın temelidir (Meglino & Ravlin, 1998). Ayrıca davranışların bireyler açısından ne anlama geldiğini öğrenmek için altta yatan varsayım ve değerlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir (Schneider, 1988). Değerler, hedef belirlemeye rehberlik etmekte ve belirsiz senaryolarda karar kriteri olarak kullanılabilmektedir (Gorgievski et al., 2018). Değerler, niyetleri ve sonraki davranışları yönlendirmede en önemli itici

* Bu çalışma ikici yazar danışmanlığında birinci yazarın yazmakta olduğu doktora tezinden üretilmiştir.

güçlerden biri olarak kabul edildiği için (Maio et al., 2001) insan eylemlerini açıklamada oldukça önemlidir (Bardi & Schwartz, 2003). Bir başka deyişle değerler davranışımızın itici gücü olarak nasıl hareket edebileceğini belirlemektedir (Hemingway, 2005; Sotiropoulou et al., 2021). Bu nedenle değerler sosyal girişimcilik motivasyonu ile yakından ilişkilidir (Braga et al., 2014) ve sosyal girişimcilerin değerleri, sosyal girişimlere katılma motivasyonları konusunda önemli açıklamalar sağlayabilir. Bu kapsamda neden belirli değerlere sahip kişilerin sosyal girişimlere diğerlerinden daha fazla katıldıklarını da açıklayabilir (Sotiropoulou et al., 2021; Van Ryzin et al., 2009). Böylece sosyal girişimcilerin değerleri incelemek, yeni sosyal girişimlerin yaratılmasını ve bu şekilde sosyal sorunların çözülmesine önemli katkılar sunabilir (Bernardino et al., 2018). Bu çalışmanın amacı sosyal girişimcileri bir sosyal girişimcilik faaliyeti oluşturmaya, geliştirmeye ve sürdürmeye motive eden temel değerleri ortaya koymaktır. Sosyal girişimcilerin deneyimlerine odaklanmak Türkiye bağlamında sosyal girişimcilerin karşılaştığı zorlukların keşfedilmesini de sağlayabilir. Böylece sosyal girişimcilik ekosistemini canlandırmak için politika yapıcılara, girişimcilere ve yatırımcılara değer temelli stratejiler sunulabilir. Bu araştırmanın cevap aradığı temel sorular aşağıdaki şekildedir.

1. Türkiye'deki sosyal girişimcilerin sahip olduğu temel değerleri nelerdir?

2. Sosyal girişimcilerin değerleri sosyal girişimlere katılma motivasyonlarını nasıl etkilemektedir?

3. Türkiye'deki sosyal girişimcilerin temel sorun ve beklentileri nelerdir?

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Nitel araştırmaların temel amacı olay ve olguları kendi bağlamları içerisinde derinlemesine inceleyip araştırmaktır (Yıldırım, 1999). Bu çalışmada Türkiye bağlamında sosyal girişimcilerin deneyimleri emik bir yaklaşımla incelenmiştir. Mair ve Marti (2006)'da benzer şekilde sosyal girişimciliğin, sosyal girişimcilerin içlerinde bulundukları, kendileri ve tüm davranışlarının yerleşik olduğu ortamlar düşünülerek incelenmesi gerektiğini vurgulamıştır (Mair & Marti, 2006). Bu nedenle bu araştırmada sosyal girişimcilerin değerleri ve deneyimlerini derinlemesine inceleyebilmek için nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Fenomonoloji çalışmaları, araştırılan olgunun bireylerin yaşamındaki anlamını açığa çıkarır. Bu anlam, bireylerin araştırılan olguya ilişkin ne yaşadıkları ve nasıl yaşadıklarının ayrıntılarından oluşmaktadır (Creswell et al., 2007). Bu şekilde incelenen olguya ilişkin derinlikli bir içgörü sağlanmaktadır.

## Araştırma Bağlamı

Sosyal girişimcilik alanına yönelik ilgi artışına rağmen, Türkiye'de etkili bir sosyal girişimcilik ekosistemi geliştirilmesini sağlayacak mekanizmalar oldukça sınırlıdır (British Council, 2019). İktisadi İş birliği ve Gelişme Teşkilatı (OECD) ülkeleriyle karşılaştırıldığında Türkiye'de sosyal girişimcilik faaliyetleri düşük seviyededir. Kavram hakkında ortak bir anlayış eksikliği, yasal boşluk ve ilgili paydaşlar arasında sınırlı akademik araştırma ve uygulama bulunmaktadır (European Commission, 2019, 2015). Örneğin sosyal girişimcilik uygulamalarının hangi ülkelerde teşvik edildiğini ortaya koymayı amaçlayan Thomson Reuters Vakfı (2019) dünyanın en büyük kırk beş ekonomisi arasında sosyal girişimcilik uygulamaları açısından bir sıralama yapmıştır. Çalışmalar incelendiğinde 2016 yılında Türkiye'nin 44 ülkelik listede son sırada olduğu, 2019 yılında ise kırk ikinci sıraya yükseldiği görülmektedir (Thomson Reuters Foundation, 2019). Sosyal girişimcilerin değerlerini ve deneyimlerini Türkiye gibi ekonomik altyapı, kültürel ortam gibi unsurlar açısından çok da destekleyici şartlar sunmayan, büyümekte olan bir pazarda incelemek (Fiş & Wasti, 2009, p. 130) sosyal girişimcilik olgusunun daha iyi anlaşılmasına ışık tutabilir. Böylece Türkiye'de sosyal girişimcilik ekosistemini geliştirebilmek için sosyal girişimcinin değerini dikkate alan strateji ve politikalar tasarlanabilir ve uygulanabilir.

## Katılımcılar ve Görüşmeler

Araştırmanın çalışma grubunun seçiminde amaçlı örneklem yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım, 1999). Sosyal girişimcilerin belirlenebilmesi için Türkiye Sosyal Girişimcilik Ağı, Ashoka Türkiye ve Impacthub Ankara'dan destek istenmiştir. Ayrıca 82 sosyal girişimciye e-posta ve Linkeden üzerinden araştırma davetini içeren bir mesaj gönderilmiştir. Mesaja olumlu dönüş yapan 24 sosyal girişimci ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelere devam edilmektedir. Ayrıca her görüşülen kişiye çevresinde araştırmaya katılmak isteyen sosyal girişimcilerin olup olmadığı sorulmuştur. Her sosyal girişimci sırasıyla SG1…SG24 şeklinde isimlendirilerek gerçek kimlikleri gizlenmiştir. Tablo 1 sosyal girişimcilerin yaşı, cinsiyeti sosyal girişim deneyimine ait özniteliklerini göstermektedir. Birleşmiş Milletler (BM) 2030 yılına kadar birbiriyle bağlantılı 17 sürdürülebilir kalkınma amacını hayata geçirmek için destekler vermektedir. Bu kapsamda Tablo 1 sosyal girişimcilerin kurdukları sosyal girişimlerin BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları kapsamında hangi sınıfta/larda yer aldığını numaraları ile göstermektedir.

**Tablo 1:** Katılımcıların öznitelikleri

| *Katılımcılar* | *Yaşı* | *Cinsiyet* | *Sosyal Girişimcilik Deneyimi* | *BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları* | *Görüşme Süresi (DK)* |
|---|---|---|---|---|---|
| SG1 | 32 | Erkek | 7 | İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme (8) | 53 |
| SG2 | 27 | Kadın | 9 | Sorumlu Üretim ve Tüketim (12) | 63 |
| SG3 | 28 | Erkek | 6 | Sağlık ve Kaliteli Yaşam (3) İklim Eylemi (13) | 52 |
| SG4 | 42 | Kadın | 3 | Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar (16) | 85 |
| SG5 | 40 | Erkek | 14 | Nitelikli Eğitim (4) | 102 |
| SG6 | 36 | Kadın | 6 | Sorumlu Üretim ve Tüketim (12) | 49 |
| SG7 | 34 | Erkek | 5 | Nitelikli Eğitim (4) | 49 |
| SG8 | 29 | Erkek | 5 | Nitelikli Eğitim (4) | 82 |
| SG9 | 57 | Erkek | 3 | Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar (16) | 47 |
| SG10 | 32 | Kadın | 7 | Nitelikli Eğitim (4) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (5) | 66 |
| SG11 | 31 | Erkek | 8 | Nitelikli Eğitim (4) | 57 |
| SG12 | 49 | Kadın | 5 | Nitelikli Eğitim (4) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği (5) | 48 |
| SG13 | 34 | Kadın | 7 | Nitelikli Eğitim (4) Eşitsizliklerin Azaltılması (10) | 32 |
| SG14 | 31 | Erkek | 7 | Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar (11) | 65 |
| SG15 | 31 | Erkek | 6 | Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar (11) | 73 |
| SG16 | 35 | Erkek | 6 | Nitelikli Eğitim (4) | 69 |
| SG17 | 78 | Erkek | 15 | Nitelikli Eğitim (4) | 35 |
| SG18 | 30 | Kadın | 6 | Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar (11) | 47 |
| SG19 | 52 | Erkek | 11 | İklim Eylemi (13) | 40 |
| SG20 | 22 | Erkek | 2 | İklim Eylemi (13) | 38 |
| SG21 | 16 | Kadın | 6 | Nitelikli Eğitim (4) | 46 |
| SG22 | 32 | Kadın | 5 | Eşitsizliklerin Azaltılması (10) | 48 |
| SG23 | 34 | Erkek | 4 | İklim Eylemi (13) | 59 |
| SG24 | 29 | Erkek | 6 | Eşitsizliklerin Azaltılması (10) | 48 |

Sosyal girişimcilerin değerleri ve deneyimlerine ilgili öznel tecrübelerine ulaşmak için yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Yazarlar, görüşmelerde kullanılmak üzere bir görüşme

formu geliştirmek için girişimcilik, sosyal girişimcilik ve değerler literatürü gözden geçirmiştir. Ardından, nitel araştırmalar konusunda uzman iki akademisyen taslak soru formunu incelenmiştir. Son aşamada, uzman görüşüne paralel olarak soru havuzuna son şekli verilmiştir. Görüşme formunun araştırmanın amaçlarıyla ne kadar uyumlu olduğunu öğrenmek, katılımcıların soruları anladığından emin olmak için iki sosyal girişimci ile pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu görüşmeler veri analizine dâhil edilmemiştir (Kılınçarslan & Avcı, 2021). Pilot uygulamanın ardından görüşme formu kullanıma hazır hale gelmiştir (bkz. Tablo 2). Her bir görüşme ortalama 56 dakika sürmüştür. Görüşmeler sırasında veri kaybını önlemek için ses kayıt cihazı kullanılmıştır.

**Tablo 2:** Görüşme soruları

1. Sosyal girişimci olmaya nasıl karar verdiniz?
2. Sizi bir sosyal girişim faaliyetinde bulunmaya iten temel faktörler nelerdi?
3. Sosyal girişimciliğin avantaj ve dezavantajları hakkında neler söylersiniz?
4. Hayatınızda en çok önem verdiğiniz değerleriniz nelerdir?
5. Değerleriniz sosyal girişimci faaliyette bulunmanızı nasıl etkiliyor?
6. Sosyal girişimci olmanızın altında yatan temel değerler nelerdir?

Çalışmada, görüşmeler gizlilik, özel hayata saygı ve verilere sadık kalma gibi ana etik ilkelere bağlı kalınarak yürütülmüştür (Cannella & Lincoln, 2007; Gupta et al., 2021). Çalışma için üniversitenin bilimsel araştırma ve etik kurulundan 22.06.2022 tarihinde etik onay alınmıştır. Katılımcılardan görüşmenin kaydı için sözlü ve yazılı bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Ayrıca bilgisayar tabanlı bir nitel veri analiz programı olan NVivo 12 Plus kullanılarak görüşme transkriptleri titizlikle korunmuştur (Corley & Gioia, 2004). Ayrıca araştırma sırasında iki akademisyenden uzman görüşü alınmıştır (Creswell & Miller, 2000).

### Veri Analizi

Verilerin analizinde tematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Tematik analiz katılımcılardan gelen ortak ya da paylaşılan anlamları ve deneyimleri sistematik olarak tanımlar ve düzenler (Braun & Clarke, 2006). Tematik kodlama, verilerdeki anlam ve kalıpları tanımlamak için transkriptlerin kapsamlı bir şekilde okunmasını, ardından ilgili kavramların tanımlanmasını ve ilk temaların geliştirilmesini içeren, daha sonra nihai ve kapsayıcı temaların geliştirilmesine yol açan ilkeler kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Fereday & Muir-Cochrane, 2006). Tematik analizin ilk aşamasında araştırmacılar görüşme kayıtları kelimesi kelimesine deşifre edilerek NVivo 12 Plus yazılımına aktarılmıştır. Ardından verileri tekrarlı ve karşılaştırmalı bir şekilde okumuş ve ilk fikirleri not etmiştir. Analizin ikinci aşamasında araştırmacılar, açık kodlama yaparak kodlama sürecine başlamışlardır. Ardından, kodlar aralarındaki anlam ilişkisine göre birleştirilerek çeşitli kategoriler oluşturulmuştur. Bu kategoriler arasındaki anlam ilişkisine göre temalar ve örüntüler ortaya çıkarılmıştır (Kılınçarslan & Efeoğlu, 2022).

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Verilerin analizi süreci ve görüşmeler devam ettiği için ön bulgular temel düzeyde ayrıntıya inilmeden sunulmuştur. Araştırma verilerinin analizi neticesinde a) sosyal girişimcilerin temel değerleri, b) sosyal girişimci olmayı etkileyen temel unsurlar, c) sosyal girişimci olmanın zorluk ve kolaylıkları olmak üzere üç ana temaya ulaşılmıştır.

### Sosyal Girişimcilerin Temel Değerleri

Yapılan analiz neticesinde sosyal girişimcilerin yardımseverlik, insan hayatına dokunmak, adalet, eşitlik gibi kolektivist değerlere sahip oldukları görülmüştür. Sosyal girişimcilerin sahip oldukları bu değerleri sosyal girişimlerini başlatmakta, sürdürmekte kendilerini doğrudan motive etmektedir. Örneğin SG7, sahip olduğu değerlerin sosyal girişimini hayata geçirmesinde oldukça etkili olduğunu heyecanlı olduğu düşünülen bir ses tonuyla aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

"*Değerlerim sayesinde sosyal girişim, sosyal fayda sağlayabiliyorum. Eğer bunlar olmasaydı ben sosyal girişimcilik alanında hiçbir şey yapamazdım. Bu değerlere sahip olduğum için bunları yapabiliyorum…*" (SG7).

Sosyal girişimcilerin sahip oldukları değerlerin sosyal girişimcilik faaliyetleriyle doğrudan ilişkili olduğu ve bu değerlerin sosyal girişimlerine yansıdığı görülmüştür. Tablo 3 sosyal girişimcilerin sahip oldukları değerlerin sosyal girişimlerini nasıl etkilediğini göstermektedir. Schwartz (2012)'ın belirtiği gibi insanlar çok sayıda değere sahiptir, ancak genellikle bazı değerlere diğerlerinden daha fazla önem vermektedirler (Schwartz, 2012). Benzer şekilde sosyal girişimcilerinde birçok değeri bulunmakla birlikte bazı değerlere diğerlerinden daha fazla önem vermektedirler. Bu kapsamda sosyal girişimcilerin sahip olduğu temel değer, genellikle sosyal girişiminin misyonunu oluşturmaktadır. Örneğin, bazı sosyal girişimciler için bu temel değer adalet iken diğerleri için çevreye saygı olabilmektedir. Adalet değerine sahip sosyal girişimcinin sosyal girişiminin misyonu fırsat eşitliği sağlamak iken; çevreye saygı temel değerine sahip sosyal girişimcinin sosyal girişiminin misyonu çevreyi korumak şeklinde ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 3:** Değerlerin sosyal girişime yansıması

| Sosyal Girişimcinin Değeri | Sosyal Girişimine Yansıması |
|---|---|
| Temel Değer: Adalet değeri | Sosyal Soruna Çözüm: Fırsat Eşitsizliğine Karşı Çözüm (Sosyal Girişimin Misyonu) |
| Yaratıcılık ve Üretkenlik Değeri | Farklı Fikir ve İş Modellerini Ortaya Çıkarmak |
| Dirayet, Sabır | Zorlu Koşullarda Faaliyetlerine Devam Etme |
| Dürüstlük | Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik |
| Nezaket, Paylaşım ve İnsana Saygı | Örgüt İçi İyi İletişim |

## Sosyal Girişimci Olmayı Etkileyen Temel Unsurlar

Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde insanları sosyal girişimci olmaya ve toplumsal fayda odaklı değerlerini geliştirmeye ve bu yönde faaliyette bulunmaya iten temel unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

**Aile:** Toplumsal değerlerin önemini vurgulayan ve davranışlarıyla örnek olan bir aile sosyal girişimcilerin toplumsal değerlerini besleyebilir.

**Eğitim:** Toplumsal değerlerin önemine vurgu yapan bir eğitim sistemi sosyal girişimcilerin toplumsal değerlerini besleyebilir.

**Sosyal çevre:** Toplumsal faydayı önceleyen bir arkadaş çevresi ve kuşağı sosyal girişimcilerin toplumsal değerlerini besleyebilir.

**Kültür:** Türkiye'de girişimcilik karşıtı bir kültür egemen olmakla birlikte kolektivist bir kültürün olması ve alt kültürlerde sosyal girişimciliği destekleyen bir yapının oluşabilme potansiyelinin olması sosyal girişimcilerin toplumsal değerlerini besleyebilir.

**Kişilik:** Sosyal girişimcilerin sahip oldukları kişiliğin girişimciliğe uygun bir kişilik olması onların sosyal girişimcilik faaliyetlerinde bulunmasını olumlu etkileyebilir.

**Deneyimler:** Sosyal girişimcilerin sosyal sorunlara kendisi veya çevresindeki bir kişinin maruz kalması neticesinde o sosyal sorunu çözme yönünde güçlü bir motivasyon edinmiş olabilir. Bu anlamda deneyimler kişilerin sosyal girişimcilik faaliyetinde bulunmasını olumlu yönde etkileyebilir.

Sosyal girişimcilerin ailelerinin değerleri sosyal olana yardım etme yönünde gelişmiş ve sosyal girişimcilerde ailelerinin bu değerlerinden etkilenmiş olmasına rağmen genellikle sosyal girişimin kuruluş aşamasında aileler çocuklarının sosyal girişimci olmasını engelleyici bir tutum takınmışlardır. Örneğin SG5, ailesinin değerlerinin kendisini nasıl etkilediğini gururlu olduğu

düşünülen bir ses tonuyla ancak ailesinin sosyal girişimci olmasını istemediğini biraz üzgün olduğu düşünülen bir ses tonuyla aşağıdaki şekilde ifade etmiştir.

> *"Ailem ihtiyacı olana hep yardım etmiştir…işte evlenmek isteyen kişileri evlendirdiler, iş arayanlara iş bulurlar… … böyle bir anne babaya sahibim. O yüzden ben çok şanslıyım…ailem sahip olduğum değerleri kesinlikle etkiledi ama sosyal girişimci olmanı istemiyorlardı."* (SG5).

Bu çelişkili durum toplumda sosyal girişimciliğin yeterince bilinmesi ve toplumun kültürel olarak riskten kaçınma davranışının yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca sosyal girişimcilik alanında kurumsal boşlukların olması da ailelerin sosyal girişimciliğe yönelik olumsuz algılarını artırmış olabilir. Bu nedenle toplumsal fayda değerlerini çocukluktan itibaren yücelten ve geliştiren bir aile yapısı, eğitim hayatı ve sosyal çevre sağlanabilirse bireylerin sosyal girişimciliğe ve toplumsal sorunlara daha fazla ilgi duyacağı düşünülebilir.

## Sosyal Girişimci Olmanın Zorluk ve Kolaylıkları

Sosyal girişimcilerin karşılaşmış oldukları zorluk ve kolaylıklar Tablo 4'te aşağıdaki şekilde özetlenmiştir. Tablo 4 incelendiğinde sosyal girişimlerin karşılaştıkları zorluklardan ilki sosyal girişimciliğin toplumsal farkındalığının düşük olmasıdır. Bu durum sosyal girişimciliğin hukuki bir tanımının olmamasından ve girişimciliği desteklemeyen bir kültür yapısından kaynaklanmaktadır. Ayrıca sosyal girişimlere yönelik toplumsal farkındalığın düşük olması, sosyal girişimlerin özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarıyla yaptığı faaliyetlerde kendisine duyulan güveni azaltmaktadır. Güven artışı için yapılacak işlemlerde ve faaliyetlerde bürokratik işlemler artmaktadır. Ayrıca sosyal girişimler genellikle yeni kurulmuş küçük işletme türünde oldukları için çalışan olarak nitelikli insan kaynağı çekme ve bu insan kaynağını elinde tutma konusunda ciddi sıkıntılar yaşamaktadır. Bu kapsamda genellikle nitelikli insan kaynağına verilecek ücretleri karşılayamamaktadırlar. Sosyal girişimlerde ücretlerle bağlantılı bir diğer sorunda finansman bulma ve iş modelini uygulama sorunudur. Katılımcıların öznitelikleri incelendiğinde sosyal girişimcilerin büyük çoğunluğunun sivil toplum geçmişi ve tecrübesinin bulunduğu görülmektedir. Ancak çok az bir kısmının girişimcilik tecrübesi bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, Türkiye ekosisteminde daha çok sivil toplum kökenli sosyal girişimciler bulunduğu için sürdürülebilirlik ve finansal konularda ciddi sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu kapsamda özellikle sivil toplum kuruluşlarına girişimcilik ve sosyal girişimcilik eğitimlerinin verilmesi önerilmektedir.

**Tablo 4:** Sosyal girişimci olmanın zorluk ve kolaylıklar

| *Zorluklar* | *Kolaylıkları* |
|---|---|
| Sosyal girişimciliğe yönelik toplumsal farkındalığın düşük olması | Uluslararası ve ulusal ilgi çeken güncel bir konu olması |
| Girişimciliği desteklemeyen bir kültürün varlığı | Kolektivist bir toplum yapısı, sosyal değerlere önem veren bir toplum |
| Nitelikli insan kaynağı bulma ve elinde tutma zorluğu | Kurucuların genellikle iyi eğitim almış, yurt dışı tecrübesi olan kişiler olması |
| Finansman bulma zorluğu, vergi yükü | Destek ve hibe sayısının fazlalığı |
| Sosyal girişimlerin hukuki tanımının olmaması | Değerleriyle uygun hareket ettikleri için güçlü maneviyat ve dayanıklılık |
| Bürokratik engeller | |

Bu sorunlara rağmen sosyal girişimciliğin çeşitli kolaylıkları da mevcuttur. Ulusal ve uluslararası ilgi çeken bir konu olduğu için çok fazla destek ve hibe programları bulunmaktadır. Bu anlamda sosyal girişimler başlangıç aşamasında kendilerini finanse edecek fonları daha kolay bulabilmekte ve ekosisteme kendilerini tanıtabilmektedir. Ayrıca sosyal girişimi kuran kişiler genellikle iyi eğitim almış, yurt dışı tecrübesi bulunan kişilerdir. Sosyal çevreleri de genellikle bu anlamda seçkin kişilerden oluşmaktadır. Bir diğer önemli kolaylık, sosyal girişimciler değerlerine uygun davranışlar sergiledikleri için maneviyatları daha güçlü olup zorluklara karşı daha büyük bir

direnç göstermektedirler. Görüşülen tüm katılımcılar sosyal girişimci oldukları için asla pişman olmadıklarını yine bu mesleği seçeceklerini belirtmişlerdir. Örneğin SG1 bu konudaki düşüncelerini kendinden emin olduğu düşünülen bir ses tonuyla *"sosyal bir soruna çözüm getirdiğinizi düşünmeye başladığınız anda hayat motivasyonunuza büyük bir katkı sağlıyor."* şeklinde ifade etmiştir. Bu anlamda sosyal girişimcilerin içsel motivasyonları oldukça yüksektir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal girişimcilerin sosyal sorunları çözmeye yönelik istek ve tutumları, değerleriyle yakından ilişkilidir (Murphy & Coombes, 2009). Bu nedenle, sosyal girişimcilerin eylemlerinin altında yatan değerleri dikkate almadan sosyal girişimciliği derinlemesine anlamak oldukça zordur (Shin & Park, 2019) Bu nedenle bu çalışmanın temel amacı sosyal girişimcileri bir sosyal girişimcilik faaliyeti oluşturmaya, geliştirmeye ve sürdürmeye motive eden temel değerleri ortaya koymaktır.

Bu çalışma sosyal girişimcilerin sahip olduğu değerlerin sosyal girişimlerini büyük ölçüde etkilediğine yönelik görgül kanıtlar sağlamaktadır. Ön bulgular, sosyal girişimcilerin yardımseverlik, insan hayatına dokunmak, adalet, eşitlik gibi kolektivist değerlere sahip oldukları ve bu değerlerin sosyal girişimlerini başlatmakta, sürdürmekte kendilerini doğrudan motive ettiğini göstermektedir. Bu sonuç Schwartz'ın (1992) evrensel değerler teorisini kullanarak sosyal girişimcilerin ve ticari girişimcilerin değerleri arasındaki farkı araştıran çalışmaların sonuçlarıyla uyumlu görünmektedir(Conger, 2012; Sastre-Castillo et al., 2015). Örneğin Conger'e göre geniş fikirli olma, bilgelik, yardımseverlik, sosyal adalet gibi evrenselcilikle ve iyilikseverlikle ilişkilendirilen kendini aşan değer tiplerine sahip girişimcilerin, kar elde etmekten ziyade sosyal faydalar yaratmaya daha fazla önem verdiklerini belirtmiştir (Conger, 2012). Benzer şekilde çalışma sonuçları değere uygun davranışlar sergilemenin kişilere iç tatmin ve manevi huzur getirdiğini göstermiştir. Bu bağlamda çalışmanın sonuçları insanların başkalarına yardım etmek için de derinden motive olduklarını ve yardım ettikçe zevk alabileceklerini öne süren çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Aknin & Whillans, 2021; Crocker et al., 2017).

Bu çalışmada bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, örneklemin küçük olması ve nitel araştırmanın doğası nedeniyle sonuçlar genellenememiştir (Efeoğlu & Kılınçarslan, 2022). Ayrıca amaçlı örneklemede öncelikli kaygı, temsil edilebilirlik ve genellenebilirlikten ziyade derinlemesine bilgi sağlayabilecek katılımcılara ulaşmaktır (Cohen et al., 2017). Bu nedenle çalışmada derinlemesine bilgi verebilecek katılımcılarla görüşülmüştür. İkinci olarak, çalışmanın veri analiz süreci devam etmektedir. Ön bulgular ayrıntısına fazla inilemeden paylaşılmıştır. Ayrıca bulgu paylaşımında çalışmanın kelime sınırını aşmamak için yeterli sayıda katılımcı alıntısına yer verilememiştir. Son olarak araştırmaya katılımcı olarak sadece sosyal girişimciler dahil edilmiştir. Bu nedenle sivil toplum kuruluşları, gönüllüler, sosyal girişimcilik alanında uzman akademisyenler gibi diğer aktörlerin düşüncelerinin alınması alanın daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir.

# KAYNAKÇA


Akar, H., & Doğan, Y. B. (2018). The Role of Personal Values in Social Entrepreneurship. Universal Journal of Educational Research, 6(1), 83–90. https://doi.org/10.13189/ujer.2018.060107

Aknin, L. B., & Whillans, A. V. (2021). Helping and Happiness: A Review and Guide for Public Policy. Social Issues and Policy Review, 15(1), 3–34. https://doi.org/10.1111/sipr.12069

Bardi, A., & Schwartz, S. H. (2003). Values and behavior: Strength and structure of relations. Personality and Social Psychology Bulletin, 29(10), 1207–1220.

Bernardino, S., Santos, J. F., & Ribeiro, J. C. (2018). Social entrepreneur and gender: What's personality got to do with it? International Journal of Gender and Entrepreneurship, 10(1), 61–82.

Braga, J. C., Proença, T., & Ferreira, M. R. (2014). Motivations for social entrepreneurship – Evidences from Portugal. Tékhne, 12, 11–21. https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.002

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

British Council. (2019). Türkiye'de Sosyal Girişimlerin Durumu | British Council. https://www.britishcouncil.org.tr/programmes/education/social-enterprise-research

Cannella, G. S., & Lincoln, Y. S. (2007). Predatory vs. dialogic ethics: Constructing an illusion or ethical practice as the core of research methods. Qualitative Inquiry, 13(3), 315–335.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). Research methods in education. Routledge.

Conger, M. (2012). The role of personal values in social entrepreneurship. In Patterns in Social Entrepreneurship Research (pp. 87–109). Edward Elgar Publishing.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. Administrative Science Quarterly, 49(2), 173–208.

Creswell, J. W., Hanson, W. E., Plano, V. L. C., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. The Counseling Psychologist, 35(2), 236–264. https://doi.org/10.1177/0011000006287390

Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. Theory into Practice, 39(3), 124–130.

Crocker, J., Canevello, A., & Brown, A. A. (2017). Social Motivation: Costs and Benefits of Selfishness and Otherishness. Annual Review of Psychology, 68(1), 299–325. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044145

Efeoğlu, İ. E., & Kılınçarslan, Ö. (2022). Pandemic experiences of family physicians infected with the COVID-19: A qualitative study. BMJ Open, 12(4), e052955. https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-052955

European Commission. (2019). Social enterprises and their ecosystems in Europe: Country fiche : Turkey. Publications Office. https://data.europa.eu/doi/10.2767/709611

European Commission. (2015). A Map of Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. https://ec.europa.eu/search/?queryText=A+map+of+social+enterprises&query_source=europa_default&filterSource=europa_default&swlang=en&more_options_language=en&more_options_f_formats=&more_options_date=

Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. International Journal of Qualitative Methods, 5(1), 80–92. https://doi.org/10.1177/160940690600500107

Fiş, A. M., & Wasti, S. A. (2009). Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. METU Studies In Development (Muhan Soysal Special Issue), 35, 127–164.

Gorgievski, M. J., Stephan, U., Laguna, M., & Moriano, J. A. (2018). Predicting entrepreneurial career intentions: Values and the theory of planned behavior. Journal of Career Assessment, 26(3), 457–475.

Gupta, M., Hassan, Y., Pandey, J., & Kushwaha, A. (2021). Decoding the dark shades of electronic human resource management. International Journal of Manpower, 43(1), 12–31.

Halberstadt, J., Niemand, T., Kraus, S., Rexhepi, G., Jones, P., & Kailer, N. (2021). Social entrepreneurship orientation: Drivers of success for start-ups and established industrial firms. Industrial Marketing Management, 94, 137–149. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.06.012

Harding, R. (2007). Understanding Social Entrepreneurship. Industry and Higher Education, 21(1), 73–84. https://doi.org/10.5367/000000007780222723

Hemingway, C. A. (2005). Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship. Journal of Business Ethics, 60(3), 233–249. https://doi.org/10.1007/s10551-005-0132-5

Kılınçarslan, Ö., & Avcı, U. (2021). Aile İşletmelerinin Devamlılığında Nepotizm Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 18(1), 56–84. https://doi.org/10.24010/soid.819806

Kılınçarslan, Ö., & Efeoğlu, İ. E. (2022). Work Experiences of Family Physicians During the COVID-19 Pandemic. İşletme Araştırmaları Dergisi, 14(4), 3148–3157. https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1554

Maio, G. R., Olson, J. M., Allen, L., & Bernard, M. M. (2001). Addressing discrepancies between values and behavior: The motivating effect of reasons. Journal of Experimental Social Psychology, 37(2), 104–117.

Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. Journal of World Business, 41(1), 36–44.

Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. Journal of Management, 24(3), 351–389. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80065-8

Méndez-Picazo, M.-T., Galindo-Martín, M.-A., & Castaño-Martínez, M.-S. (2021). Effects of sociocultural and economic factors on social entrepreneurship and sustainable development. Journal of Innovation & Knowledge, 6(2), 69–77. https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.06.001

Murphy, P. J., & Coombes, S. M. (2009). A Model of Social Entrepreneurial Discovery. Journal of Business Ethics, 87(3), 325–336. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9921-y

OECD. (2021). Social Entrepreneurship in Europe- An OECD-European Commission Project—OECD. https://www.oecd.org/cfe/leed/social-entrepreneurship-oecd-ec.htm

Özdevecioğlu, M., & Cingöz, A. (2009). Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimciler: Teorik Çerçeve. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 0(32), 81–95.

Sastre-Castillo, M. A., Peris-Ortiz, M., & Danvila-Del Valle, I. (2015). What Is Different about the Profile of the Social Entrepreneur? Nonprofit Management and Leadership, 25(4), 349–369. https://doi.org/10.1002/nml.21138

Schneider, S. C. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. Human Resource Management, 27(2), 231–246. https://doi.org/10.1002/hrm.3930270207

Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 2307–0919.

Shin, C., & Park, J. (2019). How Social Entrepreneurs' Value Orientation Affects the Performance of Social Enterprises in Korea: The Mediating Effect of Social Entrepreneurship. Sustainability, 11(19), 5341. https://doi.org/10.3390/su11195341

Sotiropoulou, A., Papadimitriou, D., & Maroudas, L. (2021). Personal Values and Typologies of Social Entrepreneurs. The Case of Greece. Journal of Social Entrepreneurship, 12(1), 1–27. https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1668827

Thomson Reuters Foundation. (2019). The best place to be a social entrepreneur 2019. Poll2019.Trust.Org. http://poll2019.trust.org/stories/item/?id=${mainContent.identifier}

Urban, B., & Kujinga, L. (2017). The institutional environment and social entrepreneurship intentions. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 23(4), 638–655. https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2016-0218

Van Ryzin, G. G., Grossman, S., DiPadova-Stocks, L., & Bergrud, E. (2009). Portrait of the Social Entrepreneur: Statistical Evidence from a US Panel. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 20(2), 129–140. https://doi.org/10.1007/s11266-009-9081-4

Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. Eğitim ve Bilim, 23(112). http://213.14.10.181/index.php/EB/article/view/5326

Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. Strategic Entrepreneurship Journal, 2(2), 117–131. https://doi.org/10.1002/sej.43

# ÖRGÜTSEL UTANÇ DAVRANIŞINI ANLAMAK: Allah Utandırmasın!

Arş. Gör. İpek NAZLI
*İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi*
ipek.nazli@yeniyuzyil.edu.tr

Prof. Dr. Hakkı AKTAŞ
*İstanbul Üniversitesi*
hakki.aktas@istanbul.edu.tr

## ÖZET

Örgüt içerisinde yaşanan utanç verici anları tanımlamak için kullanılan örgütsel utanç kavramı oldukça yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar utandırma eylemine kasten ve/veya kasti olmayacak şekilde astları ve/veya üstleri tarafından maruz bırakılmaktadır. Utandırma eyleminin nedeni, işin yanlış yapılması ve performans düşüklüğü gibi işle ilgili konular olabileceği gibi dış görünüş gibi kişisel nedenlerle ilgili de olabilmektedir. Bu araştırma örgütsel utancı ve örgütsel utancın nedenlerinin daha iyi anlaşılması ve yol açtığı sorunların belirlenmesini amaçlamaktadır. Kavramın kökenine inilmesi için araştırmada nitel yöntem olan mülakat yöntemi seçilmiş ve yarı yapılandırılmış mülakat sorularıyla dokuz katılımcıyla mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan elde edilen bulgular ışığında kişiler utanç kavramını istek dışında gelişen olay, ortamın düzenini bozan davranış, başkasına zarar verecek söylem ve içinde bulunmak istenilmeyen durum şeklinde olumsuz ifadelerle tanımlamışlar ve örgütsel utancın örgüt içerisinde daha çok üstler tarafından yapıldığı belirtmiştir. Ayrıca katılımcılar tarafından örgütsel utancın iş akışını, performansı ve motivasyonu olumsuz etkilediği, örgüt içi iletişimi sekteye uğrattığı ifade edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Utanç, örgütsel utanç, iş performansı, motivasyon, örgüt içi iletişim.

## GİRİŞ

Evrensel bir duygu olan utanç, insanlık tarihinin ilk yıllarından beri var olan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Gilbert & Andrews, 1998). Brief ve Weiss (2002) bundan yirmi bir yıl önce yapmış oldukları çalışmada örgütsel davranış alanında duygu durumlarının incelenmesinde araştırmaların dar görüşlü olduğunu ve uç duygu durumlarının da incelenmesi gerektiği görüşünü savunmuştur. Bunun üzerine literatür çalışmaları örgüt içerisindeki öfke, korku ve aşırı mutluluk gibi uç duyguları incelenmeye başlamıştır (Fisher, 2010; Gibson & Callister, 2010; Kish-Gephart et al., 2009). Örgütsel utanç kavramı da literatürde incelenmeye başlanan yeni ve henüz keşfedilmemiş bir duygu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Duygular günlük hayatta olduğu kadar iş hayatının da önemli bir parçasıdır. Duyguların iş hayatında kontrol edilmesi oldukça önem arz etmektedir. Dolayısıyla utanç duygusunun iş hayatında incelenmesi, utanca neden olan durumların keşfedilmesi ve bunun sonucunda utancın yönetilmesi hem örgüt hem de yöneticiler açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Kavram üzerine yapılan çalışmaların azlığı ve utancın oldukça karmaşık bir duygu olmasından dolayı bu araştırma örgütsel utanç kavramını derinlemesine analiz etmeyi ve gelecek çalışmalara yol göstermeyi amaçlamaktadır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

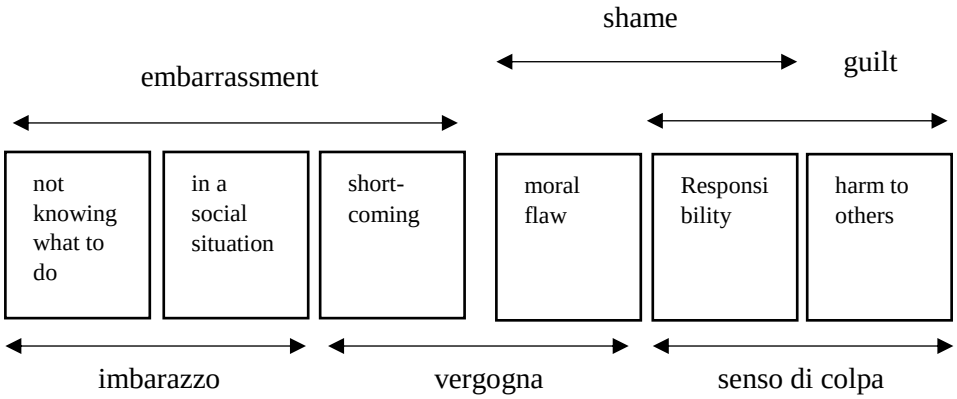
### Utanç

Kelimenin İngilizce *(shame)* kökeni incelendiğinde; eski İngilizcede suçluluk, utanç duygusu, utançtan kaynaklanan kafa karışıklığı, rezalet, onursuzluk, itibar kaybı, rezalet getiren şey ve alçak gönüllülük şeklinde tanımlandığını; eski Sakson ve Germen dillerinde ise kendini örtmek *(to cover)* anlamında kullanıldığı görülmektedir. Buna ek olarak Yunanlıların utanç kelimesini iyi ve kötü olacak şekilde ikiye ayırdığı görülmektedir. Kötü anlamdaki utanç, onursuzluk *(aiskhyne)* anlamına gelirken; iyi anlamdaki utanç, alçakgönüllülük *(aidos)* anlamına gelmektedir. Ayrıca

utanç kelimesi yanakların kızarması şeklinde de kullanılmaktadır (Online Etymology Dictionary, erişim tarihi: 15.07.2022).

Literatür incelendiğinde utanç *(shame),* mahcubiyet *(embarrassment)* ve suçluluk *(guilt)* kavramlarının birlikte incelendiği görülmüştür (Poulson, 2000, s. 5). Kimi yazarlar bu kavramları aynı grupta kategorize etse de (örneğin Goffman, 1967; Zimbardo, 1977) literatürün genelinde bu kavramlar birbirinden ayrı tutulmuştur. Mahcubiyet ve suçluluk, bireyin kendi standartlarının bir sonucuyken; utanç, grup standartlarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Jacquet, 2014).

Literatürde utanç, mahcubiyet ve suçluluk kavramlarına ait genel kabul görmüş bir tanım olmamasına rağmen, kültürlerarası yapılan çalışmalarda bu kavramların benzer tanım ve fiziksel görünüşe neden olduğu saptanmıştır (Edelman vd., 1989; Edelmann & Iwawaki, 1987). Örneğin, utanınca yanakların kızarması evrensel bir fiziksel değişimdir. Castelfranchi ve Poggi (1990) yapmış oldukları incelemede İngilizce ve İtalyanca dillerinde yer alan, bu kavramlara karşılık gelen kelimeleri kıyaslamış ve aşağıda yer alan şekli oluşturmuşlardır *(Şekil 1)*. Şekil 1'de görüleceği üzere, bu üç kavram İtalyancada net çizgilerle birbirinden ayrılırken, İngilizcede kimi zaman iç içe geçebilmektedir. Kültürler arası farklılıklar bu gibi durumlara neden olabilmektedir.




**Şekil 1:** Utanç, mahcubiyet ve suçluluk kavramlarının ingilizce ve italyanca anlamlarının karşılaştırılması

Kaynak: (Castelfranchi & Poggi, 1990)

Utanç; psikoloji, sosyal bilimler, klinik sosyoloji, sinirbilimleri ve hatta modern edebiyat gibi birçok bilim dalı tarafından tanımlanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Andrieux, 2012, s. 3). Kavramın bilimsel araştırmalara konu olması ise Darwin (1872)'in çalışmalarıyla başlamıştır. Lewis (1988) utancı, gizli duygu ve psikopatolojide uyuyan kişi olarak tanımladığından bu yana utanç kavramı birçok araştırmaya konu olmuştur. Bazı araştırmacılar bu araştırmalar sonrasında utancın ne olduğu ve nasıl çalıştığı konusunda hemfikir olsa da hala bir çok görüş farklılığı mevcuttur (Gilbert & Andrews, 1998). Psikoloji alanında sıklıkla incelenen utanç kavramı ünlü psikolog Freud tarafından da ele alınmıştır. Freud (1976), psikodinamik yaklaşımlarında utanç kavramını ego ideali ile bağdaştırmıştır. Daha sonraki çalışmalarında bu kavramdan vazgeçmiş olsa da kendisinden sonra gelen ego psikologları bu kavramı benimsemiş ve geliştirmiştir. Ego ideali, idealize edilmiş ahlaki bir benlik şeklinde tanımlanmaktadır. Süper ego yani vicdan ve ego ideali arasındaki çatışmalar sonucu insan, ideal egoya yaklaşmada başarısız olur ve bunun sonucunda utanç duygusu meydana gelir. Bazı teorisyenler Freud'un bu yaklaşımını suçluluk ve utanç kavramlarını ayırt etmek için kullanmıştır; fakat yeni utanç teorilerine baktığımızda suçluluk kavramının yok sayıldığını, hatta bu iki kavram arasındaki ayrımın kalktığı da görülmektedir (Tangney & Dearing, 2003).

Öz psikolojinin *(self psychology)* gelişmesiyle beraber utanç kavramı psikoloji alanında önemli bir yer tutmaya başlamış ve psikoanalitik yönelimli teorisyenler utancı bir takım psikolojik bozukluklarla bağdaştırmıştır (Kohut, 1971; Morrison 1987; Morrison 1989; Nathanson 1987a;

1987b; 1987c akt. Tangney & Dearing, 2003, s. 13). Morrison (1998) utancı, bir takım psikolojik sorunun (depresyon, bağımlılık, cinsel bozukluk veya yeme bozukluğu, travmalar, hastalıklar ile bağlantılı duygusal sorunlar, yaşlılık vb.) altında yatan içsel bir öz değersizlik duygusu olarak tanımlamıştır.

Sosyal bilimler alanında ise utanç kavramı psiko-sosyal-kültürel bir yapı olarak ele alınmıştır (Brown, 2006). Yirminci yüzyılın ortalarında antropologlar tarafından popüler hale gelen utanç kavramı, suçluluk kavramıyla birlikte incelenmiştir. Kavramlar hakkında yapılan tanımlamalarda utanç kavramının daha toplumsal, suçluluk kavramının ise daha kişiye özel olduğu vurgulanmıştır. Utanç bir takım eksiklik ya da ihlallerin toplum önünde ifşa edilmesi ve onaylanmamasıyla meydana gelirken, suçluluk kişinin kendi vicdanından kaynaklanan özel bir deneyimdir (Tangney & Dearing, 2003, s. 14).

Utanç, başkalarının gözünde olumlu imaj yaratıp yaratamayacağımız inancıyla ilgilidir. Seçilmemek, belirli yeteneklere sahip olmamak, görmezden gelinmek, reddedilmek ve gruptan farklı olmak utanç yaratan nedenler olarak karşımıza çıkar (Gilbert, 1998). Utanç, kişinin eylemlerinin bir başkası tarafından kişisel olarak değersizleştirilmesiyle de meydana gelmektedir. Kişinin kendi bilincinden kaynaklanır ve başkalarının varlığıyla deneyimlenir. Sosyal statüsünün kaybolduğu, azaldığı ya da sosyal kimliğinin kabul edilmediği durumlarda kişinin kendini gözlemlemesi ve gözlemleri sonucunda kendine kötü muamele etmesi (ben kötü bir insanım, zaten her işi yarım bırakırım gibi) sonucu oluşan bir dizi duygusal tepkidir (Elison, 2003; Fullagar, 2003; Morrison, 1998). Bu doğrultuda, benlik ve öz bilincin utançta merkezi rollere sahip iki kavram olarak karşımıza çıktığını, benliğin ve öz bilincin kusurlu olarak değerlendirildiği durumlarda utancın meydana geldiğini söyleyebiliriz (Lansky, 1999, 2003).

Yakın zamanda yapılan çalışmalar daha çok suçluluk ve utanç kavramları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu iki kavram odak noktası bağlamında birbirinden ayrılmaktadır. Suçluluk duygusunda odak noktası sergilenen davranış olurken, utanç duygusunda odak öznenin kendisidir (Silfver, 2007). Örneğin, çevreyi koruma eğiliminde olan ve petrol şirketinde çalışan bir kişinin "Ben çevreye zarar veren bir iş yapıyorum." ifadesinde odak yapılan iş olurken; "Ben çevreye karşı kötüyüm." ifadesinde odak kişinin kendisidir.

Özetle, utanç kavramının evrensel niteliğe sahip bir duygu olduğunu, bu duygunun belli bir grup tarafından kabul edilmemek, dışlanmak, grup normlarının dışına çıkmak vb. sonucunda oluşabileceğini söylemek mümkündür. Aynı zamanda utanç kavramı suçluluktan ayrılmakta, utançta odak nokta kişinin kendisi olmaktadır. Utanç kavramının temelinde topluluk kurallarının olduğunu ve bu kurallar dışına çıkıldığında veya toplum tarafından uygun bulunmayan bir davranış sergilendiğinde, diğer insanlar bağlamında hissedilen duygunun da utanç olduğunu ifade etmek mümkündür.

## Örgütsel Utanç

Literatür incelendiğinde, örgütlerde öfke, mutluluk, korku gibi duyguların araştırmalara sıklıkla konu olduğu görülmektedir; fakat buna rağmen utanç kavramı örgütsel davranış alanı için oldukça az incelenmiş bir duygu olarak karşımıza çıkmaktadır (Daniels & Robinson, 2019). Utanç, kişinin kendine koymuş olduğu standartların gerisinde kaldığında ortaya çıkan acı verici bir duygudur (Lewis, 1995).

Örgüt ortamı, iş ve meslekle ilgili kimlik ve rol gelişiminin desteklendiği, bireyin işle ilgili gruplara üye olduğu bir ortamdır. Örgütlerde utanç duygusunu anlamak ve yönetmek birçok açıdan önemlidir (Dutton et al., 2010). Birey dahil olduğu bu ortamda sayısız etkileşime maruz kalır ve kendisini diğerleriyle karşılaştırma imkânı bulur. Bunun sonucunda bazen kendiyle gurur duyarken bazen de ne kadar yetersiz kaldığının farkına varır. Bu farkındalık utanç duygusunu uyandırma potansiyeline sahiptir. Örneğin, performans geri bildirimleri, hiyerarşik yapı, motivasyon ve ödül sistemleri gibi ortak iş deneyimleri bu karşılaştırmaya ortam hazırlar ve sonucunda utanç duygusu ortaya çıkabilir (Poulson, 2000). Bazı durumlarda bireyin maruz

kaldığı bu etkileşim kasıtsız olabileceği gibi bazen de kasıtlı bir şekilde olur. Utanç, kişinin kendi eksikliğini fark etmesiyle meydana geldiğinde bir kasıt söz konusu değilken; iş arkadaşları, çalışma grupları ve/veya örgütün kendisi tarafından kişinin eksikliklerinin kişiye hissettirilmesi kasıtlı bir utanç duygusunu meydana getirir (Chi vd., 2015).

Utanç ile ilgili yapılan çalışmalar, utancın motive edici bir yönü olduğunu da ifade etmektedir (Lickel vd., 2014) ki bu örgütler için oldukça fayda sağlayabilecek bir durumdur. Ayrıca diğer duygularla karşılaştırıldığında utancın, davranış üzerinde çeşitli ve anlaşılması zor bir etkisi olduğu söylenebilir. Araştırmalar değişen koşullar altında utancın davranış üzerinde yapıcı bir etkisi olabileceği gibi geri çekilme ve/veya agresif davranışlara neden olabileceğini göstermektedir (De Hooge vd., 2010; Tangney vd., 1996). Utancın neden olabileceği çeşitli tepkilerin kaynağının belirlenmesi ve utancın daha işlevsel yönetilmesi örgütler için kritik bir durum arz etmektedir.

Daniels ve Robinson (2019), utanç, örgüt ve işyeri konulu çalışmalar hakkında geniş bir tarama yapmıştır. Çalışmalarda genel olarak utanç ve suçluluk duygularının karşılaştırmalı olarak ele alındığını, örgütsel utanca ait bir tanıma yer verilmediğini ifade eden yazarlar, literatürdeki bu eksikliği ortadan kaldırmak için alana özgü bir kavramsallaştırmayla örgütsel utancı tanımlamıştır. Yazarlara göre örgütsel utanç; bir çalışanın, işteki kimliğiyle ilgili önemli bir standarttın altına düşmesi ve kendine yönelik bir değerlendirme yapması sonucunda ortaya çıkan acı verici bir duygudur.

Örgütsel utanç doğrudan deneyimlenebileceği gibi dolaylı yoldan da deneyimlenebilir. Kişinin kendi eksikliklerinden duyacağı utancın yanında, iş arkadaşlarının, dahil olduğu örgütsel grupların veya örgütün eksikliklerinin bir sonucu olarak da kişi utanç duyabilir (Chi et al., 2015). Doğrudan ve dolaylı yoldan hissedilen utanç duygusunun kaynağı farklı olsa da altta yatan duygu temelde aynı olduğu için kişi bu durumu kendine veya sosyal imajına yönelik bir tehdit olarak algılayabilir (Johns vd., 2005; Lickel vd., 2005). Örneğin, hayvanları koruma bilincine sahip bir çalışan, güçlü bağlılık duyduğu şirketinin hayvan yaşam alanlarını yok ettiğini keşfederse dolaylı yoldan örgütsel utanç yaşayabilir. Sonuç olarak örgütsel utanç örgütler için önem arz eden ve keşfedilmesi gereken bir duygu durumudur.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı literatürde oldukça yeni bir kavram olan örgütsel utancı anlamaya yönelik tanımlayıcı bir çalışmadır. Nitel araştırma deseninde olan araştırmada mülakat yöntemi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Mülakat sorularının oluşturulmasında literatür ve alan uzmanlarının görüşlerinden yararlanılmış ve aşağıda yer alan yarı-yapılandırılmış mülakat soruları hazırlanmıştır. Katılımcılar aktif olarak kamu kurumlarında ve özel sektörde çalışan işgörenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanlardan kolayda örneklem metoduyla dokuz kişi ile görüşme yapılabilmiştir. Demografik bilgi olarak katılımcılardan yaş, meslek, kıdem, pozisyon ve kaç yıldır o kurumda çalıştığı bilgisi istenmiştir.

Örgütsel utanç davranışını anlamaya yönelik literatüre dayalı olarak aşağıdaki sorular araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur (Chi et al., 2015; Daniels & Robinson, 2019; Ferreira et al., 2020).

Örgüt içerisindeki sergilemiş olduğunuz ve/veya maruz kaldığınız davranışları düşündüğünüzde;

1. Utancı günlük hayatınızda nasıl tanımlarsınız?
2. Günlük hayatınızda utandığınız bir anı bizimle paylaşır mısınız?
3. İşte utandığınız bir an oldu mu, olduysa nedir?
4. Utandırma eylemi topluluk içinde miydi yoksa birebir mi gerçekleşti?
5. Sizce iş arkadaşınız/patronunuz sizi kasten mi utandırdı yoksa bilinçsiz bir eylem miydi?

6. Yapılan bu utandırma davranışı sonucunda nasıl bir eylemde bulundunuz? (Karşı tarafa kızma, suçu karşı tarafta arama, utanılan davranış üzerinde durmama, vurdumduymaz bir hal takınmak, sessiz kalmak, acısını başka bir şeyden çıkartma vb.)
7. Utandığınızda duygusal (huzursuz, endişeli, korkmuş, üzgün vb.), fizyolojik (kızarma, ateş basması vb.) ve psikolojik olarak ne hissettiniz?
8. Sizce utandığınız durum mesleki itibarınıza zarar verdi mi, nasıl?
9. Sizce utandığınız (eğer topluluk önünde bir utanmaysa) diğer çalışanlar tarafından algılandı (fark edildi) mi?
10. Sizi utandıran iş arkadaşınız/patronunuz daha sonrasında durumu telafi etmek adına girişimde bulundu mu, nasıl?
11. Başkası adına utanç duygusu yaşadınız mı? Başkası adına utandınız mı?
12. İş ortamında şahit oldunuz bir utandırma davranışı var mı, varsa nedir?
13. Şirketin çalışanlar üzerinde yapmış bir utandırma politikası var mıdır? Varsa nasıl yapılmaktadır?
14. İş hayatınızda bilinçli/bilinçsiz olarak iş arkadaşınızı/patronunuzu utandırdınız mı, nasıl?
15. Karşı tarafı bilinçli/bilinçsiz olarak utandırdıktan sonra siz de utanç duygusu yaşadınız mı?
16. Utandırdığınız iş arkadaşınız için daha sonrasında durumu telafi etmek adına girişimde bulundu mu, nasıl?

### Araştırma Soruları

Araştırma temelde aşağıda yer alan sorulara cevap aramaktadır.

17. Örgütsel utanç iş hayatında nasıl ortaya çıkmaktadır?
18. Örgütsel utanç sonrası sergilenen davranışlar nelerdir?
19. Örgütsel utanç iş hayatını nasıl etkilemektedir?

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde katılımcılar utancı; istek dışında gelişen olay, ortamın düzenini bozan davranış, başkasına zarar verecek söylem ve içinde bulunmak istenilmeyen durum şeklinde olumsuz ifadelerle tanımlamıştır. Yapılan tanımların ortak temasında utanç istenilmeyen duygu durumu şeklinde yer almaktadır. Literatürde evrensel bir utanç tanımının olmadığı kabul edilmiş olmasına rağmen kültürlerarası yapılan çalışmalarda da benzer utanç tanımlarına rastlanmıştır (Edelmann et al., 1989; Edelmann & Iwawaki, 1987). Katılımcılardan biri üst yöneticileri tarafından övülmesinin kendisini utandırdığını belirtmiştir. Bu durum bize utancın her zaman olumsuz bir kaynağının olmadığını, övülmek gibi olumlu durumların da utanca neden olabileceğini göstermektedir.

Utanç anında fiziksel olarak ateş basması, ellerin uyuşması/terlemesi, kızarma, kalp çarpıntısı yaşadığını ifade eden katılımcılar; duygusal olarak üzgün, hayal kırıklığı ve motivasyon kaybı yaşadığını ifade etmiştir. Utanç anında gözlemlenen fiziksel durumlar evrensel bir durum olduğu için katılımcılardan elde edilen bulgular literatürü destekler niteliktedir (Feldman, 1962). Katılımcıların tamamı iş yerinde utanç yaşadığını ve bu utanç durumunun genellikle bilgi eksikliği, işin yanlış ya da eksik yapılmasından kaynaklandığını ifade etmiştir. Poulson (2000) tarafından yapılan nitel çalışma mülakatlarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Katılımcılar kendilerine yapılmasa da dış görünüş ve sağlık durumu nedeniyle utandırma davranışına maruz kalan çalışma arkadaşlarının olduğunu, bu durumun "mizaç" şeklinde adlandırıldığını belirtmişlerdir. Mülakatlarda belirtilen bu mizaç durumu literatüre damgalanma şeklinde geçen stigma davranışıyla benzerlik göstermektedir. Damgalanma, bir kişiyi diğerlerinden ayıran özelliklerin kişiyi kötülemek için kullanılması, kişinin bu özelliklere dayanarak aşağılanması şeklinde tanımlanmaktadır (Corrigan et al., 2001). Konu hakkında yapılan çalışmalarda damgalanmanın kişi üzerinde stres oluşturabileceği gibi kişiyi sosyal, psikolojik, ekonomik ve politik açıdan etkileyebileceği ortaya konulmuştur (Dovidio, 2001; Miller & Kaiser, 2001). Ayrıca mülakatlarda bahsedilen bu durum iş yeri zorbalığıyla da

bağdaşmaktadır. Hem damgalanma hem iş yeri zorbalığı utanç yaratabilecek durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Utandırma davranışına çoğunlukla üst pozisyondaki yöneticiler tarafından maruz kaldıklarını ifade eden katılımcılar, bu davranışların bazen kasten bazen de kasti olmayan şekilde yapıldığını ifade etmiştir. Daniels ve Robinson (2019) tarafından yapılan literatür incelemesinde de utandırma davranışının amaçlı veya kasıtsız yaptığı sonucuna ulaşılmıştır. Utandırma eylemini gerçekleştiren üst düzey yöneticilerden bazıları durumu düzeltmek adına girişimde bulunurken kimi yöneticiler herhangi bir girişimde bulunmamıştır. Bu durum bize yöneticilerin liderlik stillerinin ve çatışma yönetiminde tercih ettikleri çatışmayla başa çıkma tarzlarının utancın azaltılması veya utancın meydana getirdiği durumun düzeltilmesi açısından farklılaştığını göstermektedir. Ayrıca katılımcılar utandırma eylemini yapan kişiye karşı; kızgınlık, kırgınlık ve öfke besleyebildiğini, kişiyle iletişimi sınırlandırdığını ve aslında bu durumun iş akışını etkilediğini belirtmiştir. Literatürdeki utanç çalışmalarında da benzer agresif davranışların sergilendiği görülmüştür (Ahmed, 2001; De Hooge et al., 2010; Tangney et al., 1996). Dolayısıyla örgütsel utanç kavramının iş akışlarını ve örgüt içi iletişimi doğrudan etkilediği görülmektedir.

Katılımcılara utandırma eylemi gerçekleştirip gerçekleştirmediği sorulduğunda ise katılımcıların birçoğu başkasını utandırdığını ve bunu istemsiz yaptığını ifade etmiş; "Bir anda ağzımdan çıktı." ifadelerine sıklıkla yer vermiştir. Gerçekleştirdikleri utandırma eyleminin temelinde kendilerinin de maruz kaldığı işin eksik, yanlış veya yapılmaması yattığını belirtmiştir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan yarı yapılandırılmış görüşmeler ışığında araştırma sorularına ilişkin elde edilen yanıtlar aşağıda özetlenmiştir.

*Örgütsel utancın iş hayatında nasıl ortaya çıktığına ilişkin elde edilen bulgular:*

Örgütsel utancın örgüt içerisinde genel olarak istenmeyen bir duygu olduğu görülmüştür. Mülakat yapılan katılımcıların tamamı işyerinde utandırıcı davranışlara maruz kaldığını ve genellikle bilgi eksikliği, işin yanlış ya da eksik yapılmasından kaynaklandığını ifade etmiştir. Bu davranışa genellikle üstleri tarafından maruz kaldığını belirten katılımcılardan bazıları yöneticilerinin sonrasında durumu telafi etmek adına girişimlerde bulunduğunu, bazı yöneticilerin ise hiçbir eylemde bulunmadığını da eklemiştir.

*Örgütsel utanç sonrası sergilenen davranışlara ilişkin elde edilen bulgular:*

Utanma ve utandırma davranışı sonrasında kendisini utandıran kişiye karşı katılımcılar kızgınlık, kırgınlık ve öfke duyguları beslediğini belirtmiş olmasına rağmen bu duygu durumlarını karşı tarafa yansıtma şekli çeşitlilik göstermiştir. Katılımcılardan bazıları karşı tarafla iletişimini keserek kendini geri çekmekte, bazıları ise agresif davranışlar sergilemekte olduğunu ifade etmiştir. Kimi katılımcılar ise sessiz kalarak karşı tarafa olan kırgınlığını belli etmeye çalışmıştır. Bu durum planlanmış davranış teorisi ve sosyal etki teorisiyle örtüşmektedir.

*Örgütsel utacın iş hayatını nasıl etkilediğine ilişkin elde edilen bulgular:*

Katılımcılar utandırma davranışı sonrasında performans düşüklüğü ve iş motivasyonunda azalma olduğunu dile getirmiş olmasına rağmen katılımcılardan yalnızca bir tanesi üst yöneticileri tarafından toplantıda övüldüğünde utanma duygusunu yaşadığını ve bu durumun performansını arttırdığını belirtmiştir. Bu durum bize utandırma davranışının olumsuz nedenlerle açığa çıkan bir davranış olmasının yanında olumlu durumlarda da meydana gelebildiğini göstermektedir. Doğru ve yerinde kullanılması durumunda kişilerin performansını ve motivasyonunu arttırıcı etkisi olabilmektedir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgütsel utancın işyerinde zorbalık ve damgalama eylemleriyle ilişkili olabileceği gözlemlenmiştir. Örgütsel utancın örgüt içerisindeki sinerjiyi bozabileceği, iletişimi ve iş akışlarını etkileyebileceği gibi performans ve motivasyon üzerinde

olumsuz etkileri olabileceği de görüşmüştür. Utanç davranışının örgüt içerisinde yönetilmesi bahsedilen olumsuz durumlarla başa çıkılmasında önem arz etmektedir. Ayrıca utancın yönetiminde liderlik tarzlarının ve çatışma yönetiminin etkili olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla ilerleyen çalışmalarda örgütsel utancın bu kavramlarla olan ilişkisinin derinlemesine incelenmesi önerilmektedir.

# KAYNAKÇA


Ahmed, E. (2001). Shame management through reintegration. Cambridge University Press.

Andrieux, L. (2012). Submission for INSEAD executive masters thesis consulting and coaching for change. In.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. Annual review of psychology, 53(1), 279-307.

Brown, B. (2006). Shame resilience theory: A grounded theory study on women and shame. Families in Society, 87(1), 43-52.

Castelfranchi, C., & Poggi, I. (1990). Blushing as a discourse: Was Darwin wrong. Shyness and embarrassment: Perspectives from social psychology, 230-251.

Chi, S.-C. S., Friedman, R. A., & Lo, H.-H. (2015). Vicarious shame and psychological distancing following organizational misbehavior. Motivation and Emotion, 39(5), 795-812.

Corrigan, P. W., Edwards, A. B., Green, A., Diwan, S. L., & Penn, D. L. (2001). Prejudice, social distance, and familiarity with mental illness. Schizophrenia bulletin, 27(2), 219-225.

Daniels, M. A., & Robinson, S. L. (2019). The shame of it all: A review of shame in organizational life. Journal of Management, 45(6), 2448-2473.

De Hooge, I. E., Zeelenberg, M., & Breugelmans, S. M. (2010). Restore and protect motivations following shame. Cognition and Emotion, 24(1), 111-127.

Dictionary, O. E. (2022). Shame (https://www.etymonline.com/search?q=shame)

Dovidio, J. F. (2001). On the nature of contemporary prejudice: The third wave. Journal of social issues, 57(4), 829-849.

Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. Academy of Management Review, 35(2), 265-293.

Edelmann, R. J., Asendorpf, J., Contarello, A., Zammuner, V., Georgas, J., & Villanueva, C. (1989). Self-reported expression of embarrassment in five European cultures. Journal of Cross-Cultural Psychology, 20(4), 357-371.

Edelmann, R. J., & Iwawaki, S. (1987). Self-reported expression and consequences of embarrassment in the United Kingdom and Japan. Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient.

Elison, J. (2003). Definitions of, and distinctions between, shame and guilt: A facet theory analysis. University of Northern Colorado.

Feldman, S. S. (1962). Blushing, fear of blushing, and shame. Journal of the American Psychoanalytic Association, 10(2), 368-385.

Ferreira, C., Moura-Ramos, M., Matos, M., & Galhardo, A. (2020). A new measure to assess external and internal shame: Development, factor structure and psychometric properties of the external and internal shame scale. Current Psychology, 1-10.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. International journal of management reviews, 12(4), 384-412.

Freud, S. (1976). The complete psychological works of sigmund freud—on narcissism: an introduction (Vol. 14). Hogarth, (Ed.). London, Britain: James Stratchey.

Fullagar, S. (2003). Wasted lives: The social dynamics of shame and youth suicide. Journal of sociology, 39(3), 291-307.

Gibson, D. E., & Callister, R. R. (2010). Anger in organizations: Review and integration. Journal of Management, 36(1), 66-93.

Gilbert, P. (1998). What is shame? Some core issues and controversies.

Gilbert, P., & Andrews, B. (1998). Shame: Interpersonal behavior, psychopathology, and culture. Oxford University Press.
Jacquet, J. (2014). Is shame necessary? Brilliance Audio.
Johns, M., Schmader, T., & Lickel, B. (2005). Ashamed to be an American? The role of identification in predicting vicarious shame for anti-Arab prejudice after 9–11. Self and identity, 4(4), 331-348.
Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work. Research in organizational behavior, 29, 163-193.
Lansky, M. R. (1999). Shame and the idea of a central affect. Psychoanalytic Inquiry, 19(3), 347-361.
Lansky, M. R. (2003). The "Incompatible Idea" revisited: The oft-invisible ego-ideal and shame dynamics. The American Journal of Psychoanalysis, 63(4), 365-376.
Lewis, H. B. (1988). The role of shame in symptom formation. In Emotions and psychopathology (pp. 95-106). Springer.
Lewis, M. (1995). Shame: The exposed self. Simon and Schuster.
Lickel, B., Kushlev, K., Savalei, V., Matta, S., & Schmader, T. (2014). Shame and the motivation to change the self. Emotion, 14(6), 1049.
Lickel, B., Schmader, T., Curtis, M., Scarnier, M., & Ames, D. R. (2005). Vicarious shame and guilt. Group Processes & Intergroup Relations, 8(2), 145-157.
Miller, C. T., & Kaiser, C. R. (2001). A theoretical perspective on coping with stigma. Journal of social issues, 57(1), 73-92.
Morrison, A. P. (1998). The culture of shame. Jason Aronson, Incorporated.
Poulson, C. (2000). Shame and work. Emotions in the workplace: Research, theory, and practice, 250-271.
Silfver, M. (2007). Coping with guilt and shame: A narrative approach. Journal of Moral Education, 36(2), 169-183.
Tangney, J. P., & Dearing, R. L. (2003). Shame and guilt. Guilford Press.
Tangney, J. P., Wagner, P. E., Hill-Barlow, D., Marschall, D. E., & Gramzow, R. (1996). Relation of shame and guilt to constructive versus destructive responses to anger across the lifespan. Journal of personality and social psychology, 70(4), 797.

# SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA İŞ MOTİVASYONUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞMAYA TUTKUNLUĞUN ve İŞYERİNDE CAN SIKINTISININ ARACILIK ROLÜ

Doç. Dr. Bilal ÇANKIR
*İstanbul Medeniyet Üniversitesi*
bilal.cankir@medeniyet.edu.tr

Mehmet ÇİĞDEM
*İstanbul Medeniyet Üniversitesi*
dr.mehmetcigdem@gmail.com

Furkan Baki ZARALİOĞLU
*İstanbul Üniversitesi*
furkanzaralioglu@gmail.com

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarında iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek ve bu etkideki tutkunluk ve iş yerinde can sıkıntısının aracı rollerini ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın örneklemini İstanbul'da sağlık sektöründe çalışan 384 kişi oluşturmuştur. Veriler çevrimiçi anket yöntemi ile 2023 yılı içerisinde toplanmıştır. Verilerin analizinde yapısal eşitlik analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre işyerinde can sıkıntısı ile çalışanların çalışmaya tutkunluk düzeyi iş performansı ile iş motivasyonu düzeyleriyle yakından ilişkilidir. İş motivasyonu iş performansını hem doğrudan hem de çalışmaya tutkunluk aracılığı ile de dolaylı olarak etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş motivasyonu, performans, can sıkıntısı ,çalışmaya tutkunluk, sağlık sektörü.

## GİRİŞ

İş motivasyonu, bir kişinin işe karşı ilgi, tutku, bağlılık ve enerjisi gibi faktörlerin birleşimi olarak tanımlanabilir (Robbins, 1993). İş performansı ise, bir çalışanın iş yerindeki görevlerini yerine getirme yeteneği ve verimliliği olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2014). Sağlık çalışanlarında iş motivasyonu ile iş performansı arasında ilişki olduğu düşünülmektedir.

Sağlık çalışanları, işlerinde yüksek motivasyona sahip olduklarında, iş performansları da artmaktadır. Bu artış, hastalara daha iyi bakım sağlama, hizmet kalitesini arttırma, daha hızlı ve daha doğru tanı koyma gibi birçok faktöre bağlıdır (Aydın, 2013; Dalkıran, 2018). Bu araştırma neticesinde sağlık çalışanlarının çalışmaya tutkunluklarında motivasyon ve performanslarının etkili olup olmadığı belirlenebilecektir. Elde edilecek verilerden yola çıkarak sağlık çalışanlarının daha iyi ortamlarda çalışmalarına yönelik öneriler sunulabilecektir. Devlet ve sağlık kurumlarına sunulacak öneriler ile sağlık çalışanlarının çalışmaya tutkunluklarını arttırıcı projeler önerilebilecektir. Çalışmaya tutkunluğu artan çalışanların iş motivasyonları ve iş performanslarında da iyileşmeler olabileceği düşünülmektedir. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan araştırma modeli aşağıdaki gibidir:

**Şekil 1:** Araştırmanın modeli

Daft (2004)'e göre motivasyon, kişinin içsel olarak ya da çevrenin tesiriyle güdülenmesi neticesinde oluşan ve kişinin harekete geçmesine olanak veren, sürdürme, şevk ve istek hissiyatını dürten bir kuvvettir (Akt. Yılmaz, 2018). Motivasyon, içsel ve dışsal faktörlerden etkilenir. İçsel motivasyon, bireyin kendi içinde bulunan tutku, ilgi ve arzulardan kaynaklanır. İçsel motivasyonla hareket eden insanlar, yapılan işin kendisi için motive olurlar ve başarılarını kişisel tatmin ve keyif olarak değerlendirirler. Öte yandan, dışsal motivasyon, başka birisinin beklentilerine ya da dışsal ödüllere dayanır.

Hususuyla, motivasyonla alakalı kuramlarda de ayırt edilebileceği üzere, içsel motivasyon, kişi bir faaliyeti gerçekleştirirken yaptığı işin dışında herhangi görünen bir ödülle motive edilmediği zaman da gerçekleşebilmektedir (Özdaşlı & Akman, 2012). Dışsal motivasyon ise, dışsal ödüller (statü, takdir edilme veya terfi vb.) vasıtasıyla yönlendirilen faaliyetlerin mevcuduyla meydana gelmektedir (Deci, 1971). Örneğin, bir öğrenci not almak için ders çalışabilir ya da bir işçi para kazanmak için çalışabilir. Her iki motivasyon türü birlikte kullanıldığında, başarıya giden yolda daha etkili bir kombinasyon sağlayabilir.

Araştırmanın diğer bir değişkeni olan iş performansı da üzerinde uzun yıllardır çalışılan önemli bağımlı değişkenlerden biridir. 1980'li yıllara kadar iş performansı üzerine yapılan çalışmalarda daha çok performans kriterleri üzerinde durulmuştur. Araştırmacıların amacı bireysel performansı yansıtan en iyi kriterleri belirlemek ve bir kişinin örgütün hedeflerine toplam katkısının göstergesi olan kriterleri bulmaktı (Campbell ve Wierbik, 2015). Ancak 1980'lerden sonra araştırmacılar, performansı çok boyutlu bir kavram olarak değerlendirilmeye (Borman ve Motowidlo, 1993, Campbell ve diğerleri, 1993; Murphy, 1989) ve iş performansını süreç yönü (davranışsal) ve sonuç yönü açısından incelemeye başladılar (Borman ve Motowidlo, 1993). İş performansının davranışsal yönü, insanların işyerinde ne yaptıklarına yani eylemin kendisine işaret etmektedir. Performans, belirli davranışları (örn. müşterilerle olan satış konuşmaları, bilgisayar yazılımını programlama, bir ürünün parçalarını bir araya getirme) kapsar. İş performansının sonuç yönü ise bireyin davranışının sonucuna atıfta bulunur. Ancak performansın sonuç yönü dışsal diğer faktörlerden de etkilenebilir. Örneğin, bir kuaför işini çok iyi yaptığı halde, çevreye bağlı bazı nedenlerden dolayı müşteri sayısı düşük olabilir. Ya da lisede görevli bir öğretmen dersi çok iyi anlatmasına rağmen öğrencilerdeki motivasyon düşüklüğü, öğrenmeye isteksizlik gibi nedenlerden dolayı dersin başarısı düşük olabilir. Bu nedenle iş performansının sadece sonuç yönüne odaklanmak yerine çok yönlü olarak ele alınması gerekmektedir (Campbell ve ark., 1993). Bu yönüyle de iş performansının sürdürülebilir kalite algısı ile ilişkili olacağı düşünülmektedir.

Motivasyon ve performans arasındaki ilişkiye bakıldığında aralarındaki ilişkiyi pozitif ve anlamlı bulan araştırmalar mevcuttur (Judge ve İllies, 2002; Shin ve ark.,2019;Koçak ve Özüdoğru, 2012). Buna göre araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Motivasyon ve performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Çalışanların iş hayatlarındaki esenlikleri ve hoşnutlarıyla ilgilenen bir alan olan pozitif psikoloji altında yer alan çalışmaya tutkunluk çalışanların işlerini canlı ve adanmış bir şekilde yürütmeleri ve işlerini yaparken odaklanmalarını esas alan bilişsel bir hal olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve ark., 2003'ten Akt. Çankır, 2016a). Çalışmaya tutkunluk üç boyutun bileşiminden meydana gelmektedir: Canlılık, adanmışlık ve odaklanma. Canlılık, enerji, zihinsel direniş, kararlılık ve

işinizde tutarlı çaba harcamayı ifade etmektedir (Schaufeli ve ark., 2002'den Akt. Altunel, Koçak & Çankır, 2015). Adanmışlık, ilham almak, hevesli olmak ve işi çok fazla içselleştirmektir (Schaufeli, ve ark., 2002, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Son boyut olan odaklanma ise, iş esnasında çevresel unsurlardan ayrılma hissi, işe yüksek derecede konsantrasyon ve işte zamanın nasıl geçtiğini idrak edememe anlamına gelmektedir (Schaufeli, ve ark, 2002, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006'dan Akt. Çankır, 2016). Aon Hewitt (2017) tarafından hazırlanan Global Çalışan Tutkunluğu Raporu'na göre çalışmaya tutkunluğun anahtar unsurları aşağıda yer alan şekildeki gibidir:

**Şekil 2:** Çalışmaya tutkunluğun anahtar bileşenleri

Yukarıdaki şekilde yer alan unsurları açmak gerekirse: (a) Marka; Kurum itibarı, kurumsal sosyal sorumluluk, (b) Liderlik; Kıdemli liderlik, yöneticiler, (c) Performans; Kariyer fırsatları, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, ödüller ve ün (d) Çalışma; İşbirliği, güçlendirme (empowerment) ve özerklik ve iş tanımları (e) Temel Gereklilikler; Ücret, iş güvencesi, güvenlik, çalışma iklimi ve iş-hayat dengesi (f) Örgüt Uygulamaları; İletişim, müşteri odaklılık, demografik çeşitlilik, altyapı, beceri ve istihdam (Hewitt, 2017).

İş performansını etkileyen çok sayıda değişken vardır ve bu değişkenlerden birisi de çalışmaya tutkunluktur. Yapılan meta-analiz çalışmaları da çalışmaya tutkunluğun iş ve örgütsel performansın önemli bir göstergesi olduğunu göstermiştir (Bakker, 2017). Alanyazında çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasındaki ilişkiyi anlamlı ve pozitif bulan araştırmalar mevcuttur (Shimazu & Schaufeli, 2009; Rich, Lepine ve Crawford, 2010; Demerouti, Bakker ve Gevers, 2015; Noh ve Johnson, 2016; Reijseger ve diğerleri, 2017). Buna göre araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H2: Çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Bununla birlikte, iş motivasyonu ve işe tutkunluk arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az çalışmaya rastlanılmıştır. Bununla birlikte işlerine tutkun olanların içsel motivasyon göstermeleri de beklenmektedir (Gellatly, Meyer ve Luchak, 2006). Yapılan çalışmalara göre iş motivasyonu ve işe tutkunluk arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki gözlenmiştir (Cazan, 2015; Polat ve ark.,2018). Buna göre araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H3: İş motivasyonu ve işe tutkunluk arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Araştırmanın diğer bir aracı değişkeni olan işyerinde can sıkıntısı ise çalışanları algıladıkları iş rollerinden kopmalarını sağlayan ve geri çekilmelerine neden olan bir psikolojik savunma mekanizmasıdır (Kahn,1990) işin kendi doğası ne olursa olsun farklı düzeylerde de olsa herkesin yaşayabileceği bir durum olmakla birlikte görevin nitelikleri, çevre, kişi ve kişi-çevre uyumu

dahil olmak üzere çeşitli faktörlerden etkilenmektedir (Fisher, 1993). İş yerinde can sıkıntısı, düşük işe bağlılık, iş tatminsizliği, işteki ritmin bozulması, devamsızlık, düşük örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, depresif şikayetler, sıkıntı ve verimsiz iş davranışı gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Reijseger ve ark, 2013; van Hooff ve van Hooft, 2014; Metin ve ark, 2016; Harju ve Hakkanen, 2016). Bu sebeplerden dolayı kuruluşların, çalışan refahını ve performansını artırmak için iş sıkıntısını anlaması ve ele almasının elzem olacağı söylenebilir (Game, 2007)

Alanyazına bakıldığında iş yerinde can sıkıntısının motivasyonla anlamlı ve negatif yönlü ilişki gözlemlenen araştırmalara rastlanmıştır (Metin ve ark. ,2016; van Hooff ve van Hooft, 2014). Aynı şekilde, iş yerinde can sıkıntısının iş performansıyla da anlamlı ve negatif bulan araştırmalar da mevcuttur (Zakay, 2014; Harju ve ark., 2014; Bosch ve ark., 2018).Buna göre araştırmanın diğer hipotezleri şu şekildedir:

H4: İş motivasyonu ve iş yerinde can sıkıntısı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

H5: İş performansı ve iş yerinde can sıkıntısı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

Bunlarla birlikte iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisi üzerinde tutkunluk ve iş yerinde can sıkıntısının aracı rollerini araştıran herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Buna göre araştırmanın en son hipotezleri şu şekildedir:

H6: İş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinde iş yerinde can sıkıntısının aracı rolü vardır.

H7: İş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinde tutkunluğun aracı rolü vardır.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Örneklem

Araştırmanın örneklemini sağlık sektöründe çalışan 384 kişi oluşturmuştur. Sağlık sektörü çalışanlarının kalite hizmetleri, sağlık hizmetleri ve idari hizmetlerde çalışmaktadır. Örneklemin %47,4'ü erkek %52.6'sı kadındır. Örneklemin %57,8'si bekar büyük çoğunluğu şehir hastanelerinde ve eğitim araştırma hastanelerinde (%64,1) görev almaktadır. Örneklemin eğitim durumu ilköğretimden lisansüstüne kadar değişmekle birlikte halihazırda çalıştıkları işyerlerinde bulunma sürelerine bakıldığında 5 yıl ve üstü deneyim sahibi olan çalışanların oranı %26 olduğu görülmüştür.

## Veri toplama aracı ve veri toplama süreci

Veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket formu kullanılmıştır. Anket formu katılımcılara e-posta aracılığı ile gönderilmiştir. Veri toplama işlemi 2023 yılı içerisinde gerçekleştirilirmiştir. Ankette yer alan bütün ölçekler 5'li likert tipi ölçektir ve cevaplar "Kesinlikle katılıyorum" – "Kesinlikle katılmıyorum" aralığında değişmektedir.

İş motivasyonunu ölçmek için Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin ve Malorni tarafından 2010 yılında geliştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMÖ) Likert tip olup Çivilidağ ve Şekercioğlu, (2017)'un uyarlamış olduğu 19 maddelik ölçek uygulanmıştır. Ölçekteki bir madde şu şekildedir: "Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler. Ölçek, altı farklı alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt ölçekler, motive olmama, dışsal düzenleme-sosyal, dışsal düzenleme-maddesel, içe yansıtılan düzenleme, kişisel düzenleme ve içsel motivasyon olarak adlandırılmaktadır. Geliştiriciler tarafından KMO değeri ,83 olan ölçek yapılan çalışma sonucunda ,89 olarak bulunmuştur.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş performansını ölçmek amacıyla Kirkman & Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2011) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan ölçekteki 4 madde kullanılmıştır. Ölçekteki ifadelerden bir tanesi şöyledir: "Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim". Çöl (2011)'in çalışmasında ölçeğin Cronbach's

Alpha katsayısı 0,83 olarak bulunmakla birlikte bu çalışmada Cronbach's Alpha katsayısı 0.95 olarak bulunmuştur.

Çalışmaya tutkunluk değişkenini ölçmek amacıyla Schaufeli ve arkadaşları (2017) tarafından sadeleştirilerek 3 maddeye düşürülen Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (UWES-3) kullanılmıştır. Ölçekteki ifadelerden bir tanesi şöyledir: "İşim bana heyecan verir". Beş ülkede geçerliliği test edilen ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı en düşük İspanya'da 0,77 iken en yüksek değer Japonya'da 0,85'tir (Schaufeli ve arkadaşları, 2017:5). Türkiye'de UWES-3 ölçeğini kullanan bir araştırmaya rastlanılmadı. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur.

İş yerinde can sıkıntısını ölçmek için Hollanda Can Sıkıntısı Ölçeği (DUBS) kullanılmıştır. Sırasıyla davranışsal, bilişsel ve duyuşsal olmak üzere iş sıkıntısının üç boyutunu yansıtan "İş sırasında hayal kurarım", "İş yerinde zaman çok yavaş geçer" ve "İşimde sıkıldığımı hissederim" maddelerinden oluşmaktadır. 7'li likert şeklinde cevaplanacak şekilde hazırlanan ölçek mevzubahis çalışma kapsamında Türkçeye uyarlanmıştır. Araştırmacılar tarafından 0,84 olarak hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı bu çalışma kapsamında 0,91 olarak hesaplanmıştır.

### Verilerin analizi

Verilerin analizinde SPSS 22 ve AMOS 22 programları kullanılmıştır. Öncelikle verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirlemek için ölçek ortalamalarına ait tanımlayıcı verilerden çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğunun göstergesi olarak Kline (2011)'e göre çarpıklık değerinin 3'ün, basıklık değerinin ise 10'un üzerinde olmaması gerekmektedir. Buna göre verilerin normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiştir. Sonrasında, ölçeklerin yapı geçerliliğini ve ayırt edici özelliklerini incelemek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın aracılık rolünün tespiti için Sobel Testi kullanılmıştır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Buna göre Hollanda Can Sıkıntısı Ölçeği (DUBS) iki faktörlü, performans ölçeği ve tutkunluk ölçeği tek faktörlü ve motivasyon ölçeği 4 faktörlü olarak toplandığı görülmüştür. Mevzubahis ölçeklerden ise hiçbir madde atılmamıştır.

**Tablo1.** Can sıkıntısı ölçeğine ait faktör analizi tablosu

| | **Faktör** | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | **Benzersizlik** |
| Can Sıkıntısı-1 | 0.653 | | 0.4918 |
| Can Sıkıntısı-2 | 0.948 | | 0.2175 |
| Can Sıkıntısı-3 | 0.840 | | 0.2387 |
| Can Sıkıntısı-4 | 0.844 | | 0.2734 |
| Can Sıkıntısı-5 | | 0.485 | 0.5117 |
| Can Sıkıntısı-6 | 0.633 | | 0.3952 |
| Can Sıkıntısı-7 | | 0.968 | 0.0892 |
| Can Sıkıntısı-8 | | 0.469 | 0.6018 |

**Tablo 2:** Motivasyon ölçeğine ait faktör analizi tablosu

| | Faktör | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **Benzersizlik** |
| İş Motivasyonu-1 | 0.830 | | | | | | 0.324 |
| İş Motivasyonu-2 | | 0.686 | | | | | 0.433 |
| İş Motivasyonu-3 | 0.827 | | | | | | 0.297 |
| İş Motivasyonu-4 | | 0.877 | | | | | 0.181 |
| İş Motivasyonu-5 | 0.702 | | | | | | 0.437 |
| İş Motivasyonu-6 | | 0.700 | | | | | 0.315 |
| İş Motivasyonu-7 | | | 0.665 | | | | 0.426 |
| İş Motivasyonu -8 | | | | 0.600 | | | 0.343 |
| İş Motivasyonu-9 | | | 0.741 | | | | 0.419 |
| İş Motivasyonu-10 | | | | 0.660 | | | 0.346 |
| İş Motivasyonu-11 | | | 0.795 | | | | 0.361 |
| İş Motivasyonu-12 | | | | 0.708 | | | 0.343 |
| İş Motivasyonu-13 | | | | | 0.717 | | 0.479 |
| İş Motivasyonu-14 | | | | | | 0.920 | 0.260 |
| İş Motivasyonu-15 | | | | | 0.722 | | 0.437 |
| İş Motivasyonu-16 | | | | | | 0.824 | 0.344 |
| İş Motivasyonu-17 | | | | | 0.578 | | 0.581 |
| İş Motivasyonu-18 | | | | | | 0.755 | 0.328 |

**Tablo 3:** Performans ölçeğine ait faktör analizi tablosu

| | Faktör | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | **Benzersizlik** |
| Performans-1 | 0.885 | | 0.196 |
| Performans-2 | 0.929 | | 0.125 |
| Performans-3 | 0.920 | | 0.142 |
| Performans-4 | 0.911 | | 0.152 |

**Tablo 4:** Tutkunluk ölçeğine ait faktör analizi tablosu

| | Faktör | | |
|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | **Benzersizlik** |
| Tutkunluk-1 | 0.888 | | 0.2069 |
| Tutkunluk-2 | 0.958 | | 0.0819 |
| Tutkunluk-3 | 0.829 | | 0.3044 |

Ölçeklere verilen cevapların güvenirlik düzeyine bakıldığında üç ölçeğe ait Cronbach's Alpha katsayılarının kabul edilebilir alt sınır olan 0,7'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, değişkenler arasındaki ilişkileri incelediğinde ise bağımlı değişken olan performans ile tutkunluk puanları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ($0.410; p<0.001$) saptanmıştır. Bağımsız değişken olan iş motivasyonunun, aracı değişken olan tutkunluk üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ($0.468; p<0.001$); diğer aracı değişken olan can sıkıntısı üzerinde negatif yönlü anlamlı bir ilişki ($-0.101; p<0.05$) ve bağımlı değişken olan performans üzerinde ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ($0.319; p<0.001$) olduğu görülmüştür.

Daha sonrasında yapılan Basit Doğrusal Regresyon Modeli Analizi sonuçlarına göre elde edilen belirlilik katsayılarına göre motivasyon puanının; %22'si tutkunluk puanıyla,%10'u performans puanıyla ve %10'u can sıkıntısı puanıyla açıklanmaktadır. Aynı şekilde, Basit Doğrusal Regresyon Modeli Analizi sonucuna göre elde edilen belirlilik katsayısına göre performans puanının %17'si tutkunluk puanıyla açıklanmaktadır.

Araştırmanın amacına uygun olarak iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişkide can sıkıntısının rolü test edilmiştir. Birinci adımda bağımlı değişken olarak iş motivasyonu ve bağımsız değişken olarak performans ele alınmıştır. Gözlemlenen birinci model istatistiki olarak anlamlıdır ($\beta = 0{,}320$, $p<0.001$). İkinci modelde çalışmaya tutkunluk bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bağımsız değişken olarak yine iş motivasyonu ele alınmıştır. Elde edilen ikinci model de istatistiki olarak anlamlıdır ($\beta=0{,}101$, $p<0.05$). Üçüncü adımda ise performans bağımlı değişken ve iş motivasyonu ile çalışmaya tutkunluk bağımsız değişkenler olarak modele dahil edilmiştir. İş motivasyonunun etki katsayısı ($\beta=0{,}308$, $p<0.001$), çalışmaya tutkunluğun etki katsayısı ise ($\beta=0{,}336$, $p >0.05$) olarak hesaplanmıştır. Buna göre modelin anlamlı olmadığı söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer amacına yönelik iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişkide çalışmaya tutkunluğun aracı rolü test edilmiştir. Birinci adımda bağımlı değişken olarak iş motivasyonu ve bağımsız değişken olarak performans ele alınmıştır. Gözlemlenen birinci model istatistiki olarak anlamlıdır ($\beta = 0{,}320$, $p<0.001$) İkinci modelde çalışmaya tutkunluk bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bağımsız değişken olarak yine iş motivasyonu ele alınmıştır. Elde edilen ikinci model de istatistiki olarak anlamlıdır ($\beta=0{,}467$, $p<0.001$). Üçüncü adımda ise performans bağımlı değişken ve iş motivasyonu ile çalışmaya tutkunluk bağımsız değişkenler olarak modele dahil edilmiştir. İş motivasyonunun etki katsayısı ($\beta=0{,}163$, $p<0.001$), çalışmaya tutkunluğun etki katsayısı ise ($\beta=0{,}336$, $p<0.001$) olarak hesaplanmıştır. Üçüncü modeldeki F değeri $p< 0.001$'de anlamlıdır. Elde edilen bulgulara göre çalışmaya tutkunluğun iş motivasyonu ve iş performansı üzerinde kısmi aracı etkisinin olduğu söylenebilir. İş motivasyonunun iş performansına etkisinde tutkunluk ve iş yerinde can sıkıntısının aracı rollerini analiz etmek için yapılan Sobel Testi sonucuna göre tutkunluk ve iş yerinde can sıkıntısının kısmi aracı rolü olduğu belirlenmiştir (Sobel Z değeri=5.51459; $p<0.001$).

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sağlık çalışanlarında iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek ve bu etkideki tutkunluk ve iş yerinde can sıkıntısının aracı rollerini yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini toplumsal ve kişisel hizmet sektöründe çalışan 384 kişi teşkil etmiştir. Araştırmada yapılan korelasyon analizinde değişkenlerin birbirleriyle anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur. Sonrasında yapılan yapısal eşitlik analizinde iş motivasyonunun aracı değişken olan çalışmaya tutkunluk; çalışmaya tutkunluğun ise bağımlı değişken olan iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır. Bu sonuçların çıkmasında iş motivasyonunun iş performansına etkisinde tutkunluk ve iş yerinde can sıkıntısının etki ettiği ortaya çıkmıştır. Araştırmanın en önemli kısıtı tek sektör ve ilde yapılmış olmasıdır. Bundan sonra çalışma yapmak isteyenlere farklı örneklem gruplarında modeli test etmeleri önerilmektedir.

# KAYNAKÇA


Altunel, M. C., Kocak, O. E., & Cankir, B. (2015). The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey. Educational Sciences: Theory and Practice, 15(2), 409-417.

Aydın, H. (2013). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. Organizational Dynamics, 46(2), 67-75.

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.

Barutçugil, İ. (2014). Liderlik, İstanbul, Kariyer Yayınları.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Personnel Selection in Organizations; San Francisco: Jossey-Bass, 71.

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance, The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2, 47-74.

Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.

Cazan, A. M. (2015). Learning motivation, engagement and burnout among university students. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 187, 413-417.

Çankır, B. (2016). Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma. Journal of International Social Research, 9(47), 766-771.

Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. Mediterranean Journal of Humanities, 7(1), 143-156.

Çöl, G. (2011). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9(1), 35-46.

Daft, R. L. (2004). Organization theory and design (2. bs). ABD: South Western Publishing.

Dalkıran, M. (2018). Değişim Yönetimi Bakımından İncelenen 4+4+4 Eğitim Sisteminin Öğretmenlerin İş Motivasyonu ile İlişkisi (Balıkesir İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Deci, E. L. (1975). Intrinsic motivation. New York, NY: Plenum Publishing.

Demerouti, E., Bakker, A. B., & Gevers, J. M. (2015). Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. Journal of Vocational Behavior, 91, 87-96.

Fisher, C. (1993). Boredom At Work: a Neglected Concept. Human Relations, 3(46), 395-417. https://doi.org/10.1177/001872679304600305

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 (2010) 628-646. Doi:10.1177/0013164409355698.

Game, A. (2007). Workplace Boredom Coping: Health, Safety, and Hr Implications. Personnel Review, 5(36), 701-721. https://doi.org/10.1108/00483480710774007

Gellatly, I. R., Meyer, J. P., & Luchak, A. A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. Journal of vocational behavior, 69(2), 331-345.

Harju, L., Hakanen, J. (2016). An Employee Who Was Not There: a Study Of Job Boredom In White-collar Work. Personnel Review, 2(45), 374-391. https://doi.org/10.1108/pr-05-2015-0125

Harju, L., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2014). Job boredom and its correlates in 87 Finnish organizations. Journal of occupational and environmental medicine, 56(9), 911-918.

Hewitt, A. (2017). 2017 Trends in Global Employee Engagement: Global anxiety erodes employee engagement gains.

Hooff, M., Hooft, E. (2014). Boredom At Work: Proximal and Distal Consequences Of Affective Work-related Boredom.. Journal of Occupational Health Psychology, 3(19), 348-359. https://doi.org/10.1037/a0036821

Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review. Journal of applied psychology, 87(4), 797.

Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", Academy of Management Journal, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.

Kline, P. (2015). A handbook of test construction (psychology revivals): introduction to psychometric design. Routledge.

Koçak, R. D., & Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (1), 76-88.

Metin, U., Taris, T., Peeters, M. (2016). Measuring Procrastination At Work and Its Associated Workplace Aspects. Personality and Individual Differences, (101), 254-263. https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.006

Murphy, K. R. (1989). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time?. Human performance, 2(3), 183-200.

Noh, M., & Johnson, K. K. (2016). Effect of Workplace Characteristics on Part-Time Apparel Sales Associates' Turnover Intentions. International Journal of Costume and Fashion, 16(1), 37-53.

Özdaşlı, K. ve Akman, H. (2012). İçsel ve dışsal motivasyonda cinsiyet ve örgütsel statü farklılaşması: Türk Telekomünikasyon AŞ çalışanları üzerinde bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4(7), 73-81.

Polat, Ö., Tuysuz, M., & Yener, R. (2018). Çalışmaya tutkunluğun motivasyona etkisi: Türkiye'deki vakıf üniversitesi kütüphaneleri örneği. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(3), 191-206.

Reijseger, G., Peeters, M. C., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2017). From motivation to activation: why engaged workers are better performers. Journal of Business and Psychology, 32(2), 117-130.

Reijseger, G., Schaufeli, W., Peeters, M., Taris, T., Beek, I., Ouweneel, E. (2013). Watching the Paint Dry At Work: Psychometric Examination Of The Dutch Boredom Scale. Anxiety, Stress & Coping, 5(26), 508-525. https://doi.org/10.1080/10615806.2012.720676

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. Academy of management journal, 53(3), 617-635.

Robbins. S.P. (1993). Organizational Behavior. New Jersey: Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. European Journal of Psychological Assessment.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., and Salanova, M. (2006), 'The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study,' Educational and Psychological Measurement, 66, 701–716.

Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. Industrial health, 47(5), 495-502.

Shin, Y., Hur, W. M., Moon, T. W., & Lee, S. (2019). A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes. International journal of environmental research and public health, 16(10), 1812.

Van den Bosch, R., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C., & Reijseger, G. (2019). Authenticity at work: a matter of fit?. The Journal of psychology, 153(2), 247-266.

Yılmaz, R. (2018). Psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: sanayi işletmelerinde bir araştırma (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya).

Zakay, D. (2014). Psychological time as information: The case of boredom. Frontiers in psychology, 917.

# MUTLULUK VE İŞE İLİŞKİN DUYUŞSAL İYİLİK ALGISININ İŞTEN AYRILMA NEDENİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU
*Bilgi Üniversitesi*
zynhatipoglu@gmail.com

Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN
*Bilgi Üniversitesi*
gulbeniz@akduman.com

## ÖZET

Kişinin sahip olduğu olumlu duyguların olumsuz duygulara oranla daha fazla olması ve yaşam memnuniyeti bileşenlerinden oluşan mutluluk birçok insanın hayatındaki en temel amaçtır. İşe ilişkin duyuşsal iyilik algısı çalışanların yaptıkları işten, çalışma ortamından memnuniyetini ve çalışma arkadaşları ile yöneticilerine karşı sahip olduğu olumlu duyguların olumsuz duygulardan fazla olmasını belirten bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Hem bireysel mutluluk hem de işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı kişinin işyerindeki kişinin psikolojik, fizyolojik ve zihinsel sağlığının yanında iş yaşamındaki tutum, duygu ve davranışlarını hatta iş performansını ve işte çalışmaya devam edip etmeyeceği kararını etkilemektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı mutluluk ve işe ilişkin duyuşsal iyilik algısının işten ayrılma nedenleri üzerindeki etkisini analiz etmektir. Mutluluk ve işe ilişkin duyuşsal iyilik algısının işten ayrılma nedeni üzerindeki etkisini analiz etmek amacıyla keşifsel araştırma yöntemiyle yapılandırılan araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden betimsel model kullanılmıştır. Üç farklı kurumda hizmet sektöründe çalışan 594 beyaz yakalı çalışanın mutluluk ve işyerindeki mutlulukları ile işten ayrılma nedenleri analiz edildiğinde mutluluğun işten ayrılma nedenine etkisinin olmadığı, işe ilişkin duyuşsal iyilik algısının en fazla etkili olduğu işten ayrılma nedenleri sırasıyla kariyer olanakları (%85,2), ücret (%49,4), ve ailevi nedenler (%40,7) olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Mutluluk, işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı, işyerinde mutluluk, çalışan mutluluğu, işten ayrılma nedeni.

# GİRİŞ

Çalışma hayatı insanların ihtiyaçlarını karşılama, iyi bir yaşama sahip olma ve isteklerine kavuşması için aracı olurken kişilerin kendilerini gerçekleştirmeleri içinde imkan vermektedir. Çalışma yaşamı insanların hayatlarına anlam katan ve kendilerini mutlu hissetmelerini sağlayan en önemli kaynaklardan biridir (Terkel, 1975).

Çalışmak insanlara kendilerini gerçekleştirmek gibi manevi katkılar sağlamanın yanı sıra maaş ve yan haklar gibi maddi imkanlar da sunarken beraberinde iş yaşamına ait birçok sorunu da getirmektedir (Alpaydın, 2013). Çalışma yaşamı bu anlamda kişinin mutluluğunu etkileyen bir kriter olup, buradaki etkileşim çift taraflı gerçekleşmektedir. Kişilerin mutluluğu işyerindeki mutluluklarını, işyerindeki mutlulukları da bireysel olarak mutluluklarını etkilemektedir (Baysal, 1993).

İyi bir yaşam sürmek isteyen kişiler öncelikle bireysel olarak mutluluklarının sorumluluğunu alıp, mutluluğu başkalarını suçlayarak ya da başkalarından bekleyerek değil, kendi çabalarıyla mücadele ederek vermelidirler. İş yaşamındaki mutluluğun sağlanması için öncelikle bireysel yaşamda mutlu olmak gerekir (Russell, 2019). Mutluluk kişilerin çalışma yaşamında sahip oldukları kapasiteyi performansa dönüştürmelerini olumlu etkileyen, performans arttırıcı bir etkiye sahiptir (Argyris, 1957). Bu bağlamda kişilerin bireysel olarak mutlulukları hem özel hayatlarını hem de iş yaşamlarını etkilediği için örgütsel alanda yapılan araştırmalarda da yer alan bir konu olmaktadır.

İşe ilişkin duyuşsal iyilik algısı çalışanların yaptıkları işten ve çalışma ortamından memnuniyetini, çalışma arkadaşları ile yöneticilerine karşı sahip olduğu olumlu duyguların olumsuz duygulardan fazla olmasını belirten bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Diener vd., 1991).

Bir kurumda çalışanların mutsuz olması iş performanslarını etkileyen bir kriter (İslamoğlu, 2010; Fleming, 2017) olduğu için örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında yapılan çalışmalarda da yer almaktadır. Mutsuz çalışanlar mutlu olanlara göre daha olumsuz düşünen, paylaşıma ve sosyalleşmeye kapalı, çatışmaya yatkın ve reaktif yapıları nedeniyle hem bireysel performanslarını hem de kurum performansını olumsuz etkilemektedir (McKenna, 2006).

Mutluluk ve iş yaşamında mutluluğu tanımlayan işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı çalışanın performansını hatta işyerinde çalışıp çalışmaya devam edip etmeme kararını etkilemektedir. Mutluluk ve işle ilgili iyilik algısının (İş yaşamındaki mutluluğun) işten ayrılma nedeni üzerinde etkisini analiz etmek amacıyla keşifsel araştırma yöntemiyle yapılandırılan araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden betimsel model kullanılarak aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır;

- Araştırma sorusu 1: Mutluluğun işten ayrılma nedenleri üzerinde etkisi var mıdır?
- Araştırma sorusu 2: İşe ilişkin duyuşsal iyilik algısının (İş yaşamında mutluluğun) işten ayrılma nedenleri üzerinde etkisi var mıdır?
- Araştırma sorusu 3: İşten ayrılma nedenleri üzerinde en önemli etkiye sahip işe ilişkin duyuşsal iyilik algı boyutu hangisidir?
- Araştırma sorusu 4: İşe ilişkin duyuşsal iyilik algısının (İş yaşamında mutluluğun) en fazla etkili olduğu işten ayrılma nedenleri hangileridir?

Bu konuda ilgili alan yazında çalışma yer almamaktadır. Bu bağlamda mutluluk ve iş yaşamındaki mutluluğun işten ayrılma nedeni üzerinde etkisini analiz eden bir çalışma alan yazına katkı sağlayacaktır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Mutluluk

Mutlu olmak birçok insanın hayatının temel amacıdır. Mutluluk kavramına olan ilgi eski çağlardan beri gözlemlenmektedir. Felsefe literatüründe mutluluğun en iyi nasıl anlaşılabileceğine dair soruları ilk soran kişinin filozof Aristoteles olduğu kabul edilmektedir (Fitriana vd., 2022). Aristoteles, mutluluğu insanlar için olası "tam ve iyi ömürlük bir amaç" olarak görmektedir. Mutlu olmak isteyen insanlar ise aklın ön planda olduğu, kişilerin kendi tutum ve davranışlarını kontrol ettiği şekilde erdemli yaşamalıdır (Aristoteles, 2022). Felsefi yaklaşıma göre mutluluk erdemli ve ahlaklı bir yaklaşımla iyi düşünüp davranarak olarak ulaşılacak bir kavramdır (Pryce-Jones, 2011).

Mutluluk kişiden kişiye değişen subjektif yapısı ve zamanla değişen dinamik olma özelliği nedeniyle zor tanımlanan kavramlardan birisidir. Mutluluk kavramının tanımlanmasına netlik kazandırmaya çalışanlardan biri de stoacı filozof olan Marcus Aurelius mutluluk kavramına "Ölümlü bir dünyada insanca, ahlaklı, etik ve mümkün olduğunca basit ve yalın bir yaklaşımla, sorgulamadan" ulaşacağını savunmaktadır (Aurelius, 2020). Mutluluk konusunda birçok çalışma yapan diğer stoacı filozof Epiktetos ise mutluluğu "sadelik, akıl, güven, seçim özgürlüğü, anı yaşama ve huzur kavramları" üzerine inşa etmiştir (Epiktetos, 2019).

Felsefe alanından sonra psikoloji, sosyoloji, ekonomi gibi birçok farklı disiplinde mutluluk kavramı tanımlanmıştır. Lyubomirsky ve Lepper (1999) mutluluk kavramını bireysele indirgeyerek kişinin mutlu ya da mutsuz olma durumunu belirten ve mutluluk ile eş anlamlı olarak psikoloji alanında yoğun olarak kullanılan "öznel iyi oluş" kavramını geliştirmişlerdir.

Türk Dil Kurumu sözlüğü mutluluğu "Bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli ulaşılmaktan doğan kıvanç durumu" olarak tanımlamaktadır. Mutluluk en kabul gören tanımıyla olumlu duygular, olumsuz duygular ve yaşam memnuniyeti bileşenlerinden oluşmakta ve şu şekilde tanımlanmaktadır; "Mutluluk, kişinin sahip olduğu olumlu duyguların olumsuz duygulardan çok olması ve yaşam memnuniyetidir" (Doğan, 2013). İnsanoğlu var oldukça mutluluk arayışı devam ettiği için bu alanda farklı disiplinlerde yapılan araştırmalar ve tanımlamalar da devam edecektir.

### İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı (İş Yaşamında Mutluluk)

Çalışan bir kişi için sahip olduğu iş bir anlam ifade ediyorsa, geleceğiyle ilgili bir vizyona sahipse ve bunu gerçekleştireceğine dair inancı varsa bir çalışan olarak mutlu olmasının önündeki engeller ortadan kalkmış demektir. İş yaşamında mutluluğun aşağıda sıralanan beş temel bileşeni bulunmaktadır (McKee, 2018);

- Bireysel moral ve bireysel sıkıntı, bireysel analiz düzeyinde değerlendirilmekte olup, işyerindeki pozitif ve negatif etkinin tanımlarına daha yakındırlar.
- İş grubu morali ve iş grubu sıkıntısı çalışanların kurumda yaşadıkları pozitif ve negatif duygusal ruh hallerini ifade etmektedir.
- İş tatmini çalışanların o andaki iş koşullarından ne kadar memnun olduklarını yansıtan bilişsel yönelimli bir değişkendir. Çalışanların mutluluğunun bu bileşeni çalışanların işleri ile ilgili pozitif ve negatif deneyimlerden kaynaklanan özet bir yargı olarak görülmektedir. Bu aynı zamanda çalışanların bireysel deneyimlerini ve işyerinde yaşadıkları duygusal ruh halini de yansıtmaktadır.

İşe ilişkin duyuşsal iyilik algısı (iş yaşamında mutluluk) ile çalışanlarının işlerinden duydukları tatmin kavramları birbiri ile yakın anlama sahip olmakla birlikte kapsamları farklıdır. İş tatmini, çalışanın sahip olduğu işi değerlendirdiğinde olumlu duygulanıma sahip olmasını ifade etmektedir. İş tatmini çalışanın işine karşı sahip olduğu tutum ve genel tavrı belirtmektedir (Anderson vd., 2009).

İşe ilişkin duyuşsal iyilik algısı ise hem iş tatminini hem de memnuniyeti içeren daha kapsamlı bir kavramdır. Russell (2022) işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı olarak ifade edilen iş yaşamında mutluluğu memnuniyet ve tatmin olarak iki boyutta tanımlamıştır. İşe ilişkin duyuşsal iyilik algısı kavramının içinde hem olumlu/olumsuz duygular hem de kişinin bilişsel değerlendirmeleri vardır. Bu değerlendirmeler çalışana dokunan tüm paydaşların, kurumsal ve çevresel koşulların etkisiyle kişinin bilişsel değerlendirmesi sonucu oluşmaktadır. İş tatmini ise sadece mutluluğun işle ilgili boyutu olup daha dar kapsamlıdır.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Veri toplama aracının birinci bölümünde katılımcıların cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı bilgilerinden oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde Hills ve Argyle (2002) tarafından geliştirilen ve Doğan ve Sapmaz (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan "Oxford Mutluluk Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek beşli likert tipinde (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) 28 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte 11 maddenin (m1, m5, m9, m12, m13, m18, m22, m23, m26, m27, m28) ters kodlanmasıyla elde edilen yüksek puan mutluluk düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,92 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının üçüncü bölümünde Katwyk ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen ve Bayram ve diğerleri (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan "İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı (JAWS) Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek beşli likert tipinde (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) 20 madde ve 4 boyuttan (yüksek memnunluk / yüksek uyarılmışlık, yüksek memnunluk / düşük uyarılmışlık, düşük memnunluk / yüksek uyarılmışlık, düşük memnunluk / düşük uyarılmışlık) oluşmaktadır. Ölçeğin iki boyutu (yüksek memnunluk / yüksek uyarılmışlık, yüksek memnunluk / düşük uyarılmışlık) "pozitif duygular", iki boyutu (düşük memnunluk / yüksek uyarılmışlık, düşük memnunluk / düşük uyarılmışlık) "negatif duygular" olarak tanımlanmaktadır. Ölçeğin toplam puanı alınırken "negatif duygular" boyutundaki maddeler (m2, m4, m6, m7, m11, m12, m13, m14, m15, m17)

ters kodlanmaktadır. Elde edilen yüksek puan işe ilişkin iyilik algısının yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,96; alt boyutların Cronbach Alpha katsayısı 0,92 / 0,90 / 0,89 ve 0,89 olarak tespit edilmiştir.

Veri toplama aracının dördüncü bölümünde katılımcıların işten ayrılma nedenlerine ilişkin çoktan seçmeli seçeneklerin bulunduğu "işten ayrılma nedeni" bilgi formu yer almaktadır. Formda; ast-üst ilişkileri, ücret, terfi etme, doğum, evlilik, çalışma saatleri, gelişim imkanı, ailevi nedenler, ulaşım ve taşınma gerekçeleri olmak üzere 10 faktörü kapsayan, işten ayrılma nedenini analiz eden sorular yöneltilmiştir.

### Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır. Çalışmada bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) kategorik ve ikiden fazla kategoriye sahip olduğundan işe ilişkin iyilik algısı ve mutluluğun işten ayrılma niyetlerini (ücret, gelişim imkanı, ailevi nedenler, ast-üst ilişkisi, terfi, çalışma saatleri) hangi doğruluk düzeyinde sınıflayabildiğini (ayırabildiğini) belirlemek amacıyla diskriminant (fonksiyon) analizinden yararlanılmıştır. Diskriminant analizinde örneklem büyüklüğü, normal dağılım, varyans-kovaryans matrislerinin homojenliği ve çoklu bağlantı varsayımlarının karşılanması gerekmektedir (Çokluk vd., 2010). Ölçek puanlarının tekli normallik sınamasında çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık ve basıklık katsayılarının ±1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011). Çoklu normal dağılım için saçılma diyagramı kullanılabilir. Saçılma diyagramı elips şeklinde olduğunda çoklu normal dağılım sağlanmış olur. Her gruptaki örneklem büyüklüğünün bağımsız değişken sayısının en az 4 veya 5 katı olması gerekmektedir. Bağımsız değişken sayısı 5 olduğundan bağımlı değişkenin her grubundaki örneklem büyüklüğün en az 20-25 olması gerekmektedir. Tüm grupların kovaryans matrislerinin eşit olduğu durumlarda doğrusal, eşit olmadığı durumlarda karesel diskriminant analizi kullanılabilir. Çoklu doğrusal bağlantı için VIF ve tolerans değerleri ve bağımsız değişkenler arasındaki ikili korelasyon katsayıları incelenmiştir. VIF>10 ve tolerans <0,20 olduğunda ve korelasyon katsayısı 0,90 ve üzeri olduğunda bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olduğu anlaşılmaktadır (Çokluk vd., 2010). Ölçeklerin toplam ve alt boyut puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden puanlarının cinsiyet ve medeni duruma göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testinden; çocuk sayısına göre karşılaştırılmasında ANOVA testinden yararlanılmıştır. ANOVA testinde anlamlı farklılık görüldüğünde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD post hoc testinden yararlanılmıştır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

### Demografik Bulgular

Tablo 1'de katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı

| Demografik Değişken | Gruplar | n | % |
|---|---|---|---|
| Cinsiyet | Kadın | 319 | 53,7 |
| | Erkek | 275 | 46,3 |
| Medeni durum | Evli | 424 | 71,4 |
| | Bekar | 170 | 28,6 |
| Çocuk sayısı | Yok | 227 | 38,2 |
| | 1 çocuk | 175 | 29,5 |
| | 2 çocuk ve üstü | 192 | 32,3 |

Araştırmaya katılan hizmet sektöründe çalışan 594 beyaz yakalı çalışanın %53,7'si kadın, %46,3'ü erkektir. Katılımcıların %71,4'ü evli, %28,6'sı bekardır. Katılımcıların %38,2'si çocuk sahibi değil, %29,5'i 1 çocuk, %32,3'ü 2 ve daha fazla çocuk sahibidir.

## İşten Ayrılma Nedenlerine Ait Bulgular

Tablo 2'de katılımcıların işten ayrılma nedenlerine göre dağılımı gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Katılımcıların işten ayrılma nedenlerine göre dağılımı

| İşten ayrılma nedenleri | n | % |
|---|---|---|
| Ailevi nedenler | 140 | 23,6 |
| Ücret | 162 | 27,3 |
| Kariyer imkanları | 182 | 30,6 |
| Çalışma saatleri | 110 | 18,5 |

Katılımcıların %23,6'sı ailevi nedenler, %27,3'ü ücret, %30,6'sı kariyer imkanları, %18,5'i çalışma koşulları nedeniyle işten ayrılmayı düşünmektedir. Diskriminant analizi için her gruptaki örneklem büyüklüğünün bağımsız değişken sayısının en az 4 veya 5 katı olması gerektiği ve bağımsız değişken sayısının 5 olduğu dikkate alındığında bağımlı değişkenin en düşük örnekleme sahip grubunda (çalışma saatleri n=110) örneklem büyüklüğün yeterli olduğu görülmektedir.

## Betimsel Bulgular

Tablo 3'te ölçek puanlarına ait betimsel istatistiklerine yer verilmiştir.

**Tablo 3:** Ölçek puanlarına ait betimsel istatistikler

| Ölçek | N | Min. | Maks. | $\overline{X}$ | SS | Çarpıklık | Basıklık |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **OXFORD MUTLULUK** | 594 | 1,86 | 4,89 | 3,39 | 0,54 | -0,25 | -0,17 |
| Yüksek Memnunluk / Yüksek Uyarılmışlık | 594 | 1,00 | 4,80 | 2,81 | 0,82 | -0,07 | -0,83 |
| Yüksek Memnunluk / Düşük Uyarılmışlık | 594 | 1,00 | 5,00 | 3,04 | 0,82 | -0,30 | -0,65 |
| Düşük Memnunluk / Yüksek Uyarılmışlık[1] | 594 | 1,00 | 5,00 | 2,52 | 0,94 | 0,40 | -0,52 |
| Düşük Memnunluk / Düşük Uyarılmışlık[1] | 594 | 1,00 | 5,00 | 2,97 | 0,91 | 0,15 | -0,78 |
| **İŞE İLİŞKİN İYİLİK ALGISI (JAWS)** | 594 | 1,00 | 4,65 | 3,09 | 0,78 | -0,23 | -0,79 |

[1]: Ölçek puanı hesaplanırken ters kodlanmıştır.

Tablo 3'e göre Oxford mutluluk ölçeği puanı 3,39±0,54 olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlar dikkate alındığında araştırmaya katılan çalışanların mutluluk düzeyinin "orta" düzeyde olduğu söylenebilir. Ölçek puanının tekli normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 3'e göre işe ilişkin iyilik algısı (JAWS) ölçek puanı 3,09±0,78 olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlar dikkate alındığında araştırmaya katılan çalışanların işe ilişkin iyilik algısının "orta" düzeyde olduğu söylenebilir. Yüksek memnunluk / yüksek uyarılmışlık (2,81±0,82) ve yüksek memnunluk / düşük uyarılmışlık (3,04±0,82) puanlarının (pozitif duygular) orta düzeyde; düşük memnunluk / yüksek uyarılmışlık (2,52±0,94) puanının (negatif duygu) düşük düzeyde, düşük memnunluk / düşük uyarılmışlık (2,97±0,91) puanının (negatif duygu) orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ölçek ve alt boyut puanlarının tekli normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

## Mutluluk ve İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısının İşten Ayrılma Niyetini
### Sınıflama Durumuna İlişkin Bulgular

Tablo 4'te bağımsız değişkenler arasındaki ilişki ve çoklu bağlantı bulgularına yer verilmiştir.

**Tablo 4:** Bağımsız değişkenler arasındaki ilişki ve çoklu bağlantı

| Ölçek | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Tolerans | VIF |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1-OXFORD MUTLULUK** | 1 | 0,58** | 0,57** | -0,54** | -0,57** | 0,593 | 1,687 |
| 2-Yüksek Memnunluk / Yüksek Uyarılmışlık | | 1 | 0,82** | -0,59** | -0,69** | 0,286 | 3,493 |
| 3-Yüksek Memnunluk / Düşük Uyarılmışlık | | | 1 | -0,65** | -0,71** | 0,274 | 3,645 |
| 4-Düşük Memnunluk / Yüksek Uyarılmışlık[1] | | | | 1 | 0,83** | 0,296 | 3,383 |
| 5-Düşük Memnunluk / Düşük Uyarılmışlık[1] | | | | | 1 | 0,240 | 4,174 |

[1]: Ölçek puanı hesaplanırken ters kodlanmıştır. [2]: Oxford mutluluk ve JAWS ayrı olarak tekrarlanmıştır

Tablo 4'e göre bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0,90'dan düşük olduğu, VIF<10 ve Tolerans>0,20 olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon katsayıları, VIF ve tolerans değerleri birlikte dikkate alındığında bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5'te grup istatistiklerine yer verilmiştir.

**Tablo 5:** Grup istatistikleri

| Bağımsız Değişken | İşten Ayrılma Niyeti | n | $\overline{X}$ | SS | Çarpıklık | Basıklık |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Oxford Mutluluk | Ailevi nedenler | 140 | 3,28 | 0,55 | -0,36 | -0,31 |
| | Ücret | 162 | 3,43 | 0,54 | -0,39 | 0,04 |
| | Kariyer olanakları | 182 | 3,41 | 0,52 | -0,16 | -0,17 |
| | Çalışma saatleri | 110 | 3,40 | 0,55 | -0,03 | -0,28 |
| Yüksek Memnunluk / Yüksek Uyarılmışlık | Ailevi nedenler | 140 | 2,68 | 0,79 | 0,09 | -0,79 |
| | Ücret | 162 | 2,61 | 0,85 | 0,13 | -0,71 |
| | Kariyer olanakları | 182 | 3,11 | 0,77 | -0,51 | -0,52 |
| | Çalışma saatleri | 110 | 2,78 | 0,80 | 0,17 | -0,64 |
| Yüksek Memnunluk / Düşük Uyarılmışlık | Ailevi nedenler | 140 | 3,01 | 0,82 | -0,27 | -0,54 |
| | Ücret | 162 | 2,83 | 0,86 | -0,15 | -0,83 |
| | Kariyer olanakları | 182 | 3,25 | 0,74 | -0,50 | -0,39 |
| | Çalışma saatleri | 110 | 3,01 | 0,83 | -0,11 | -0,72 |
| Düşük Memnunluk / Yüksek Uyarılmışlık | Ailevi nedenler | 140 | 2,40 | 0,87 | 0,49 | -0,29 |
| | Ücret | 162 | 2,24 | 0,94 | 0,70 | -0,23 |
| | Kariyer olanakları | 182 | 2,93 | 0,91 | 0,20 | -0,52 |
| | Çalışma saatleri | 110 | 2,42 | 0,87 | 0,42 | -0,53 |
| Düşük Memnunluk / Düşük Uyarılmışlık | Ailevi nedenler | 140 | 2,90 | 0,88 | 0,24 | -0,65 |
| | Ücret | 162 | 2,77 | 0,97 | 0,29 | -0,74 |
| | Kariyer olanakları | 182 | 3,23 | 0,87 | 0,06 | -0,88 |
| | Çalışma koşulları | 110 | 2,90 | 0,86 | 0,19 | -0,81 |

Tablo 5'teki grup istatistiklerine göre Oxford mutluluk ölçeğinde ücret (3,43±0,54), kariyer olanakları (3,41±0,52), çalışma koşulları (3,40±0,55) ve ailevi nedenlere (3,28±0,55) ait puanların birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir. Oxford mutluluk ölçek puanlarının bütün gruplarda normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 5'teki grup istatistiklerine göre yüksek memnunluk / yüksek uyarılmışlık boyutunda en yüksek puan kariyer olanakları (3,11±0,77) olduğu; çalışma koşulları (2,78±0,80), ailevi nedenler (2,68±0,79) ve ücret (2,61±0,85) nedenlerine ait puanların ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yüksek memnunluk / yüksek uyarılmışlık ölçek puanlarının bütün gruplarda normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 5'teki grup istatistiklerine göre yüksek memnunluk / düşük uyarılmışlık boyutunda en yüksek puan kariyer olanakları (3,25±0,74), ailevi nedenler (3,01±0,82), çalışma koşulları

(3,01±0,83) nedenlerine ait olduğu; en düşük puanın ise ücret (2,83±0,86) nedenine ait olduğu tespit edilmiştir. Yüksek memnunluk / düşük uyarılmışlık puanlarının bütün gruplarda normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 5'teki grup istatistiklerine göre düşük memnunluk / yüksek uyarılmışlık boyutunda en yüksek puan kariyer olanakları (2,93±0,91) olduğu; çalışma koşulları (2,42±0,87), ailevi nedenler (2,40±0,87) ve ücret (2,24±0,94) nedenlerine ait puanların ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Düşük memnunluk / yüksek uyarılmışlık ölçek puanlarının bütün gruplarda normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 5'teki grup istatistiklerine göre düşük memnunluk / düşük uyarılmışlık boyutunda en yüksek puan kariyer olanakları (3,23±0,87) olduğu; çalışma koşulları (2,90±0,86), ailevi nedenler (2,90±0,88) ve ücret (2,77±0,97) nedenlerine ait puanların ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Düşük memnunluk / düşük uyarılmışlık ölçek puanlarının bütün gruplarda normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo 6'da fonksiyonların özdeğerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 6:** Fonksiyonların özdeğerleri

| Fonksiyon | Özdeğer | Varyans (%) | Toplam Varyans (% | Kanonik Korelasyon |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 0,777 | 96,2 | 92,6 | 0,661 |
| 2 | 0,031 | 3,8 | 100,0 | 0,173 |
| 3 | 0,000 | 0,0 | 100,0 | 0,015 |
| Box's M=52,944; $F_{(45;\ 675913)}$=1,158; p=0,217 | | | | |

Tablo 6'daki Box-M istatistiğinin anlamlı olmadığı (Box's M=52,94; $F_{(45;\ 675913)}$=1,16; p>0,05); diğer bir ifadeyle kovaryans matrislerinin homojen olduğu tespit edilmiştir. Özdeğerler, her bir diskriminant fonksiyonun karakteristik kökü olarak adlandırılır ve bağımlı değişkende açıklanan varyans oranını yansıtır. Her diskriminant fonksiyonunun bir özdeğeri vardır. Bağımlı değişkendeki grup sayısının bir eksiği kadar diskriminant fonksiyonu elde edilir ve fonksiyonların sırası önemini ifade etmektedir. Özdeğerlerin ayırma oranı, diskriminant fonksiyonlarının göreli ayırma gücünü gösterir. Göreli ayırma gücü, bir fonksiyona ilişkin özdeğerin, modeldeki tüm fonksiyonlara ilişkin özdeğerlerin toplamına bölünmesi ile elde edilir. Modelin ayırma gücüne ilişkin yüzde, diskriminant fonksiyonlarından kaç tanesinin önemli olduğunu belirlemekte kullanılır. Özdeğerin yorumlanmasındaki güçlük, bir üst limitinin olmamasından kaynaklanmaktadır ancak 0,40'tan yüksek özdeğer "iyi" olarak kabul edilebilir. Kanonik korelasyon, bağımlı değişkence oluşturulan gruplarla, diskriminant fonksiyonu arasındaki ilişkidir. Eğer kanonik korelasyon sıfırsa, gruplarla fonksiyon arasında ilişki yoktur. Kanonik korelasyon ne kadar büyükse, bu durum gruplarla diskriminant fonksiyonları arasındaki ilişkinin de o denli yüksek olduğu anlamına gelir (Çokluk vd., 2010). Tablo 6'ya göre 0,40'tan yüksek yalnızca bir özdeğerin olduğu, diğer bir ifadeyle yalnızca bir en fazla açıklama gücüne sahip olan birinci fonksiyonun dikkate alınacağı anlaşılmaktadır. Birinci fonksiyonun açıklama gücünün %96,2 olduğu tespit edilmiştir. Birinci fonksiyonun kanonik korelasyonu 0,66 olduğundan gruplarla birinci diskriminant fonksiyonu arasındaki ilişkinin yüksek olduğu, diğer bir ifadeyle birinci fonksiyonun grupları ayırmada yüksek düzeyde etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 7'de modele ait Wilks' Lambda istatistiklerine yer verilmiştir.

**Tablo 7:** Wilks' Lambda istatistikleri

| Fonksiyon | Wilks' Lambda (λ) | $X^2$ | Sd | p |
|---|---|---|---|---|
| 1'den 3'e kadar | 0,546 | 356,310 | 15 | 0,000 |
| 2'den 3'e kadar | 0,870 | 17,984 | 8 | 0,021 |
| 3 | 1,000 | 0,125 | 3 | 0,989 |

Wilks' Lambda değerleri kaç diskriminant fonksiyonunun anlamlı olduğunu göstermektedir ve her bir diskriminant fonksiyonu için özdeğer istatistiğinin anlamlılığını test etmektedir (Çokluk vd., 2010). Tablo 7'deki birinci fonksiyonun Wilks' Lambda istatistiğine ilişkin ki-kare ($X^2$=356,31) değerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (p<0,01) tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle birinci fonksiyonun ayırma gücü anlamlı derecede yüksektir (veya gruplar bir ayırma fonksiyonu ile ayrılabilir).

Tablo 8'de Wilks' Lambda grup ortalamalarının eşitlik testine yer verilmiştir.

**Tablo 8:** Wilks' Lambda grup ortalamalarının eşitlik testi

| Bağımsız değişken | Wilks' Lambda (λ) | F | sd1 | sd2 | p |
|---|---|---|---|---|---|
| Oxford Mutluluk | 0,989 | 2,288 | 3 | 590 | 0,078 |
| Yüksek Memnunluk / Yüksek Uyarılmışlık | 0,937 | 13,125 | 3 | 590 | 0,000 |
| Yüksek Memnunluk / Düşük Uyarılmışlık | 0,961 | 8,029 | 3 | 590 | 0,000 |
| Düşük Memnunluk / Yüksek Uyarılmışlık | 0,912 | 18,930 | 3 | 590 | 0,000 |
| Düşük Memnunluk / Düşük Uyarılmışlık | 0,960 | 8,289 | 3 | 590 | 0,000 |

Bağımsız değişkenlere ait Wilks' Lambda istatistik değerleri (λ) 0 ile 1 arasında değer almakta olup 0'a yakın olduğunda grup ortalamalarının farklı olduğu, 1'e yakın olduğunda grup ortalamalarının benzer olduğu ya da gruplar arasında ayrım olmadığı anlamına gelir. Diğer bir ifadeyle λ değeri ne kadar küçükse değişkenin diskriminant fonksiyonuna o kadar fazla katkıda bulunduğu anlaşılmaktadır (Çokluk vd., 2010). Tablo 8'deki her bir bağımsız değişkenin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde Oxford mutluluk ölçeği puanlarında gruplar arasında farkların anlamlı olmadığı görülmektedir ($F_{(3;\ 590)}$=2,29; p>0,05). Bağımsız değişkenlerin Wilks' Lambda değeri 1'e çok yakın olduğundan bağımsız değişkenlerin grupları ayırmadaki etkisinin çok yüksek olmadığını ancak işe ilişkin iyilik algısı ölçeğindeki yüksek memnunluk / yüksek uyarılmışlık ($F_{(3;\ 590)}$=13,12; p<0,01), yüksek memnunluk / düşük uyarılmışlık ($F_{(3;\ 590)}$=8,03; p<0,01), düşük memnunluk / yüksek uyarılmışlık ($F_{(3;\ 590)}$=18,93; p<0,01) ve düşük memnunluk / düşük uyarılmışlık ($F_{(3;\ 590)}$=8,29; p<0,05) puanlarında gruplar arasındaki farkların anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 9'da standartlaştırılmış kanonik diskriminant fonksiyonu katsayılarına yer verilmiştir.

**Tablo 9:** Standartlaştırılmış kanonik diskriminant fonksiyonu katsayıları

| Bağımsız değişken | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|
| Oxford Mutluluk | 0,006 | 1,027 | 0,051 |
| Yüksek Memnunluk / Yüksek Uyarılmışlık | 0,977 | 0,685 | 0,420 |
| Yüksek Memnunluk / Düşük Uyarılmışlık | 0,800 | -1,243 | 0,244 |
| Düşük Memnunluk / Yüksek Uyarılmışlık | 0,983 | 0,218 | -0,878 |
| Düşük Memnunluk / Düşük Uyarılmışlık | 0,817 | -0,050 | 0,563 |

Standartlaştırılmış kanonik diskriminant fonksiyonu katsayıları, her bir bağımlı değişkenin tahmininde, bağımsız değişkenlerin kısmi önemini, diğer bir ifadeyle her bir değişkenin diskriminant fonksiyonuna özgün katkısını gösterir. Bu anlamda tıpkı regresyon analizindeki beta katsayılarına karşılık gelirler. Ayrıca her bir diskriminant fonksiyonu, fonksiyonla en güçlü ilişkiyi veren değişkenin adıyla anılır (Çokluk vd., 2010). Tablo 9'a göre birinci fonksiyonda işten ayrılma niyetine en fazla etkisi olan değişkelerin sırasıyla düşük memnunluk / yüksek uyarılmışlık (negatif duygular) (λ=0,983), yüksek memnunluk / yüksek uyarılmışlık (pozitif duygular) (λ=0,977), düşük memnunluk / düşük uyarılmışlık (negatif duygular) (λ=0,817) ve yüksek memnunluk / düşük uyarılmışlık (pozitif duygular) (λ=0,800) olduğu; Oxford mutluluk ölçeğinin ise işten ayrılma niyetine etkisinin olmadığı (λ=0,006) tespit edilmiştir.

Tablo 10'da yapı matrisi katsayılarına yer verilmiştir.

**Tablo 10:** Yapı matrisi katsayıları

| **Bağımsız değişken** | **1** | **2** | **3** |
|---|---|---|---|
| Düşük Memnunluk / Yüksek Uyarılmışlık | -0,926* | 0,033 | 0,352 |
| Yüksek Memnunluk / Düşük Uyarılmışlık | 0,837* | -0,206 | 0,225 |
| Yüksek Memnunluk / Yüksek Uyarılmışlık | 0,836* | 0,162 | 0,291 |
| Düşük Memnunluk / Düşük Uyarılmışlık | -0,710* | -0,035 | 0,233 |
| Oxford Mutluluk | 0,619* | 0,608 | 0,015 |

*: Fonksiyon içindeki korelasyonun mutlak değerine göre sıralanmış değişkenler

Yapı matrisi, her değişkenin her bir diskriminant fonksiyonu ile ilişkisini gösterir ve bağımsız değişkelerin öneminin değerlendirilmesinde kullanılır. Bunlar basit Pearson korelasyon katsayılarıdır ve yapı matrisi katsayıları, korelasyonlar ya da diskriminant yükleri olarak adlandırılır (Çokluk vd., 2010). Tablo 10'daki yapı matrisi katsayılarına göre diskriminant fonksiyonu ile en yüksek korelasyona sahip bağımsız değişkenlerin sırasıyla düşük memnunluk / yüksek uyarılmışlık (r=-0,926), yüksek memnunluk / düşük uyarılmışlık (r=0,837), yüksek memnunluk / yüksek uyarılmışlık (r=0,836), düşük memnunluk / düşük uyarılmışlık (r=-0,710), Oxford mutluluk (0,619) değişkenleri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 11'de sınıflandırma sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 11:** Sınıflandırma sonuçları

| **İşten ayrılma nedenleri** | Ailevi nedenler | | Ücret | | Kariyer olanakları | | Çalışma koşulları | | TOPLAM | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | f | % | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Ailevi nedenler | 57 | 40,7 | 38 | 27,1 | 15 | 10,7 | 30 | 21,4 | 140 | 100,0 |
| Ücret | 36 | 22,2 | 80 | 49,4 | 8 | 4,9 | 38 | 23,5 | 162 | 100,0 |
| Kariyer olanakları | 14 | 7,7 | 4 | 2,2 | 155 | 85,2 | 9 | 4,9 | 182 | 100,0 |
| Çalışma koşulları | 33 | 30,0 | 33 | 30,0 | 23 | 20,9 | 21 | 19,1 | 110 | 100,0 |
| Toplam Doğru Sınıflandırma Yüzdesi = %52,7 | | | | | | | | | | |

Diskriminant analizinin başarısı, doğru sınıflandırma yüzdesinin yüksek oluşuna bağlıdır. Sınıflandırma istatistiklerinde analiz sonucunda aynı bireylerin nasıl sınıflandırıldığına ilişkin sınıflandırma sonuçları orijinal durum ile birlikte gösterilir (Çokluk vd., 2010). Tablo 11'deki sınıflandırma sonuçları incelendiğinde işten ayrılma nedeni ailevi nedenler olan katılımcıların %40'ı; işten ayrılma nedeni ücret olan katılımcıların %49,4'ü; işten ayrılma nedeni kariyer olanakları olan katılımcıların %85,2'si; işten ayrılma nedeni çalışma koşulları olan katılımcıların %19,1'i doğru sınıflandırılmıştır. Diskriminant fonksiyonunun toplam doğru sınıflandırma yüzdesi %52,7' olarak tespit edilmiştir. Bağımlı değişkenin dört grubu olduğundan her grubun %25'i birinci grupta yer aldığından beklenen değer %25'tir. Diğer bir ifadeyle şans değeri %25'tir. Ailevi nedenler (%40,7), ücret (%49,4) ve kariyer olanakları (%85,2) nedenleri için elde edilen doğru sınıflandırma değeri %25'ten yüksek olduğundan analizin sınıflandırma doğruluğu şans kriterinden yüksektir. Diğer bir ifadeyle elde edilen diskriminant fonksiyonu, şansla sınıflandırmanın ötesinde doğru sınıflandırma yapmıştır.

Diskriminant analizi sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde araştırmaya katılan çalışanların işten ayrılma nedenlerinin en önemli belirleyicilerinin işe ilişkin duyuşsal iyilik algıları olan düşük memnunluk / yüksek uyarılmışlık, yüksek memnunluk / yüksek uyarılmışlık, düşük memnunluk / düşük uyarılmışlık olduğu; öznel mutluluğun işten ayrılma nedenlerinin anlamlı belirleyicisi olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı ve öznel mutluluğun çalışma koşulları haricindeki işten ayrılma nedenlerini doğru sınıflandırdığı ve en doğru sınıflandırılan işten ayrılma nedenlerinin sırasıyla kariyer olanakları, ailevi nedenler ve ücret olduğu tespit edilmiştir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Mutluluk ve işe ilişkin duyuşsal iyilik algısının (iş yaşamındaki mutluluğun) işten ayrılma nedeni üzerinde etkisini analiz etmek amacıyla yapılan araştırma sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Oxford mutluluk ölçeği puanı 3,39±0,54 olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlar dikkate alındığında araştırmaya katılan çalışanların mutluluk düzeyinin "orta" düzeyde olduğu söylenebilir. Ölçek puanının tekli normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

İşe ilişkin iyilik algısı ölçek puanı 3,09±0,78 olarak tespit edilmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlar dikkate alındığında araştırmaya katılan çalışanların işe ilişkin iyilik algısının "orta" düzeyde olduğu söylenebilir.

Mutluluğun işten ayrılma nedeni üzerinde etkisi yoktur. Mutluluğun işten ayrılma nedeni ile ilişkisini analiz eden bir çalışma olmadığı için alan yazınla kıyaslama yapılamamaktadır ancak mutluluğun çalışanın verimini, üretkenliğini ve iş performansını arttırdığına dair araştırmalar (Jones, 2010; Weziak-Bialowolska vd., 2020; DiMaria vd., 2020) mevcuttur. Bu bağlamda mutluluğun işten ayrılma nedenini de etkilemesi beklenirken etkilemediği bulgusuna ulaşılmıştır.

İşe ilişkin duyuşsal iyilik algısının (İş yaşamında mutluluğun) işten ayrılma nedenleri üzerinde etkisi olduğu, işten ayrılma nedenleri üzerinde en önemli etkiye sahip algılar sırasıyla düşük memnunluk / yüksek uyarılmışlık (r=-0,926), yüksek memnunluk / düşük uyarılmışlık (r=0,837), yüksek memnunluk / yüksek uyarılmışlık (r=0,836), düşük memnunluk / düşük uyarılmışlık (r=-0,710) olarak tespit edilmiştir. İş yaşamında düşük mutluluk (negatif duygular) işten ayrılma nedenlerinin artmasına, yüksek mutluluk (pozitif duygular) ise işten ayrılma nedenlerinin azalmasına neden olmaktadır. Mutluluğun kişinin özel ve iş yaşamındaki çok boyutlu etkisi göz önüne alındığında işten ayrılma nedenlerinin de artmasına sebep olması beklenen bir sonuçtur.

İşe ilişkin iyilik algısının (İş yaşamında mutluluğun) en fazla etkili olduğu işten ayrılma nedenleri sırasıyla kariyer olanakları (%85,2), ücret (%49,4) ve ailevi nedenler (%40,7) olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar yaptıkları iş karşılığında sadece ücret alarak çalışmaya devam ettiklerinde sadece verici konumunda olmakta, uzun vadede iş yaşamındaki mutluluklarını koruyamamakta ve işten ayrılma niyetine girmektedir. Çalışanların iş yaşamında mutsuz olup işten ayrılma güdüsüne girmemeleri için işe girdikten sonra gelişmeleri sağlanmalı, kendilerine değer katıldığını hissetmeleri ve kariyerlerinde ilerlemeleri sağlanmalıdır (Warr ve Clapperton, 2010). Ücret ile işten ayrılma nedeni arasındaki bağlantı söylemsel olarak her zaman bilinen ve gündeme gelen bir konu olmakla birlikte araştırmalarla desteklenmemektedir. Jim Collins'in (2002) 30 yıl boyunca Fortune 500 listesindeki 1435 kurumla yaptığı geniş kapsamlı analizini yayınladığı "İyiden Mükemmele" isimli kitabında vurguladığı gibi ücretin çalışanın ve kurumun direkt performansı ile ilgisi olmadığı, iş ve kişi uyumu doğru sağlandığında ve çalışanlar mutlu ise ücret performansı ve işte kalıp kalmama kararını etkilemektedir. İş yaşamındaki mutluluk bireysel mutluluğu, bireysel mutluluk da iş yaşamındaki mutluluğu etkilediği için ailevi nedenler de iş yaşamına etki etmektedir. Ailevi nedenler çalışan için işten ayrılma nedeni olarak işveren tarafından çok fazla sorgulanmadan kabul edilebilecek bir neden olduğu için de seçilmiş olabilir. Çalışanlara psikolojik destek verilmesi işyerlerinde psikologların bulunması aile yaşamındaki sorunların çözümlenmesi için de destek olacak bir uygulamadır.

Mutluluk ve işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı ile işten ayrılma nedenlerini birlikte analiz eden bir çalışma olmaması araştırma sonuçlarının alan yazınla karşılaştırılarak yorumlanmasını engellemekle birlikte ilerleyen araştırmalara örnek teşkil edebilecektir.

Daha genellenebilir ve kapsamlı sonuçlara ulaşmak için çalışanların sektörel bazda değerlendirildiği, daha çok katılımcının dahil olduğu, performans boyutunun da analize dahil edildiği ve işten ayrıldıktan sonraki kariyer yaşamındaki tercihinin ayrılma nedeni ile bağlantısını analiz eden araştırmalar yapılabilir.

# KAYNAKÇA


Alpaydın, Y. (2013). Çalışmanın mutluluğu ve sıkıntısı. *İş Ahlakı Dergisi, 6*(1), 178-182.

Anderson, N., Öneş, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (2009). *Endüstri, iş ve örgüt psikolojisi el kitabı. 2. Cilt- Örgüt psikolojisi.* Yayıncılık.

Argyris, C. (1957). *Personality and organization.* Harper &Row, Publishers.

Aurelius, M. (2020). *Unutma, mutlu bir hayat çok az şeye bağlıdır. 2000 yıllık mutlu yaşama rehberi.* Yayına hazırlayan: Özlem Esmergül. Destek Yayınları.

Aristoteles (2022). *Hayatı bir şölen sofrası gibi bırakmalı ne susuz ne de sarhoş. Mutlu ve erdemli bir yaşamın yolları.* Yayına hazırlayan: Çağla Özden. Destek Yayınları.

Bayram, N., Kuşdil, M. E., Aytaç, S., & Bilgel, N. (2004). İşe ilişkin duyuşsal iyilik algısı ölçeğinin (Job-related Affective Well-being – JAWS) Türkçe versiyonunun güvenilirlik çalışması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: ÖNERİ, 6,* 1-7.

Baysal, A. C. (1993). *Çalışma yaşamında insan.* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınevi.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (14. Baskı). PEGEM Akademi.

Collins, J. (2002). *İyi'den "mükemmel" şirkete: Kalıcı başarıya ulaşmanın yolları.* Çeviri: Levent Cinemre. Boyner Yayınları.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik.* PEGEM Yayınları.

Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (1991). *Happiness is the frequency, not the intensity of positive versus negative affect*. In F. Strack, M. Argyle, N. Schwarz (Eds), Subjective Well-Being: An Interdisciplinary Perspevtive. Pergamon.

DiMaria, C. H., Peroni, C., & Sarracino, F. (2020). Happiness matters: Productivity gains from subjective well-being. *Journal of Happiness Studies, 21*(1), 139-160.

Doğan, T. ve Çötok, N. A. (2011). Oxford mutluluk ölçeği kısa formunun Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 4*(36),165-172.

Doğan, T. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 14*(1), 56-64.

Epiktetos (2019). *Kendisinin efendisi olmayan hiç kimse özgür değildir. 2000 yıllık huzurlu yaşama rehberi.* Yayına hazırlayan: Aslı Perker. Destek Yayınları.

Fitriana N, Hutagalung F. D., Awang Z., & Zaid S. M. (2022) Happiness at work: A cross-cultural validation of happiness at work scale. *PLoS ONE, 17*(1), 1-16. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261617.

Fleming, P. (2017). *Çalışmanın mitolojisi*. Koç Üniversitesi Yayınları.

İslamoğlu, G. (2010). *Kurumlarda iyilik de var*. Nobel Yayın Dağıtım.

Jones, J. P (2010). *Happiness at work.* Wiley-BlackWell Publication.

Lyubomirsky, S. & Lepper, H. A. (1999). Measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research, 46,* 137–155.

McKee, A. (2018). İş'te nasıl mutlu olunur? Çeviri: Demet Altınyeleklioğlu. Park Yayınları.

McKenna, E. (2006). Business psychology and organizational behaviour (Fourth Edition). Psychology Press.

Pryce-Jones J. (2011). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. John Wiley & Sons.

Russell, B. (2019). *Mutlu olma sanatı.* İngilizceden çeviren: Yunus Sağlamtürk. Say Yayınları.

Terkel, S. (1975). *Working.* Avon.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü. Mutluluk. Erişim tarihi 13, 2023, https://www.tdk.gov.tr/icerik/diger-icerikler/tumsozlukler/

Warr, P., & Clapperton, G. (2010). *The joy of work.* Routlegde.

Weziak-Bialowolska D., Bialowolski P., Sacco P.L., VanderWeele T.J., & McNeely, E. (2020). Well-Being in life and well-being at work: Which comes first? Evidence from a longitudinal study. *Frontiers in Public Health, 8*(103), 1-12.

# HAVACILIK SEKTÖRÜNDE DUYGUSAL EMEK KAVRAMI: KABİN MEMURLARI ÜZERİNE METAFORİK BİR ARAŞTIRMA

Dr. Öğr. Üyesi Seda Mumlu KARANFİL
*İstanbul Gelişim Üniversitesi*
smumlu@gelisim.edu.tr

Öğr. Gör. Ramazan ÇOBAN
*Milli Savunma Üniversitesi*
ramazancoban26@hotmail.com

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı duygusal emek kavramını katılımcıların algısıyla tanımlamak ve metaforlar sayesinde duygusal emeğin farklı yönlerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılarak araştırmaya yön verilmiştir. Katılımcıların seçiminde, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın örneklemini Türkiye'de sivil havacılık sektöründe görev yapan 10 kabin memuru/amiri oluşturmaktadır. Araştırmada duygusal emek ile ilgili veri toplamak için "metafor" kullanma yönteminden yararlanılmıştır. Katılımcılardan toplanan veriler içerik analizine tabi tutularak değerlendirilmiştir. İçerik analizi sonucuna göre güler yüzlü olmak, göz teması sağlamak, etkili iletişim kurmak, duyguları kontrol etmek, yaşanan durumlara göre davranmak ve çalışırken bireysel sorunları bir kenara bırakmak duygusal emek konusunda ortak noktalar olarak ön plana çıkmıştır. Duygusal emek için kullanılan metaforlar incelendiğinde sahne ve oyunculuk metaforlarının öne çıktığı görülmüştür. Katılımcıların işyerleri olan kabini sahneye ve duygusal emeği ise oyunculuğa benzetmelerinin nedeni, uçuş sırasında iş rollerinin her an değişebileceği ve duruma göre kabin memurlarının acil yardım ekibi, doktor ya da şefkatli bir anne gibi davranmaları gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte ödül, at, annelik, poker face, karınca, zekâ ve Kapodakya duygusal emek için kullanılan diğer metaforlardır. Araştırma sonuçlarının duygusal emek kavramı ve havacılık sektöründe örgütsel davranış ile ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal emek, kabin memuru, havacılık sektörü, metafor.

# GİRİŞ

Sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan ve günümüzde giderek genişleyen hizmet sektöründe yaşanan hızlı gelişmeler, çetin rekabet koşulları ve müşteri odaklı hizmet anlayışı çalışanların tutum ve davranışlarına önemli derecede yön vermektedir. Çalışanların müşterilere karşı sergiledikleri davranışlar müşteri memnuniyetini etkileyen temel faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle hizmet sektöründe faaliyet gösteren birçok işletmede zihinsel ve fiziksel emeğin yanı sıra çalışanların duygusal emek göstermesi de örgütsel performans açısından önemli bir faktör haline gelmiştir (Chu ve Murmann, 2006). Duygusal emek, kişiler arası karşılıklı iletişim sırasında çalışanların örgüt tarafından istenen duyguları sergileme çabası olarak tanımlanabilir (Robbins, 2002). Hizmet sektöründe çoğu zaman çalışan müşteri ilişkisi, işletmenin sağladığı hizmetin kalitesini belirlemektedir. Bu nedenle işletmeler kaliteli hizmet sunarak müşteri memnuniyeti sağlayabilmek için çalışanların uyması gereken belirli davranış kalıpları ortaya koymaktadır. Duygusal emek, örgütlerin belirlediği söz konusu belirli davranış ve duygu kalıplarını sergilemek için çalışanlar tarafından sarf edilen gayreti ifade etmektedir (Eroğlu,2014).

Hizmet sektöründe çalışanların sergilediği duygusal emek çalışanların müşterilerle kurduğu iletişim, örgütlerin hayatta kalabilmesi ve sürdürülebilir kârlılık için önemli bir örgütsel davranıştır (Steinberg ve Figart 1999). Bu kapsamda nitel yöntemle havacılık sektöründe kabin memurları üzerinde yapılan bu araştırmada katılımcıların algısıyla duygusal emek kavramının tanımlanması ve metaforlar sayesinde duygusal emeğin farklı yönlerinin ortaya çıkartılması amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarının duygusal emek kavramı ve havacılık sektöründe örgütsel davranış ile ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Duygusal Emek

Duygusal emek kavramı ilk olarak sosyolog Arlie Russel Hoschshild'in *"The Managed Heart"* isimli kitabında ele alınmış ve sonraki dönemlerde farklı yönleriyle birçok araştırmaya konu olmuştur (Yeşil ve Mavi, 2018: 30). Duygusal emek, iş hayatının gerektirdiği duyguların çalışanlar tarafından jest ve mimiklerle gösterilmesi ya da sergilenmesidir. Bu nedenle duygusal emek yönetilen ve değiştirilebilen bir değerdir (Hochschild, 1983: 7). İş hayatında çalışanların hissettiği duygular ile örgütlerin çalışanlardan beklediği duygular arasında farklılıklar görülebilmektedir. Örgütler çalışanlardan kendi çıkarları ve amaçları doğrultunda belirlenen duyguları göstermesini istemektedirler. Bu kapsamda çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda belirlenen duyguları gösterme çabası duygusal emek olarak ifade edilmektedir (Yıldız ve Sazkaya, 2021: 31). Duygusal emek, kişinin duygularının örgütün amaç ve beklentileri doğrultusunda düzenlemesidir (Grandey, 2000: 97). Başka bir ifadeyle duygusal emek, çalışanların en iyi hizmeti sunabilmesi için karşısında bulanan kişiyi anlayarak empati yapması ve bu kapsamda iş rolünün gereği olan davranış ve duygu durumunu sergilemesidir (Beğenirbaş ve Meydan, 2012: 164). Ashforth ve Humprey (1993) ise duygusal emeği çalışanların hizmet sunduğu sırada müşterilere karşı örgütün istediği duyguları yansıtmaları olarak tanımlamışlardır.

## Duygusal Emeğin Boyutları

Literatür incelendiğinde duygusal emeğin yüzeysel, derin ve samimi davranış olmak üzere üç boyutunun olduğu görülmektedir (Eren ve Yılmaz, 2020: 221). Yüzeysel davranış, çalışanların yaşadığı ruh hallerinden kopmadan örgütsel amaçlar doğrultusunda belirlenen duygu durumlarına uygun ve müşteriyi mutlu edecek şekilde davranış sergilemeleridir (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002). Yüzeysel davranışta bireyler gerçek duygularını maskeler ve hissetmediği duyguları beden dilini kullanarak hissediyormuş gibi gösterirler (Ay vd., 2020: 1147). Derin davranış, örgütsel amaçlar doğrultusunda sergilenmesi gereken duyguları çalışanların gerçekten hissetmeye çalışmalarıdır. Derin davranışta birey sergilemek zorunda olduğu duyguyu bizzat yaşamaya çabalamaktadır (Grandey, 2003: 87; Diefendorff vd., 2005). Derin davranışın yüzeysel davranıştan temel farkı, bireyin doğrudan duygularına yoğunlaşması ve duygularını değiştirebilmek için çaba göstermesidir (Yang ve Chang 2008: 881). Birey derin davranışta duygularını içeriden, yüzeysel davranışta ise dışarıdan değiştirir (Chu, 2002: 19). Samimi davranış ise müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla çalışanlar tarafından rol yapmadan, zorlamadan ve doğal bir şekilde duyguların gösterilmesidir (Asforth ve Humphrey, 1993: 94). Samimi davranış sergileyen bir çalışanın müşteriye karşı sergilemesi gereken duygular ile hissettiği duygular uyum içindedir. Çalışan samimi davranış sergilerken olumlu, yardıma hazır ve içten duygular içindedir (Akoğlan vd., 2008:42; Diefendorff vd., 2005).

## Duygusal Emeğin Sonuçları

Örgütün beklentileri doğrultusunda çalışanların duygusal emek sergilemesi örgüt içinde çalışanlar için belirli davranış kalıplarının oluşturulması, çalışanların tarafsız davranışlar sergilemesi, müşteri memnuniyeti, olumlu kurumsal izlenim ve örgütsel performansın artmasına neden olmaktadır (Yürür ve Ünlü, 2011; Yıldız ve Sazkaya, 2021). Bununla birlikte duyguların örgütsel amaçlar doğrultusunda sürekli olarak kontrol altında tutulmaya çalışılması, saklanması ya da sürekli aşırı nazik davranma gibi çalışanları duygusal emeğe yönlendiren davranışların çalışanların üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu bilinmektedir (Çevik, 2020). Literatürde yer alan birçok araştırmada duygusal emeğin duygusal uyumsuzluk, duygusal yorgunluk, iş tatminsizliği, işe yabancılaşma, stres, işten ayrılma niyeti ve tükenmişliğe neden olduğu tespit edilmiştir (Hochschild, 1983; Morris ve Feldmen 1996; Grandey, 2000; Sandiford ve Seymour, 2002; Shani ve Pizam, 2009).

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı duygusal emek kavramını katılımcıların algısıyla tanımlamak ve metaforlar sayesinde duygusal emeğin farklı yönlerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılarak araştırmaya yön verilmiştir. Fenomenoloji deseni, günlük hayatta farkında olduğumuz ancak ayrıntılı olarak bilmediğimiz olguları incelemek amacıyla uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 67). Araştırmanın örneklemini havacılık sektörünün önde gelen çalışan gruplarından biri olan kabin memurları/amirleri oluşturmaktadır. Katılımcılar, amaçlı örneklem yöntemine göre (Creswell, 2017:189) belirlenmiş ve bu kapsamda araştırmaya 10 kabin memuru/amiri katılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Katılımcıların demografik özellikleri

| S/N | Görev | Cinsiyet | Medeni Durum | Yaş | Çalışma Süresi | Eğitim Seviyesi |
|---|---|---|---|---|---|---|
| K1 | Kabin Amiri | Kadın | Bekâr | 46 | 20 | Yüksek Lisans |
| K2 | Kabin Amiri | Kadın | Evli | 37 | 13 | Lisans |
| K3 | Kabin Memuru | Erkek | Evli | 29 | 4 | Lisans |
| K4 | Kabin Amiri | Kadın | Bekâr | 41 | 13 | Lisans |
| K5 | Kabin Memuru | Kadın | Bekâr | 27 | 5 | Lisans |
| K6 | Kabin Amiri | Erkek | Evli | 37 | 11 | Lisans |
| K7 | Kabin Amiri | Kadın | Bekâr | 37 | 12 | Ön Lisans |
| K8 | Kabin Memuru | Erkek | Bekâr | 28 | 6 | Lisans |
| K9 | Kabin Memuru | Erkek | Evli | 38 | 6 | Yüksek Lisans |
| K10 | Kabin Memuru | Erkek | Bekâr | 26 | 3 | Lisans |

Tablo1'e göre katılımcıların yarısı kabin amiri, diğer yarısı ise kabin memuru olarak görev yapmaktadır. Evli ve bekâr katılımcı sayısının birbirine yakın; çalışanların çoğunun yaş olarak 20 ve 30'lu yaş grubunda ve lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze görüşme (mülakat) yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın soruları oluşturulduktan sonra katılımcılara araştırmacılar tarafından ilk olarak duygusal emek kavramının tanımı yapılmış ve sonra katılımcılardan yaptıkları iş bağlamında *"kendileri için duygusal emeğin ne anlama geldiğini ifade etmeleri; duygusal emek kavramını bir metafora (cisim, nesne, hayvan, deyim, söz vb.) benzetmeleri ve niçin bu benzetmeyi yaptıklarını açıklamaları"* istenmiştir. Metaforlar karmaşık ve soyut olguların daha kolay bir şekilde açıklanması ve anlaşılabilmesi için kullanılan zihinsel benzetmeler olarak ifade edilebilir. Metafor kavramın ya da olgunun kendisi değil, sembolüdür (Demirbilek, 2021).

Mülakatlar sonrası, elde edilen ses kayıtlarının deşifre edilmesi sonucu ortaya çıkan veriler görüşmelerde alınan notlarla birlikte düzenlenerek içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi nitel araştırmalar için uygun bir analiz yöntemi olarak görülmektedir. İçerik analizi ile görüşmeler ve alınan notlar yazıya dökülmüş, düzenlenmiş ve anlamlı veriler ortaya çıkarılmıştır. Son olarak anlamlı veriler düzenlemiş ve yorumlanmıştır. Yorumlama yaparken araştırmacının verilerden sonuç çıkarması ve bu çıkarımların önemini vurgulaması zorunludur (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu nedenle araştırmacılar ilk kaynak verilerinden elde ettikleri deneyim ile araştırma sonuçlarını yorumlamışlardır.

Araştırmanın geçerliliği ve güvenirliğini sağlamak için araştırmanın yöntemi, süreci ve elde edilen sonuçlara nasıl ulaşıldığı ile ilgili yapılan çalışmalar açık ve ayrıntılı bir şekilde belirtilmiş; amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış; elde dilen veriler ile uzun süre etkileşim sağlamış ve içerik analizi ile ortaya çıkan veriler tarafsız bir şekilde okuyucuya sunulmuştur (Creswell, 2017; Yıldırım ve Şimşek, 2018).

# BULGULAR VE TARTIŞMA

Katılımcıların kabin içindeki görevlerini düşünerek yaptıkları duygusal emek tanımları Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Katılımcıların duygusal emek tanımları

| S/N | Duygusal Emeğin Tanımı |
|---|---|
| K1 | İşverenin beklentileri doğrultusunda yolcu ile iyi iletişim, uçma korkusu olan ile göz teması kurmak, göz hizasında olmak, kalp ve duygu işidir. |
| K2 | Bireysel sorunlarınız ve sosyal yaşantınızı bir kenara bırakarak uçuş sırasında işletmeninizin kuralları ve yolcuların memnuniyeti için bir oyun gibi gerekli performansı sergilemektir. |
| K3 | Rutin işlerimiz ve acil durumlarda yolcunun memnun edilmesi, kaygı yönetimi, sosyal kimliğimden farklı davranma (daha konuşkan olma) ve öfke kontrolüdür. |
| K4 | Güleryüz, göz teması, pozitif iletişim, ekip içerisinde iyi iletişim. |
| K5 | Şirketin çıkarlarına uygun olarak, belirli davranış kalıplarında kendi kişiliğimizi geride bırakarak yolcuya olan davranışlarımız. |
| K6 | Yolcu profiline göre farklı iletişim teknikleri ve beden dilini kullanmak. Empati kurmak, duygularına hâkim olmak. |
| K7 | Yolcunun duygularını yolcu bir şey söylemeden anlamak (korku, rahatsızlık, daralma vb.) ve yardımcı olmak. |
| K8 | Duygusal zekâ ile duygusal emek paralellik gösterir. İletişim, duyguları bastırma, duygularını gizleme, profesyonelliğe uygun davranma. |
| K9 | İşi sahiplenmek, olaylara göre davranmak, duygu ve düşünceleri kontrol etmek ve şirket adına istenen davranışları göstermek. |
| K10 | Uçak içinde standart havacılık ve firma kuralları çerçevesinde yolcularla profesyonel ve kendi duygunuzu katmadan iletişim kurmak için çaba sarf etmektir. Yolcunun tavrı ne olursa olsun çalışanın sürekli pozitif davranışlar göstermesidir. |

Tablo 2'deki tanımlar incelendiğinde genel olarak katılımcıların duygusal emek açısından yaşanan farklı olaylara farklı duygusal tepkiler verdikleri ancak bu tepkilerini gizlediklerini ya da kurumun istekleri doğrultusunda yönlendirdikleri görülmektedir. Katılımcı ifadelerine göre *"güler yüzlü olmak, göz teması sağlamak, etkili iletişim kurmak, duyguları kontrol etmek, olaylara ve durumlara göre davranmak, bireysel sorunları bir kenara bırakmak"* duygusal emek konusunda ortak noktalar olarak ön plana çıkan davranışlardır.

Erkek bir katılımcı, duygusal emeği tanımlarken uçak içerisinde karşılaştıkları durumlar ile ilgili şöyle bir paylaşımında bulunmuştur. *"Duygusal emek bir yönü ile duygularınıza hâkim olmaktır. Öfkenize hâkim olabilirsiniz ancak sevincinize çok da hâkim olamazsınız. Uçak içerisinde bazen anormal olaylar yaşanır. Orada yolcu genelde bize bakar ne oluyor diye ve siz de panik olursanız yolcuyu sakinleştiremezsiniz. Bu durumda siz hiçbir şey yaşamamış olarak davranırsınız. Bir gün uçuş sırasında uçak aşırı bir şekilde sallandı. Normal insanlar gibi ben de korktum ama bu korkumu göstermedim ve yolculardan sakladım".* Katılımcının ifadeleri duygusal emeğin duygularını gizlemesi ile ortaya çıktığını göstermektedir. Bu yönü ile çalışanın duygularını gizlemesi ya da bastırması duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutuna dikkat çekmektedir. Yüzeysel davranışta kişiler yaşadıkları öfke, kızgınlık, korku, kaygı gibi duygularını karşı tarafa göstermekten ziyade bastırmakta ve diğer kişilere bir şey yokmuş gibi davranmaktadırlar.

Diğer bir erkek katılımcı duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutuna şu cümleleri ile dikkat çekmektedir "*Duygusal emek uçuş sırasında doğum yapan ya da kalp krizi geçiren bir yolcuya karşı gösterdiğiniz performanstır. Burada ilk müdahaleyi sizin duygularınıza hâkim olarak ve soğukkanlılıkla gerçekleştirmeniz gerekiyor. Aldığımız eğitimler böyle durumlarda gün yüzüne çıkıyor ve bize büyük katkı sağlıyor. Bu yönü ile de duygusal emek sizi bir "poker face" yapıyor".* Derinlemesine davranışta örgütsel beklentileri karşılamak amacıyla çalışan duygularını değiştirmeye gayret göstermektedir. Bununla birlikte katılımcının "poker face" ifadesi de kendisinin bir aktör gibi rol yaptığını açıkça göstermektedir.

Diğer erkek bir katılımcı " *Çalışırken ve acil durumlarda prosedürleri uyguluyor ve yolcuyu memnun etmeye çalışıyoruz. Bunları yaparken kendimizden çok şey feragat ediyoruz. Örneğin acil durumlarda biz de korkuyoruz. Ancak korkmuyor gibi davranarak yolcuları sakinleştirmeye çalışıyoruz. İşimizin bir parçası olarak duygularımızı yönetmeye çalışıyor ve prosedürleri düşünüyoruz. Duygularımı yönetememem başkalarının canına mal olabilir. Bunun dışında sinirlendiğim yolcular var. Ama yolcuya göstermiyorum sinirlendiğimi ya da erken uçuşlarda farklı kimliğe bürünerek konuşkan ve sosyal bir kişi gibi davranıyorum"* şeklinde duygusal emeği tanımlamıştır. Katılımcının acil durumlarda ve öfkeli anlarında duygularını bastırması duygusal emeğin yüzeysel davranış boyutunu, sosyal bir kimliğe büründüğünü söylemesi ise duygusal emeğin derinlemesine davranış boyutunu ortaya koymaktadır.

Duygusal emeğin yüzeysel ve derinlemesine davranış boyutunun yanı sıra üçüncü bir boyut olan samimi davranış boyutunda çalışanlar kendilerinden beklenen davranışları her zaman rol olarak yapmamakta ve örgütün kendilerinden beklediği duygular ile kendilerinin hissettiği duygular aynı olabilmekte ve hizmet alan kişiye bu duyguları göstermektedirler. Bu kapsamda kadın katılımcılardan bazıları *"duygusal emeği isteyerek sergiliyoruz"; "havacılık için duygusal emek olmazsa olmaz", "yatılı seferlerde yolcu ile daha samimi oluyoruz"; "samimi, pratik ve soğukkanlı kişiler kabin memurluğu yapabilirler"; "genelde yolcuya samimi olduğumuzu gösteririz"* diyerek; erkek bir katılımcı ise *"duygusal emeği hem işim gereği hem de isteyerek sergiliyorum"* diyerek duygusal emeğin samimi davranış boyutuna dikkat çekmiştirler.

Katılımcıların duygusal emeği benzetmek için kullandıkları metaforlar ve bu metaforlarla duygusal emek arasındaki ilişkileri açıklayan ifadeleri Tablo 3'de sunulmuştur.

**Tablo 3:** Duygusal emek ile ilgili metaforlar

| S/N | Metaforlar | Metaforlar ve Duygusal Emek İlişkisi |
|---|---|---|
| K1 | Ödül | İşimizin bir parçası olan duygusal emek sayesinde sabır, daha iyi iletişim becerileri ve manevi tatmin kazanıyoruz. Bu nedenle duygusal emek bizim için bir ödül gibidir. |
| K2 | Tiyatro Sahnesi | İşinizi yaparken tüm hayatınızı (sosyal, aile) geride bırakarak bir oyuncu gibi işle ilgili rol ve sorumluluklarınızı yerine getirmeniz gerekiyor. |
| K3 | At | Atlar sağlıklı, hisli ve duygusal hayvanlardır. Yük taşır, yarış yapar ama yoruldum demez. Sahibine bir şey olsa başından ayrılmaz. Atın bu özellikleri duygusal emeği çağrıştırdı. |
| K4 | Sahne | Kabin bir sahne gibidir. Kabinde rolleriniz doktor, hemşire, şefkatli bir anne, itfaiyeci vb. olabilir. Kabin memuru bu sahnede duygusal emek sayesinde bukalemun gibi her şarta uyum sağlamaya çalışır. |
| K6 | Annelik | Duygusal emeği anneliğe benzettim. Çünkü büyüme çağında çocuğunuz yanlış bir şey yapsa da siz duygularınızı bastırıp ona göre davranıyorsunuz. |
| K7 | Poker Face | Duygusal emek poker face gibidir. Çünkü duygu ve düşüncelerinizi karşı tarafın anlamaması için bilinçli olarak yönetmeniz gerekir. Acil durumlarda korkunuzu saklamak, öfke ve sevince hâkim olmak, doğum yapan birine yardım etmek, kalp masajı yapmak bu durumlara örnek olabilir. |
| K8 | Oyunculuk | Kabin bir sahne gibidir. Kabin memurunun yürüyüşü, duruşu ve yolculara davranışı ise bir oyunculuktur. Burada oyunculuk duygusal emeği ifade eder. |
| K9 | Karınca | Küçük görünseler de karıncalar güçlüdür. Tehlikelere ve zorluklara karşı dayanıklıdırlar. İş koşulları, zaman yönetimi ve proaktif tutum açısından duygusal emek karıncanın davranışlarına benzer. |
| K10 | Zekâ | Zekâ kullandıkça çiçek gibi açılır. Suladıkça, baktıkça yani belirli deneyimleri elde ettikçe açılır, gelişir ve kullanılabilir. Duygusal emek de zekâ gibi zamanla ve deneyimle iyice gelişebilir. |
| K11 | Kapadokya | Kapadokya İç Anadolu'da sıcak insanların yaşadığı ve Türkiye'de turizmin cazibe merkezi olan yerlerden biridir. Turizm sektöründe insanları memnun etmenin ve profesyonelliğin en iyi sergilendiği bir yer olan Kapadokya bu yönüyle müşterilerin memnuniyetine hizmet eden profesyonel bir çalışan davranışı olan duygusal emeği simgeleyebilir. |

Tablo 3'teki metaforlar ve katılımcı ifadeleri incelendiğinde birbiriyle ilişkili iki metafor olan *"sahne ve oyunculuk"* metaforlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Katılımcıların işyerleri olan kabini sahneye ve duygusal emeği ise oyunculuğa benzetmelerinin nedeni uçuş sırasında iş rolleri ve sorumluluklarının her an değişebileceği ve duruma göre kabin memurlarının acil yardım ekibi, doktor ya da şefkatli bir anne gibi davranmaları gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Erkek bir katılımcı da aynı şekilde *"doktor, anne, acil yardım ekibi olarak görev yaptığımız durumlar oluyor"* diyerek duygusal emeği oyunculuğa benzeten katılımcılar ile aynı yorumları yapmış, ancak duygusal emeği bahsettiği yönleri ile *"poker face"*e benzetmiştir.

*"Ödül"* metaforunu kullanan kadın katılımcı duygusal emeğin kendisine kattığı iletişim becerilerini bir ödül olarak görmektedir. *"At ve karınca"* metaforunu kullanan iki katılımcı ise bu metaforlarda ortak nokta olarak zorluklara karşı dayanıklılığı ön plana çıkarmıştır. *"Karınca"* benzetmesinde erkek katılımcı şu ifadeleri kullanmıştır. *"Duygusal emeği karıncaya benzetirim. Karıncalar küçük görünseler de güçlü ve çalışkan canlılardır. Kendilerinin on katı kadar yük taşıyabilirler. İleriyi öngörebilirler ve bunun içinde kış mevsiminin hazırlığını yazdan yaparlar. İş odaklı, proaktif, dayanaklı olmaları ve zaman yönetimi açısından karıncaların davranışlarının duygusal emeğe benzediğini düşünüyorum".* Duygusal emeğin karıncaya benzetilmesinin sebeplerinden biri karıncaların güçlü ve çalışkan olmalarından kaynaklanabilir. Benzer şekilde havacılık sektöründe kabin içinde gerçekleştirilen görevlerin yer şartlarındaki görevlere göre daha zor olduğu söylenebilir. Hava basıncına maruz kalma, yetersiz dinlenme, gürültü, uzun uçuşlar gibi faktörler havada görev yapmayı zorlaştırır. Ancak ne kadar zor koşullar altında olsalar da kabin memurları yapmaları gereken standart görevlerinin yanında yolcuları da memnun etmek ve duygusal olarak onlara emek harcamak zorundadırlar. Bu kapsamda söz konusu zor koşullarda kabin memurlarının çalışkan bir şekilde görevlerini yerine getirme sorumlulukları karıncalara benzemektedirler. Ayrıca, karıncaların ileriye dönük proaktif davranışlarıyla kabin memurlarının öngörüleri sayesinde uçuş sırasında oluşabilecek olumsuz durumları önceden fark etmeleri arasında ilişki kurulmuştur.

Duygusal emek için *"at"* metaforunu kullanan erkek katılımcı şu ifadeleri kullanmıştır. *"Duygusal emek deyince at geldi aklıma. Atlar sağlıklı, hisli ve duygusal hayvanlardır. Yeri geliyor bizi taşıyorlar yeri geliyor yük taşıyorlar ve yeri geliyor yarış yapıyorlar. Ancak bunlara rağmen yoruldum yeter artık demiyorlar. Bir gün bir yerde görmüştüm attan düşen biri bayılmıştı ve at başından ayrılmamıştı. Biz de birçok sorumluluk ve işe rağmen duygularımızı kontrol ediyor ve yolculara duygusal emek göstermek için hiç durmaksızın çalışıyoruz".* Duygusal emeğin ata benzetilmesi, atların sahibine karşı birden fazla sorumluluğunun olmasına rağmen atın sahibine sadık ve duygusal bir canlı olmasından kaynaklanabilir. Kabin memurlarının da bir atınkine benzer sorumlulukları ve özellikleri vardır. Çünkü kabin memurlarının görevlerini yaptığı sırada emniyet ve güvenliği sağlama, kaliteli servis yapma, güler yüzlü olma, empati kurma, zor durumları yönetme gibi sorumluluklarının yanı sıra yolculara karşı duygusal emek gösterme sorumluluğu bulunmaktadır.

*"Anne"* metaforunu kullanan erkek katılımcı *"annenin çocuğuna karşı sergilemiş olduğu sabır, anlayış ve şefkati"* duygusal emek ile ilişkilendirmiştir. Annelerin çocuklarının yaptığı hatalara karşı gösterdiği anlayış ve sabır ile kabin memurlarının bir yolcunun beklenmeyen ya da kaba davranışlarına karşı sergilediği nazik, sabırlı ve anlayışlı davranışları birbirine benzetilebilir. Türbülans sırasında korkan bir yolcuyu sakinleştirmek, çocuklu bir yolcuya yardım etmek, yorgun ve susamış birini önceden fark ederek ihtiyacını gidermek duygusal emek kapsamında kabin memurlarının annelik rolleri olarak görülebilir.

Bir diğer metafor zekâ metaforudur. *"Zekâ*" metaforunu kullanan erkek katılımcı *"bir zekânın gelişme sürecinde olduğu gibi duygusal emeğin de zaman içinde ve deneyim kazanarak geliştirilebileceğini ve daha kolay sergilenebileceğini"* ifade etmiştir. Katılımcılar görüşmeler esnasında mesleğe ilk başladıklarında duygusal emek gösterme konusunda zorlandıklarını ancak bir süre sonra duygusal emek davranışlarının geliştiğini ve bu konuda zorlanmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda duyguların gizlenmesi, bastırılması ya da örgüt tarafından istenen

duyguların gösterilmesi zekâ gibi zamanla gelişmekte ve geçmişe göre daha kolay sergilenebilmektedir. Son olarak *"Kapadokya"* metaforunu kullanan erkek katılımcı, duygusal emeğin *"müşteri memnuniyetine yönelik profesyonel bir davranış"* olduğunun altını çizmiş ve *"içtenlik ve samimiyetin müşteri açısından önemli olduğunu ve turizmin en önemli yerlerinden biri olan Kapadokya'da samimiyet ve içtenliği bulduğunu"* ifade etmiştir. Kapadokya'da restoran ve otellerde profesyonel bir hizmet aldığını bu yönü ile de havayolu ulaşımında verilen samimi ve içten bir hizmetin profesyonellik açısından Kapadokya'ya benzediğini ifade etmiştir.

# SONUÇ

Günümüz iş dünyasında hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletme sayısı giderek artmakta ve bu işletmelerde maksimum müşteri memnuniyetini sağlayarak örgütsel performansı arttırmak için belirli çalışan davranışları ön plana çıkmaktadır. Söz konusu çalışan davranışlarından biri olan duygusal emek, genellikle hizmet sektörü işletmelerinde müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla örgüt tarafından belirlenen belirli davranış ve duygu kalıplarının çalışanlar tarafından sergilenmesi için gösterilen çabayı ifade etmektedir. Literatür taraması ışığında yapılan bu araştırmada duygusal emek kavramını katılımcıların algısıyla tanımlanması ve metaforlar sayesinde duygusal emeğin farklı yönlerini ortaya konması amaçlanmıştır. Kabin memurları/amirleri üzerinde nitel araştırma yöntemiyle yapılan bu araştırmada elde edilen verilen içerik analizine tabi tutularak değerlendirilmiştir.

Katılımcıların duygusal emek tanımları incelendiğinde güler yüzlü olmak, göz teması sağlamak, etkili iletişim kurmak, duyguları kontrol etmek, duruma göre davranmak ve bireysel sorunları bir kenara bırakmanın duygusal emek konusunda ortak noktalar olarak ön plana çıkan davranışlar olduğu görülmüştür. Duygusal emek için kullanılan metaforlar incelendiğinde ise sahne ve oyunculuk metaforlarının öne çıktığı görülmüştür. Katılımcıların işyerleri olan kabini sahneye ve duygusal emeği ise oyunculuğa benzetmelerinin nedeni, uçuş sırasında kabin memurlarının iş rolleri ve sorumluluklarının her an değişebileceği ve duruma göre acil yardım ekibi, doktor ya da şefkatli bir anne gibi davranmaları gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte ödül, at, annelik, poker face, karınca, zekâ ve Kapodakya duygusal emek için kullanılan diğer metaforlardır. Araştırma bulgularının genel olarak ilgili literatür ile (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humprey, 1993; Grandey, 2000; Chu ve Murmann, 2006) uyumlu olduğu söylenebilir.

Araştırma bulguları kapsamında özellikle hizmet sektörü çalışanları ve yöneticilerine bazı önerilerde bulunulabilir. Duygusal emeğin örgütsel performansı ve kârlılığı arttırdığı bilinen bir gerçektir. Ancak ticari kaygılar nedeniyle sergilenen duygusal emeğin çalışanlar üzerindeki duygusal uyumsuzluk, stres, tükenmişlik gibi olumsuz etkileri göz ardı edilmemelidir. Aksi takdirde artan müşteri taleplerine duygusal uyum gösteremeyen mutsuz ve tükenmiş çalışanlar, işletme için büyük bir sorun kaynağı haline gelecektir. Bu kapsamda, iş yüküne bağlı olarak yeterli çalışan sayısı bulundurmak ve müşteri ilişkileri ile duygusal emek konusunda çalışanlara sürekli eğitimler ve psikolojik destek vermek çözüm önerileri olabilir.

Araştırmanın nitel araştırma yöntemiyle sınırlı sayıda katılımcı üzerinde yapılması nedeniyle kısıtları bulunabilir. Bu nedenle gelecekte duygusal emek değişkeni farklı değişkenlerle birlikte hizmet sektörünün farklı alanlarında nitel, nicel ve karma araştırma yöntemleriyle çalışılarak bu kısıtlar aşılabilir. Bununla birlikte araştırma sonuçlarının duygusal emek kavramı ve havacılık sektöründe örgütsel davranış ile ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

# KAYNAKÇA

Akoğlan, M. K. & Güçlü, N. (2008). Turizm işletmelerinde duygusal çaba faktörlerinin işe alma sürecinde kullanılması üzerinde bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 8 (2), 39- 56.

Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review,* 18(1), 88-115.

Ay, F. A., Limoncu, G. & Kelekçioğlu, L. (2020). Duygusal emek ve psikolojik sermayenin örgütsel sapmaya etkisi: Bir kamu hastanesi örneği. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Scienves Studies*, 6(24), 1146-1159.

Beğenirbaş, M. & Meydan, C. H. (2012). Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkisi: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 14(3), 159-181.

Brotheridge, C. M. & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17- 39.

Chu, K. H. L. & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6): 1181-1191.

Chu, K. H. L. (2002). The effects of emotional labor on employee work outcomes. (Unpublished Doctoral Dissertation). Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.

Creswell, J. W. (2017). Araştırma deseni nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları. (Çev. S. B. Demir). 3. Baskı. Ankara: Eğitilen Kitap Yayın Organizasyon.

Çevik, D. D. (2019). Maskeli balonun işçileri: Bir duygusal emek çalışması, *Turkish Studies*, 14(5), 53-66.

Demirbilek, N. (2021). Üniversite öğrencilerinin uzaktan öğretime ilişkin metaforik algıları. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi,* 12(1), 1-15.

Diefendorff, M. J., Croyle, H. M. & Gosserand, H. R. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.

Eren, M. Ş. & Yılmaz, E. (2020). Duygusal emek davranışlarının iş sonuçlarına etkisi: Biçimlendirici değişken olarak algılanan örgütsel desteğin rolü. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(14), 219-237.

Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 19, 147-160.

Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology,* 5(1), 95.-117.

Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.

Hochschild, A. R. (1983). The managed heart. commercialization of human feeling. University of California Press, Berkeley.

Morris, J. A. & Feldmen D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *The Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

Robbins, S. P. (2002). Organizational behavior, Tenth Edition, NewJersey: Prentice Hall.

Sandiford, P. & Seymour, D. (2002). Emotional labour in public houses: Reflections on a pilot study. *Journal of Hospitatilty and Tourism Research,* 26(1), 54-70.

Shani, A., Pizam, A., (2009). Work-related depression among hotel employees. *Cornell Hospitality Quaterly,* 50(4), 446-459.

Steinberg R. J. & Figart D. M. (1999). Emotional labor since the managed heart. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 8-26.

Yang, F. H. & Chang, C. C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: *A* questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies,* 45(6), 879-887.

Yeşil, S. & Mavi, Y. (2018). Duygusal emeğin etkilediği faktörler üzerine bir alan araştırması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 1, 29-44.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2018). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. 11. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, H. & Sazkaya, M. K. (2021). Duygusal emek ile iş stresi ilişkisinin incelenmesi: Kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 8(1), 29-50.

Yürür, S. & Ünlü, A. G. O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources,* 13(2). 801-104.

# ETİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN SESLİLİĞİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM İKLİMİNİN ARACILIK ROLÜ

Doç. Dr. Senem Altan
*Doğuş Üniversitesi*
saltan@dogus.edu.tr

Doç. Dr. Ahmet Tuncay Erdem
*Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi*
ahmeterdem@ibu.edu.tr

## ÖZET

Mesleklere yönelik araştırmalarda genel olarak her mesleğin zorluklarının olduğu bilinmesine rağmen aslında en zor mesleklerden biri olarak gazetecilik mesleği gösterilebilir. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı; Türkiye'de gazetecilik mesleği ile uğraşan bireylerin etik liderlik, çalışan sesliliği ve örgütsel iletişim iklimi algılarının belirlenmesidir. Bu çerçevede araştırmanın temel sorusu *"etik liderliğin çalışan sesliliğine etkisinde örgütsel iletişim iklimi aracı rol oynamakta mıdır"* şeklinde belirlenmiştir. Araştırma sorunun cevaplanabilmesi amacıyla Konya ilinde gazetecilik mesleğini fiili olarak icra eden bireylerden anket yöntemiyle veriler (n=248) elde edilmiştir. Araştırma verileri SPSS 25 ve AMOS 24 programlarıyla analiz edilerek katılımcıların etik liderlik, çalışan sesliliği ve örgütsel iletişim iklimi algılarının etkileşimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, etik liderlik algısının çalışan sesliliğini güçlendirdiği, bu durumun da örgütsel iletişim iklimini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Sonuç bölümünde araştırma bulguları ışığında önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Etik liderlik, çalışan sesliliği, örgütsel iletişim iklimi, gazetecilik.

# GİRİŞ

Antik çağlardan beri düşünürler, etiğin toplumların ve bireylerin gelişebilmesi için bireylerde iyi karakter geliştirmekle ilgili olduğunu savunmuşlardır. Mevcut ekonomik koşullar ve ahlaki açıdan sorgulanabilir iş uygulamaları örgütlerde etik liderliğe artan bir ilgiyi gündeme getirmiştir. Dolayısıyla örgütlerde etik davranışların incelenmesi ve etik liderlik daha dikkat çeken duruma gelmiştir. Etik liderlik, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilerin teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Avey vd., 2012).

İş yerinde liderlik, izleyenlerini etik olmayan davranışlar konusunda etkilemekle birlikte örgüt içinde etik olmayan uygulamalar nedeniyle yüksek oranda zarara uğratmaktadır. Geçmişten günümüze kadar bilim insanları, etik yaklaşımın önemi konusunda çalışma yapmanın yanı sıra örgüt içerisindeki etik dışı davranışı besleyen psikolojik süreçleri anlamak için araştırma yapmaya da odaklanmışlardır (Rabie & Abdul Malek, 2020). Bununla birlikte az sayıda çalışma etik liderlik ile çalışanların etik davranışları arasındaki düzenleyici ilişkiyi vurgulamaktadır (Farooq & Rabie, 2016). Etik liderlik ile çalışanın sesi arasındaki ilişkiyi açıklayan az sayıda ampirik çalışma yapılmıştır (Bai, Lin & Liu, 2019). Çalışan sesliliğinin, proaktif bir davranış olarak gerçekleşmesinde etik liderliğin hayati bir rol oynadığı belirtilmiştir (Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Ng & Feldman, 2015). Hem bireysel hem de ekip düzeyinde etik liderliğin, çalışanın sesliliği üzerinde eş zamanlı potansiyel etkileri ve bu etki üzerinde örgüt ikliminin önemi tespit edilmiştir (Bai, Lin & Liu, 2019). Örgütsel iletişim, örgütsel bütünleşme ve başarının sağlanmasında önemli bir belirleyici olarak gerek örgüt içi gerekse de örgüt çevresi ilişkilerin koordinasyonunun sağlanmasında önemli bir rol üstlenmiştir (Demirtaş, 2010). Lider üye ilişkisinde kurulan etkin iletişim, çalışanların beklentilerini öğrenmek açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Beklentileri karşılanan ve motivasyonları sağlanan çalışanların işe karşı geliştirdikleri tutum ve performans da pozitif yönde etkilenecektir (Tanrıverdi vd., 2010; Carr & Kaynak, 2007; Scudder & Guinan, 1989). Yöneticinin çalışanlarının düşünce ve önerilerine önem

vererek onların işleriyle ilgili sorunlarını açıklamaları için teşvik etmesi, örgütsel sesin artması ile mümkün olabilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003).

Bu çalışmanın amacı, etik liderliğin çalışan sesliliğine etkisinde örgütsel iletişim ikliminin rolünü incelemektir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Etik Liderlik

Bandura'nın "Sosyal Öğrenme Teorisi"ne dayanan Etik Liderlik, kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar verme yoluyla takipçilere teşvik edilmesi olarak tanımlanmıştır (Brown vd., 2005). Küreselleşen dünyada kalkınma sürecinin herkesin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak sivil toplum kuruluşlarının ortaya çıkışı, dünyadaki demokratik uygulamaların artışı; işletmelerin sosyal sorumluluğa, etik davranış ve etik liderliğe olan gereksinimini arttırmıştır. Yaşanan finansal skandallar ve piyasalarda hakim olan güvensizlik nedeniyle çalışanlar tarafından benimsenen, güvenilir, ahlaklı ve etik davranış göstereceğine ilişkin kanaat uyandıran etik lidere olan ihtiyacı gündeme getirmiştir (Aslan, 2013).

Etik liderler çoğunlukla sadece adil, güvenilir ve disiplinli liderler değildir, ayrıca ahlaki ilkeleri ve arzuları açıkça ileterek, ahlaki yön vererek ve destekçilerini doğru ve yanlış eylemlerinden sorumlu görerek, destekçileri arasında ahlaki davranışı etkili bir şekilde geliştirirler (Mahmood & Ejaz, 2019; Brown & Treviño, 2006). Etik liderlik, dengeli ve doğru kararlar alan, dürüst, işine özen gösteren, çalıştığı örgütün sosyal sorumluluk normlarını içselleştiren bir yaklaşıma dayanmaktadır. Etik lider, bir örgütün etik ilkelerle yönetilmesinin sorumluluğunu alarak, etik çevrenin desteğiyle var olabilmektedir (Aslan, 2013). Yöneticilerin etik yöndeki tutumları, iş ahlakının kurumsallaşmasında etkili olacak ve böylelikle etik değerler örgüt kültürüne yansıyacaktır. Bu bağlamda oluşan örgütsel etik, iş ortamında oluşan karmaşık ahlaki ikilemleri çözmede pozitif ve anlamlı yönde katkılar sağlamış olacaktır (Özgener, 2008).

## Çalışan Sesliliği

Rekabet unsuru olan olan sermaye günümüz örgütleri için anlam ve değer olarak boyut değiştirmektedir. Yönetim literatüründe en önemli sermaye unsuru olarak insan kaynağı kabul görmektedir (Robbins & Judge, 2012). Örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının önemi, örgütlerin rekabet ederek sürdürülebilirliğini sağlaması açısından giderek artmaktadır. Bunun nedeni, insan kaynağının sahip olduğu bilgi, fikir ve deneyimlerin örgüt kültürüne kazandırdığı ve örgütün rekabet düzeyini arttıran değerler olarak ifade edilmektedir. Günümüz örgütlerinin en büyük zenginliği sayılabilecek insan sermayesinin korunması ve daha da geliştirilmesi için yapılması gereken en temel eylem, çalışanların işle ilgili fikir ve önerilerinin alınarak onların önemsendiğinin hissettirilmesidir. Örgütsel sesin artması ve olumlu etkiler yaratabilmesi için yönetimin, çalışanların kendilerinin etkili olabileceğine inanmalarını sağlamaları gerekmektedir. Çalışan sesliliğinin eleştirel bir tavırdan uzak, çözüm odaklı katkı sunan bir yaklaşımda olması için çalışanın yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

Bir örgütün etkinlik ve etkililiğinde ses davranışının önemi yapılan bazı çalışmalarla da desteklenmiştir (Göktaş Kulualp, 2016, LePine ve Van Dyne, 2001; Graham ve Van Dyne, 2006). Ses davranışı, prosedürel adalet alanyazınında merkezi bir yere sahip olup niyet olarak yapıcı, meydan okuyan ve değişimi destekleyen bir iletişim davranışıdır. (Morrison, 2014; Dyne vd., 2003).

Çalışan sesliliği kavramı ilk olarak Amerika'da "Bir Şey Gördüğünüzde Söyleyin" sloganıyla başlayan kampanyanın örgütlere sirayet etmesiyle gündeme gelmiştir. Kavramın temeli, çalışanların işlerini yaparken gördükleri sorun ve görüşleri özgürce ifade etme esasına dayanmaktadır (Morrison, 2014). Yönetim literatüründe çalışan sesliliği ile ilgili iki yaklaşımdan ilki; çalışanların değişim için ses davranışında bulunması, diğer yaklaşım ise; çalışanların karar

alma sürecine katılması için ses davranışında bulunarak özgürce fikirlerini ifade etmeleridir (Karaca & Aksoy, 2022; Abdulgalimov vd., 2020). Alanyazında, çalışanın seslilik davranışı "kabullenici ses", "savunmacı ses" ve "korumacı ses" şeklinde üç türde ele alınmakla birlikte (Çerezci Baycan, 2019; Morrison, 2014; Dyne vd., 2003), destekleyici ve yıkıcı ses çerçevesinde "destekleyici ses", "savunmacı ses", "yapıcı ses" ve "yıkıcı ses" şeklinde dört sınıfta gruplandırılmıştır (Çerezci Baycan, 2019; Maynes & Podsakoff, 2014).

Morrison (2011) tarafından önerilen iş gören sesliliği modeline göre, sesliliği etkileyen yapısal faktörler arasında; organizasyon yapısı, örgüt kültürü, çalışma grupları, yöneticiler ile ilişkiler, liderlik tarzı, kıdemli yöneticilerin varlığı ifade edilirken, bireysel faktörler arasında; iş tutumları, kişilik yapısı, demografik değişkenler, tecrübe ve kıdem, pozisyon ve statü, performans, rol tanımı, tam ve yarı zamanlı çalışma şeklinde belirtilmektedir.

## Örgütsel İletişim İklimi

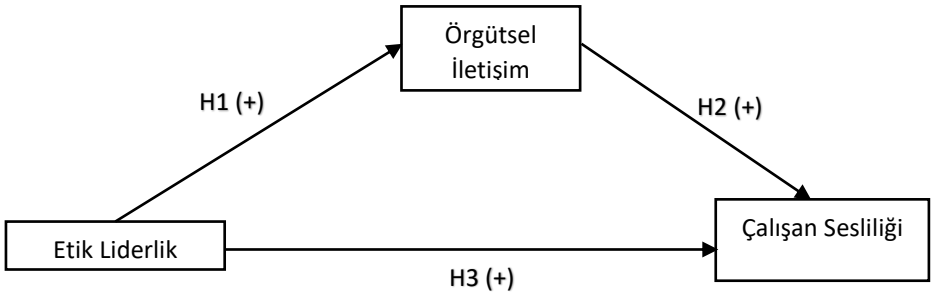
Örgütsel faaliyetlerin yürütülebilmesi için bir zorunluluk olan iletişim biçimleri, o örgütün iletişim yapısını dolayısıyla iletişim iklimini oluşturmaktadır. Örgütsel iletişim iklimi olarak ifade edilen, çalışma ortamında iletişimin yönetsel ve ilişkisel olmak üzere iki işlevi bulunmaktadır. Çalışma ortamında etkin bir iletişim sisteminin kurulması, yönetsel iletişimde liderlik stiliyle birlikte grup davranışları ve katılımlarıyla birlikte sağlanmaktadır (Baş, 2023; Karcıoğlu vd., 2009; Wynia vd., 2010; İnce ve Gül, 2011). Örgütsel iletişim iklimi, çalışanların örgüt içerisinde nasıl hissettiği ve nasıl davranması gerektiğini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla organizasyonlarda çalışma ortamı kültürüne önem verilmesinin yanında çalışanların iş yeri ortamındaki algılamalarının da önemli olduğu vurgulanmaktadır (Armenteros vd., 2019). Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlemesi durumunda yaratacağı faydalar; çalışanların karar alma ve uygulama konusunda gerek duyduğu bilgiyi elde etme imkanı bulması, çalışanlar ar arasındaki paylaşma duygusunda artışın sağlanması, çalışma ortamındaki baskı ve çatışmaların en aza indirgenmesi, faaliyetlerin işbirliği içerisinde yapılması, motivasyon iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratmak suretiyle örgütsel verimi arttırmak şeklinde ifade edilebilmektedir (Bakan & Büyükbeşe, 2004).

## Etik Liderlik, Çalışan Sesliliği ve Örgütsel İletişim İklimi Etkileşimi İlişkileri

Etik standartlarla yönetilen örgütlerde işgörenlerin özgüvenleri diğer örgüt çalışanlarına göre daha yüksek olmakla birlikte etik standartlar sayesinde örgütte çalışanların verimleri artmakta ve fikirlerini kolaylıkla dile getirebilmektedirler. Bu çerçevede etik değerleri yüksek olan örgüt ortamında görev alan çalışanlar, çıktı verimliliğini elde ederek vizyona dayalı ve güçlü örgüt yapısıyla daha etik ve verimli çalışma yoluna gitmektedirler (Lam, 2016: 278). Diğer yandan örgütlerin faaliyet göstermelerindeki esas amaçlarının kâr sağlayıp sürdürebilirliği elde etmek olduğu düşünülürse hem örgütün amaçları hem de bireylerin amaçlarının ortak paydada birleştirilmesiyle çalışanların örgüte karşı ilgileri artacak ve performansları da o oranda yükselecektir (Saylı ve Kızıldağ; 2007: 237). Performansları yükselen örgüt çalışanları zamanla örgüte karşı bağlılığı artacak ve örgütü benimseme yoluna gidebilecektir. Örgütü benimseyen çalışanlar ise örgüte güvendikleri için fikirlerini daha açık ve korkmadan ifade edebileceklerdir. Çiftçi ve Gürer (2019: 25) çalışan sesliliğini, örgüt çalışanlarının fikirlerini ifade edebilmeleri, açıkça konuşabilmeleri, belirli konuları benimseyerek yenilikçi fikirlerini açıkça dile getirebilmeleri olarak ifade etmekle birlikte örgütlerine güvenen, rahat davranabilen ve liderlerine saygı duyan çalışanların daha fazla seslilik duygusu içerisinde olabileceklerini belirtmektedir. Bu durumu destekleyen Soyalın (2019: 102), çalışan sesliliğini örgütü olumlu etkileyen faydacı bir örgütsel davranış olarak ifade etmekte, etik ilkelere göre yönetilen çalışanlarda seslilik davranışlarının artacağını belirtmektedir. Bu bağlamda üst yönetimin çalışanların düşüncelerini dinlemeleri, onları teşvik ederek desteklemeleri ile çalışan sesliliği artacak ve örgüt faaliyetlerinde problemlerin çözümüne yönelik söz hakkı verilmesi ile olumlu örgüt iklimi oluşacaktır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397; Kuenzi vd., 2020).

Örgütlerin toplumdaki saygınlığını artıran en temel bileşenin insan gücü olduğu bilinmekle birlikte etik liderler örgütte etik bir ortam oluşturmak suretiyle örgütsel iletişimi de arttırmaktadır (Kahne vd., 2001; Lu ve Lin, 2014). Özellikle etik liderlerin yönetimiyle çalışanlarda hem sadakat, aidiyet ve güven duygusu geliştirilecek hem de örgütteki iletişim olanakları ve çalışanların birbirleriyle sağlıklı iletişim kurmaları sağlanabilecektir (Neubert vd., 2009; Esmaelzadeh vd., 2017; Sun vd., 2023). Literatürdeki bu bilgiler ışığında araştırma modeli ve hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

.




**Şekil 1:** Araştırma modeli

**H1.** Etik liderliğin çalışan sesliliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.

**H2.** Çalışan sesliliğinin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.

**H3.** Etik liderliğin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.

**H4.** Etik liderliğin çalışan sesliliğine etkisinde örgütsel iletişim aracı rol oynamaktadır

# YÖNTEM

Bilimsel araştırmalarda bir araştırma problemi belirlenmesiyle birlikte sistematik olarak bir araştırma modeli oluşturulmalı ve araştırma modeli çerçevesinde hipotezler geliştirilmelidir (Tutar ve Erdem, 2020: 71). Araştırma kapsamında araştırmada genel tarama modeli rehberliğinde ilişkisel tarama yöntemi ile desenlenen nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır.

## Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Konya ilinde faaliyet göstermekte olan gazeteciler oluşturmaktadır. Konya Gazeteciler Cemiyeti'nden alınan bilgiye göre Konya'da görev yapmakta olan 671 basın kartı sahipli gazeteci bulunmakta olup bu sayı araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma evreninden tesadüfi olmayan örnekleme yöntemiyle araştırma evreninden örneklem seçilmiştir. 248 adet anket formu elde edilerek araştırma analizine başlanmıştır Örneklem kapsamında araştırma evrenini temsil etme oranı yaklaşık %37 olarak belirlenmesi yeterli olarak görülmektedir (Baş, 2003: 43).

## Veri Toplama Aracı

Araştırmanın ilk ölçeği olan Etik Liderlik Ölçeği, Bakker vd. (2008) tarafından geliştirilmiş olup bu ölçek 10 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın ikini ölçeği olan Çalışan Sesliliği Ölçeği Liang vd. (2012) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek 10 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın son ölçeği olan Örgütsel İletişim İklimi Ölçeği ise Balli ve Ateş (2021) tarafından geliştirilmiş ve bu ölçeğin 30 ifadesi bulunmaktadır

## Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırma kapsamında ölçeklerin yapı güvenirliği belirlemek amacıyla Alpha katsayısına bakılmıştır. Etik liderlik ölçeğinin alfa katsayısı 0.91, çalışan sesliliği ölçeği için 0.87 ve son olarak örgütsel iletişim iklimi ölçeği için alfa katsayısı ise 0.83 olarak belirlenmiştir. Bu sonuç araştırma ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir. Araştırma ifadelerinin geçerliliğini

belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi uygulamasından sonra elde edilen sonuçta örgütsel iletişim ölçeğindeki 4. 7. ve 15. ifadelerin standartlaştırılmış faktör yüklerinin düşük olması nedeniyle atılmış olup akabinde analiz tekrar yapılmıştır. Elde edilen bulgular ile tek faktörlü model uygulaması yapılarak iki analiz arasında karşılaştırma yapılmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1:** Model-veri uyum değerleri

| | $X^2$ | $\Delta X^2$ | SD | $X^2$/df | GFI | NFI | CFI | TLI | RMSEA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Tek faktörlü mod** | 1971,29 | - | 282 | 6.99 | .453 | .553 | .562 | .576 | .129 |
| **Araştırma modeli** p<0.01 | 617,41 | 1353,88 | 276 | 2.23 | .901 | .915 | .927 | .929 | .051 |

***RMSEA (Root mean square error of approximation);** 0.08 altında iyi bir model kabul edilir (Browne, 1993)

**$\chi^2$/SD (Relative Ki-Kare)**; 1 ile 5 arasında olması beklenir (Marsh ve Hocevar, 1985)

**GFI (Goodness of fit index)**; İyi model olması için l'e yakın olmalı (Tanaka ve Huba, 1985)

**NFI (Normated fit index)**; İyi model olması için l'e yakın olmalı (Bentler ve Bonett, 1980)

**CFI (Comperative fit index)**; İyi model olması için l'e yakın olmalı (McDonald ve Marsh, 1990)

**TLI (Tucker-Lewis indeksi)**; İyi model olması için l'e yakın olmalı (Bentler ve Bonett, 1980)

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilere göre araştırma modeli 4 ölçek modeline dağıtılarak test edilmesi sağlanmıştır. Araştırma modelinde $\chi$2/SD, GFI, TLI, CFI, NFI ve RMSEA uyum değerleri ile elde edilen sonuçlar araştırma modelinin iyi uyum geçerliliği sağladığını gösterilmektedir. 3 faktörlü modele göre $\chi$2 değerinin anlamlı olduğu görülmektedir (p<0.01). Buna ek olarak $\chi$2/SD (2,23) değerinin 5'in altında bulunmasıyla araştırma modelinin geçerlilik yönünden uyumlu olduğu belirlenmiştir. Araştırma modelleri uyum değerleri RMSEA = 0.051, GFI = 0.901, CFI = 0.927, TLI = 0.929 ve NFI = 0.915 olarak belirlenmesiyle araştırmanın model uyumunun sağlandığı belirlenmiştir. Diğer yandan tek faktörlü model ile dört faktörlü araştırma modeli arasında yapılan analizde farkı belirleyebilmek için $\chi$2 değerlerine Ki Kare Testi analizi uygulanmıştır. Tek faktörlü analiz ile 4 faktörlü analiz arasındaki analiz değerlerinde anlamlı fark belirlenmiştir. Analiz sonuçlarında ortak yöntem sapmasının olmadığı belirlenmiştir (MacKenzie ve Podsakoff, 2012).

**Tablo 2:** Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

| | Ort. | S.S | CR(t) | AVE | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Etik Liderlik** | 3,12 | 1,075 | 0,942 | 0,717 | - | | |
| **Çalışan Sesliliği** | 3,09 | 1,041 | 0,927 | 0,703 | 0,521** | - | |
| **Örgütsel İletişim İklimi** | 2,95 | 1,124 | 0,903 | 0,712 | 0,574** | 0,612** | - |

Not: SH, standart hata; **0,05 **0,01 ***0,001 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)*

Hair vd. (2006) bilimsel araştırmalarda ölçek ifadelerinin faktör yüklerinin 0,5'ten fazla olması ile ölçeğin ölçme ölçütünü yerine getirdiğini belirtmektedir. Bu araştırma ile ölçeklerin ifadelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri 0,5 değeri üzerindedir. Buna ek olarak, faktör yüklerinin parametrik değerleme noktasında t değerleri 7,51 ile 12,38 arasında değişmektedir (Şekil 2). Bu değerlere göre araştırma modeli geçerliliği sağladığı görülmektedir (Hair vd., 2006).

Araştırma modeline yönelik ifadelere katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları, standartlaştırılmış faktör yükleri ve t değerleri belirtilmektedir (Tablo 2). Araştırmada kurgulanan modeli ile ölçek alt boyutlarının uyumlu olup olmadığına yönelik ayırt edici ıraksama (discriminant validity) ve yakınsama (convergent validity) geçerlilik yöntemleri uygulanmıştır. Fornell ve Larcker (1981)'e göre bir analizde yakınsama geçerliliğinin sağlanabilmesi için doğrulayıcı faktör analizinde AVE değeri olan ortalama açıklanan varyans değerinin 0,5'ten

yüksek olması gerekmektedir. Bu araştırmanın dört alt boyutunun AVE değerlerinin 0,5 değerinden yüksek olduğu belirlenmiştir (Tablo 2). Kline (2014)'a göre ayırt edici geçerlilik (discriminant validity) için araştırma ölçeklerinin birbirleri arasındaki korelasyon değerlerinin 0,80'den düşük, yapı güvenirliğinin (CR) 0,70'ten yüksek olması gerekmektedir. Araştırma ölçeğinin üç boyutunun analizi sonucunda yapı güvenirliğinin (CR), 0.70'den yüksek olması ve boyutlar arasındaki korelasyon değerinin de 0,80'den düşük olması ile ölçme sonuçlarının güvenirliği sağladığı belirlenmiştir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2006).

# BULGULAR

## Demografik Bulgular

Araştırmadaki katılımcıların cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve kıdem gibi demografik bilgileri, Tablo 3'te açıklanmaktadır.

**Tablo 3:** Araştırmaya katılan kişilere ilişkin demografik verilerin dağılımı

| **Değişkenler** | **Sıklık (N)** | **Yüzde Değeri (%)** | **Değişkenler** | **Sıklık (N)** | **Yüzde Değeri (%)** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Cinsiyet** | | | **Medeni Durum** | | |
| Kadın | 74 | 29,9 | | 186 | 75 |
| Erkek | 174 | 70,1 | Evli | 62 | 25 |
| | | | Bekâr | | |
| **TOPLAM** | 248 | | **TOPLAM** | 248 | |
| **Eğitim Durumu** | | | **Yaş** | | |
| | | | 18-25 yaş arası | 45 | 18,2 |
| İlköğretim | 6 | 2,4 | 26-35 yaş arası | 43 | 16,5 |
| Lise | 10 | 4,1 | 36-45 yaş arası | 63 | 25,5 |
| Lisans | 161 | 65,0 | 46-55 yaş arası | 55 | 22,3 |
| Yüksek Lisans | 55 | 22,1 | 56 ve üzeri | 43 | 17,5 |
| Doktora | 16 | 6,4 | | | |
| **TOPLAM** | 248 | | **TOPLAM** | 248 | |

Tablo 4'e göre araştırmaya katılan gazetecilerin %29,9'u kadınlardan, %70,1'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %75'inin evli, %25'inin ise bekâr olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeylerine göre katılımcıların %2,4'ünün ilköğretim, 4,1'inin lise, 65'inin lisans, 22,1'inin yüksek lisans ve %6,4'ünün doktora derecesine sahip oldukları belirlenmiştir. Yaş aralığına göre katılımcıların %18,2'sinin 18-25 yaş, %16,5'inin 26-35 yaş, %25,5'inin 36-45 yaş, %22,3'ünün 46-55 yaş ve %17,5'inin ise 56 ve üzeri yaş aralığında oldukları belirlenmiştir.

## Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesine yönelik araştırma verilerine yapısal eşitlik modeli analizi uygulanmış olup elde edilen bulgular Tablo 5'te gösterilmektedir.

**Tablo 4:** Yapısal eşitlik modeli bulguları

| Değişkenler | ß | t değeri | SH | p |
|---|---|---|---|---|
| Etik Liderlik – Çalışan Sesliliği | .541 | 6.912 | .143 | *** |
| Etik Liderlik – Örgütsel İletişim İklimi | .513 | 6.362 | .152 | *** |
| Çalışan Sesliliği – Örgütsel İletişim İklimi | .625 | 7.251 | .149 | *** |

Not: SH, standart hata; **0,05 **0,01 ***0,001 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)*

Tablo 4'e göre etik liderliğin çalışan sesliliği üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir (β=.541, t=6.912, p<0.001). **H1 hipotezi desteklenmektedir.** Araştırmanın ikinci hipotezine göre etik liderliğin örgütsel iletişim iklimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin

bulunduğu görülmektedir (β=.513, t=6.362, p<0.001). **H2 hipotezi desteklenmektedir.** Araştırmanın üçüncü hipotezinde çalışan sesliliğinin örgütsel iletişim iklimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir (β =.625, t=6.648, p<0.001). **H3 hipotezi desteklenmektedir.** Araştırmanın son hipotezi olan örgütsel iletişimin aracı rolüne yönelik araştırma bulguları Tablo 5'te belirtilmektedir.

**Tablo 5:** Yapısal eşitlik modeli bulguları

| Örgütsel İletişim İklimi | Toplam Etki | Doğrudan Etki | Aracı Etki | Alt Sınır | Üst Sınır | p | Sonuç |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Etik Liderlik – Çalışan Sesliliği | 0.779 | 0.541 | 0.238 | 0,124 | 0,361 | 0,002** | Aracı Etki var (kısmi) TVE: %45,1 |

Not: SH, standart hata; **0,05 **0,01 ***0,001 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)*

Tablo 5'te görüleceği üzere etik liderliğin çalışan sesliliği üzerindeki etkisinde örgütsel iletişim iklimi aracı rol oynamaktadır (p=0,002<0,01). **H4 hipotezi desteklenmektedir.**

Örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü oynaması nedeniyle aracı değişkene yönelik Bootstrap analizi yapılmış olup (Byrne, 2013), analiz sonucuna göre şayet araştırma 247 kişi yerine 2470 kişiye anket yöntemi uygulansaydı yine örgütsel iletişim ikliminin aracı rolü olacağı ve bu etkinin en az %12 en fazla %36 oranında bulunacağı görülmektedir.

# SONUÇ ve TARTIŞMA

Günümüzde artan rekabet ortamında insan kaynakları, örgütlerin etkin ve verimli hizmet sunmalarında en önemli güçleri olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin rekabet edebilme ve sürdürülebilirliğinde büyük önem arz eden insan kaynağının başarılı yönetiminde örgütsel iletişimin önemli katkısı, yapılan çalışmalarda vurgulanmaktadır (Baş, 2023; Dirisu vd., 2018; Abdussamad, 2015). Örgütsel iklimin çalışma ortamında en çok rahatlık, motivasyon, kimlik, iletişim, yapı, karar verme, liderlik, ödül, yenilikçilik ve çatışma çözümünde işbirliği, temasta olmak gibi faktörlerle ilişkili olduğu belirtilmektedir (Baş, 2023; Jia vd., 2022; Neill vd., 2019; Uslu & Welch, 2018). Örgütsel iletişim ikliminin, ekip performansını pozitif yönde etkilemesi nedeniyle (Horvath vd., 2022), örgüt çalışanlarının örgütsel iletişim iklimi düzeyleri ve etkileyen faktörlerin tespit edilmesi önemli hale gelmektedir.

Örgüt içerisinde yöneticiler; iletişimin düzeyini, çalışanların örgüte ilişkin konulara katılımını ve seslerini duyurma davranışlarını doğrudan etkileyerek yönlendirebilmektedir. (Brown vd, 2005), liderin çalışanın sesliliğini destekleme potansiyelini; "etik liderler takipçilere ses sağlar" ifadesiyle ifade etmektedir. Liderlerin etik bir iş yeri atmosferini teşvik ettiklerinde, tüm çalışanların bu iklimden etkilendiklerini ifade etmektedir (Brown vd., 2005). Etik lider tarafından sağlanan motivasyonla çalışan sesliliğinin görüldüğü ve işgörenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesine ilişkin fikir ve görüşlerini ifade etmekten çekinmedikleri vurgulanmaktadır (Chen & Hou, 2016). Alanyazında yöneticinin liderlik davranışı ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan Milliken vd. (2003), yöneticinin çalışanı ile zayıf ilişkisinin veya yetersiz desteğinin çalışanın seslilik çekincelerini arttırdığını ortaya koymaktadır. Diğer bir çalışmada (Edmondson, 2003) ise, liderin koçluk davranışı sergilemesinin ve yetki farklılıklarını önemsememesinin grup üyelerinde seslilik davranışını desteklediği tespit edilmiştir.

Araştırma Konya ilinde gazetecilik mesleğini icra etmekte olan basın kartı sahibi bireyler örnekleminde uygulanmış olup araştırma kapsamında gazetecilerin etik liderlik algılarının (3,12), çalışan sesliliği algılarının (3,09) ve örgütsel iletişim iklimi algılarının (2,95) yüksek olduğu belirlenmiştir (Tablo 3). Diğer yandan araştırma hipotezlerinde etik liderlik, çalışan sesliliği ve

örgütsel iletişim iklimi arasında pozitif ilişkilerin olduğu ($p<0.01$) görülmekle birlikte yine üç ölçeğin de kendi aralarında pozitif yönlü etkinin ($p<0.001$) belirlenmesi de gazetecilerin mesleklerine ve örgütlerine yönelik olumlu etkileşimlerde oldukları şeklinde yorumlar yapılabilir. Son olarak araştırma bulgularında etik liderliğin çalışan sesliliğine etkisinde örgütsel iletişim ikliminin aracı rol oynadığı belirlenmiştir ($p=0.002<0.01$). Bu bulgular ışığında etik liderlik algısının çalışan sesliliğini güçlendirdiği ve yine etik liderlik algısının bireylerde örgütsel iletişim iklimi algısını arttırdığını göstermektedir. Bu kapsamda örgütlerde etik davranan liderlerin olumlu örgütsel iletişim duygularına neden olacağı söylenebilir.

Gazeteciler meslek hayatlarında birçok sorunla karşılaşmaktadır. İletişim fakültelerinin her geçen yıl medya sektörüne birçok mezun vermesi bu mesleğin değerini düşürmekle birlikte gazetecilik alanında eğitim almamış konunun uzmanı olmayan bireylerin gazetecilik mesleğini icra etmeye çalışmaları bu meslekte rekabeti arttırmakta ve genç gazetecilerin önü kesilmektedir. Bu zorluklara rağmen örgütte etik liderlerle çalışma şansı bulabilen gazetecilerin mesleklerine ve örgütlerine yönelik olumlu algılar geliştirebilecekleri görülmektedir. Araştırma uygulamasının gazetecilere yönelik yapılması, araştırma kapsamında yalnızca gazetecilerin etik liderlik, çalışan sesliliği ve örgütsel iletişim iklimi algılarının incelenmesi, araştırmanın uygulama alanının Konya ili ile sınırlı olması, araştırmanın sadece nicel araştırma yöntemine göre tasarlanıp uygulamanın anket yöntemi kullanılarak icra edilmesi gibi durumlar araştırmanın sınırlılıkları arasında gösterilebilir. Geleceğe yönelik araştırmacılara öneriler olarak daha farklı sektör ve meslek gruplarının etik liderlik, çalışan sesliliği ve örgütsel iletişim iklimi algılarına yönelik araştırma yapılması, Türkiye'nin daha farklı şehir veya bölgelerinde uygulamada bulunulması, nicel araştırmanın yanı sıra ülkenin nitelikli ve her görüşe saygılı, otorite kabul edilen, duayen gazetecilerle derinlemesine mülakat yapılmak suretiyle nitel araştırmanın da uygulanması ve hem nitel hem de nicel araştırmanın uygulanarak karma araştırma yönteminin yapılması ve son olarak daha spesifik örneklem olan kadın gazetecilerin etik liderlik, çalışan sesliliği ve örgütsel iletişim iklimi algılarına yönelik araştırmalar yapılması öneri olarak sunulabilir.

Alanyazında, iletişim ikliminin önemine, iş tatmini açısından işaret eden yakın tarihli bir çalışmada (Aydemir, 2023), yönetici kaynaklı iletişim iklimini destekleyici hale getirmeye yönelik katkılar sunmaktadır. Yöneticilerin iletişim ortamını daha destekleyici hale getirmek için gerekli şartlar sunmasının, çalışanların kendi kişisel özelliklerinden kaynaklı tatmin yaşamalarına ve bu tatmin düzeyi arttıkça çalışanların performanslarının artmasına destek olacağına işaret etmektedir. Örgütsel iletişimi geliştirmek için yöneticilerin, çalışanları iletişim stratejilerine dâhil ederek onların katılımını sağlamaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu çalışmada; etik liderliğin, çalışan sesliliğine etkisinde örgütsel iletişimin rolü, alanyazın desteğiyle irdelenmiştir. Çalışan sesliliğinde, etik lider yaklaşımının katkısı ile örgütsel iletişim ikliminin desteklenmesi önerilmektedir.

# KAYNAKÇA


Abdussamad, Z. (2015). The influence of communication climate on the employees' performance at Government Agencies in Gorontalo City (An Indonesian case study). Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research, 3(5), 19-27

Armenteros, A. L. I., Esperón, J. M. T., & Pérez, Y. M. (2019). Theoretical references that sustain the organizational climate: integrative review. MediSur, 17(4), 562-569.

Aslan, Ş., Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları, Eğitim Yayınevi, Konya, 2013.

Avey, J.B., Wernsing, T.S. & Palanski, M.E. (2012). Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. J Bus Ethics 107, 21–34. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1298-2

Aydemir, S. (2023). Örgütsel İletişim İklimi ve İş Tatmininin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 39, 194-210. https://doi.org/10.18092/ulikidince.1239620.

Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5880/77807

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. Work & stress, 22(3), 187-200.

Balli, F. E. ve Ateş, Ö. T. (2021). Organizational communication climate: scale development study. Cukurova University Faculty of Education Journal, 50(1), 400-433.

Baş, K. (2023). Örgütsel iletişim iklimi algısı ile ilişkili bazı değişkenler: Bir ildeki iki kamu kurumu örneği. Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 10(2), 275-282.

Baş, T. (2003). ANKET-Anket Nasıl Hazırlanır? Anket Nasıl Uygulanır. Anket Nasıl Değerlendirilir, 2.

Bentler, P. M. ve Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. Psychological bulletin, 88(3), 588.

Bowen F. ve Blackmon K. (2003) "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice" Journal of Management Studies, 40 (6): 1393-1417.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The leadership quarterly, 17(6), 595-616.

Brown, M. E., Treviño, L. K. and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational behavior and human decision processes, 97(2), 117- 134.

Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Journal of Business Ethics, 97, 117–134.

Browne, M. W. (1993). Alternative ways of assessing model fit. Testing structural equation models, 136-162.

Carr, A. S. & Kaynak, H. (2007). "Communication methods, information sharing, supplier development and performance An empirical study of their relationships", International Journal of Operations & Production Management;Vol. 27 No. 4, 2007,pp. 346- 370, 2007.

Çerezci Baycan, N. (2019). Çalışan-yönetici uyumu, lider-üye etkileşimi, ses iklimi veçalışan sesinin etkileşimi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Yayımlanmamış Doktora Tezi

Chen A. S. & Hou, Y. H., (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination, The Leadership Quarterly, 27 (1–13).

Demirtaş, M. (2010). "Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği", Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi, C:XXVIII,S:I, 411-444.

Dirisu, J., Worlu, R., Osibanjo, A., Salau, O., Borishade, T., Meninwa, S., & Atolagbe, T. (2018). An integrated dataset on organisational culture, job satisfaction and performance in the hospitality industry. Data in Brief, 19, 317-321.

Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies, 40(6), 1359-1392. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384

Edmondson, A.C. (2003) Speaking up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. Journal of Management Studies, 40, 1419-1452.https://doi.org/10.1111/1467-6486.00386

Esmaelzadeh, F., Abbaszadeh, A., Borhani, F., & Peyrovi, H. (2017). Ethical leadership and organizational climate: the experience of Iranian nurses. Iran Red Crescent Med J [Internet], 19(4), e43554.

Farooq, M., & Rabie, O. (2016). How and When Does Ethical Leaders Institutionalize its Followers. Academy of Management Proceedings, 2016(1), 17162. doi:10.5465/ambpp.2016.17162abstract

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, 18(1), 39-50.

Göktaş Kulualp, H. (2016). Çalışan sesliliği ile bazı kişisel ve örgütsel özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. Ege Akademik Bakış/ Ege Academic Review, 16(4),745-761. https://doi.org/10.21121/eab.2016.482.

Graham, J. ve Van Dyne, L. (2006) "Gathering Information And Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior" Employee Responsibilities and Rights Journal, 18: 89- 109.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis (Vol. 6).

Horvath, D., Keith, N., Klamar, A., & Frese, M. (2022). How to ınduce an error management climate: experimental evidence from newly formed teams. Journal of Business and Psychology, 1-13.

İnce, M., & Gül, H. (2011). The role of the organizational communication on employees' perception of justice: A sample of public institution from Turkey. European Journal of Social Sciences, 21(1), 106-124.

Jia, J., Jiao, Y., & Han, H. (2022). Inclusive leadership and team creativity: a moderated mediation model of Chinese talent management. The International Journal of Human Resource Management, 33(21), 4284-4307.

Karaca, N. & Aksoy, A. (2022). Algılan Örgütsel Dışlanmanın Çalışan Sesliliğine ve İş Akış Deneyimine Etkisi . Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi , 13 (36) , 1318-1332 . DOI: 10.21076/vizyoner.1084077.

Kahne, J., O'Brien, J., Brown, A., & Quinn, T. (2001). Leveraging social capital and school improvement: The case of a school network and a comprehensive community initiative in Chicago. Educational Administration Quarterly, 37(4), 429-461.

Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi–biruygulama. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, (63), 59-76.

Kline, P. (2014). An easy guide to factor analysis: Routledge.

Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. Personnel Psychology, 73(1), 43-71.

Lam, L. W., Loi, R., Chan, K. W., & Liu, Y. (2016). Voice more and stay longer: How ethical leaders influence employee voice and exit intentions. Business Ethics Quarterly, 26(3), 277-300.

LePine, J. A. ve Van Dyne L. (2001) "Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential

Liang, J., Farh, C. I. ve Farh, J.-L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. Academy of Management journal, 55(1), 71-92.

Lu, C. S., ve Lin, C. C. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. Journal of Business Ethics, 124, 209-223.

MacKenzie, S. B. ve Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. Journal of retailing, 88(4), 542-555.

Mahmood, A., & Ejaz, T. (2019). Impact of ethıcal leadershıp on employee well-beıng wıth the medıatıng role of job satısfactıon and employee voıce. International Journal of Management Research and Emerging Sciences, 9(1).

Marsh, H. W. ve 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.

McDonald, R. P. ve Marsh, H. W. (1990). Choosing a multivariate model: Noncentrality and goodness of fit. Psychological bulletin, 107(2), 247.

Milliken F. J., Morrison E. W.,& Hewlin P. E. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. Journal of Management Studies. 40 (6):1453-1476.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. Academy of Management annals, 5(1), 373-412.
Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), 173-197. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328.
Neill, M. S., Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). How communication climate and organizational identification impact change. Corporate Communications: An International Journal, 25(2), 281-298.
Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. Journal of business ethics, 90, 157-170.
Ng, T., & Feldman, D. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. Journal of Applied Psychology, 100, 948–965.
Özgener, Ş. (2008)., İş Ahlakının Kurumsallaşmasında Üst Yönetim Kademesinin Rolü, İş Ahlakı Dergisi, 2008, 1(1), 31-54.
Rabie, M.O., & Abdul Malek, M. (2020). Ethical Leadership and Employee Ethical Behavior: A Moderated Mediation Mechanisms.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). Organizational Behavior (14th ed.). (Translation Editor: Inci Erdem). Ankara: Nobel Publications.
Saylı, H., & Kızıldağ, D. (2000)." Yönetsel Etik Ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz". Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt IX, Sayı:1, 2007. 231-251.
Scudder, J. N. & Guinan P. J. (1989). "Communication Competencies as Discriminators of Superiors Ratings of Employee Performance", The Joumal of Business Communication: 26:3:Summer 1989,217-229.
Sun, J., Sarfraz, M., & Asghar, M. (2023). The Nexus Between Ethical Leadership and Employees' Perception of Workplace Safety During COVID-19 Under Mediation and Moderation Model. Risk Management and Healthcare Policy, 1815-1837.
Tanaka, J. S. ve Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. British journal of mathematical and statistical psychology, 38(2), 197-201.
Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. & Çiftçi, M. (2010). Sağlık yöneticilerine ait iletişim becerilerinin çalışan performansına etkileri: kamu hastanesi örneği . Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,(11),101-122 .
Tutar, H. ve Erdem, A. T. (2020). Örnekleriyle bilimsel araştırma yöntemleri ve SPSS uygulamaları. Seçkin Yayıncılık
Uslu, B., & Welch, A. (2018). The influence of universities' organizational features on professorial intellectual leadership. Studies in Higher Education, 43(3), 571-585.
Wynia, M. K., & Osborn, C. Y. (2010). Health literacy and communication quality in health care organizations. Journal of health communication, 15(S2), 102-115.
Yuntao Bai, Li Lin & Joseph T. Liu (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, DOI: 10.1080/09585192.2017.1308414

# PARADOKSAL LİDERLİĞİN YENİLİK PERFORMANSINA ETKİSİNDE STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ARACI ROLÜ: IĞDIR OSB'DE BİR KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI*

Öğr. Grv. Hakan ÇAYALAN
*Iğdır Üniversitesi*
hakancayalan@gmail.com

Doç. Dr. Gözde KOSA
*Kafkas Üniversitesi*
gozdekosa@gmail.com

Prof. Dr. Sebahattin YILDIZ
*Kafkas Üniversitesi*
syildiz@kafkas.edu.tr

## ÖZET

Araştırmanın amacı güncel konulardan olan paradoksal liderliğin yenilik performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolünü incelemektir. Araştırmanın yöntemi nicel ve nitel çalışmayı bütünleştiren karma yöntemin sıralı açımlayıcı desenidir. Iğdır OSB'de farklı sektörlerde faaliyette bulunan şirketlerden kolayda örnekleme yoluyla 423 iş görene anket yapılarak nicel veriler toplanmış, ayrıca 10 yönetici ile derinlemesine mülakat gerçekleştirilerek nitel veriler elde edilmiştir. Araştırmanın nicel bulgularına göre paradoksal liderliğin yenilik performansını ve stratejik çevikliği pozitif yönde etkilediği, stratejik çevikliğin yenilik performansını pozitif yönde etkilediği, paradoksal liderliğin yenilik performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Nitel bulgulara göre ise paradoksal liderlik özellikleri ve gerekliliklerine dair çıktılar sunulmuş ayrıca paradoksal liderlerin paradoksal liderlik alt boyutlarını nasıl tatbik ettiklerine dair örnek olay örüntüleri verilmiştir. Paradoksal liderlik literatüründeki boşlukları doldurmaya katkıda bulunmayı planlayan araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Paradoksal liderlik, yenilik performansı, stratejik çeviklik, örgütsel davranış, karma yöntem.

# GİRİŞ

Liderlik örgütler için rekabet avantajı yaratan en önemli faktör olarak görülmektedir (Schimmoeller, 2010; Koçel, 2018). Günümüz rekabet koşullarında ayakta kalmak isteyen firmaların göz ardı etmemesi gereken unsurlar; iyi bir lidere sahip olup, yenilikçi anlayış yerleştirmeleridir. Yenilikçiliğin ise önemli gerekliliklerinden biri çevik örgütsel yapılara sahip olunmasıdır. Her an yeniliğin peşinde stratejik çevik bir yapıya sahip olma noktasında yine lidere önemli görevler düşmektedir. İyi bir liderden firmaların genel beklentisi ise iş gereklerini işleyişin devamlılığı çerçevesinde uygulatıp kârı maksimize etmesidir. İşleyişin devamlılığı için ise liderin astlarının beklentilerini de göz ardı etmemesi gerekmektedir. Bu noktada literatürde yeni kabul edilebilecek bir kavram olan paradoksal liderlik kavramı öne çıkmaktadır. Paradoksal liderlik kavramı iş gerekleri ve işgören beklentilerini bütünleştirebilme yeteneği ile yöneticilere tavsiye edilebilir bir liderlik tarzıdır.

İşletmelerin başarısında önemli faktörlerle ilgili araştırmaların büyük çoğunluğu liderliğe dikkat çekmektedir. Rekabet avantajı yaratan en önemli faktör kabul edilen liderliğe dair ortaya koyulan bu araştırmanın temel amacı; liderlik literatüründe yeni sayılabilecek bir kavramın bir nebze daha aydınlatılmasında katkıda bulunmak ve sektördeki profesyonellere tavsiyeler sunmaktır.

Günümüz şirketlerinin yüzleştiği zorlu mücadelenin uyarlanma sorunları olduğu düşünülürse bununla mücadelede önemli olgulardan biri de çevikliktir. Bu doğrultuda paradoksal liderin şirketin stratejik çevikliği üzerindeki etkisinin ortaya koyulması önem arz etmektedir. Uyarlanma sorunu ile mücadelede önemli araçlardan birisi de yenilik performansı olabilir. Rekabette, yeni

* Kafkas Üniversitesi SBE İşletme ABD Doktora tezinden uyarlanmıştır.

ürün ve süreçleri piyasaya sürme noktasında öncü olunması durumunda arkada kalan rakipler için uyarlanma sorunları baş gösterecektir.

Bu bağlamda Iğdır Organize Sanayi Bölgesinde (OSB) yapılan bu çalışmanın amacı paradoksal liderliğin yenilik performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolünü incelemektir. Bölgesel kalkınma adına öneriler getirilmesi, araştırma modelinin ve yöntemin özgünlüğü bu çalışmanın katkıları olarak görülebilir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu araştırmanın kuramsal dayanakları; sosyal mübadele teorisi, lider-üye etkileşimi teorisi ve paradoksal teoridir. Lider-üye etkileşimi teorisi ikili liderlik kuramlarından olup, lider ve takipçi arasındaki sıradan takas ilişkisinin, ortak hedeflere ve karşılıklı güven dâhilinde işbirliği ittifakına dayanan ikili ilişkilere zamanla nasıl dönüştüğünü anlatmaktadır (Yukl, 2008: 16). Paradoksal teori; problemlerle mücadele de esneklik esaslı, karşılaşılan karşıt talepleri uyumlama yönetimini ifade etmektedir (Zhang vd., 2015).

## Paradoksal Liderlik

Zhang ve arkadaşları (2015:539)'na göre *"Paradoksal Liderlik"*; liderlerin rekabet halinde görünen ancak birbiriyle ilişkili ve yapısal takipçi taleplerini aynı anda ve zamanda karşılamaya yönelik davranışlarıdır. Çalışanların bugün karşılanan talepleri yarın değişebilmektedir. Liderin bir diğer rolü de değişen talepleri yakından takip etmek ve kısa dönemde performansı arttırmanın yanında, uzun vadede sürdürülebilirliği sağlayabilmektir (Smith ve Lewis, 2011).

Lewis ve arkadaşları (2014)'na göre ikili hedefleri barındıran paradoksal bir vizyon geliştirmek, vasat bir uzlaşmaya doğru sürüklenmek anlamına gelmez. "Hem / hem de" vizyonu liderleri görünüşte kısıtlı kaynaklarla karşılaştıklarında yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmeye zorlar. Paradoksal gerilimler genellikle liderler kaynakları (zaman, insan kaynakları veya mali kaynaklar) tahsis etme kararlarıyla karşı karşıya kaldıklarında ortaya çıkar. Bu tür kararlar rekabeti ve çatışmayı artırır ve görünüşte değiş tokuşları zorlar. Takas yaklaşımı liderleri A ve B alternatifleri arasında seçim yapmaya çalışırken, her birinin avantaj ve dezavantaj oluşturduğu bir "ve/veya" kararı arar. Bu ortamda, karar verme, artıları ve eksileri tartmayı gerektirir. Örneğin, her iki alternatifin de önemli yararları ve zararları varsa, üretime mi yoksa dış kaynak kullanımına mı karar vermek gibi bir takas gerektirebilir. Aynı şekilde, bir uzlaşma, karma bir çözüm arar. Bu durumda, A ve B yeni bir seçenek olan C'yi oluşturmak için birleştirilir.

Hayatın her alanında olduğu gibi, işletmelerde de olası paradoksların farkında olan liderlere ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda geliştirilen paradoksal liderlik; karşıtlıkların harmonisinde mahir olmaya, çatışan talepleri bütünleştirerek astların optimum memnuniyetini sağlamaya ve iş gerekleri ile astların beklentileri arasında dengeyi sağlamaya yönelik bir liderlik tarzıdır (Lewis vd., 2014). Paradoksal liderlik kavramı iş gerekleri ve işgören beklentilerini bütünleştirebilme yeteneği ile yöneticilere tavsiye edilebilir bir liderlik tarzıdır.

Zhang ve arkadaşlarının (2015) kavramsallaştırdıkları paradoksal liderlik beş alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; (1) benmerkezciliği başkaları-merkezcilikle birleştirmek, (2) hem mesafeyi hem de yakınlığı korumak, (3) bireyselleştirmeye izin verirken astlara eşit davranmak, (4) esnekliğe izin verirken iş gereksinimlerini zorlamak, (5) özerkliğe izin verirken karar kontrolünü sürdürmektir.

## Stratejik Çeviklik

Doz ve Kosonen (2008)'e göre stratejik çeviklik; strateji pratiği içinde temel yöndeki stratejinin sürekli uyarlanması uygulaması olarak, stratejik hedeflerin ve değişen koşulların bir fonksiyonudur. Vagnoni ve Khoddami (2016: 625)'ye göreyse; stratejik çeviklik, bir firmanın karşılaştığı öngörülemeyen değişiklik ve riskleri yönetmesinin bir yoludur. Battistella ve arkadaşları (2017) ise stratejik çevikliği; bir örgütün değişen gerekliliklere, fırsatlara ve

yönelimlere hızlı şekilde uyum sağlayıp, stratejik planları değiştirip, yeniden düzenleme yeteneği olarak tanımlar.

Paradoksal liderliğin özünde esneklik, değişim-dönüşüm kavramlarını desteklediği ve bu kavramlarında stratejik çevikliği çağrıştırdığından bahseden Lewis ve arkadaşları (2014), yaptıkları çalışmada paradoksal liderliğin stratejik çevikliği sağladığını vurgulamışlardır.

Çetin ve Özdemir (2020)'de çeviklik kavramının bir firmada öncelikle yönetim kademesinde benimsenmesi gerektiğini söylemenin yanlış olmayacağını belirttikleri çalışmalarında; yöneticilerin tüm bu süreçlerde kilit konumda oldukları öne çıkarılmıştır. Yetenekli, yenilikçi, değişim odaklı ve dinamik örgütsel yapılar kurma ve bu örgütlerde etkin liderlere sahip olmanın sektör fark etmeksizin başarı için bir zorunluluk olduğunu vurgulamışlardır.

### Yenilik Performansı

Yenilik performansı, firma faaliyetlerinin devamlılığı ve rekabet üstünlüğü için önemli yüksek performans ve avantajların elde edilmesine dair yol gösteren yeniliklerin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Eren vd., 2013). Sönmez ve Çekmecelioğlu (2016: 421) yenilik performansını, yeni ürünlerin pazara sunulmasında rakiplerin önünde yer alma, mevcut ürün listelerindeki yeni ürün oranı, yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı, iş süreç ve yöntemlerindeki yenilikler, patent sayıları, yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi, idari yapılanmanın çevresel koşullara göre yenilenmesi gibi faktörlerin ölçümü olarak tanımlamıştır.

Örgütlerin hayatta kalmaları ve sürdürülebilir üstünlük sağlamaları, yenilikçi örgüt kültürü ve yapısına sahip olmalarıyla ilişkilendirilmektedir. Planlı ve sistematik AR-GE uygulamaları dinamik piyasa koşullarında hayati öneme sahiptir (Şahin, 2015: 98-99). Tüm bu adımların sağlanmasında en önemli faktör olarak liderlik kavramı öne çıkmaktadır.

Örgütlerde performans değerlendirmesinde objektif ve sübjektif veriler kullanılmaktadır. Objektif veriler firmanın yeni ürün lansman sayıları, satış rakamları gibi sonuçlar üzerinden performansa dair reel sonuçlar yansıtmaktadır. Subjektif veriler ise çalışanlar ve müşterilerden elde edilen algısal değerlendirmeler üzerinden performans değerlendirmesine imkan sunmaktadır (Yıldız ve Karakaş, 2012). Bu araştırmada gerek liderlik gerekse çevikliğe dair algısal değerlendirmeler esas alındığından yenilik performansına dair değerlendirmelerde de çalışanların algılarını esas alan sübjektif performans verileri esas alınmıştır.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın yöntemi karma yöntemdir. Karma yöntem; hem felsefi varsayımlara dayanan bir araştırma deseni hem de araştırmalara yön veren bir yöntemdir. Bir yöntem olarak, pek çok araştırma süreci aşamasında nitel ve nicel yaklaşımların karışımı ile verilerin toplandığı ve analizlerin yönetilmesine rehberlik eden felsefi varsayımları barındırmaktadır. Ayrıca karma yöntem, tek bir araştırmada veya araştırmalar dizisinde nitel ve nicel verilerin bir arada toplanmasına, analizine ve bulguların harmanlanmasına odaklanmaktadır. Temel öncülü nitel ve nicel verilerin birlikte kullanımıdır ve araştırma probleminin çözülmesinde; nicel ve nitel yöntemlerin güçlü yönlerini bütünleştirerek daha iyi sonuçlar verebilmektedir (Creswell ve Plano Clark, 2007: 5).

Bu araştırmanın karma yöntem deseni açımlayıcı sıralı desendir. Açımlayıcı sıralı karma yöntem deseni; araştırmanın özel değişkenlerle, deneysel ölçümlerle ve çoğunlukla bir ön kuram çerçevesinde postpozitivist felsefenin yöntemlerinden anket ile başlar. Sonrasında ikinci aşamada araştırmacı anket sonuçlarını takip etmek ve açıklamak için nitel odak gruplarına geçiş yaparak yapılandırmacı felsefeyi de kullanır (Creswell ve Plano Clark, 2020: 52). Özetle ilk önce nicel veriler toplanır ve sonrasında toplanan nicel verilerin daha iyi açıklanması adına nitel veriler toplanır ve analiz edilir. Niteliksel veriler ile birinci aşamadaki niceliksel bulgular daha kapsamlı açıklanabilir, aydınlandırılabilir (Ivankova vd., 2006: 5).

## Araştırmanın Ölçme Araçları

Bağımsız değişken olarak Zhang ve arkadaşları (2015) geliştirdikleri 22 ifadeden oluşan Paradoksal Liderlik Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni yenilik performansı algısını ölçmek için Hurt ve arkadaşları (1977) tarafından geliştirilen ve Calantone ve arkadaşları (2002: 520) tarafından uyarlanan 6 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın aracı değişkeni Stratejik Çeviklik algısı ölçümü için ise Tallon ve Pinsonneault (2011)'ın geliştirdikleri 8 ifadeden oluşan tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin kullanımı için gerekli izinler alınmıştır. Ölçekler orjinallerinden Brislin (1973) kriterleri gözetilerek Türkçe'ye çevrilmiş ve araştırmaya uyarlanmıştır.

Derinlemesine görüşmelerde ise yarı yapılandırılmış 10 soru kullanılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır; "Kendinizi nasıl bir lider olarak tarif edersiniz?", "Emrinizde çalışanların bireysel becerilerine önem veriyor musunuz? Onların bireyselliklerine izin veren uygulamalar yapıyor musunuz? İzin veriyorsanız takım içi adaleti nasıl tesis ediyorsunuz? Astlarınızın bireyselliklerine izin verirken, grup içi eşitlik, adaleti korumak adına sergilediğiniz davranışlardan örnekler verebilir misiniz?", "Astlarınızın yaratıcılıklarından en verimli şekilde faydalanabilmek adına onlara esneklik sağlıyor musunuz? Bu esnekliğin iş gereklerinden ödün verilmeden kullanılması için neler yapıyorsunuz? Astların özerkliğine müsaade ederken kararların kontrolünü elde tutmanın yolları sizce nelerdir?", "Yeni ürün ve hizmetler, daha verimli çalışma yöntemleri geliştirme çabası içinde misiniz? Lider kimliğinizle firmanızın yenilik performansına katkılarınızı örnekleyebilir misiniz?", "Firmanızın stratejik çevikliğinin, yeni ürünler ve çalışma süreçleri geliştirilmesinde ve piyasaya öncü ürünler sunabilmesinde ne tür katkıları olduğunu anlatabilir misiniz?"

## Araştırmanın Uygulama Süreci

Araştırmanın uygulama süreci Iğdır OSB çalışanlarına web tabanlı anket uygulaması (N=423) ile başlamıştır. Nicel uygulama sonrası veri gözden geçirilmiş SPSS ile faktör analizi ve frekanslar çıkarılmıştır. Sonrasında AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi gerçekleştirilmiştir. Tipik cevap ve maksimum çeşitlik temelinde her sektörden katılımcıların SPSS Crosstabs analizi ile Paradoksal liderlik puanı ortalamaları üzerinden amaçlı örnekleme kapsamında belirlenmiştir (N=10). 10 katılımcı ile bireysel derinlemesine görüşme yapılmıştır. Bu görüşme kayıtları deşifre edilerek MAXQDA nitel yazılımı ile kodlama ve tematik analizler gerçekleştirilmiştir. Son olarak nicel ve nitel sonuçların açıklanmış ve yorumlanmıştır.

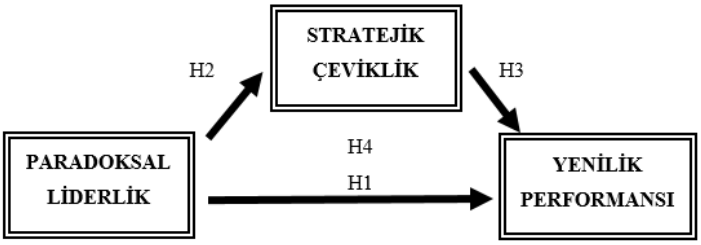
## Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Iğdır ilindeki Organize Sanayi Bölgesi işletmeleri oluşturmaktadır. 2022 Mayıs ayında gerçekleştirilen görüşmeler esnasında faaliyete geçmemiş 1 işletme ile birlikte toplam 25 işletme bulunduğu ve bu işletmelerin bünyesinde 687 işgörenin çalışmakta olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Faaliyet alanları ve işgören sayıları dağılımları homojen bir yapı göstermediğinden, bu işletmeler dört sektör (tekstil, gıda, imalat ve inşaat) olarak sınıflandırılmıştır. Anketlere 423 gönüllü katılım gerçekleşmiştir.

Nicel analiz sonuçlarından hareketle özellikle gıda ve imalat sektörlerinde her yönetim kademesinden en az 1'er lider ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. İnşaat sektörünün orta ve üst kademe yöneticilerinin liderlerine dair paradoksal liderlik algı puan ortalamalarının oldukça üst seviyede olmasından dolayı inşaat sektöründe üst kademe yönetici konumundaki liderler hedefe alınmıştır. Tekstil sektöründen de 2 tane lider nitel görüşme gruplarına dahil edilmiştir. Toplam 10 lider ile araştırmanın nitel görüşmeleri tamamlanmıştır.

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli aşağıda şekil 1'de aktarılmıştır;




**Şekil 1:** Araştırma modeli

Şekil 1'deki modelden hareketle geliştirilen hipotezler şunlardır;

H1: Paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H2: Paradoksal liderliğin stratejik çeviklik üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3: Stratejik çevikliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H4: Paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolü vardır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın nicel verilerinin analizlerinde IBM SPSS ve AMOS yazılımları kullanılmıştır. Nitel görüşmelerin analizlerinde ise MAXQDA yazılımı kullanılmıştır.

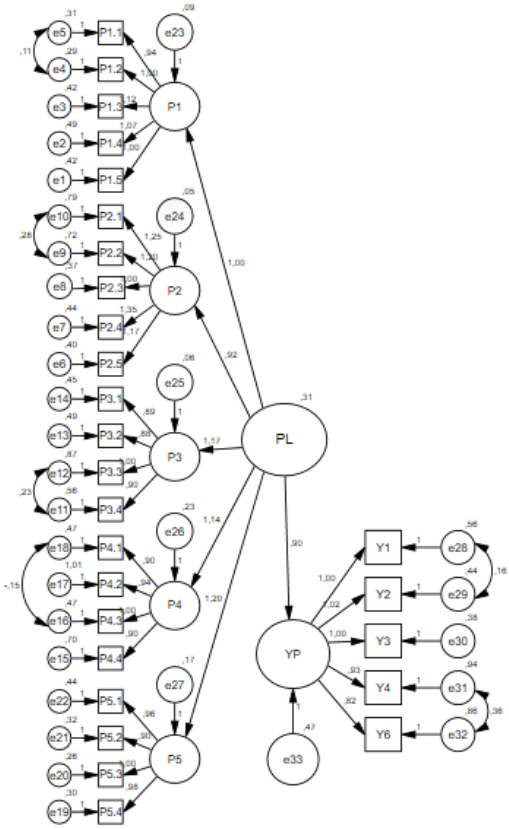
### Nicel Bulgular

Nicel analizler kapsamında veri seti öncelikle betimleyici analizlere tabi tutulmuştur. Ardından değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Sonrasında değişkenler arası ilişkilerin ortaya koyulması adına ilişkisel analizler yapılmış ve son olarak hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

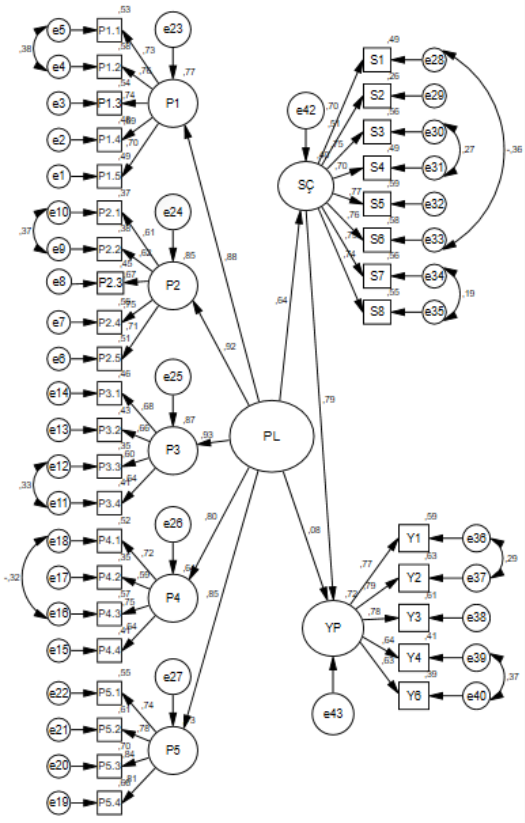
Gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistikler sonunda elde edilen skewness ve kurtosis değerleri verinin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymuştur. Cronbach alfa ve KMO Barlett değerleri yüksek güvenilirlik seviyesinde verinin güvenilirliğini ortaya koymuştur. Korelasyon değerleri ise değişkenler arasındaki ilişkilerin güçlü olduğunu ve değişkenler arasında etki temelli hipotez testlerinin uygulanmasının uygun olduğunu yansıtmaktadır.

Ölçeklerin geçerliliğin ortaya koyulması adına AMOS üzerinden doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiş ve kabul edilebilir ve iyi uyum değerlerinde, uygun faktör yükü aralıklarında sonuçlar elde edilmiştir. Paradoksal liderlik değişkeni modelinde madde çıkarmaksızın 4 modifikasyon ile geçerlilik sağlanmıştır. 5 alt boyutta faktör yükleri; ,591 ile ,838 aralığında değerler almıştır. Stratejik çeviklik değişkeni modelinde yine madde çıkarmadan 3 modifikasyon ile geçerlilik sağlanmış ve faktör yükleri; ,522 ile ,772 aralığında değerler almıştır. Yenilik performansı değişkeninde ters kodlu bir ifade modelden çıkarılmış (Korkat, 2019: 113) ve iki modifikasyon ile geçerlilik sağlanmıştır. Faktör yükleri; ,567 ile ,885 aralığında değerler alımştır.

Hipotez testleri için sıralı iki model kurulmuştur. Birinci modelde öncelikle paradoksal liderliğin yenilik performansına etkisi yansıtılmıştır. Ardından kurulan 2. modelde aracı değişken stratejik çeviklik modele dahil edilmiştir.




**Şekil 2:** Birinci YEM modeli




**Şekil 3:** İkinci YEM modeli

Model verileri ışığında paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerinde anlamlı büyük bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$; β=,590). Bu sonuç *H1* hipotezinin desteklemektedir. Paradoksal liderliğin stratejik çeviklik üzerinde büyük bir anlamlı etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$; β=,636). Bu sonuç *H2* hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır. Stratejik çevikliğin yenilik performansı üzerinde büyük anlamlı etkisinin bulunduğu bulgulanmıştır ($p<0,05$; β=,790). Bu sonuç *H3* hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır. Son olarak ikinci modelde paradoksal liderliğin yenilik performansı üzerinde mevcut anlamlı etkisi anlamlılığını yitirmiştir ($p>0.05$). Bu sonuç *H4* hipotezinin desteklenebilmesi adına beklenen bir durumdur. H4 hipotezinin test edilmesi adına bootstrap yöntemi esas alınarak yol analizi yapılmıştır. Bootstrap analizinde yeniden örneklem seçeneği 5000 olarak belirlenmiştir. Bootstrap ile aracı etkinin analizinde, aracı hipotezinin desteklenebilmesi için analiz sonucu elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) değerinin sıfır (0) değerini kapsamaması beklenmektedir (Gürbüz, 2021). Bu sonuçlar ışığında paradoksal liderliğin stratejik çeviklik aracılığıyla yenilik performansı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu bulgulanmış ve *H4* hipotezi bu sonuçlarla desteklenmiştir (β=,590, %95 GA [0.403, 0.608]).

## Nitel Bulgular

Amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılmıştır. Katılımcılar ile öncelikle paradoksal liderliğe dair daha açıklayıcı hususların ortaya çıkarılması adına paradoksal liderliğin gereklilikleri ve faktörleri (belirleyicileri) üzerine konuşulmuş ve ardından paradoksal liderlik alt boyutlarıyla bağlantılı sorular yöneltilerek paradoksal liderliğin uygulanması noktasında örnekler toplanmaya çalışılmıştır. Ardından araştırma hipotezlerinin daha derin açıklanabilmesi adına yönlendirilen sorularla örnek tecrübelerin toplanması amaçlanmıştır. Nitel görüşmelerden elde edilen bulgular ile paradoksal liderliği benimseme arzusundaki bireylere önemli odak noktaların sunulması amaçlanmıştır. Bu amaçla görüşme transkriptlerinin yorumlanmasında içerik analizinden faydalanılmış ve tümdengelim paradigmasıyla genel bir kodlama şekli benimsenmiştir.

Paradoksal liderlik (Zhang vd., 2015) teorisi esas alınarak temaları belirlenen kodlar sınıflandırılmıştır. Bu temalar paradoksal liderlik alt boyutlarının özelliklerini içeren desen kodlaması ile oluşturulmuştur. Araştırma sürecinde elde edilen 10 görüşme metni MAXQDA üzerinde temalara ve kodlara göre okunup incelenmiş ve ilgili bölümleri işaretlenmiştir. Metinde ilgili kodu yansıtan her bir cümle kodlara atılarak, değerlerin sayı ve frekanslarının ortaya çıkarılması sağlanmıştır. Değişkenlere ait kodlamaların frekans dağılımları Tablo 1!de gösterilmektedir.

**Tablo 1:** Temaların kodlarının frekans dağılım şeması

| Kod Sistemi | 212 |
|---|---|
| PL-SÇ-YP Etkisi | 9 |
| SÇ-YP Etkisi | 13 |
| PL-YP Etkisi | 16 |
| PL-SÇ etkisi | 22 |
| PL5-Çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem de yakın olabil | 15 |
| PL4-Esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulat | 18 |
| PL3-Özerkliğe müsade ederken karar verme kontrolünü elinde tutm | 10 |
| PL2-Ben-merkezciliği başkaları-merkezciliği ile birleştirmek | 12 |
| PL1-Bireyselliğe İzin Verirken Astlara Eşit(tekdüze) Davranmak | 18 |
| Paradoksal Liderlere Göre Kişisel Özellikleri | 55 |
| Paradoksal Liderlere Göre Liderlik Faktörleri | 21 |

*PL=Paradoksal lider, SÇ=Stratejik çeviklik, YP=Yenilik performansı

Paradoksal liderlerin benimsedikleri liderlik vasıfları ve lider olmalarını sağlayan faktörlere dair katılımcı liderlerin yanıtlarından ulaşılan 26 kişisel özellikten en çok öne çıkardıkları özellikler; otoriter-disiplinli, örnek birey, yerine göre anlayışlı-hoşgörülü, adil, işe dönük, planlı-öngörülü,

iş gereklerine hakim ve eğitici olmalarıdır. Liderlik tarzlarının belirleyicisi olarak yanıtladıkları 14 faktörden öne çıkardıkları en önemli faktör empati yeteneği olmuştur. Empati yeteneğini karakter, bütünleştiricilik ve deneyim izlemiştir.

Paradoksal liderlerin paradoksal liderlik boyutlarını nasıl uyguladıklarına dair araştırma sorusuna dair bulgular arasında paradoksal liderlik 1. alt boyutu bireyselliğe izin verirken astlara eşit davranmak için liderlerin uygulamaları şunlardır; bireysel becerileri dikkate alarak rotasyonu verimli şekilde uygulamak, etkileşime açık sosyal ortamlar oluşturmak, takım ruhu oluşturup kararlara katılımı teşvik ederken otoriteden ödün vermeden adil iş dağılımını sağlamaktır.

2. alt boyut ben merkezciliği başkaları merkezcilik ile birleştirmeye dair liderlerin uygulamaları; karar kontrolünü bırakmayıp, ödül mekanizmalarını kullanırken astlarıyla empati kurarak yoğun bir iletişim içinde onlara geri bildirimler sunmalarıdır.

3. alt boyut özerkliğe müsaade ederken karar verme kontrolünü elinde tutmaya dair liderlerin uygulamaları; kritik noktaları tespit edip, astlarına hata payı bırakarak farklı düzeylerde özerklik imkanları sunarken karşılıklı sevgi, saygı çerçevesinde sıkı kontrolleri sürdürmeleri olarak bulgulanmıştır.

4. alt boyut esnekliğe izin verirken aynı zamanda iş gereklerini uygulatmaya dair liderlerin uygulamalarının disiplin ve iş gerekleri vurgusuyla; astları kararlara dahil etmek, iş yoğunluğuna göre farklı düzeylerde özerklik tanımlamak, açık kapı politikasını benimsemek ve haftalık hedef takibiyle tam esneklik tanımak şeklinde çeşitlendiği bulgulanmıştır. Ayrıca personele esneklik tanımanın bireysel becerilerinin ve yaratıcılıklarının tespitinde, ölçümünde çok önemli katkılar sunduğuna dair tecrübeler paylaşılmıştır.

5. alt boyut çalışanlar ile hem mesafeyi koruyabilme hem yakın olmaya dair lider uygulamaları ise; iş gerekleri vurgusuyla kırmızıçizgilerin netleştirilmesi, iş gerekleri vurgusu ile mesafeyi her zaman kontrol ederek samimi bir yaklaşım sergilenmesi şeklinde bulgulanmıştır. Ödül mekanizması kullanımının da katkısının olabileceğine dair yönetici tecrübesi paylaşılmıştır.

Hipotezlerin açıklanması adına liderlere yöneltilen sorularda ise; paradoksal liderlerin yenilik performansına yenilikleri destekleyerek ve yenilik için farkındalık yaratıp astlara geri bildirimler vererek etkiledikleri bulgulanmıştır. Paradoksal liderlerin stratejik çeviklik üzerinde etkisinde ise; analist-vizyoner lider olmanın, dinamikliği benimseyip şirkete hız kazandırmanın, değişime astların motive edilmesinin, maliyet avantajı yaratılmasının ve personel güçlendirmenin önemine dikkat çekilmiştir. Liderler stratejik çevikliğin yenilik performası üzerinde etkisinde mevcudu muhafaza etmeyi ihmal etmeden, yenilik için kaliteden ödün vermeden, risk almaya elverişli ortamda varsa yeni ürün ve marka yaratma güdüsünün işlevel olacağına dikkat çekmişlerdir. Paradoksal liderliğin stratejik çeviklik ve yenilik performansına bütüncül etkileri noktasında; yapıyı destekleyerek yeniliğe vesile olmak ve yeni fikirlere açık kurum kültürü oluşturmak öne çıkarılmıştır.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada paradoksal liderliğin yenilik performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolü Iğdır OSB'nde hem nicel hem de nitel yöntemi içeren karma yöntem yoluyla incelenmiştir. Nicel verilerin analizleri araştırma modelinden ortaya çıkarılan dört araştırma hipotezinin de desteklendiğini gözlenmiştir. Paradoksal liderliğin yenilik performansını ve stratejik çevikliği pozitif yönde etkilediği, stratejik çevikliğin de yenilik performansını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca geliştirilen yapısal eşitlik modeli ile paradoksal liderliğin yenilik performansına etkisinde stratejik çevikliğin aracı rolünün bulunduğu bulgulanmıştır. Liderliğin performansı pozitif etkilediğini bulgulayan Yang ve arkadaşları (2021) ile Dashuai ve Bin (2020)'nin çalışmaları; liderliğin stratejik çevikliği pozitif etkilediğini bulgulayan Lewis ve arkadaşları (2014), Çetinkaya ve Akkoca (2021), Dabić ve arkadaşları (2021)'nın çalışmaları ve çevikliğin yenilik performansını pozitif etkilediğini bulgulayan Clauss ve arkadaşları (2021),

Troise ve arkadaşları (2022)'nın çalışmaları araştırmanın bulgularını destekleyen benzer nitelikte araştırmalardır.

Paradoksal liderliğin derinlemesine aydınlatılması amaçlı gerçekleştirilen araştırmada nicel bulgular ile nitel bulgular bütünleştirilmiştir. Paradoksal liderliğin özellikle kalkınmada öncelikli sanayi bölgelerindeki firmalarda olası katkılarının arttırılabilmesi adına; beyaz yaka personele eğitimlerle tanıtılması önem arz etmektedir. Yenilikçi perspektifin yerleştirilebilmesi adına AR-GE ve inovasyon çalışmalarının teşvik edilmesi de önem arz etmektedir. Firmaların günümüz rekabet koşullarında önemli olgulardan stratejik çeviklik kazanması ve çevikliği muhafaza edebilmesi adına desteklenmesi de önem arz etmektedir. Bu doğrultuda organize sanayi bölgesi yönetimlerince danışma ve tavsiye masaları kurulabilir. Akademi sanayi bütünleşmesi kapsamında ortak projeler ve çalıştaylar ile firmaların farkındalığı yükseltilebilir.

Araştırmanın Iğdır OSB firmaları ile yürütülmesi önemli sınırlılıklarındandır. Araştırma bulgularının daha geniş yorumlanabilmesi adına daha geniş katılımcı kitleleri ile yenilenmesi daha faydalı olabilecektir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı araştırma bulguları uygulandığı zaman kesitiyle ilgili koşulları yansıtmaktadır. Araştırmada ele alınabilen dört sektör sınırlılığı farklı sektörlere modelin uygulanmasıyla genişletilebilir. Ayrıca araştırma değişkenleri farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek literatürdeki boşlukların doldurulması noktasında katkılar sunulabilir.

Paradoksal liderlikle ilgili ele alınan tüm çalışmalardan hareketle; bu kavramın farklı performans türleri ile birlikte (Chen vd., 2021; Qu vd., 2022), iş tatmini ve işe bağlılık (Backhaus vd., 2022; Fürstenberg vd., 2021; Akça ve Tuna, 2019), adalet algısı ve duygusal beklenti (Ren ve Yang, 2021), içsel motivasyon ve çalışan yaratıcılığı (Zhang ve Liu, 2022; Zhang vd., 2022), örgütsel vatandaşlık (Pan, 2021), örgütsel sessizlik (Sulphey ve Jasim, 2022), iş güvencesizliği ve iş stresi (Bashir, 2021), örgütsel atalet ve iş yerinde dışlanma (Hasnawi ve Abbas, 2020) gibi kavramlarla çalışıldığı görülmektedir. Olumsuz örgütsel davranış değişkenleri ile birlikte araştırılan çalışmaların azınlıkta olduğu dikkat çekmektedir. Paradoksal liderlik üzerine çalışma yapmayı düşünen araştırmacıların bu kavramın; farklı kişilik türlerine, personel güçlendirmeye, kurum kültürüne, iş yeri devamsızlığına, müşteri tatmini veya müşteri memnuniyetine etkilerini ortaya koymaya yönelik çalışmalar yaparak literatürdeki boşlukların doldurulmasına katkılar sunabilecekleri düşünülmektedir.

# KAYNAKÇA


Akça, İ., Tuna, M. (2019). Paradoksal Liderlik Davranışı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması, İşletme Araştırmaları Dergisi, 11 (4): 2972-2989.

Backhaus, L., Reuber, A., Vogel, D. ve Vogel, R. (2022). Giving sense about paradoxes: paradoxical leadership in the public sector. Public Management Review, 24(9): 1478-1498.

Bashir, F. (2021). Dark Side of Paradoxical Leadership: Social Comparision Theory Perspective. NICE Research Journal,14(1): 107-130.

Battistella, C., De Toni, A., De Zan, G. ve Pessot, E. (2017). Cultivating business model agility through focused capabilities: A multiple case study. Journal of Business Research, 73: 65–82.

Brislin, R. (1973). Questionnaire wording and translation. Cross-cultural research methods, 32-58.

Calantone, R., Cavusgil, T. ve Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance. Industrial Marketing Management, 515-524.

Chen, S., Zhang, Y., Liang, L. ve Shen, T. (2021). Does Paradoxical Leadership Facilitate Leaders' Task Performance? A Perspective of Self-Regulation Theory. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(7): 3505.

Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. Journal of Innovation & Knowledge, 6(4): 203-213.

Cresswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2007). Designing and conducting mixed methods research. Thousand Oaks, CA: Sage.

Creswell, J. W. ve Plano Clark, V. L. (2020). Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütülmesi. (Çev. Edt. Y. Dede ve S. B. Demir). 4. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.

Çetin, M. ve Özdemir, N. (2020). VUCA Dünyası Sarmalında Çevik Liderlik Paradigması ve Bağlılık. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çetinkaya, F. F. ve Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(1): 66-84.

Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership. Journal of Business Research, 123: 683-695.

Dashuai, R. ve Bin, Z. (2020). How does paradoxical leadership affect innovation in teams: An integrated multilevel dual process model. Human Systems Management, 39(1): 11-26.

Doz, Y. ve Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. California management review, 50(3): 95-118.

Eren, S., Gül, H. ve Tokgöz, E. (2013). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ) Örgütsel Öğrenme ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri. Journal of Yasar University, 29(8): 4872-4895.

Fürstenberg, N., Alfes, K. ve Kearney, E. (2021). How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94(3): 672-705.

Gürbüz, S. (2021). AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi. 2. baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Al Hasnawi, H. H. ve Abbas, A. A. (2020). Workplace ostracism as a mediating variable in the relationship between paradoxical leader behaviours and organizational inertia. Organizacija, 53(2), 165-181.

Hurt, H. T., Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. Human Communication Research, 4(1), 58-65.

Ivankova, N. V., Creswell, J. W. ve Stick, S. L. (2006). Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice. Field methods, 18(1), 3-20.

Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği. 18. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Lewis, M. W., Andriopoulos, C. ve Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. California Management Review, 56(3): 58-77.

Pan, Z. (2021). Paradoxical leadership and organizational citizenship behaviour: the serial mediating effect of a paradoxical mindset and personal service orientation. Leadership & Organization Development Journal, 42(6): 869-881.

Qu, Y., Todorova, G. ve Dasborough, M. T. (2022). Someone Must be Mindful: Trait Mindfulness as a Boundary Condition for Paradoxical Leader Behaviors. Journal of Leadership & Organizational Studies, 29(4): 486-499.

Ren, H. ve Yang, R. (2021). Paradoxical leader behaviors and followers overall justice and citizenship behaviors: the role of renqing perception and trait agreeableness. Psychology Research and Behavior Management, 14: 1303-1313.

Schimmoeller, L. J. (2010). Leadership Styles in Competing Organizational Cultures. Leadership Review, 10(2): 125-141.

Smith, W. K. ve Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. Academy of Management Review, 36(2): 381-403.

Sönmez, A. N. (2016). Yenilik yönetimi ve yenilik yönetimini etkileyen faktörlerin yenilik performansı açısından incelenmesi: Yenilik desteği alan işletmeler üzerinde bir araştırma, Yükseklisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Sulphey, M. M. ve Jasim, K. M. (2022). Paradoxical leadership as a moderating factor in the relationship between organizational silence and employee voice: an examination using SEM. Leadership & Organization Development Journal.

Şahin, Ö. (2015). "Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". Adnan Menderes Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın.

Tallon, P. ve Pinsonneault, A. (2011), Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model, MIS Quarterly, 35(2): 463-486.

Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A. ve O'Regan, N. (2022). "How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era". Technological Forecasting and Social Change, 174: 121227.

Vagnoni, E. ve Khoddami, S. (2016). Designing competitivity activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. Foresight, 18(6): 625-648.

Yang, Y., Fan, Y. ve Jia, J. (2021). The Eastern construction of paradoxical cognitive framework and its antecedents: a Yin–Yang balancing perspective. Chinese Management Studies.

Yıldız, T. ve Aykanat, Z. (2021). The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance. World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 17(4): 765-786.

Yıldız, S. ve Karakaş, A. (2012). Defining Methods and Criteria for Measuring Business Performance: A Comparative Research Between the Literature in Turkey and Foreign, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58, 1091-1102.

Yukl, G. (2008). "How leaders influence organizational effectiveness". The leadership quarterly, 19(6): 708-722.

Zhang, Y., Waldman, D.A., Han, Y. ve Li, X. (2015). Paradoxical leader behavior in people managament: antecedents and consequences. Academy Of Managament Journal, 58(2): 538-566.

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(5), 585-604.

Zhang, Y. ve Liu, S. M. (2022). Balancing employees' extrinsic requirements and intrinsic motivation: A paradoxical leader behaviour perspective. European Management Journal, 40(1): 127-136.

Zhang, Y., Zhang, Y., Law, K. S. ve Zhou, J. (2022). Paradoxical leadership, subjective ambivalence, and employee creativity: effects of employee holistic thinking. Journal of Management Studies, 59(3): 695-723.

# ÖRGÜTE DUYULAN GÜVEN VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK RAHATLIĞIN ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Semiha KILIÇASLAN
*Malatya Turgut Özal Üniversitesi*
semiha.kilicaslan@ozal.edu.tr

Dr. Neslihan ŞİMŞEK ILKIM
neslihan.smsk@gmail.com

Prof. Dr. Neslihan DERİN
*İnönü Üniversitesi*
neslihan.derin@inonu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini saptamak ve bu iki değişken arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolü olup olmadığını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda belirlenen araştırma hipotezleri, Malatya ilinde özel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerden oluşan 205 kişilik örneklem grubundan anket yöntemiyle toplanan verilerle test edilmiştir. Ortaya konması amaçlanan ilişkilere ve bu ilişkilerin oluşturduğu etkilere yönelik hipotezlerin sınanması maksadıyla toplanan veri, korelasyon ve regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel güvenin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın kısmi aracılık etkisinin olduğu gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler**: Örgütsel güven, psikolojik rahatlık, örgütsel sessizlik.

## GİRİŞ

İşgörenlerin davranışları üzerinde etkili olan önemli psikolojik faktörlerden biri de güven duygusudur (Yazıcıoğlu, 2009:236). Örgütsel güven, örgüt içinde tüm örgüt üyelerinin katılımıyla yaratılması gereken, çalışanların güvende olduklarını ve desteklendiklerini hissettikleri psikolojik bir ortam olarak değerlendirilmektedir (Asunakutlu, 2002). Araştırmacılar, örgütsel güven ve çalışanların diğer tutum, davranış ve faaliyetleri arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmak için sosyal değişim teorisine odaklanmışlardır. Sosyal değişim teorisi, ilişkilerin zaman içinde gelişimine vurgu yapar ve başarılı bir sosyal değişimin güven ve belirsizliği birlikte içermesi gerektiğine dikkat çeker. Örgüt içerisinde devam etmekte olan ilişkiler açısından birçok sosyal değişim olmaktadır. Son zamanlarda güven ve çalışanların iş çıktıları ile ilişkileri gösteren birçok araştırma yapılmış (Tzafrir, M. Eitam-Meilik, 2005; Fard ve Karimi, 2015) ve hala yapılmaktadır. Örgütsel güvenin etkileyeceği örgütsel tutum ve davranışlardan birinin de örgütsel sessizlik olduğu düşünülmektedir. Bu araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgüte güven ve bağımlı değişkeni olan örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştıran Türkçe araştırmalar mevcuttur (Çakınberk vd. 2014; Örücü ve Kambur, 2017; Timuroğulları ve Alioğulları, 2019). Bu ilişkide aracı rolü olabilecek olan ve "kişilerarası iyi niyetle alınmış risklerin negatif sonuçlanmayacağına dair oluşan güven duygusu" olarak tanımlanan psikolojik rahatlığın araştırma modeline eklenerek yapıldığı çalışmalar ise oldukça kısıtlıdır. Değişkenler arasında bulunan ilişkiler ve roller, özellikle eğitim sektörüne ait yazında görülen kısmi belirsizliğin azalmasına katkıda bulunacaktır.

Çalışmanın problem cümlesi, "örgüte duyulan güvenin, örgütsel sessizlik ve psikolojik rahatlık üzerindeki etkisi nasıldır? ve örgüte duyulan güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide, psikolojik rahatlığın aracılık rolü var mıdır? şeklinde belirlenmiştir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Örgüte Güven ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Güven, hem iş yeri ilişkilerinde hem de insan ilişkilerinde oldukça önemlidir. Yapılan literatür araştırmasına göre, güvenin organizasyonlarda iletişimin temelini oluşturduğu ve örgütsel güvenin olduğu işletmelerde başarının sürekli olarak meydana geldiği tespit edilmiştir. Kurum içi güvenin yüksek olduğu organizasyonlar daha başarılı, uyumlu ve yeniliğe açık olmaktadırlar. Kurum içi güvenin olmadığı veya düşük olduğu ortamlarda çalışan bireyler, işbirliği yapmakta zorlanırlar. Çalışanların uzun süre sessiz kalmaları, içlerindeki bastırılmış duyguları güçlendirerek, güvensizlik hissinin büyümesine, güvensizlik hissinin büyümesi de daha fazla sessiz kalmaya neden olabilmektedir. Çalışanın yönetime duyduğu güven eksikliği, yönetimin ise çalışanını sadece kendi çıkarı ile ilgilenen biri olduğunu düşünmesi ve bu noktada çalışanına güvenmemesi, sessizliğin meydana gelmesini hızlandırabilmektedir. Nitekim yapılan çalışmalar bu durumu destekler niteliktedir. Örücü ve Kambur (2017), Bandırma'daki 100 otel çalışanı üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutları olan; yöneticiye güven, iletişime güven ve bilgi ve tecrübe arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Cakinberk vd. (2014) tarafından, Tunceli'de devlet üniversitesinde çalışan 380 akademik personel üzerinde gerçekleştirilen araştırmada ise, örgütsel güven azaldıkça örgütsel sessizlik davranışının arttığı tespit edilmiştir.

Literatürdeki bu tür çalışmalar ve başta sosyal değişim ve Vroom'un Bekleyiş Teorisi, Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi ve Neumann'ın geliştirdiği "Sessizlik Sarmalı (spirals of silence)" teorisi (Çakıcı, 2007) gibi teorilere dayanılarak aşağıdaki "H1" hipotezi geliştirilmiştir.

H1: Çalışanların örgütsel güvenlerinin, örgütsel sessizlik davranışları üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve negatif yönde etkisi vardır.

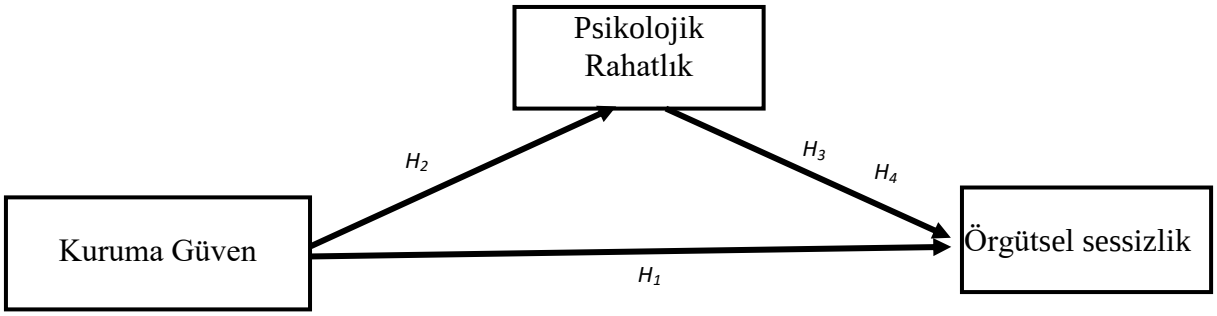
## Örgüte Güven ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Psikolojik Rahatlığın Rolü

Çalışanın içinde bulunduğu organizasyonda; "yetenek ve tecrübeleriyle doğru olduğunu düşündüğü fikir, düşünce ve önerilerini; ileride ayıplanma, baskıya maruz kalma, soyutlanma ve aşağılanma korkusu olmadan, doğru yer ve zamanda ifade ederek öğrenmeye katkı sağlayabilmesi" olarak tanımlanan psikolojik rahatlığın, yazındaki bilgiye göre öncüllerinden birisi örgüte duyulan güvendir (Kruzich vd. 2014). Yener'in (2015) çalışmasında, psikolojik rahatlık ölçeğinin hoşgörü ve inisiyatif olmak üzere iki alt faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Kişinin örgüte güveni arttığında katılımcılığı ve sesliliği artarken, örgüte yeterince güvenmediğinde ise önce psikolojik olarak rahat olmayacak, katılımcılığı ve sesliliği düşecek, dolayısıyla sessiz olacaktır. Doğan ve Derin'in (2022) çalışmasında, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde, psikolojik rahatlığın kısmi aracılık rolü olduğu ifade edilmiştir. Yener'in (2018) çalışmasında ise, otantik liderlik davranışlarının sinizme olumsuz etkisi gözlenirken, psikolojik rahatlık algısının da her iki değişken arasında kısmi aracılık rolü oynadığı ifade edilmiştir. Benzer şekilde Yener'in (2017) çalışmasında, psikolojik rahatlık algısının işgören sesliliği ve takım işbirliği ilişkisinde kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H2: Örgütsel güvenin, psikolojik rahatlık üzerinde istatistiki olarak anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H3: Psikolojik rahatlığın, örgütsel sessizlik üzerinde istatistiki olarak anlamlı negatif bir etkisi vardır.

H4: Örgüte duyulan güven ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide, psikolojik rahatlığın aracılık rolü vardır. Araştırmanın modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.




**Şekil 1:** Araştırmanın hipotetik modeli

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Malatya'da faaliyet gösteren özel eğitim kurumlarının çalışanları oluşturmaktadır. Bu sektörde çalışan 205 öğretmene kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak anketler dağıtılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın bağımsız, bağımlı değişkenleri ve aracı değişkenine ilişkin ölçekler yer almaktadır

## Ölçüm Araçları

**Örgüte Güven Ölçeği**: Katılımcıların örgüte güven düzeylerini belirlemek için; Mayer vd.'nin (1995) geliştirdikleri, Türkçe geçerlilik ve güvenirlilik çalışması Tokgöz ve Aytemiz Seymen (2013) tarafından gerçekleştirilen, sekiz maddelik ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek beşli likert ölçeğidir.

**Psikolojik Rahatlık Ölçeği**: Edmondson (2010) tarafından geliştirilen psikolojik rahatlık ölçeğinin, Türkçe geçerlilik ve güvenirlilik çalışmasını, Yener (2015) yapmıştır. Ölçek 7 maddeden oluşmakta olup beşli likert ölçeğidir.

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Özel eğitim kurumu çalışanlarının örgütsel sessizlik algılarını ölçmek için Knoll ve Dick tarafından geliştirilen, Çavuşoğlu ve Köse (2019) tarafından Türkçeye geçerlilik ve güvenirlilik çalışması yapılan "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" kullanılmıştır. Buradaki 20 madde 5'li likert tipinde hazırlanmıştır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

# Bulgular ve Yorumlar

**Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular:** Araştırmaya dâhil edilen çalışanların demografik özelliklerine yönelik bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1:** Demografik özelliklere ilişkin bulgular

| DEMOGRAFİK ÖZELLİK | | SAYI | YÜZDE |
|---|---|---|---|
| Cinsiyet | Kadın | 109 | 53,2 |
| | Erkek | 96 | 46,8 |
| Yaş | 20-30 yaş arası ve alt | 57 | 27,8 |
| | 31-40 yaş arası | 99 | 48,3 |
| | 41-50 yaş arası | 39 | 19,0 |
| | 51 yaş ve üzeri | 10 | 4,9 |
| Medeni durum | Bekar | 59 | 28,8 |
| | Evli | 146 | 71,2 |
| Çalışma Süresi | 1 yıldan az | 57 | 27,8 |
| | 1-5 yıl arası | 95 | 46,3 |
| | 6-10 yıl arası | 39 | 19,0 |
| | 11-15 yıl arası | 8 | 3,9 |
| | 16-20 yıl arası | 6 | 2,9 |

Araştırma evreninin demografik özellikleri topluca incelendiğinde evrenin % 53,2'sini kadın çalışanların oluşturduğu, organizasyonun çoğunlukla genç çalışanları tercih ettiği ve çalışanların % 71,2'sinin evli olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların yaklaşık % 75'i 6 yıldan daha az bir süredir bu organizasyonda çalışmaktadır. Bu durum eğitim sektöründe uzun süreli istihdamın gerçekleşemediğini ve turnover oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Tablo 2'de ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler

| | Basıklık | Çarpıklık | Ort. | Std. Sapma | Varyans | Alfa |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Örgüte Güven | ,405 | -,708 | 3,7024 | ,9129 | 331,9032 | ,941 |
| Örgütsel Sessizlik | ,264 | ,432 | 2,333 | ,7622 | 163,3624 | ,911 |
| Psikolojik Rahatlık | -,617 | -,004 | 3,560 | ,5960 | 331,918 | ,503 |

Normal bir dağılımda basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,0 ile -1,0 arasında olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Tabloda görülen basıklık ve çarpıklık değerlerine göre üç ölçek de normal dağılım göstermektedir.

## Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın 4 temel hipotezi bulunmaktadır. Analiz kapsamında örgüte güven, örgütsel sessizlik, psikolojik rahatlık değişkenleri arasındaki ilişkileri ve birbirlerini etkileme düzeylerini belirlemek için korelasyon, regresyon analizleri uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3:** Psikolojik rahatlık ile örgüte güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait korelasyon analizi sonuçları

| | **1** | **2** | **3** |
|---|---|---|---|
| 1.Örgüte Güven | 1 | | |
| 2.Örgütsel Sessizlik | ,-350** | 1 | |
| 3. Psikolojik Rahatlık | ,531** | -,501** | 1 |

**p<0.01 *p<0.05

Korelasyon analizi sonucunda örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (r=-,350). Örgütsel güven ile psikolojik rahatlık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır (r=,531). Tablo 3'den elde edilen bilgilere göre psikolojik rahatlık ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır (r=-,501). Araştırmanın temel hipotezinin sınanması için aracılık etkisinin tespit edilmesi gerekmektedir. Baron ve Kenny'in önerdiği 4 aşamalı yaklaşım çerçevesinde, bu şartların sağlanıp sağlanmadığını tespit etmek ve oluşturulan hipotezleri test etmek için basit ve çoklu çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'de yer almaktadır.

**Tablo 4:** Regresyon modeli sonuçları

| Aşamalar | Regresyon Katsayıları | | | | Model İstatistikleri | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **B** | **S.H.** | **Beta** | **VIF** | **$R^2$** | **F** | **p** | **Durbin-Watson** |
| 1.Adım<br>Bsız D: Kuruma Güven<br>Blı D: Örgütsel sessizlik | -,271 | ,051 | -,350** | 1,000 | ,123 | 28,420 | p<0.01 | 1,971 |
| 2.Aşama<br>Bsız D: Kuruma Güven<br>BlıD: Psikolojik rahatlık | ,347 | ,039 | ,531** | 1,000 | ,282 | 79,736 | p<0.01 | 1,680 |
| 3.Aşama<br>Bsız D: Psikolojik Rahatlık<br>BlıD: Örgütsel Sessizlik | -,593 | ,072 | -,501** | 1,000 | ,251 | 68,106 | p<0.001 | 2,075 |
| 4.Adım | | | | 1,393 | ,261 | 35,691 | p<0.001 | 2,093 |
| Bsız D1: Kuruma Güven | -,091 | ,055 | -,117 | | | | | |
| Bsız D2: Psikolojik Rahatlık | | | | | | | | |
| BlıD: örgütsel sessizlik | -,519 | ,084 | -,439 | | | | | |

Not: Bsız D: Bağımsız Değişken; Blı D: Bağımlı Değişken *p<0.05 **p<0.01

Regresyon analizi sonuçları; birinci adımda örgüte güvenin örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin (β =-,439**, p<0.01) olduğunu, ikinci adımda örgüte güvenin psikolojik rahatlık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin (β =,531**, p<0.01) olduğunu, üçüncü adımda Psikolojik rahatlığın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı negatif etkisinin (β =-,501*, p<0.01) olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar, modelin test edildiği dördüncü aşamaya geçilmesini desteklemektedir. Bu aşamaya kadar yapılan regresyon analiz sonuçları H1,H2,H3 hipotezlerini desteklemektedir. Dördüncü aşamada örgüte güven ve psikolojik rahatlığın birlikte örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerine bakıldığında psikolojik rahatlığın örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisinin β =-,439**, (p<0.01) olduğu, örgüte güvenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin ise β=-,350 değerinden, β=-,117 değerine azaldığı görülmektedir. Bu durum aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azaldığına fakat kaybolmadığına işaret etmektedir. Buradan, işgörenlerin psikolojik rahatlıklarının, örgüte güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği sonucuna ulaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre H4 hipotezi desteklenmektedir. Analizde, Durbin-Watson değerlerinin 2'ye yakın olması modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Ayrıca VIF değerinin (1,393) 4'den küçük olmasından dolayı çoklu doğrusal bağlantı problemi bulunmadığı sonucuna da varılmaktadır (Hair vd. 2010).

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, çalışan için işyerindeki örgütsel güven ve örgütsel sessizliğin, psikolojik rahatlık ile olan etkileşimini tespit etmek ve bu ilişkide, psikolojik rahatlık değişkeninin aracı rolü olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya ait hipotezler, Malatya ilinde faaliyette bulunan özel eğitim kurumlarında 205 katılımcının oluşturduğu bir örneklem üzerinde teste tabi tutulmuştur. Ortaya konması amaçlanan ilişkilere yönelik hipotezlerin sınanması maksadıyla toplanan veri, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular çerçevesinde; çalışanların örgütsel güvenlerinin örgütsel sessizlik davranışları üzerinde negatif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı etkisinin olduğunu belirten birinci hipotez (H1) desteklenmiştir. Böylece bütün ilişkilerin özünü güven duygusunun oluşturduğu düşünüldüğünde, düşük güven düzeyinin; bilgi manipülasyonu, kişilerarası çatışmalar, duyguların gizlenmesi (Mishra ve Morrisay, 1990) gibi olumsuz iş davranışlarına yol açarak, çalışanların iş ilişkilerinde sessiz kalmak yönünde davranış göstermelerine neden olacağı söylenebilir. Elde edilen bu bulgu, Timuroğlu ve Alioğulları (2019) tarafından Erzurum'da üniversitede görevli araştırma görevlileri üzerinde yapılan, örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma ile benzer sonuçlar ortaya koymuştur.

Araştırmanın, örgütsel güvenin psikolojik rahatlık üzerinde pozitif yönlü istatistiki olarak anlamlı etkisinin olduğuna dair geliştirilen ikinci hipotezi de (H2) desteklenmiştir. Derin'in (2017) akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada, yöneticiye ve iş arkadaşlarına güvenin psikolojik rahatlığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Edmondson (1999) tarafından "çalışanların iş çevresinde kişilerarası risklerin sonuçları hakkındaki algılamaları" olarak tanımlanan psikolojik rahatlık; soru sormak, geri bildirim almak, hatayı bildirmek, fikir önermek gibi davranışlarda bulunulduğunda, başkalarının tüm bunlara nasıl tepki vereceğine yönelik inançlardan oluşmaktadır. Kişinin; imajına, statüsüne, kariyerine yönelik oluşabilecek negatif sonuçlardan korkmadan kendini ifade edebilmesi (Kahn, 1990), olarak tanımlanan psikolojik rahatlığın, örgütsel güven düzeyinin yüksek olması durumunda artacağı beklenmektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusu; psikolojik rahatlığın, örgütsel sessizlik üzerinde negatif etkisinin olduğudur. Bu bulgu araştırmanın üçüncü hipotezini (H3) destekler niteliktedir. Bu sonuç, Doğan ve Derin'in (2022), psikolojik rahatlığın örgütsel sessizlik üzerinde negatif etkisi olduğu yönündeki bulgusuyla paralellik göstermektedir. Psikolojik rahatlık, bireyin düşüncelerini dile getirdiğinde, yönetici ve çalışma arkadaşlarının onu utandırmayacaklarını, reddetmeyeceklerini ve cezalandırmayacaklarına olan inancıdır (Edmondson, 1999). Böyle bir inanca sahip olan bireyler sessiz kalmayı tercih etmeyecekler, uygun ortamlarda fikirlerini beyan edeceklerdir. Araştırmanın temel hipotezi ise örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide psikolojik rahatlığın aracı rolü olduğuna yönelik geliştirilen H4 hipotezidir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre H4 hipotezi de desteklenmiştir. Bu sonuca göre çalışanların örgütsel güven düzeyi arttıkça psikolojik rahatlığın da artacağı ve çalışanların örgütsel sessizlik davranışlarının azalacağı söylenebilir. Doğan ve Derin (2022) çalışmasında, örgütsel iletişimin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde psikolojik rahatlığın, kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Psikolojik rahatlık, çalışanların görüş ve düşüncelerini açıklamada sessiz kalmalarının önüne geçmekte ve fikirlerini sesli bir şekilde dile getirmelerine ortam sağlamaktadır. Kurumların başarısının, tüm girdiler içinde kritik öneme sahip insan kaynağının, etkili ve verimli şekilde çalışmasına bağlı olduğu bilinmektedir. Çalışanlardan söz konusu faydayı elde edebilmek için de, kurum ve çalışan arasında güvene dayalı ilişkinin olması gerekmektedir. Örgütsel güvenin oluşması içinse örgüt yönetimi ve çalışanların dikkat etmesi gereken önemli hususlar bulunmaktadır. Örgütte açık bir iletişimin sağlanması, karar verme mekanizmasına çalışanların dahil edilmesi, çalışanların düşüncelerinden ve hatalarından dolayı cezalandırılma korkusu duymaması, kuralların, ödül ve ceza sisteminin herkese eşit olarak uygulanması bu konulardan bazılarıdır. İşgörenin örgüt yönetimine ve çalışma arkadaşlarına duyduğu güven, düşüncelerinden ve davranışlarından dolayı ayıplanma, değersizleştirilme gibi korku duymayacağı ortamın varlığına duyduğu inanç olan psikolojik rahatlık algısının artmasına yol açarak, örgüt yararına

olacak konularda, çalışanın fikir ve görüşlerini rahatlıkla açıklayabilmesine imkan tanıyacak ve örgütsel sessizliğin kırılmasını sağlayacaktır.

Her araştırmanın olduğu gibi bu araştırmanın da bir takım kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemi, zaman ve maliyet gibi etmenler nedeniyle, Malatya ilinde bulunan özel eğitim kurumlarında çalışan (205) öğretmenlerle sınırlıdır. Bu durum, araştırma sonuçlarının farklı kurum ve çalışanlara genellenebilirliğini güçleştirmektedir. Bu araştırma sonrasında tasarlanacak olan araştırmaların farklı sektörlerde, farklı örneklem gruplarına uygulanması, araştırmada ele alınan değişkenlerin (örgütsel güven, psikolojik rahatlık, örgütsel sessizlik) literatürde dikkate değer ölçüde geniş yer bulmasına sebep olacaktır.

# KAYNAKÇA


Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar Ve Bir Değerlendirme. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (9), 1-13.

Cakinberk, A. K., Dede, N. P., & Yilmaz, G. (2014). Relationship Between Organizational Trust And Organizational Silence: An Example Of Public University. Journal Of Economics Finance And Accounting, 1(2), 91-105.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri. Journal Of The Cukurova University Institute Of Social Sciences, 16 (1).

Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2019). Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanmasi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(2), 365-387.

Derin, N. (2017). İşyerinde Kişiler Arası Güven İle İşgören Sesliliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü. Yönetim Bilimleri Dergisi, 15(30), 51-68.

Derin, N. Ve Doğan, F., (2022). Örgütsel İletişim Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracı Rolü. Yönetim Bilimleri Dergisi, 20(45), 613-634.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety And Learning Behavior İn Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship Between Organizational Trust And Organizational Silence With Job Satisfaction And Organizational Commitment Of The Employees Of University. International Education Studies, 8(11), 219-227.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hair, J. F., Willian C. B., Barry J. B. ve Rolph E. A. (2010), "Multivariate Data Analysis", Amerika Birleşik Devletleri: Pearson

Kahn. W. A. (1990). Psychologıcal Condıtıons Of Personal Engagement And Dısengagement At Work. Academy Of Management /Journal 1990. 33(4), 692-724.

Kruzich, J. M., Mienko, J. A., & Courtney, M. E. (2014). Individual And Work Group İnfluences On Turnover İntention Among Public Child Welfare Workers: The Effects Of Work Group Psychological Safety. Children And Youth Services Review, 42, 20-27.

Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust İn Employee/Employer Relationships: A Survey Of West Michigan Managers. Public Personnel Management, 19(4), 443-486.

Örücü, E., & Kambur, E. (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. Journal Of International Social Research, 10 (52).

Timuroğlu, M. K., & Alioğulları, E. (2019). Örgütsel Güvenin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Erzurum İli Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 33(1), 243-264.

Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlik Davranişi Arasindaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştirma. Öneri Dergisi, 10(39), 61-76.

Tzafrir, S.S. & Eitam-Meilik, M. (2005). The İmpact Of Downsizing On Trust And Employee Practices İn High Tech Firms: A Longitudinal Analysis. Journal Of High Technology Management Research, 16, 193–207.

Yazicioğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duygulari İle İş Tatmini Ve İşten Ayrilma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştirmasi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(30), 235-249.

Yener, S. (2015). Psikolojik Rahatlık Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (Odüsobiad), 5(13), 280-305.

Yener, S. (2017). Psikolojik Rahatlık Algısının İşgören Sesliliği Ve Takım İşbirliği Arasındaki İlişkide Aracı Değişken Rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(2), 187-204.

Yener, S. (2018). Psikolojik Rahatlık Algısının Otantik Liderliğin Sinizmin Üzerindeki Etkisinde Aracı Rolü. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(1), 1-14.

# İŞ ZANAATKÂRLIĞI ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK ANALİZ

Dr. Öğr. Üyesi Şafak ÖZ AKTEPE
*Acıbadem Üniversitesi*
safak.aktepe@acibadem.edu.tr

## ÖZET

İş zanaatkârlığı, çalışanların işlerinde anlam bulmak, iş memnuniyetini ve performansını artırmak için görevlerini, ilişkilerini ve bilişsel algılarını biçimlendirmek yönündeki proaktif davranışlarına işaret eder. Birey, grup ve örgüt düzeyinde önemli etkileri olan iş zanaatkârlığını anlamaya yönelik ilgi her geçen yıl artmaktadır. İlgiye paralel olarak artan bibliyometrik verinin analiz edilmesi, iş zanaatkârlığı çalışmalarındaki trendleri anlamak ve gelecek araştırmalar için yol haritası çıkarmak açısından değerlidir. Bu çalışmada; SCOPUS veri tabanında indekslenen, "başlık, özet ve anahtar kelimeler" dahil edilerek taratılan, 2001 yılından 2023 yılı temmuz ayına kadar yayınlanmış 1035 bilimsel eserin filtrelenmesiyle ulaşılan 844 iş zanaatkârlığı (job crafting) eserinden oluşan veri setinin bibliyometrik analizi, yayın eğilimlerine, atıf desenlerine, yazarlık ağlarına ve tematik kümelere odaklanılarak VOSviewer ağ yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu araştırma ile; iş zanaatkârlığı yazınının gelişimine katkı sunan etkili çalışmalar öne çıkarılmış; iş zanaatkârlığı araştırmalarındaki trendler ile ortak atıf ve bibliyografik eşleşmeler belirlenmiştir. Yayın hacmindeki sürekli artışa işaret eden bulgular, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve çalışan refahı araştırmaları için değerli öngörüler sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İş zanaatkârlığı, iş yapılandırma, iş şekillendirme, iş biçimlendirme, bibliyometrik analiz, VOSviewer.

# GİRİŞ

Çalışma deneyiminin şekillenmesinde etkili olan unsurları belirlemeye odaklanan klasik yaklaşımlar ya beklentiler, değerler gibi bireye ilişkin unsurların ya da işin kendisinin, kapsadığı görevlerin ve iş yerindeki sosyal etkileşimlerin özelliklerine vurgu yapmaktadır (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Bu yaklaşımlar çalışanın işini oluşturan hem görevleri hem de sosyal ilişkileri aktif olarak biçimlendirme rolünü minimize etmektedir. Oysa en kısıtlayıcı ve rutin işlerde bile, çalışanlar işin özü üzerinde bir miktar etki sağlayabilmektedir (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 179). İşin sosyal bağlamı çalışanlara iş deneyimlerini şekillendirmekte kullanabilecekleri malzemeleri sağlamaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Dolayısıyla formel iş tanımlarının ötesinde, çalışanın bireysel müdahaleleri ile biçimlendirebildiği, anlamlandırabildiği, sınırlar tanımlayabildiği bir alan da söz konusudur. İş zanaatkârlığı, çalışanın bu alandaki davranışlarındandır ve bu davranışlar işin anlamının ve iş kimliğinin inşası üzerinde etkili olmaktadır. İşinin unsurlarını bir zanaatkâr gibi işleyen, biçimlendiren çalışan, işinin kendisi için ifade ettiği anlamı ve iş kimliğini de biçimlendirmekte, hatta bazı durumlarda yeniden inşa etmektedir (Yavuz ve Artan, 2019).

Çalışan memnuniyetinden, iş tatminine, refahına, esenliğine kadar pek çok çalışan tutum ve davranışına etki eden iş zanaatkârlığı hem araştırmacıların hem de yöneticilerin yoğun ilgisini çekmektedir. İş zanaatkârlığını odağına alan bilimsel eser sayısında yıllar içerisinde belirgin bir artış olduğu görülmektedir. İş zanaatkârlığı araştırmalarındaki gelişimi ve trendi görebilmek, gelecek yönelimlerine ilişkin tahminlerde bulunabilmek için akademik literatür verisi üzerinden bibliyometrik analizler yürütmek, büyük veriyi organize etmek ve bulguları anlaşılır görseller ile paylaşmak gerekmektedir. Bibliyometrik analiz yöntemi; bir alandaki yayın trendlerini, alıntı desenlerini ve tematik kümeleri araştırmak için kullanılmaktadır (van Eck ve Waltman, 2014). Araştırmacılar bibliyometrik teknikleri kullanarak; alanda sıklıkla atıfta bulunulan etkili çalışmaları, alana yön veren araştırmacıları, ortaya çıkan araştırma temalarını, yayın eğilimlerini, atıf desenlerini, yazarlık ağlarını ve tematik kümeleri keşfedebilmektedirler.

Bu araştırmada; iş zanaatkârlığı eserlerine ilişkin tanımlayıcı ve değerlendirici bibliyometrik analizler yapılarak iş zanaatkârlığının gelişim sürecinin ve araştırma alanlarının aydınlatılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda; en geniş kapsamlı akademik veri tabanlarından biri olan SCOPUS

veri tabanında yer alan iş zanaatkârlığı araştırmaları filtrelenmiş ve VOSviewer ağ yazılımı kullanılarak sistematik analizlere tabii tutulmuştur.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## İş Zanaatkârlığı

Zanaatkârlık "biçim verici bir faaliyet" olarak tanımlanmaktadır (Yavuz ve Artan, 2019). İş zanaatkârlığı da bireyin işiyle ilgili görev ve ilişkilerine biçim vermesini ifade etmektedir. İngilizce literatürde kavram "job crafting" ifadesi ile anılmaktadır. Fakat; Türkçe literatüre bakıldığında iş zanaatkârlığını ifade etmek için *iş yapılandırma, iş şekillendirme, iş biçimlendirme* ve *iş becerikliliği* ifadelerinin de kullanıldığı görülmektedir.

İş zanaatkârlığı; çalışanın işi kapsamındaki görev ve ilişkilerine yaptığı fiziksel ve bilişsel müdahaleleri ifade etmektedir (Yavuz ve Artan, 2019). İş zanaatkârlığı sıklıkla işin tasarımı, işin anlamı gibi güncel kavramlarla bir arada anılmaktadır. İşin tasarımı denildiğinde zihinlerde, üstlerin astların işlerinin doğasını belirledikleri müdahaleler canlanmaktadır. Fakat yıllar içinde yürütülen araştırmalar göstermektedir ki, sadece yöneticilerin sürece dahil olduğu, örgüt hiyerarşisini yansıtan işe müdahaleler çalışanlarca anlamlı bulunmamaktadır (Berg vd., 2010a). Destekler şekilde; yakın dönem araştırmaları istikrarlı, iş tanımlarının ve çalışma prosedürlerinin açık ve net olarak tanımlandığı işletmelerde dahi yönetimin inisiyatifinde sürdürülen iş tasarımı çabalarının, birey düzeyindeki iş tasarımı çabalarıyla tamamlandığını göstermektedir (Demerouti vd., 2019; Lichtenthaler ve Fischbach, 2019). İş zanaatkârlığı; birey düzeyinde gerçekleşen aşağıdan yukarıya yönlü iş tasarımı çabaları arasında yer almaktadır (Tims ve Bakker, 2010; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

İş zanaatkârlığı davranışı sergileyen çalışan, işinde anlam bulabilmek, görev performansını artırabilmek için çaba sarf ederken, bunu takdir edilmek, ödüllendirilmek beklentileri ile yapmamaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Çünkü bu çabanın ortaya çıkmasını gerektiren talep örgüt hiyerarşisinden ya da işin gereklerinden gelmemekte, bireyin içsel süreçleri bu talebi oluşturmaktadır.

Aralarında Tims ve Bakker'ın (2010) da yer aldığı bazı araştırmacılar, çalışanların iş zanaatkârlığı davranışlarını, iş talepleri-kaynakları teorisinde (Bakker ve Demerouti, 2007) ifade edilen; işin çalışandan talepleri ile çalışanın sahip olduğu kaynaklar arasındaki dengenin kurulmasındaki işlevini odağa alarak açıklamaktadır. İşin çalışandan talep ettiği fiziksel, duygusal ve bilişsel çaba, çalışan tarafında bazı psikolojik ve/ya fiziksel maliyetlerin oluşmasına, talepler ile kaynaklar arasında sağlanması gereken dengenin bozulmasına, sonuç olarak da çalışanın olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir (Petrou vd., 2015). Talepleri dengeleyebilecek zenginlikte kaynaklara sahip olmak, çalışanları, taleplerin oluşturduğu yükün altında ezilmekten korumakta (Chen vd., 2016); çalışanın işine tutkunluğunu, işinden duyduğu memnuniyeti, motivasyonunu koruyarak çalışmaya devam edebilmesini sağlamaktadır.

Yazında; iş zanaatkârlığını oluşturan boyutların neler olduğuna ilişkin farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan birinde Wrzesniewski ve Dutton (2001) iş zanaatkârlığının (a) görev zanaatkârlığı, (b) ilişkisel zanaatkârlık ve (c) bilişsel zanaatkârlık boyutlarından söz etmektedir. Diğer bir yaklaşımda ise Tims ve diğerleri (2012) iş zanaatkârlığının (a) sosyal iş kaynaklarını artırmak, (b) yapısal iş kaynaklarını artırmak, (c) zorlu iş kaynaklarını artırmak ve (d) engelleyici gerekleri azaltmak boyutlarından söz etmektedir. Tims ve diğerlerinin geliştirdiği ölçüm aracını da yansıtan bu boyutların İş talepleri-kaynakları kuramının varsayımları ile uyum içinde olduğu ve bu varsayımlardan hareket edilerek tasarlanan araştırmalarda bu boyut yapısının işlevsel olacağı yönünde görüşler mevcuttur (Yavuz ve Artan, 2019; Akın vd., 2014).

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Araştırmanın Amacı ve Önemi

İş zanaatkârlığının öncüllerinin, ardıllarının, iş zanaatkârlığı ile farklı kavramlar arasındaki ilişkilerin ve iş zanaatkârlığı stratejilerinin incelendiği çalışmalar yazında giderek daha çok yer almaktadır. Fakat, iş zanaatkârlığının mevcut literatürünü sentezleyen bibliyometrik analiz çalışmalarının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle, iş zanaatkârlığı yazınının kümülatif yapısı ile yazındaki trend ve yönelimlerin görünür hale getirilmesi önem kazanmaktadır. Bu çalışma kapsamında yürütülen bibliyometrik analizlerle aşağıdaki araştırma sorularına yanıt üretilmesi amaçlanmaktadır.

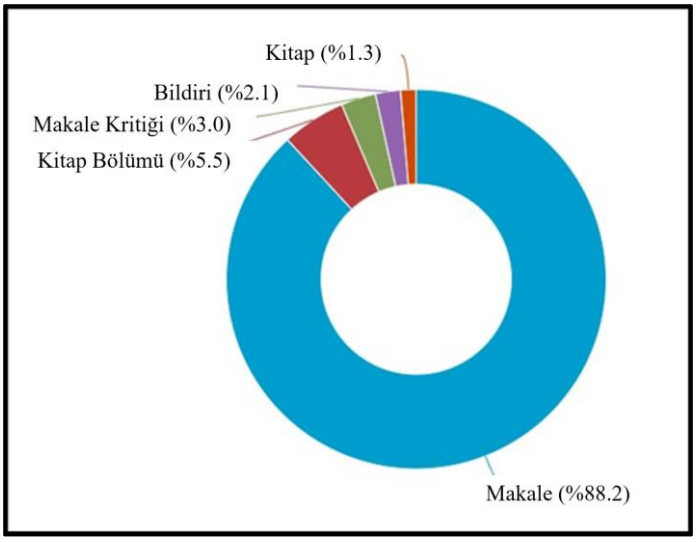
1. İş zanaatkârlığı eserleri "türlerine", "yıllara", "ülkelere", "araştırmacılara", "kurumlara", "dergilere" göre nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. İş zanaatkârlığı eserleri nasıl "ortak yazarlık" ve "anahtar kelimeler" ağ haritaları oluşturmaktadır?
3. İş zanaatkârlığı eserlerinde kullanılan anahtar kelimeler nasıl kümelenmektedir?
4. İş zanaatkârlığı eserleri nasıl "bibliyografik eşleşme (bibliographic coupling) ağ haritaları" oluşturmaktadır?
5. İş zanaatkârlığı eserlerinin yazarları arasında nasıl "ortak atıf (co-citation) ilişki ağları" oluşturmaktadır?
6. Türkiye'den iş zanaatkârlığı araştırmacılarının SCOPUS veri tabanına katkıları ne düzeyde ve ne şekildedir?

Böylece iş zanaatkârlığının dinamik ve çok yönlü bir olgu olarak anlaşılmasına katkıda bulunulacak; kavramsal gelişim süreci ve deneysel araştırma eğilimleri aydınlatılacaktır.

Bu çalışmada iş zanaatkârlığı yazını bibliyografik bileşenleri açısından ele alınmaktadır. Bibliyometri "… bilimsel yayınların bibliyografik bileşenlerinden elde edilen bilgilerin sayısal analizler ve istatistikler yardımıyla incelenmesidir" (Zan, 2019: 502). Bibliyometrik analiz, bir araştırma alanını analiz etmeyi ve derinleştirmeyi amaçlayan araştırmacılara, araştırma alanıyla ilgili akademik aktiviteleri ve bilgi birikimini değerlendirme imkânı sunmaktadır (Eğilmez, 2022: 112) ve bu analizin temelini atıf ağları oluşturmaktadır.

Bibliyometrik analizler betimleyici ya da değerlendirici nitelikte olabilmektedir. Bu çalışmada hem betimleyici hem de değerlendirici analizlere yer verilmektedir. Betimleyici analizlerle iş zanaatkârlığı yazınının sınırları ve bu yazının bileşenleri tanımlanmakta; değerlendirici analizlerle ağ haritaları oluşturulmakta, bibliyografik eşleşmeler değerlendirilmektedir. Veri tabanlarındaki eserlerin değerlendirici analizler ile incelenmesiyle atıf sıklıklarının, desenlerinin ve mevcut eserlerin sonradan eklenenleri ne şekilde etkilediğinin belirlenmesi mümkün olmaktadır (McBurney ve Novak, 2002; Van Eck, 2011; Zan, 2019).

Bu çalışmada; en kapsamlı veri tabanlarından biri olan SCOPUS veri tabanında yer alan iş zanaatkârlığı "job crafting" yayınlarına erişilmiş, veri seti VOSviewer yazılımı ile analiz edilmiş ve görselleştirilmiştir (Van Eck ve Waltman, 2011). SCOPUS veri tabanında "job crafting" (iş zanaatkârlığı) ifadesi sorgulanmış; 2001 ile 2023 (15 Temmuz 2023) yılları arasında veri tabanına eklenmiş 1035 adet eser olduğu tespit edilmiştir. Fakat eserlerin sınıflandırıldığı konu alanları arasında tıp, mühendislik, çevre bilimleri gibi alanların, dolayısıyla bu alana özgü yayınların da bulunduğu görülmüştür. Yönetim ve organizasyon kapsamına girebilecek yayınlardan oluşan bir eser havuzu oluşturabilmek amaçlandığı için veri tabanındaki eserler "İşletme, Yönetim ve Muhasebe", "Psikoloji", "Sosyal Bilimler" ve "Sanat ve Beşerî Bilimler" konu alanlarına göre sınırlandırılmış, eser türlerine göre filtrelenmiştir. Filtrelemeler sonucunda; 744 makale, 46 kitap bölümü, 25 makale kritiği, 18 bildiri ve 11 kitaptan oluşan, toplam 844 eser araştırma kapsamına dahil edilmiştir (Şekil 1).

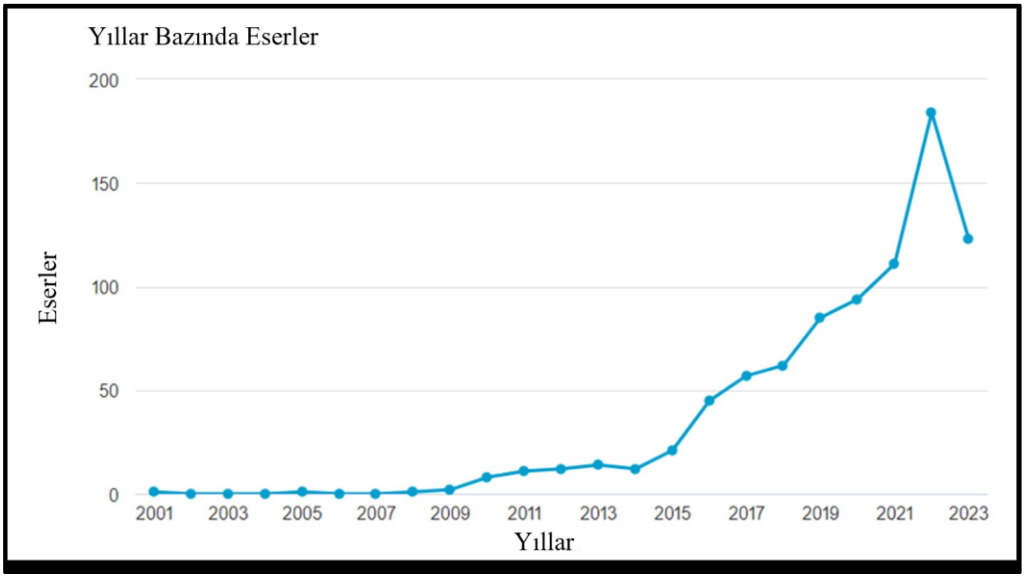



**Şekil 1**: İş zanaatkârlığı eserlerinin türlerine göre dağılımı

Bibliyometrik analizler yürütülerek iş zanaatkârlığı yazınının gelişim sürecine, çalışmaların yoğunlaştığı alanlara, hangi ülkelerden hangi araştırmacıların konuya ilgi gösterdiklerine, hangi kaynaklarda iş zanaatkârlığının sıklıkla yer bulduğuna, anahtar kelime ve yazar ortaklığına ilişkin bulgulara erişilmiştir. Ayrıca 2016 yılından itibaren SCOPUS veri tabanına Türkiye'den araştırmacıların eserlerinin de dahil olduğu görülmüştür. Analiz sonuçlarına BULGULAR ve TARTIŞMA başlığı altında yer verilmiştir.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

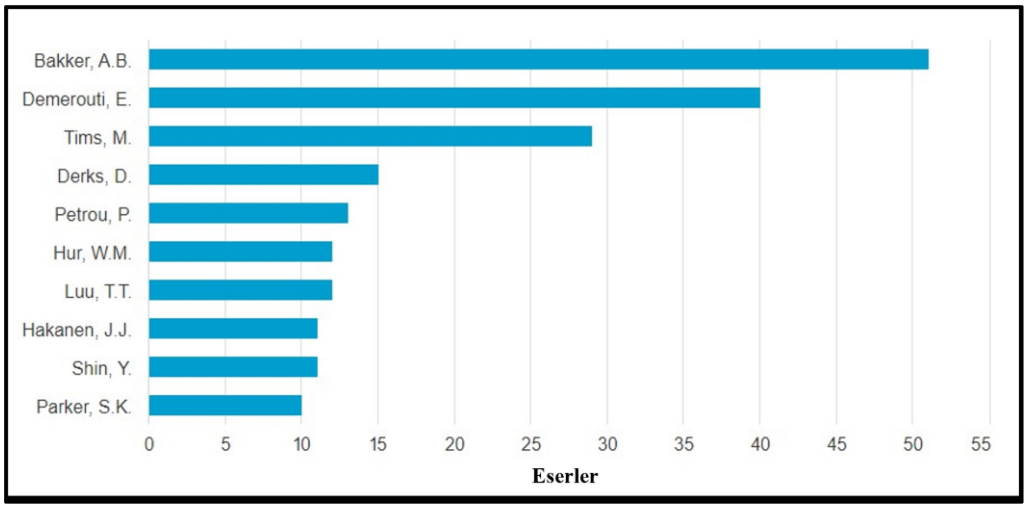
SCOPUS veri tabanında gerçekleştirilen "job crafting" taraması ile 1035 esere ulaşılmıştır. Araştırma yöntemi başlığı altında tarif edilen filtrelemelerin gerçekleşmesinin ardından, üzerinde bibliyometrik analizlerin gerçekleştirileceği 844 eserden oluşan veri setine ulaşılmıştır. Bu eserlerin yıllara göre dağılımına Şekil 2'de yer verilmektedir. Veri tabanındaki "job crafting" eserlerinin Wrzesniewski ve Dutton (2001) tarafından yazılan makale ile başladığı, yıllar geçtikçe eser sayılarında belirgin bir artış olduğu; 2019 yılında 85, 2020 yılında 94, 2021 yılında 111, 2022 yılında 184 ve 2023 yılı temmuz ayı itibariyle 123 eserin veri tabanına eklendiği görülmüştür.




**Şekil 2:** İş zanaatkârlığı eserlerinin yıllara göre dağılımı

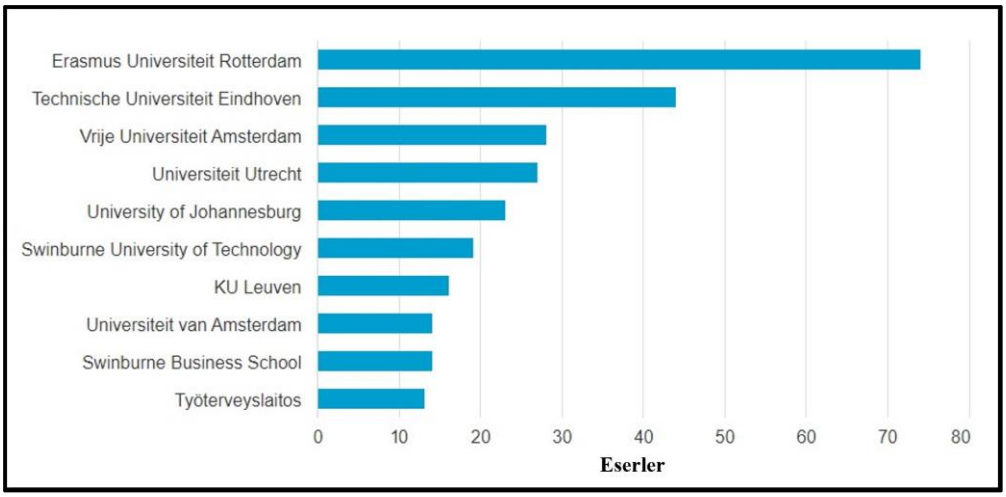
İş zanaatkârlığı kavramını çalışan araştırmacıların hangi ülkelerden olduklarına bakıldığında, Hollanda (164 eser), Amerika Birleşik Devletleri (147 eser) ve Çin Halk Cumhuriyeti'nin (141 eser) öncü rolleri dikkat çekmektedir.

Eserlerin yazarlarına ilişkin analizler yapıldığında, bazı araştırmacıların iş zanaatkârlığı yazınına belirgin katkılarının olduğu görülmektedir. En çok eser üreten 10 iş zanaatkârlığı araştırmacısı ve eserlerin sayıca dağılımları Şekil 3'te sunulmaktadır. Listenin ilk iki sırasında; adları İş Talepleri-Kaynakları (J-DR) kuramı ile anılan araştırmacılar A.B. Bakker 51 eser ve E. Demerouti 40 eser ile yer almaktadır (Şekil 3).



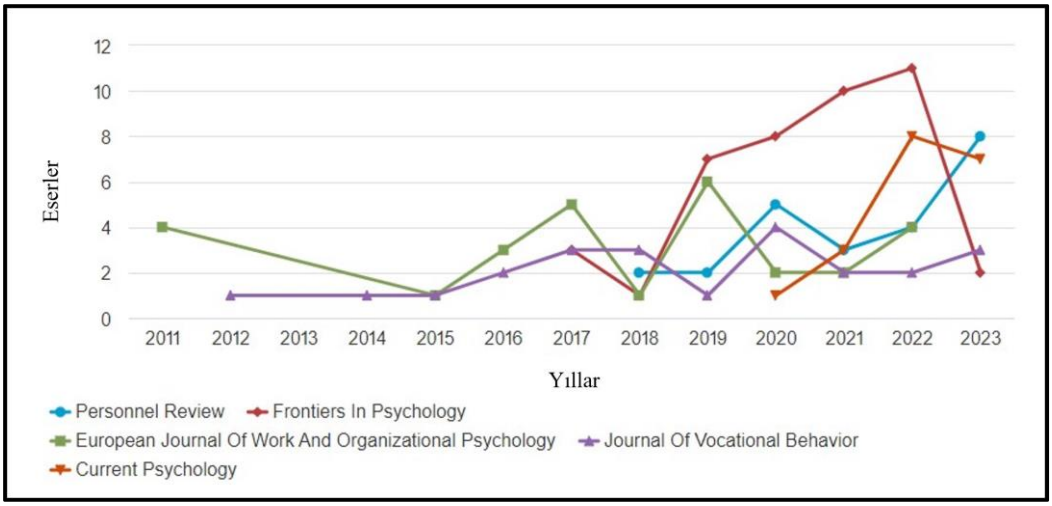

**Şekil 3:** İş zanaatkârlığı eserlerinin araştırmacılar bazında dağılımı

İş zanaatkârlığı araştırmalarına güçlü katkılar sunan araştırmacıların bağlı oldukları kurumlara bakıldığında Şekil 4'te listesi sunulan üniversitelerin öncü rol üstlendikleri görülür. "Erasmus Universiteit Rotterdam" 74 eser ile alan yazına belirgin bir katkı sunmaktadır. Onu 44 eser ile "Technische Universiteit Eindhoven" takip etmektedir.




**Şekil 4:** İş zanaatkârlığı araştırmalarına üst düzeyde katkı sunan ilk 10 kurum

SCOPUS veri tabanı incelendiği zaman bazı kaynakların iş zanaatkârlığı eserlerine daha çok yer verdiği görülmektedir. Makale, kitap bölümü, bildiri, makale kritiği ve kitap eser türlerinden oluşan 844 eserin farklı kaynaklara nasıl dağıldığı incelendiğinde, iş zanaatkârlığı eserlerine en çok yer veren kaynağın bilimsel dergiler olduğu ortaya çıkmaktadır (Şekil 1). Şekil 5'te iş zanaatkârlığı makalelerine en çok yer veren 5 bilimsel derginin 2011-2023 yılları arasında kaç adet makaleye yer verdiğine ilişkin bulgular sunulmaktadır.




**Şekil 5:** İş zanaatkârlığı eserlerine en çok yer veren 5 dergi

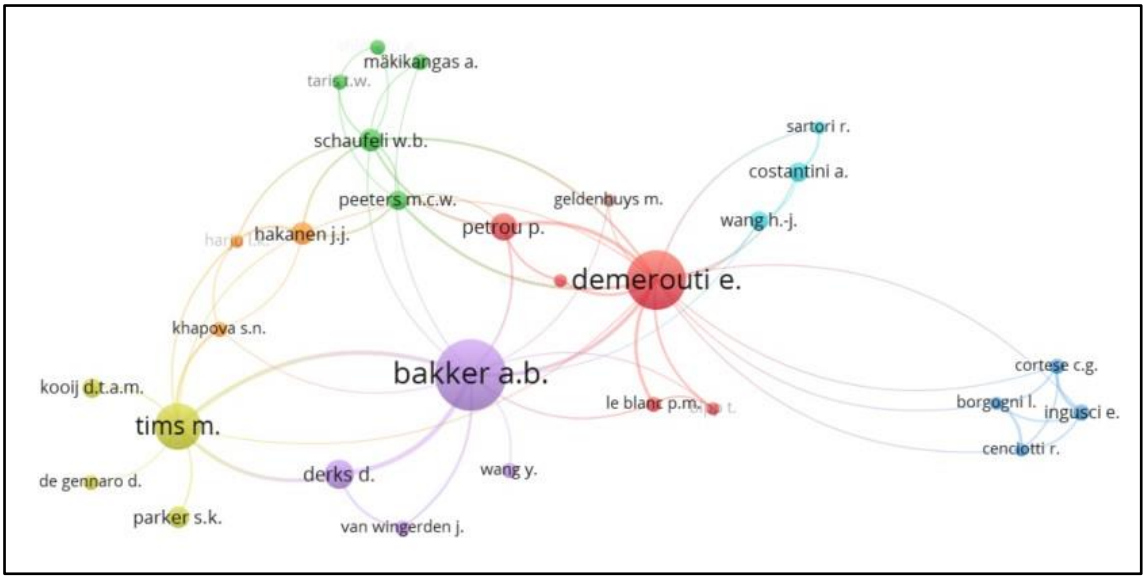
Görsel incelendiğinde; "Frontiers in Psychology" dergisinin iş zanaatkârlığı makalelerine 2017 yılından itibaren yer verdiği; sadece 2022 yılında 11 iş zanaatkârlığı makalesinin bu dergi tarafından yayınladığı görülmektedir. 2023 yılı temmuz ayı itibariyle "Current Psychology" dergisinde 7, "Personnel Review" dergisinde 8, "Journal of Vocational Behavior" dergisinde 3 ve "Frontiers in Psychology" dergisinde 2 iş zanaatkârlığı makalesinin yer aldığı görülmektedir. Son yıllar dikkate alındığında, iş zanaatkârlığı çalışmalarına yer veren öncü derginin 2011 yılında 4 çalışmaya yer veren "European Journal of Work and Organizational Psychology" olduğu, onu "Journal of Vocational Behavior" dergisinin izlediği görülmektedir.

İş zanaatkârlığı çalışmalarından bazılarının aldıkları atıf sayısı ile öne çıktıkları görülmektedir. En çok atıf alan 10 çalışmaya ilişkin bilgiler Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1:** En çok atıf alan iş zanaatkârlığı eserleri

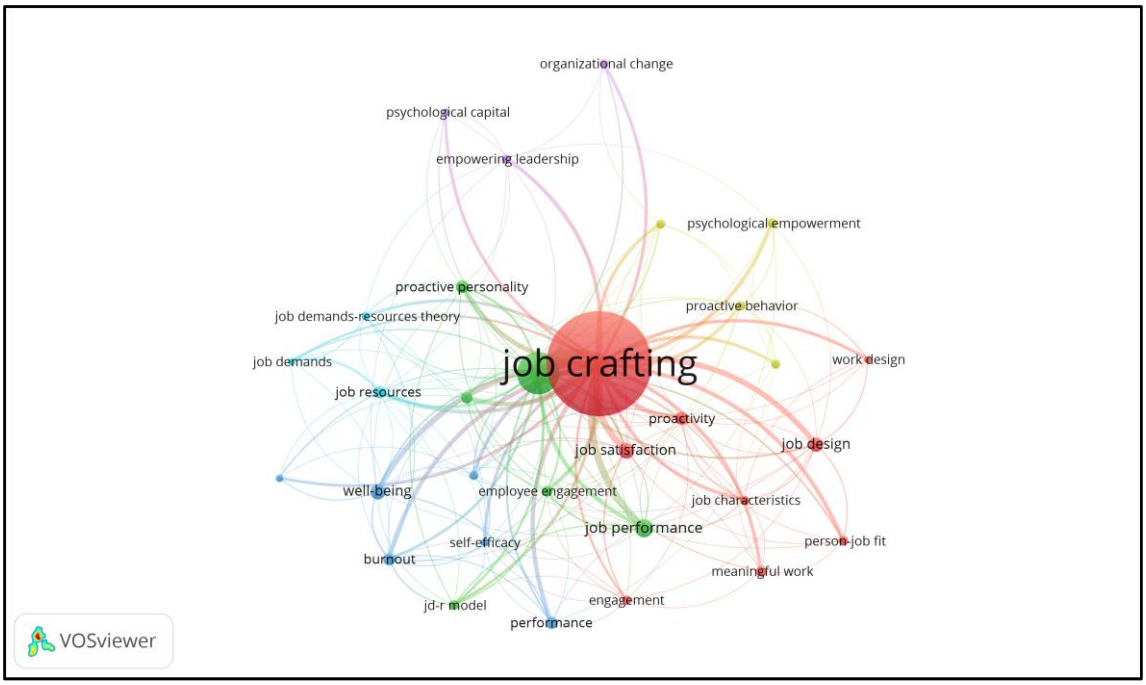
| No | Atıf | Yazarlar | Başlık | Yıl | Kaynak |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2503 | Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. | Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work | 2001 | Academy of Management Review, 26(2), pp.179-201. |
| 2 | 904 | Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. | Development and validation of the job crafting scale | 2012 | Journal of Vocational Behavior, 80 (1), pp. 173-186. |
| 3 | 617 | Bakker, A.B. | An evidence-based model of work engagement | 2011 | Current Directions in Psychological Science20(4), pp. 265-269. |
| 4 | 615 | Bakker, A.B., Albrecht, S.L., Leiter, M.P. | Key questions regarding work engagement | 2011 | European Journal of Work and Organizational Psychology, 20 (1), pp. 4-28. |
| 5 | 604 | Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. | The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being | 2013 | Journal of Occupational Health Psychology, 18 (2), pp. 230-240. |
| 6 | 588 | Bakker, A.B., Tims, M., Derks, D. | Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement | 2012 | Human Relations, 65 (10), pp. 1359-1378. |
| 7 | 554 | Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., Hetland, J. | Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement | 2012 | Journal of Organizational Behavior, 33 (8), pp. 1120-1141. |
| 8 | 498 | Berg, J.M., Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. | Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity | 2010 | Journal of Organizational Behavior, 31 (2-3), pp. 158-186. |
| 9 | 456 | Rudolph, C.W., Katz, I.M., Lavigne, K.N., Zacher, H. | Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes | 2017 | Journal of Vocational Behavior, 102, pp. 112-138. |
| 10 | 396 | Berg, J.M., Grant, A.M., Johnson, V. | When callings are calling: crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings | 2010 | Organization Science, 21 (5), pp. 973-994. |

Araştırma kapsamına giren eserlerin 1662 yazarı arasından "*en az 5 atıf almış olan 5 esere sahip olmak*" kriterlerini karşılayan 29'unun yer aldığı *ortak yazarlık* ağ haritası Şekil 6'da yer almaktadır. Bu ağ haritası 8 kümelenme ve yazarlar arasındaki 62 bağlantıyı (ilişkiyi) görselleştirmektedir. Bu haritadaki daire büyüklükleri yazarların eser sayıları ile orantılıdır. Yazarın eser sayısı arttıkça, dairenin büyüklüğü de artmaktadır.




**Şekil 6:** İş zanaatkârlığı araştırmacılarının ortak yazarlık ağ haritası

Kapsama alınan iş zanaatkârlığı eserleri, *ortak anahtar kelimeler* açısından da incelenmiştir. Yayınlardaki toplam 1807 anahtar kelimeden "*en az 10 çalışmada geçiyor olmak*" kriterini karşılayan, 6 küme altında toplanmış (Tablo 2), 31 anahtar kelimenin olduğu bulgusuna erişilmiş; birlikte var olma (ortak kullanım) ağ haritasına Şekil 7'de yer verilmiştir.




**Şekil 7:** İş zanaatkârlığı eserlerindeki anahtar kelimelerin ağ haritası

Analiz sonuçlarının detaylarına bakıldığında; en sık kullanılan 10 anahtar kelime ve kullanım sıklıkları şu şekildedir: "Job crafting" 611, "Work engagement" 143, "Job performance" 36, "Well-being" 28, "Job design" 26, "Proactive personality" 21, "Proactivity" 21, "Burnout" 19 ve "Job resources" 19 defa kullanılmıştır.

Anahtar kelimeler ağ haritasında (Şekil 7) yer alan anahtar kelimelerin kümelendiği 6 küme Tablo 2'de sunulmaktadır. Dikkatlice bakıldığında, benzer kavramlara işaret eden bazı anahtar

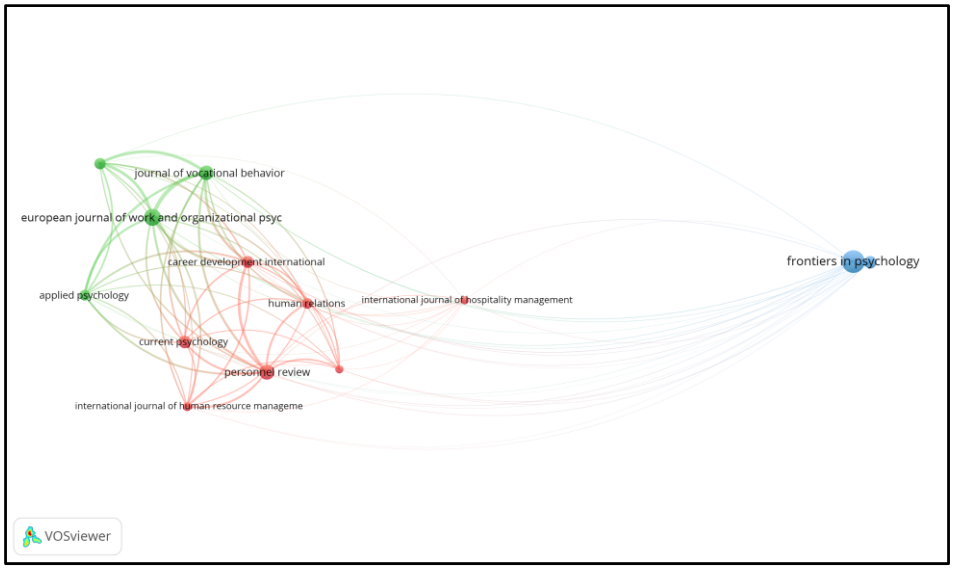
kelimelerin farklı yazımlarla tekrar tekrar kullanıldığı görülmektedir. Bu durumdaki anahtar kelimeler tabloda koyu renkle belirginleştirilmiştir.

**Tablo 2:** Anahtar kelime kümeleri

| Küme 1 | Küme 2 | Küme 3 | Küme 4 | Küme 5 | Küme 6 |
|---|---|---|---|---|---|
| ▪ **Engagement**<br>▪ Job Characteristics<br>▪ Job Crafting<br>▪ Job Design<br>▪ Job Satisfaction<br>▪ Meaningful Work<br>▪ Person-Job Fit<br>▪ Proactivity<br>▪ Work Design | ▪ **Employee Engagement**<br>▪ JD-R Model<br>▪ **Job Demands-Resources Model**<br>▪ **Job Performance**<br>▪ Proactive Personality<br>▪ **Work Engagement** | ▪ Autonomy<br>▪ Burnout<br>▪ **Performance**<br>▪ Self-Determination<br>▪ Self-Efficacy<br>▪ Well-Being | ▪ Perceived Overqualification<br>▪ Proactive Behavior<br>▪ Psychological Empowerment<br>▪ **Task Performance** | ▪ Empowering Leadership<br>▪ Organizational Change<br>▪ Psychological Capital | ▪ **Job Demands**<br>▪ **Job Demands Resources**<br>▪ **Job Resources** |

Bibliyografik eşleşme (bibliographic coupling) ve ortak atıf (co-citation), güncel araştırma alan ve eğilimlerinin belirlenmesinde, disiplinlerin entelektüel yapısının tanımlanmasında sıklıkla tercih edilen değerlendirici yöntemlerdendir (Zan, 2019). Bu araştırma kapsamında da bibliyografik eşleşme ve ortak atıf analizleri yapılmıştır.

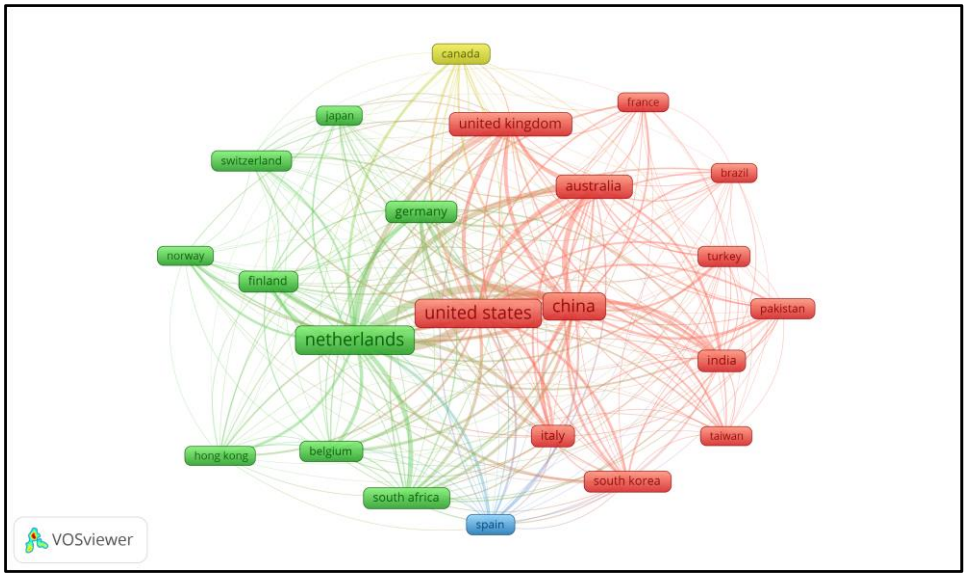
Bibliyografik eşleşme "farklı iki kaynaktan aynı yayına atıf yapılması olarak tanımlanmaktadır (Rehn vd., 2014: 7; Zan, 2019; 505). İş zanaatkârlığı eserlerine yer veren kaynakların bibliyografik eşleşme analizleri yapılmış; "*iş zanaatkârlığına ilişkin en az 1 kez atıf almış olan 10 makale yayınlamış olmak*" kriterini karşılayan 13 kaynağa ulaşılmış olup bibliyografik eşleşme ağ haritası Şekil 8'de sunulmuştur.




**Şekil 8:** İş zanaatkârlığı eserlerinde kaynaklar bazında bibliyografik eşleşme ağ haritası

Kaynaklar arasındaki bağlantılar, kaynakların birbiri ile ilişkilerini göstermektedir. Bu kaynakların birbirine yakınlıkları ve aralarındaki bağlantıların kalın-koyu renkli görünümleri ise bu ilişkinin gücünü göstermektedir. Kaynaklar arasından en yüksek atıf alan 3'ü ve atıf sayıları şu şekildedir: "Journal of Vocational Behavior" 23 makalesi ile 3176 atıf, "European Journal of Work and Organization" 28 makale ile 2175 atıf ve "Human Relations" 15 makale ile 1418 atıf almıştır.

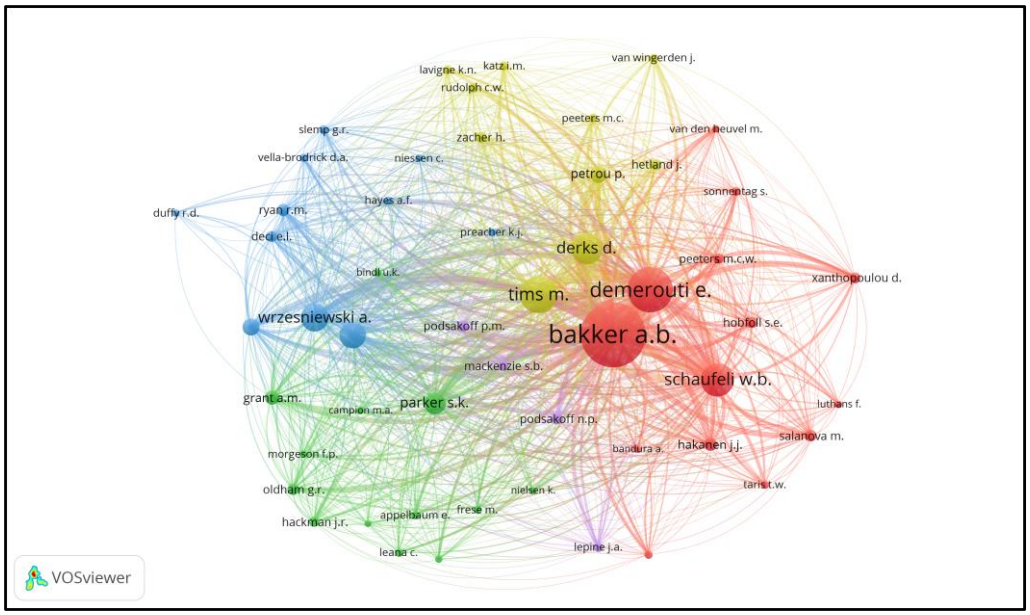
Ülkeler bazındaki bibliyografik eşleşmelere ilişkin analizler de yapılmış; en az 1 kere atıf almış 15 iş zanaatkârlığı makalesine sahip olmak kriterini karşılayan 23 ülke olduğu tespit edilmiştir. Ülkeler arası bibliyografik eşleşme ağ haritası Şekil 9'da sunulmaktadır. Bibliyografik eşleşmeyi gösteren ağ haritasındaki her bir link aynı esere atıf yapan iki ülke arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.




**Şekil 9:** İş zanaatkârlığı eserlerinde ülkeler bazında bibliyografik eşleşme ağ haritası

Ağ haritasındaki 4 renk 4 farklı kümeyi ifade etmektedir. Aralarında Türkiye'nin de bulunduğu ilk küme 12 ülkeyi kapsamakta, Hollanda ve aynı renkle temsil edilen diğer ülkeler 9 ülkeden oluşan 2. Kümeyi oluşturmaktadır. Ülkeler arasındaki her bir link, aynı esere atıf yapan iki ülkeyi birbirine bağlamaktadır.

Yazarlar arasındaki *ortak atıf ilişkileri de analiz edilmiştir.* Bu amaçla; 37.056 yazar arasından, "*iş zanaatkârlığına ilişkin eserleri en az 200 kez atıf almış olan*" yazarların belirlenmesine ilişkin bir kriter oluşturulmuş, bu kriteri karşılayan 52 yazarın olduğu bulunmuştur. Bulgulara ilişkin ağ haritası Şekil 10'da yer almaktadır.

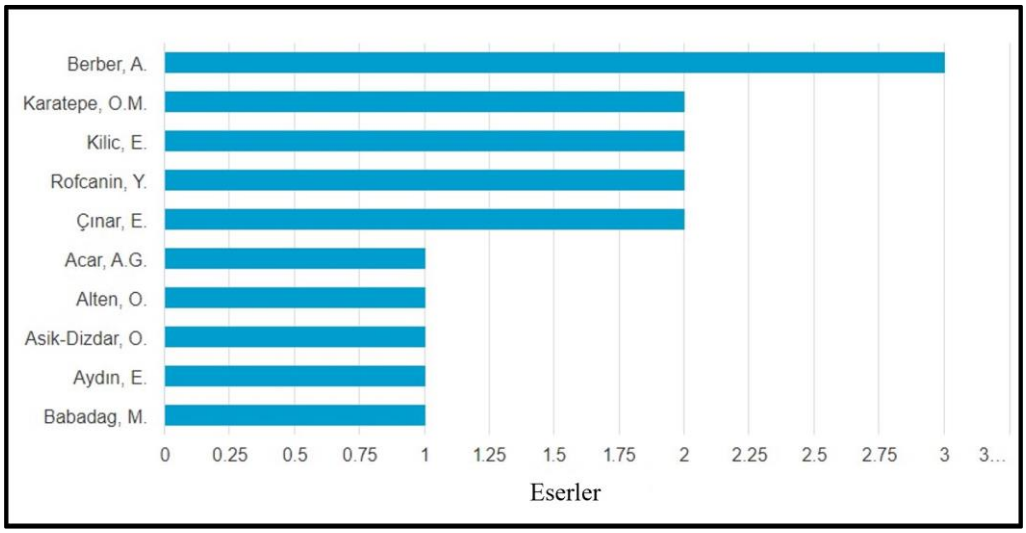



**Şekil 10:** Yazarlar arasındaki ortak atıf ilişkileri

Görseldeki her bir daire kriteri karşılayan bir makalenin ilk yazarına; daire hacimlerinin büyük olması, ilgili eserin atıf sayısının yüksekliğine; daireler arasındaki bağlantıların kalınlıkları da ilişkinin gücüne işaret etmektedir. Kalın link, yazarlar arasındaki güçlü ortak atıf ilişkisini göstermektedir. Ağ haritasına bakıldığında, yazarların 5 farklı renk ile temsil edilen, 5 kümede

yoğunlaştığı görülmektedir. Her bir link "2 ilk yazarı" birbirine bağlamaktadır. Aralarında link olan yazarların her ikisine de aynı eserin atıf verdiği gösterilmektedir.

Bibliyometrik veri incelendiğinde, filtrelenmiş SCOPUS verisine Türkiye'den 19 iş zanaatkârlığı çalışmasının da dahil olduğu görülmüştür. Hangi araştırmacının, kaç eser ile veri tabanında yer aldığı bilgisi Şekil 11'de yer almaktadır.




**Şekil 11:** Türkiye'den araştırmacıların SCOPUS veri tabanındaki iş zanaatkârlığı eserleri

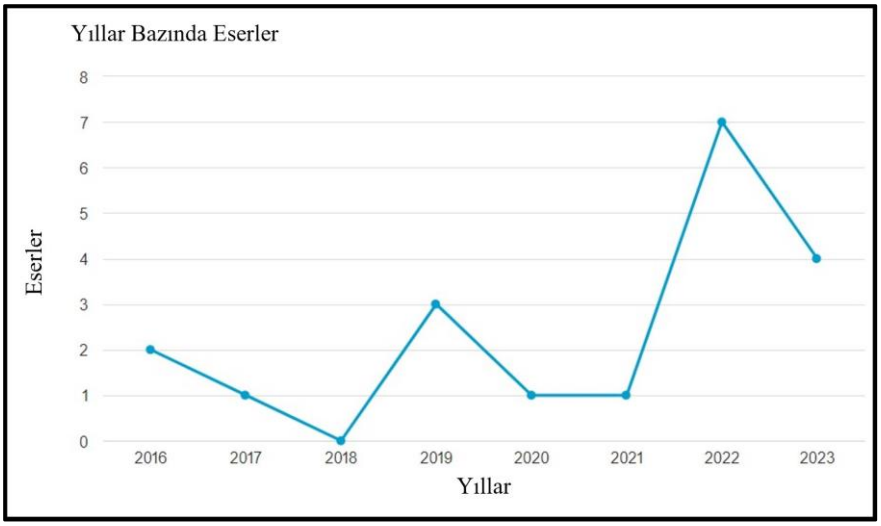
Söz konusu eserlerin hangi yıllarda, hangi kaynaklarda yayınlandıkları aldıkları atıf sayılarına göre sıralanarak Tablo 3'te sunulmuştur. Tablo incelendiğinde; farklı örneklem grupları üzerinde farklı araştırma yöntemlerinin uygulanmasıyla gerçekleştirilen 19 eserin bulunduğu, bu eserlerin 17'sinin makale, 1'inin kitap ve 1'inin kitap bölümü olduğu; en yüksek atıf alan ilk 3 eserin sırasıyla Karatepe ve Eslamlou (2017), Rofcanin ve diğerleri (2019) ve Rofcanin ve diğerleri (2016) olduğu; "International Journal of Organizational Analysis" dergisinin 3 makaleye ev sahipliği yaptığı görülmektedir.

**Tablo 3:** Türkiye'den araştırmacıların iş zanaatkârlığı yayınları

| No | Atıf | Yazarlar | Başlık | Yıl | Kaynak |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 33 | Karatepe, O.M., Eslamlou, A. | Outcomes of job crafting among flight attendants | 2017 | Journal of Air Transport Management |
| 2 | 32 | Rofcanin, Y., Bakker, A.B., Berber, A., Gölgeci, I., Las Heras, M. | Relational job crafting: Exploring the role of employee motives with a weekly diary study | 2019 | Human Relations |
| 3 | 31 | Rofcanin, Y., Berber, A., Koch, S., Sevinç, L. | Job crafting and I-deals: A study testing the nomological network of proactive behaviors | 2016 | International Journal of Human Resource Management |
| 4 | 25 | Aşık-Dizdar, O., Esen, A. | Sensemaking at work: meaningful work experience for individuals and organizations | 2016 | International Journal of Organizational Analysis |
| 5 | 21 | Sesen, H., Ertan, S.S. | Perceived overqualification and job crafting: The moderating role of positive psychological capital | 2020 | Personnel Review |

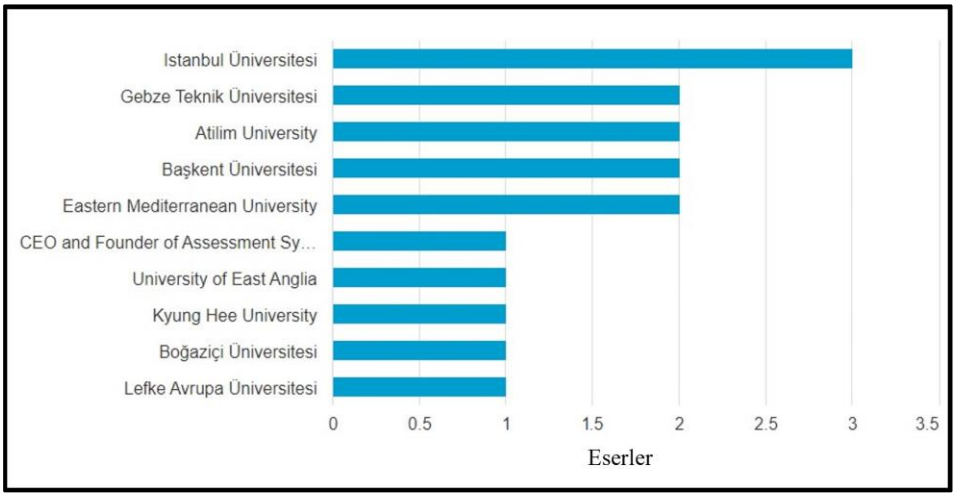
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 6 | 6 | Kilic E., Gök M.Ş. | Employee proactivity and proactive initiatives towards creativity: exploring the roles of job crafting and initiative climate | 2022 | International Journal of Organizational Analysis |
| 7 | 4 | Maden-Eyiusta C., Alten O. | Expansion-oriented job crafting and employee performance: A self-empowerment perspective | 2023 | European Management Journal |
| 8 | 4 | Berber A., Acar A.G. | Power crafting at work: A phenomenological study on individual differences | 2021 | Human Relations |
| 9 | 4 | Karatepe O.M., Kim T.T. | Job crafting and critical work-related performance outcomes among cabin attendants: Sequential mediation impacts of calling orientation and work engagement | 2023 | Tourism Management Perspectives |
| 10 | 1 | Kilic E., Kitapci H. | Cognitive job crafting: an intervening mechanism between intrinsic motivation and affective well-being | 2023 | Management Research Review |
| 11 | 1 | Demir M., Dalgıç A., Yaşar E. | How Perceived Overqualification Affects Task Performance and Proactive Behavior: The Role of Digital Competencies and Job Crafting | 2022 | International Journal of Hospitality and Tourism Administration |
| 12 | 1 | Yeşilkaya M., Yıldız T. | What do expectations change? Optimistic expectations, job crafting, job satisfaction and a new theoretical model | 2022 | International Journal of Organizational Analysis |
| 13 | 1 | Pelit E., Katırcıoglu E., Kabakulak A. | Effects of tour guides' self-efficacy levels and autonomy perceptions on their job crafting behaviours | 2022 | European Journal of Tourism Research |
| 14 | - | Ekmekcioglu E.B., Nabawanuka H. | How discretionary HR practices influence employee job satisfaction: the mediating role of job crafting | 2023 | Employee Relations |
| 15 | - | Turnalar-Çetinkaya N., Keskin İ.N., Bora G., İkan R., Gümrükçü Ş. | Organizational humor as making our work more meaningful: mediation by crafting job resources | 2022 | Humor |
| 16 | - | Çınar E., Basım H.N. | Who desires to stay? The role of relational job crafting on the intention to stay with the mediating role of workplace friendship | 2022 | Journal of East European Management Studies |
| 17 | - | Aydın E., Çınar E., Nejat Basım H. | Can job crafting be a remedy for struggling with work alienation? The moderator effect of perceived supervisor support | 2022 | Journal of East European Management Studies |
| 18 | - | Çakırel Y. | Management and Organization: Various Approaches | 2019 | Management and Organization: Various Approaches-Peter Lang |
| 19 | - | Babadağ M., Kerse G. | Changing the limits of work: Job crafting and its importance | 2019 | Management and Organization: Various Approaches- Peter Lang |

Türkiye'den araştırmacıların eserlerinin yıllara göre dağılımları incelendiğinde; eserlerin 2016 yılından itibaren SCOPUS veri tabanında yer almaya başladığı, 2018 yılı dışında her yıl veri tabanına mutlaka yeni eserlerin eklendiği, 2022 yılında ise 7 eserin daha veri tabanına eklenmesiyle bir yıl içinde eklenen en yüksek eser sayısına ulaşıldığı görülmektedir (Şekil 12).




**Şekil 12:** Türkiye'den araştırmacıların iş zanaatkârlığı çalışmalarının yıllara göre dağılımı

Türkiye'den SCOPUS'a eklenen eserlerin yazarlarının hangi kurumlarda görev aldıklarına bakıldığında, Şekil 13'te de görüldüğü üzere ağırlıklı olarak üniversitelerin listede yer aldığı ve liderliğin İstanbul Üniversitesi'nde olduğu görülmektedir.




**Şekil 13:** Türkiye'den araştırmacıların kurumları

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma çalışması, iş zanaatkârlığı kavramını odağına alan bilimsel eserlerin bibliyometrik olarak incelenmesiyle; alan yazının kümülatif yapısını göstermeyi, yazındaki trend ve yönelimleri görünür hale getirmeyi, iş zanaatkârlığı konusunda araştırma yapmayı planlayan araştırmacılara rehberlik etmeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmanın bulguları iş zanaatkârlığı kavramının dinamik yapısına işaret etmektedir. Araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle ulaşılan 844 İngilizce eserin büyük bir bölümünün makalelerden oluştuğu; ilk makalenin 2001 yılında yazılmış olduğu; Hollanda, Amerika Birleşik Devletleri ve Çin Cumhuriyeti'nin iş zanaatkârlığı araştırmalarında öncü olduğu; Bakker, Demerouti ve Tims'in en çok iş zanaatkârlığı eseri üreten araştırmacılar oldukları; Kavramı isimlendiren ve yapılandıran araştırmacı olan Wrzesniewski ve Dutton'un 2001 yılında yazdıkları "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work" adlı makalenin 2500'ün üzerindeki atıf sayısı ile alandaki en yüksek atıf sayısına sahip olduğu; ortak yazarlık ağları analiz edildiğinde, adları iş talepleri-kaynakları teorisi ile özdeşleşen iki araştırmacı olan Bakker ve Demerouti'nin öne çıktıkları; "job crafting", "work

engagement" ve "job performance" ortak anahtar kelimeler arasından öne çıktıkları; Türkiye'nin bibliyografik eşleşme analizlerinde Amerika Birleşik Devletlerinin de arasında yer aldığı kümede yer aldığı; Bakker, Demerouti ve Schaufeli'nin bibliyografik eşleşme analizlerinde kuvvetli bağlantılarla öne çıktıkları, dolayısıyla iş zanaatkârlığı çalışmalarında iş talepleri-kaynakları teorisi varsayımlarının özel ve belirgin bir yerinin olduğu görülmüştür.

Türkiye'den araştırmacılar arasından, belirlenen filtrelemeler dikkate alındığında, 2016 yılından itibaren SCOPUS veri tabanında yer alınmaya başlandığı; 3 yayın ile en çok iş zanaatkârlığı yayınına sahip yazarın Berber olduğu; Karatepe'nin (2017) en çok atıf alan yazar olduğu bulunmuştur.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda iş zanaatkârlığının çalışanları yüksek taleplerin olumsuz etkilerinden koruyan; çalışan tutkunluğu ve performansı üzerinde önemli etkilere sahip olan bir kaynak olma özelliği öne çıkmaktadır. Bu güçlü kaynak çalışanların psikososyal risklerden korunmasında, yüksek stres ve tükenmişlik deneyimlerinin önlenmesinde, görev performanslarının desteklenmesinde; örgütlerin sağlıklı ve verimli işleyişlerinin temininde önemli işlevlere sahiptir. Bu özellikleri nedeniyle iş zanaatkârlığı desteklenmesi, geliştirilmesi gereken çalışan davranışları arasında yer almaktadır.

Bulgular incelendiğinde; çalışanı güçlendiren liderliğin, psikolojik sermayenin ve örgütsel değişimin kümelenen anahtar kelimeler olmaları dikkat çekici bulunmuştur. Bu durum, COVID 19 pandemisiyle adeta süreklilik kazanan hızlı örgütsel değişimin bir bağlam özelliği olarak alındığı, bu bağlamdaki iş zanaatkârlığı davranışlarının desteklenmesinde çalışanı güçlendiren lider ve örgüt politikalarının etkisinin araştırıldığı çalışmaların, özellikle değişim dönemlerinde rehberliğe ihtiyaç duyan üst yönetimlere rehberlik edebilecek nitelikte bulgular üretebilecek araştırma alanları olarak öne çıkması gerektiğine işaret etmektedir.

Elbette araştırmanın kısıtları da bulunmaktadır. Sadece SCOPUS veri tabanının araştırmaya dahil edilmesi, bazı kaynakların veriye dahil olmamasına neden olmuş olabilir. İlerleyen zamanlarda yapılacak çalışmalarda Web of Science Core Collection gibi farklı veri tabanlarındaki verinin birleştirilip, tekrarlayan kayıtların çıkarılmasının ardından analizlerin gerçekleştirilmesinin, veri büyüklüğünü ve verinin evreni temsil kabiliyetini artıracağı öngörülmektedir. Ayrıca, bu çalışma kapsamına alınan eserler sadece bibliyografik açıdan analiz edilmiştir. Dolayısıyla içerik analizi yapılmamış, tanımlayıcı bilgilerden hareketle yürütülen analizler gerçekleştirilmiştir. Gelecekte yürütülen çalışmalarda içerik analizlerinin de bibliyometrik analizlere eşlik etmesi kavrama çok yönlü ve bütünsel bakabilmeye katkı sunacaktır.

# KAYNAKÇA


Akın, A., Sarıçam, H., Kaya Ç. ve Demir, T. (2014). Turkish version of job crafting scale (JCS): The validity and reliability study. International Journal of Educational Researchers, 5(1), 10-15.

Aşık-Dizdar, O. ve Esen, A. (2016). Sensemaking at work: meaningful work experience for individuals and organizations. International Journal of Organizational Analysis, 24(1), 2–17.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. Current Directions in Psychological Science, 20(4), 265–269.

Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309-328.

Bakker, A. B., Albrecht, S. L. ve Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. European Journal of Work and Organizational Psychology, 20(1), 4–28.

Bakker, A. B., Tims, M. ve Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. Human Relations, 65(10), 1359–1378.

Berber, A. ve Acar, A. G. (2021). Power crafting at work: A phenomenological study on individual differences. Human Relations, 74(11), 1889–1915.

Berg, J. M., Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2010a). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. Journal of Organizational Behavior, 31(2-3), 158-186.

Berg, J. M., Grant, A. M. ve Johnson, V. (2010b). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. Organization Science, 21(5), 973–994.

Cheng, J. C., Chen, C. Y., Teng, H. Y. ve Yen, C. H. (2016). Tour leaders' job crafting and job outcomes: The moderating role of perceived organizational support. Tourism Management Perspectives, 20,19-29.

Çınar, E. ve Basım, H.N. (2022). Who desires to stay? The role of relational job crafting on the intention to stay with the mediating role of workplace friendship. Journal of East European Management Studies, DOI:10.5771/0949-6181-2022-4-583.

Demerouti, E., Veldhuis, W., Coombes, C., ve Hunter, R. (2019). Burnout among pilots: Psychosocial factors related to happiness and score on simulator training. Ergonomics, 62, 233–245.

Demir, M., Dalgıç, A. ve Yaşar, E. (2022) How perceived overqualification affects task performance and proactive behavior: The role of digital competencies and job crafting. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, DOI: 10.1080/15256480.2022.2135665.

Eğilmez, Ö. (2022). Yönetim alanında güncel konuların disiplinler arası görünümü: bibliyometrik bir analiz. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23 (1), 107-129.

Ekmekçioğlu, E.B. ve Nabawanuka, H. (2023). How discretionary HR practices influence employee job satisfaction: the mediating role of job crafting. Employee Relations, 45(3), 776-793.

Karatepe, O. M. ve Eslamlou, A. (2017). Outcomes of job crafting among flight attendants. Journal of Air Transport Management, 62(C), 34-43.

Karatepe, O. M. ve Kim, T.T. (2023). Job crafting and critical work-related performance outcomes among cabin attendants: Sequential mediation impacts of calling orientation and work engagement. Tourism Management Perspectives, 45.

Kılıç, E. ve Gök, M. Ş. (2022). Employee proactivity and proactive initiatives towards creativity: Exploring the roles of job crafting and initiative climate. International Journal of Organizational Analysis, https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3100.

Kılıç, E. ve Kitapçı, H. (2023). Cognitive job crafting: an intervening mechanism between intrinsic motivation and affective well-being. Management Research Review, 46(7), 1043-1058.

Lichtenthaler, P.W. ve Fischbach, A. (2019). A meta-analysis on promotion-and prevention-focused job crafting. European Journal of Work and Organizational Psychology, 28, 30–50.

Maden-Eyiusta, C. ve Alten, O. (2023). Expansion-oriented job crafting and employee performance: A self-empowerment perspective. European Management Journal, 41(1), 79-89, https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.012.

McBurney, M. K. ve Novak, P. L. (2002). What is bibliometrics and why should you care? Proceedings of the Professional Communication Conference 17-20 Sept. 2002. içinde (ss. 108– 114). Portland.

Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (1978), The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row.

Pelit, E. ., Katırcıoğlu, E., ve Kabakulak, A. (2021). Effects of tour guides' self-efficacy levels and autonomy perceptions on their job crafting behaviours. European Journal of Tourism Research, 30, 3011. https://doi.org/10.54055/ejtr.v30i.2095.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B. ve Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. Journal of Organizational Behavior, 33(8), 1120–1141.

Petrou, P., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. Journal of Occupational Health Psychology, 20(4), 470-480.

Rehn, C., Gornitzki, C., Larsson, A. ve Wadskog, D. (2014). Bibliometric handbook for Karolinska Institutet. Karolinska Institutet University Library Publications.

Rofcanin, Y., Berber, A., Koch, S., ve Sevinc, L. (2016). Job crafting and i-deals: A study testing the nomological network of proactive behaviors. The International Journal of Human Resource Management, 27(22), 2695–2726.

Rofcanin, Y., Bakker, A. B., Berber, A., Gölgeci, I., ve Las Heras, M. (2019). Relational job crafting: Exploring the role of employee motives with a weekly diary study. Human Relations, 72(4), 859–886.

Sesen, H., ve Ertan, S. S. (2019). Perceived overqualification and job crafting: the moderating role of positive psychological capital. Personnel Review, 49(3), 808–824. doi:10.1108/pr-10-2018-0423.

Tims, M. ve Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. SA Journal of Industrial Psychology, 36(2), 1–9.

Tims, M., Bakker, A. B. ve Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. Journal of Vocational Behavior, 80(1), 173-186.

Turnalar-Çetinkaya, N., Keskin, İ.N., Bora, G., İkan, R. ve Gümrükçü, Ş. (2022). Organizational humor as making our work more meaningful: mediation by crafting job resources. HUMOR, 35(4), 643-664.

van Eck, N. J. (2011). Methodological advances in bibliometric mapping of science. Doctoral dissertation, Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

van Eck, N. J. ve Waltman, L. (2014). Visualizing bibliometric networks. In Measuring Scholarly Impact (pp. 285-320). Springer.

Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy of Management Review, 26(2), 179-201.

Yavuz, M. ve Artan, İ.E. (2019). İş zanaatkarlığı (Job Crafting) kavramı: Türkçe iş zanaatkarlığı ölçeği'nin geliştirilmesi. İşletme Fakültesi Dergisi, 20(1), 95-125.

Yeşilkaya, M., ve Yıldız, T. (2022). What do expectations change? Optimistic expectations, job crafting, job satisfaction and a new theoretical model. Int. J. Organ. Anal. Adv. Publicat. doi: 10.1108/IJOA-01-2022-3111.

Zan, B.U. (2019). Doğrudan atıf, ortak atıf ve bibliyografik eşleşme yaklaşımlarına dayalı olarak araştırma alanlarının değerlendirilmesi. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, (Kış 2019) 14(2), 501-516.

# KARİYER BAŞARISINA GİDEN YOL: İŞ ÖZERKLİĞİ VE ALGILANAN İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK

Dr. Öğr. Üyesi Gözde MORGÜL
*İstanbul Beykent Üniversitesi*
gozdemorgul@beykent.edu.tr

Prof. Dr. Mine AFACAN FINDIKLI
*İstinye Üniversitesi*
mine.findikli@istinye.edu.tr

## ÖZET

Bilgi ekonomisi çağındaki gelişmeler iş dünyasında rekabet hareketliliği arttırmakta ve iş özelliklerinin değişmesine yol açmaktadır. Çalışanlar da hem işgücü piyasasında yerini korumak hem de kariyer yollarında ilerlemek için iş özelliklerine daha çok önem vermektedir. Bu çalışmanın temel amacı iş talep-kaynak teorisi çerçevesinde çalışanların kariyer başarısını etkileyen süreci araştırmaktır. Çalışmada iş özerkliği ile kariyer başarısı ilişkisi modellenerek algılanan istihdam edilebilirliğin rolü sorgulanmaktadır. İş özerkliğinin kariyer başarısı üzerinde ki etkisi ve algılanan istihdam edilebilirliğin aracılık rolü yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları iş özerkliğinin kariyer başarısı üzerindeki doğrusal pozitif etkisi doğrulanırken, bu ilişkiye algılanan istihdam edilebilirlik dahil edildiğinde ise iş özerkliği etkisini yitirerek algılanan istihdam edilebilirliğin tam aracı rolü bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İş talep kaynak teorisi, iş özerkliği, algılanan istihdam edilebilirlik, kariyer başarısı.

# GİRİŞ

İş özerkliği, psikososyal süreçlerin öne çıktığı iş özellikleri modeli çerçevesinde (Hackman ve Oldham, 1976) seksenli yıllar itibarı ile literatürde yer almaya başlayarak özellikle son on yıl içerisinde daha da önem kazanarak araştırmalara konu olmaya devam etmektedir (Allvin vd., 2011; Koçak, 2020). Genel çevre koşullarındaki rekabet ve değişim, çalışanların yenidünya koşullarında çok daha hızlı, doğru ve yaratıcı kararlar almasını gerektirmektedir. Bununla birlikte çalışanlar da iş yaparken; kendi işlerini yönetme, şekillendirme ve kontrol etme ihtiyacı hissetmektedir (Cheng vd., 2013).

Özellikle yeni nesil çalışanlar iş hayatında daha bağımsız ve özgür olmak istemektedir (Wan ve Duffy, 2022). Çalışanlar yalnızca yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri maddi getiri ile değil, üretken çalışma deneyimine sahip olacakları ve kendilerini geliştirerek iç yada dış istihdam edilebilirliklerini arttıracak, kariyer hedeflerine ulaştıracak işin özellikleri ile de ilgilenmektedir (Wan ve Duffy, 2022; Ferraro vd., 2018). İş özerkliğine odaklanan çalışanlarda genel eğilimin proaktif ve yaratıcı davranışlar sergilemek olduğu dikkate alındığında bu kategoride yer alan çalışanların işletmeler için üretken, performansı yüksek, değer yaratan oldukları ortaya çıkmaktadır (Sia ve Appu, 2015; Cheng vd., 2013). Kariyerinde başarılı olduğunu düşünen çalışanların mesleki zorluklarla mücadele etme ve iş aile sınırlarını koruma ihtimallerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Donohue, 2007; Ballout, 2008). Aslında çalışanların bireysel başarıları örgütsel başarıya da katkıda bulunmaktadır (Stumpf, Doh ve Tymon, 2010). Dahası işin özellikleri çalışanları üretken, sorumluluk alan, kariyer başarısı ile gurur duyan, sosyal rollerini aktifleştiren yetişkinlere dönüştürerek, toplumsal katılım ve faydayıda sağlacaktır (Wu, Griffin ve Parker, 2015).

İş özerkliğinin hem çalışan hem de işletme perspektifindeki önemi dikkate alındığında araştırma çalışılmaya değer bulunmaktadır. Diğer yandan literatür incelendiğinde iş özelliklerinin (iş dizaynı, görev gibi) kariyer başarısı ve algılanan istihdam edilebilirlik ile ilişkisini inceleyen çalışmalara rastlansa da iş özerkliği ilişkisini araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Buradan hareketle araştırmanın temel amacı iş talep kaynak modelinin (Bakker ve Demerouti, 2017) kavramsal ilişkilerini kullanarak iş özerkliği ile kariyer başarısı ilişkisini ve bu ilişkide algılanan

istihdam edilebilirlik mekanizmasını araştırmaktır. Araştırma sonucunun kariyer literatürü öncüllerinin genişletilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## İş Özerkliği ve Kariyer Başarısı İlişkisi

İş özerkliği, bir çalışanın işini bağımsız olarak yönetme yeteneği anlamına gelmekte olup, aynı zamanda karar verme süreçlerine katılma, işleri organize etme ve yönetme, görevleri belirleme ve hedeflere ulaşma konularında daha fazla kontrol sahibi olmasıdır (Hackman ve Oldham, 1976). İş talep- kaynak modeli iş yeri kaynaklarının çalışanların öğrenme ve gelişimlerini desteklediğini, çalışmalarını profesyonel düzeye taşımalarını kolaylaştırdığını savunmaktadır (Bakker ve Demerouti,2017) Model çerçevesinde iş özerkliği görevsel düzeyde bir kaynak olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda iş özerkliği, çalışanların kendi işlerini yönetme ve karar verme yetkisiyle birlikte kariyerlerini şekillendirmelerine olanak tanır. Çalışanlar yeni beceriler kazanabilir, farklı projelerde yer alabilir ve kendi kariyer hedeflerine odaklanabilir. Böylece çalışanların kariyerlerinde ilerlemek ve daha yüksek pozisyonlara yükselmek için gerekli olan deneyim ve fırsatları elde etmelerini kolaylaştırır. Yapılan çalışmalarda iş tasarımına sahip çalışanların daha olumlu iş deneyimlerine sahip olduğunu destekler niteliktedir (Kaşlı, 2007; Dahling ve Lauricella, 2017). Bu bakış açısıyla araştırmanın ilk hipotezi oluşturulmuştur:

**$H_1$:** İş özerkliğinin kariyer başarısı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

## İş Özerkliği ve Algılanan İstihdam Edilebilirlik İlişkisi

İş özerkliği, bireyin iş yaşamında etkin bir şekilde görevlerini yerine getirmesine, sorumluluk almasına, insiyatif kullanmasına ve becerilerini sergilemesine olanak tanımaktadır. İş yapış süreçlerinde daha fazla özerk olabilen çalışanlar, iş gücüne katılma potansiyelleri hakkında kendilerini daha kolay değerlendirebilir. Bireysel düzeyde iş gücüne katılma potansiyeli ve iş piyasasında talep görebileceği algısı ise literatürde algılanan istihdam edilebilirlik olarak tanımlanmaktadır (Forrier ve Sels, 2003; Rothwell, Jewell ve Hardie, 2009). Kendilerini geliştirmek isteyen çalışanlar işteki özerklikleri sayesinde işlerini daha etkili ve etkin bir şekilde yönetebilir. Bu da çalışanın algılanan istihdam edilebilirliğini artırabilir. Nitekim araştırmalarda işverenlerin özerklik isteyen çalışanları daha verimli çalışacakları öngörüsü ile daha istihdam edilebilir olarak gördüğünü ortaya koymaktadır (Veld, Semeijn ve Vuuren, 2015). Bu perspektifle araştırmanın ikinci hipotezi oluşturulmuştur:

**$H_2$:** İş özerkliğinin algılanan istihdam edilebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

## Algılanan İstihdam Edilebilirlik ve Kariyer Başarısı İlişkisi

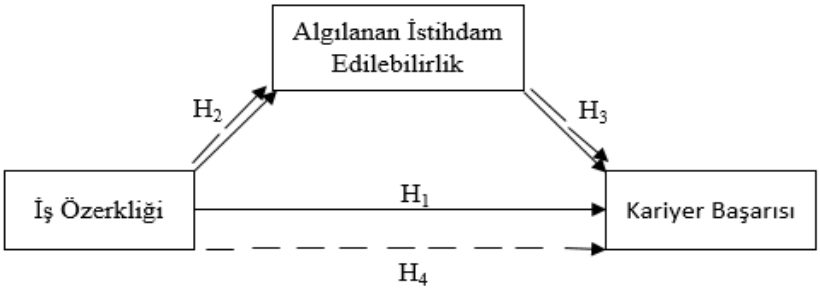
Kişinin kendisini istihdam edilebilir bir işgücü olarak algılaması, kendi yetenek, beceri ve deneyimlerine güvenerek iş piyasasında talep edilebileceğini düşündüğü anlamına gelir (Rothwell ve Arnold, 2007). Olumlu yöndeki bu kişisel değerlendirme bireyin kariyer gelişimi ve başarısı için önemli bir ön koşulu, aslında kişisel bir kaynağı ortaya çıkarmaktadır (Van der Heijde vd., 2009). İstihdam edilebilirlik algısı olumlu bireyler, iş piyasasında rekabet avantajına sahip olur, iş güvenliği sağlar, iş dünyasında daha iyi iş fırsatlarına erişebilir ve iş devamlılığını sağlayabilir. İş talepleri-kaynak modelinin temel varsayımları kapsamında olumlu yönde gelişen istihdam edilebilirlik algısı çalışan için kariyer hedefine ulaşmada önemli bir kaynak görevi görebilir (Bakker ve Demerouti, 2017). Ayrıca işverenlerin özerklik talep ederek daha fazla sorumluluk alan çalışanlara özerklik talep etmeyenlere kıyasla daha yüksek ücret ödemesi de (Hogan, Chamorro-Premuzic ve Kaiser, 2013; Blokker vd., 2019) çalışanlar için somut bir kariyer kazanımıdır. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın üçüncü hipotezi oluşturulmuştur:

**$H_3$:** Algılanan istihdam edile bilirliğin kariyer başarısı üzerinde pozitif anlamlı etkisi vardır.

### İş Özerkliği ve Kariyer Başarısı İlişkisinde Algılanan İstihdam Edilebilirliğin Rolü

Çalışma ortamlarında iş özerkliğine sahip çalışanlar işlerini kendi takvim ve hızlarına göre bağımsız bir şekilde yönetebilir, iş süreçlerini sürdürmede inisiyatif alabilir. Bu durum, çalışanların beceri ve yeteneklerini sergilemesine, yaratıcılığını kullanmasına ve sorumluluk üstlenmesine de olanak sağlar. Hatta çalışanların öz yeterlilikleri artar, motive olur ve işverenleri tarafından da olumlu yönde değerlendirildiklerine dair (istihdam edilebilirlik) kendileriyle ilgili olumlu bir değerlendirme yapabilirler (Saragih, 2015; Veld, Semeijn ve Vuuren, 2015). Böylelikle, yöneticileri tarafından kendilerine sağlanan iş özerkliği çalışanda istihdam edilebilirliğine dair olumlu kişisel değerlendirmeyi artırarak iş talepleri- kaynak teorisi bağlamında bir kaynak olarak değerlendirilebilir ve bu edinim çalışanın kariyer başarısına olumlu yönde katkıda bulunabilir (Dahling ve Lauricella, 2017).

**$H_4$:** İş özerkliği ve kariyer başarısı ilişkisinde algılanan istihdam edilebilirliğin aracılık etkisi vardır.




**Şekil 1:** Araştırmanın modeli

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### Verilerin İstatiksel Değerlendirmesi

Elde edilen bulguların analizleri için SPSS 22.0 ve Lisrel 8.7 İstatistik paket programları kullanıldı. Bankacılar ile yapılan araştırmada 329 kişilik örneklem çapına ulaşıldı. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliği sağlandıktan sonra yapısal eşitlik modeli ile araştırma modelinin hipotezleri test edildi. Normallik testi sonuçlarına göre (Shapiro Wilk ve Henze Zirkler), normal dağılım göstermeyen değişkenlerin karşılaştırılmasında parametrik olmayan testler ve yöntemler kullanılarak analizler elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler Spearman's (rho) korelasyon analizi ile incelenmiş, sonuçlar %95, %99 güven aralığında, $p<0,05$, $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### Kullanılan Ölçekler

**İş Özerkliği:** Çalışmada Voydanoff (2004) tarafından geliştirilen, Yüksel (2009) tarafından uyarlanan ve üç ifadeden oluşan "İş Özerkliği Ölçeği" kullanılmıştır.

**Algılanan İstihdam Edilebilirlik:** Griffeth vd., (2005) tarafından geliştirilen, Gerçek ve Atay (2016) tarafından uyarlanan ve altı ifadeden oluşan "Algılanan İstihdam Edilebilirlik" ölçeği kullanılmıştır.

**Öznel Kariyer Başarısı:** Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilen, Avcı ve Turunç (2012) tarafından uyarlanan ve beş ifadeden oluşan "Kariyer Başarısı Ölçeği" kullanılmıştır.

Yukarıda yer alan tüm ölçek maddeleri 5'li Likert tipi ölçeğe göre derecelendirilmiştir (1-kesinlikle katılmıyorum ve 5-kesinlikle katılıyorum).

# BULGULAR VE TARTIŞMA

## Sosyo Demografik Özellikler

Araştırmada yer alan katılımcıların sosyo demografik özellikleri; Katılımcıların cinsiyeti, %38.00'ı erkek, %62.00'ı kadın, yaşı, %30.18 21-30 yaş, %52.83 31-40 yaş, %7.93 41-50 yaş, %8.23 41-50 yaş, %1.52 51-60 yaş, %0.30 60 yaş ve üstü, medeni durum, %50.31 bekâr, %49.69 evli, öğrenim durumu, %11,65 ön lisans ve daha altı, %58.90 lisans, %21.17 yüksek lisans, %21.17 doktora, %8.28 diğer olarak belirlenmiştir. Toplam çalışma süresi, %6.99 1 yıldan daha az, %18.54 1-3 yıl, %19.76 3-5 yıl , %25.84 5-10 yıl , %28.88 10 yıl ve üzeri olarak belirlenmiştir.

## Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi

**Tablo 1:** Açıklayıcı faktör analizi

| | **İş Özerkliği** | **Algılanan İstihdam Edilebilirlik** | **Kariyer Başarısı** |
|---|---|---|---|
| **Öz değer** | 2.157 | 4.520 | 3.593 |
| **Açıklama Oranı** | %71.898 | %75.334 | %71.861 |
| **Faktör Yük Aralıkları** | 0,813 - 0,896 | 0,941-0,753 | 0,931-0,774 |
| **Kaiser-Meyer-Olkin** | 0.739 | 0.862 | 0.869 |
| **Bartlett Küresellik Testi Ki kare** | 536.549 | 2189.499 | 1285.613 |
| **sd** | 3 | 15 | 10 |
| **p değeri** | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

Ölçeklere uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1 de yer almaktadır. İş özerkliği ölçeğindeki maddelerin faktör yükü 0.813 ile 0,896 arasında değişmektedir. Tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %71.898'dir. Algılanan istihdam edilebilirlik ölçeğindeki maddelerin faktör yükü 0.753 ile 0,941 arasındadır. Tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %75.334'dür. Kariyer başarısı ölçeğindeki maddelerin faktör yükü 0.774 ile 0,931 arasındadır. Tek faktörün toplam varyansı açıklama oranı %71.861'dir.

**Tablo 2:** Doğrulayıcı faktör analizi

| | **AVE** | **CR** | **Cronbach's Alpha** |
|---|---|---|---|
| **İş Özerkliği** | 0.769 | 0.908 | 0.884 |
| **Algılanan İstihdam Edilebilirlik** | 0.830 | 0.966 | 0.945 |
| **Kariyer Başarısı** | 0.780 | 0.946 | 0.925 |

**p<0.01, *p<0.05

Ölçeklere uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2 de yer almaktadır. İş özerkliği ölçeğinin AVE(0.769), Algılanan istihdam edilebilirlik ölçeğinin AVE(0.830) ve kariyer başarısı ölçeğinin AVE(0.780) $\geq 0.50$ olmasından dolayı modelin yeterli biçimde benzeşme geçerliğini sağladığı söylenebilir. Güvenirlik sonuçlarına göre üç ölçeğinde CR $\geq 0.70$ ve Cronbach's Apha değerlerinin $\geq 0.80$ olmasından dolayı genel olarak ölçeklere verilen cevapların tutarlılığı yüksektir.

**Tablo 3:** Uyum ölçütleri

| | Uyum Ölçütleri | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $\chi^2/df$ | GFI | CFI | NNFI/TLI | NFI | SRMR | RMSEA |
| **İş Özerkliği** | 0* | 1.00* | 1.00* | 1.00* | 1.00* | 0* | 0* |
| **Algılanan İstihdam Edilebilirlik** | 1.53* | 1.00* | 1.00* | 1.00* | 1.00* | 0.058** | 0.040* |
| **Kariyer Başarısı** | 2.25** | 1.00* | 1.00* | 0.99* | 0.99* | 0.024* | 0.062** |

Kaynak: Kaynak: Gürbüz ve Şahin (2018, s.345) ve Meydan ve Şeşen (2015, s.37)
İyi Uyum* Kabul edilebilir Uyum**

Tablo 3'de görüldüğü üzere DFA'da modelin uyum indeksi değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer almaktadır.

## Korelasyon Analizi

İş özerkliği, kariyer başarısı ve algılanan istihdam edilebilirlik arasındaki ilişki korelasyon analizi ile tablo 4'de incelenmiştir. Bu değerlere göre; iş özerkliği ile kariyer başarısı arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki, iş özerkliği ile algılanan istihdam edilebilirlik arasında yine anlamlı ve pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki mevcuttur. Son olarak ise kariyer başarısı ile algılanan istihdam edilebilirlik arasında ise pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki bulunmuştur.

**Tablo 4:** İş özerkliği, kariyer başarısı ve algılanan istihdam edilebilirlik arasındaki korelasyon analizi sonuçları

| | N | ORT ± SD | Medyan (Min.-Max.) | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İş Özerkliği | 329 | 3.20 ± 1.21 | 3.33 (1-5) | 1.000 | | |
| Kariyer Başarısı | 329 | 3.28 ± 1.08 | 3.60 (1-5) | 0.367** | 1.000 | |
| Algılanan İstihdam Edilebilirlik | 329 | 3.35 ± 0.71 | 3.67 (1-5) | 0.287** | 0,563** | 1.000 |

**p<0.01, *p<0.05

## Aracılık ile ilgili Modellerin Analizi

Tablo 5'de aracılık analizine ilişkin değerler incelendiğinde, Model 1; bağımsız değişkenin *(iş özerkliği)*, bağımlı değişken *(kariyer başarısı)* üzerinde etkisi incelenmiştir. İş özerkliğinin kariyer başarısı üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olmakla birlikte iş özerkliğinin kariyer başarısını %19 oranında açıkladığı söylenebilir. Bu durumda **$H_1$** hipotezi doğrulanmıştır. Model 1'in uyum indeksi değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığı görülmektedir.

Model 2' de; bağımsız değişkenin *(iş özerkliği)*, aracı değişken *(algılanan istihdam edilebilirlik)* üzerinde etkisi incelenmiştir. İş özerkliğinin algılanan istihdam edilebilirlik üzerinde etkisi anlamlı ve pozitiftir. Ayrıca $R^2$=0.22 olduğu için, iş özerkliğinin algılanan istihdam edilebilirliğini %22 oranında açıkladığı söylenebilir. **$H_2$** hipotezi doğrulanmıştır. Model 2 test sonuçlarına göre; model 2'nin uyum indeksi değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içindedir.

Model 3; aracı değişkenin *(algılanan istihdam edilebilirlik)* bağımlı değişken *(kariyer başarısı)* üzerinde etkisi incelenmiş ve algılanan istihdam edilebilirliğin kariyer başarısı üzerinde etkisinin pozitif olduğu ve algılanan istihdam edilebilirliğin kariyer başarısını %62 oranında açıklamaktadır. Bu durumda **$H_3$** hipotezi doğrulanmıştır. Model 3'ün uyum indeksi değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer almaktadır.

**Tablo 5:** İş özerkliği ile kariyer başarısı arasındaki ilişkide algılanan istihdam edilebilirliğin aracılık rolüne ilişkin analizler

| İlişkiler | Model 1 | Model 2 | Model 3 |
|---|---|---|---|
| İş özerkliğinin→ Kariyer Başarısı | 0.44** | | |
| İş özerkliğinin→ Algılanan İstihdam Edilebilirlik | | 0.47** | |
| Algılanan İstihdam Edilebilirlik→ Kariyer Başarısı | | | 0.79** |
| $R^2$ | $R^2$= 0.19 | $R^2$= 0.22 | $R^2$= 0.62 |
| Model uyum indeksleri | $\chi^2/df$ =2.77<br>GFI=1.00<br>CFI=0.99<br>NNFI=0.98<br>NFI=0.98<br>SRMR=0.031<br>RMSEA=0.073 | $\chi^2/df$ =1.51<br>GFI=1.00<br>CFI=1.00<br>NNFI=1.00<br>NFI=0.99<br>SRMR=0.052<br>RMSEA=0.040 | $\chi^2/df$ =1.33<br>GFI=1.00<br>CFI=1.00<br>NNFI=1.00<br>NFI=0.99<br>SRMR=0.042<br>RMSEA=0.032 |

**p<0.01, *p<0.05

# Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 6'da yapısal eşitlik modelline ilişkin değerler incelendiğinde, iş özerkliğinde 1 birim değişim algılanan istihdam edilebilirlikte 0.46 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Ve yine algılanan istihdam edilebilirlikteki 1 birim değişim kariyer başarısında 0.76 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Diğer taraftan modele algılanan istihdam edilebilirlik değişkeni dahil edildiğinde iş özerkliğinin kariyer başarısı üzerinde doğrudan etkisinin kalmadığı, bu durumda algılanan istihdam edilebilirliğin tam aracılık rolü görülmektedir (p>0.05). Son olarak **$H_4$** hipotezi de doğrulanmıştır. Modelde aracılık değişkenine ilişkin dolaylı etki sobel testi ile incelenmiş ve iş özerkliğinin ve algılanan istihdam edilebilirlik kariyer başarısını %63 oranında açıkladığı bulunmuştur.

**Tablo 6:** İş özerkliği, algılanan istihdam edilebilirlik ve kariyer başarısı arasındaki yapısal eşitlik modeli sonuçları

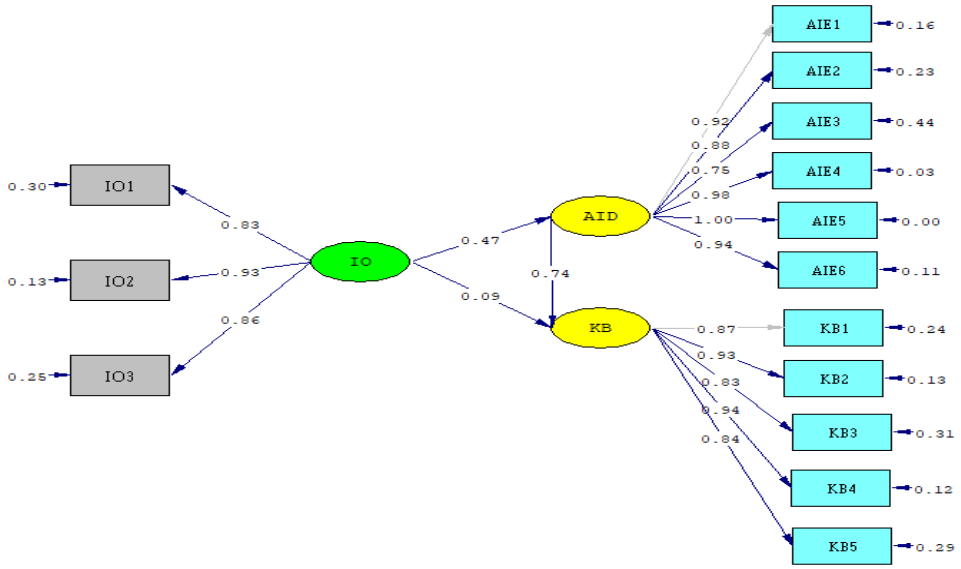
| Yol | Standardize B | Standart Hata | t | p | $R^2$ |
|---|---|---|---|---|---|
| IO→AID | 0.46 | 0.064 | 7.25 | 0.000** | 0.63 |
| AID→KB | 0.76 | 0.061 | 12.32 | 0.000** | |
| IO→KB | 0.094 | 0.067 | 1.41 | 0.158 | |
| **Dolaylı etki (Sobel Testi )** | **Standardize B** | **Standart Hata** | **t** | **p** | |
| IO→AID→ KB | 0.34 | 0.024 | 6.22 | 0.000** | |

**p<0.01;*p<0.05

Tablo 7'deki yapısal eşitlik modeli test sonuçlarına göre; model uyum indeksi değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer almaktadır. Modele ilişkin yol diyagramı ise şekil 2'de verilmiştir.

**Tablo 7:** Yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum ölçütleri

| $\chi^2/df$ | GFI | CFI | NNFI/TLI | NFI | SRMR | RMSEA |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.37 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 0.99 | 0.041 | 0.034 |




**Şekil 2:** Modele ilişkin yol diyagramı

# SONUÇ VE ÖNERİLER

İş dünyası hızlı değişen dünyaya uyum sağlama çabası içerisindedir. Bu durum işletmeleri daha yetkin, esnek, bağımsız düşünebilen ve inisiyatif alabilen çalışanları istihdam etmeye zorlarken diğer yandan çalışanları da sürekli olarak yeni bilgi ve beceriler edinmeye, iş süreçlerini şartlar doğrultusunda yeniden kurgulayabilen, proaktif davranmaya teşvik etmektedir. İhtiyaç duyulan beceri, yetenek ve yeterlilik kazanımlarının ise yapılan işin özellikleri ile ilişkisi olması muhtemeldir. Bu bağlamda iş özerkliğinin istihdam edilebilirlik ve kariyer başarısı ile yakından ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmada iş özerkliği ile kariyer başarısı ilişkisinde algılanan istihdam edilebilirliğin rolü araştırılmıştır. Elde edilen analizler sonucunda iş özerkliği ile kariyer başarısı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Kubicek vd. (2017)' de yapılan literatür taramasında iş özerkliğinin kaynak biriktiren olumlu (tükenmişlik) ya da kaynak tüketen olumsuz sonuçlarla (motivasyon, iş tatmini) ilişkili olabileceğine işaret etmektedir. Çalışmamızda ise iş özerkliği kaynak biriktiren temel varsayımı doğrulayarak kariyer başarısı gibi olumlu bir sonuçla ilişkilenmektedir. Kendi işleri üzerinde kontol ve sorumluluk yetkisi olan çalışanlar kendilerini kariyerlerinde daha başarılı algılamaktadır.

Ayrıca araştırma sonucu algılanan istihdam edilebilirliğin, çalışanların işlerine ait özellikler ile (özerklik) kariyer başarısı arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını doğrulamaktadır. Çalışanların kendi işleri üzerinde kontrol ve söz sahibi olmaları, çalıştıkları şirketlerin yanı sıra alternatif iş yerlerinde de faaliyet gösterebilme yetisine sahip oldukları inancını yaratmakta ve kariyerlerinde başarılı olduklarına dair bir algı oluşturmaktadır. Nitekim Vanhercke vd., (2014)' nin istihdam edilebilirliği eğilim ve yeterliliklere bağlaması, çalışanların nasıl zaman içerisinde bu özelliklere sahip oldukça kendilerini kariyerlerinde de başarılı algılayabileceklerine ışık tutmaktadır.

O halde elde edilen sonuçlar doğrultusunda iş özerkliği modern iş dünyasında işletmelerin rekabetçi avantajını artırabilecek önemli bir strateji olarak değerlendirile bilinir. Bunun yanısıra çalışanın olumlu istihdam edilebilirlik algısı kariyer başarısı algısını etkilemektedir. Ayrıca çalışanların şirkette başarılı bir kariyere sahip olduklarının bilinmesi, şirketin işveren markasını olumlu yönde etkileyebilir. Şirketler yetenekli çalışanları çekmek ve rekabetçi bir işgücü piyasasında daha çekici hale gelmek için avantaj elde edebilir. Akademik boyutta ise model farklı sektörlerde sınanabilir. İş özelliklerinin diğer boyutlarının kariyer başarısı üzerindeki etkisi araştırılabilir. İş özerkliği ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiye etki edebilecek moderatör değişkenler çalışılabilir.

# KAYNAKÇA


Ballout, H. I. (2008). Work-family conflict and career success: the effects of domain-specific determinants. Journal of management development, 27(5), 437-466. https://doi.org/10.1108/02621710810871781

Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. Journal of Vocational Behavior, 112, 172-184. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013

Dahling, J. J., & Lauricella, T. K. (2017). Linking job design to subjective career success: A test of self-determination theory. Journal of Career Assessment, 25(3), 371-388. https://doi.org/10.1177/106907271663968

Donohue, R. (2007). Examining career persistence and career change intent using the career attitudes and strategies inventory. Journal of Vocational Behavior, 70(2), 259-276. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.002

Forrier, A. and Sels, L. 2003. The concept employability: a complex mosaic. International Journal of Human Resources Development and Management, 3: 102–124. https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2003.002414

Gerçek, M., & Atay, S. E. (2017). Rothwell Ve Arnold'ın Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlama, Geçerlilik Ve Güvenirlik Çalışması. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (54), 91-103. Retrieved from https://dergipark.org.tr/en/pub/dpusbe/issue/32935/309230

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. Academy of management Journal, 33(1), 64-86 https://doi.org/10.5465/256352

Griffeth, R. W., Steel, R. P., Allen, D. G., & Bryan, N. (2005). The development of a multidimensional measure of job market cognitions: the Employment Opportunity Index (EOI). Journal of applied Psychology, 90(2), 335. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.335

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational behavior and human performance, 16(2), 250-279. https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7

Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. B. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. Industrial and Organizational Psychology, 6(1), 3-16. https://doi.org/10.1111/iops.12001

Koçak, D. (2020). İş özerkliği ile işe bağlanma arasındaki ilişki: Kişi-iş uyumunun aracı ve algılanan yönetici desteğinin düzenleyici rolü. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15(2), 699-718. https://doi.org/10.17153/oguiibf.610246

Kubicek, B., Paškvan, M., & Bunner, J. (2017). The bright and dark sides of job autonomy. Job demands in a changing world of work: Impact on workers' health and performance and implications for research and practice, 45-63. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-54678-0_4

Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi (2. Baskı). Detay Yayıncılık.

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

Saragih, S. (2015). The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. International Research Journal of Business Studies, 4(3). https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215

Sia, S. K., & Appu, A. V. (2015). Work autonomy and workplace creativity: Moderating role of task complexity. Global Business Review, 16(5), 772-784. https://doi.org/10.1177/09721509155914

Stumpf, S. A., Doh, J. P., & Tymon Jr, W. G. (2010). The strength of HR practices in India and their effects on employee career success, performance, and potential. Human resource management: Published in Cooperation with the school of business administration, the university of Michigan and in alliance with the society of human resources management, 49(3), 353-375. https://doi.org/10.1002/hrm.20361

Umut, A. V. C. I., & 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.

Van der Heijden, B. I., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability–career success relationship. Journal of vocational behavior, 74(2), 156-164. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.12.009

Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. Personnel Review, 43(4), 592-605. https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0110

Veld, M., Semeijn, J., & van Vuuren, T. (2015). Enhancing perceived employability: An interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees. Personnel Review, 44(6), 866-882. https://doi.org/10.1108/PR-05-2014-0100

Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. Journal of Marriage and Family,66, 398-412. https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x

Wan, W., & Duffy, R. D. (2022). Decent work and turnover intention among new generation employees: the mediating role of job satisfaction and the moderating role of job autonomy. Sage Open, 12(2), 21582440221094591.

Wu, C. H., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2015). Developing agency through good work: Longitudinal effects of job autonomy and skill utilization on locus of control. Journal of Vocational Behavior, 89, 102-108.

# BÜYÜK DİLEMMA! ÇALIŞAN MOTİVASYONU EVDE Mİ YOKSA İŞYERİNDE Mİ DAHA YÜKSEKTİR? EVDEN VE İŞYERİNDE ÇALIŞMANIN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN ELEKTROENSEFALOGRAFİ YÖNTEMİ İLE ÖLÇÜMÜ

Prof. Dr. Gönen İlkar DÜNDAR
*İstanbul Üniversitesi*
gdundar@istanbul.edu.tr

Doç. Dr. Pınar KURT
*İzmir Demokrasi Üniversitesi*
pinar.kurt@idu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Yasin AKSOY
*İstanbul Arel Üniversitesi*
yasinaksoy@arel.edu.tr

## ÖZET

Günümüzün rekabetçi iş dünyası aynı zamanda çalışanlar için de en uygun çalışma ortamının sağlanması gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Üstelik Covid-19 gibi ilk defa karşılaştığımız durumlarda da çalışanların görevlerini hem evden hem de işyerlerinden yerine getirmeleri beklenmektedir. Bu noktada, çalışanların söz konusu durumlarda kendilerinden beklenilenleri yerine getirebilmeleri için motivasyonlarının yüksek olmasına ihtiyaçları vardır. Günümüzde örgütler çalışanlarının "evde mi yoksa işyerinde mi daha motive olarak çalıştıklarını" tespit etmek ihtiyacı duymaktadırlar. Evden çalışmanın işe gitmek için yolda zaman harcamamak, daha az mola vermek ve daha az hastalık izni almak gibi avantajları varken; iş-yaşam dengesi, sosyal ve profesyonel izolasyon ve örgütsel yalnızlık gibi sorunları da bulunmaktadır. Araştırmamız çalışanların her iki ortama da verdiği motivasyonel tepkiyi EEG yöntemi ile ölçerek, motivasyonun en önemli göstergelerinden olan seçici dikkat, bellek ve sıralı işlemleme bileşen yanıtları aracılığı ile "hangi çalışma ortamının onları en çok motive edici ortam" olduğu sorununa cevap vermeye çalışmaktadır.

**Anahtar Kelimeler**: Çalışan motivasyonu, elektroensefalografi yöntemi, evden çalışma.

# GİRİŞ

20. yy'da başlayan evden çalışma, uzaktan çalışma, esnek çalışma veya hibrit çalışma gibi adlarla anılan çalışma uygulamaları, çalışanların daha motivasyonlu çalışmasını amaçlayan ve böylece daha verimli olmalarının yolunu açmayı amaçlayan uygulamalardır. Esnek çalışma ise iş ve aile ile ilgili artan iş-yaşam dengesini elde etmek amacıyla, çalışanların sorumluluklarını uyumlu hale getirmek için onları güçlendiren bir çalışma biçimini ifade etmektedir (Morgan, 2004). Esnek çalışma günümüzde Covid 19 salgını ile birlikte örgütlerin üzerinde en çok tartıştığı konuların başında gelmektedir. Teknolojinin gelişimi ile yaygınlaşan yazılım uygulamaları ve örgütlere verdiği esneklik sayesinde, çalışanlar kendilerine verilen görevleri işyerlerine gelmeden de yapabilmektedirler. Üstelik ekonomilerin içerisinde hizmet sektörünün büyüklüğünün diğer sektörlerin büyüklüğüne göre fazla olması sebebi de bu durumu kolaylaştırmaktadır (Hsieh ve Rossi, 2023). Artık pek çok iş kolunda çalışanlar gerek işletmedeki diğer mesai arkadaşları ile gerekse de müşterileri ile internet üzerinden farklı platformlarda bir araya gelerek iş yapabilmektedirler. Özellikle Covid 19 salgını sonucu evden çalışmanın zorunlu hale gelmesi, yıllardır az veya çok uygulanan bu yöntemlerin çok hızlı bir şekilde örgütlerde uygulanması zorunluluğunu getirmiştir (Allen ve diğerleri, 2021).

Teknolojinin sağladığı bu esneklik çoğu profesyonel için geleneksel iş-yaşam sınırını ortadan kaldırırken; özellikle çalışmamızın da öznesini oluşturan akademisyenlerin verimliliği ve iş-yaşam dengesinin göstergesi olan motivasyonun "anahtarı mı yoksa engeli mi?" olduğu hem bilim insanları hem de işverenler için yıldırıcı bir soru haline gelmiştir. Literatür bir yandan evden

çalışmanın avantajlarını ortaya koyarken, diğer taraftan da evden çalışma esnasında iş-yaşam dengesini bireysel ekonomik ve sosyal koşullar gibi nedenlerle avantaja döndürülemeyebileceğini ortaya koyan çalışmalar ile tartışmaları daha da alevlendirmektedir (Sullivan, 2012; Bloom ve diğerleri 2015). Bununla birlikte, özel hayat ve işle ilgili görevlerin yan yana gelmesinin kişide stres ve zaman yönetimi zorlukları da yarattığı düşünülmektedir (Wheatley, 2012). Evden çalışmanın zorlu yönlerinden biri de iş ve kişisel zamanı ayırmak ve dengelemektir. Bu durum, özellikle evde çocuklarına bakmakla yükümlü çalışan ebeveynler için daha da zordur. Bu nedenle evden çalışmanın iş ve kişisel zamandan kaynaklı düşük motivasyon durumlarında duş almak, resmi giyinmek ve kahvaltı yapmak gibi günlük rutinleri yapmanın motivasyonu arttırıcı etki yarattığı söylenmektedir (Bavel ve diğerleri, 2020). Örneğin Aczel ve diğerleri (2021) yaptıkları çalışmada evde çocuk bakmakla yükümlü olan çalışanların (akademisyenlerin), evde çocuk bakmakla yükümlü olmayan çalışanlara göre evden çalışmanın avantajlarından yararlanamadıklarını ortaya koymuşlardır. Evden çalışmanın yarattığı bir diğer problem ise sosyalleşme ihtiyacının karşılanamaması olarak görülebilmektedir. Doğası gereği sosyal bir canlı olan insanlar, uzun evden çalışma süreleri sonunda işyerlerini özlediklerini ve hiç olmazsa zaman zaman işyerinden çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Nitekim, daha önce evden çalışmanın çalışan performansı üzerindeki etkisine odaklanan kapsamlı araştırmalar yapılmıştır (Allen ve diğerleri, 2015; De Menezes ve Kelliher, 2011 ; Gajendran ve Harrison, 2007). Bazı araştırmalar evden çalışmanın daha iyi performansa yol açtığını gösterirken (Vega ve diğerleri, 2014), diğerleri ise evden çalışmanın bilgi paylaşımını sınırlayan sosyal ve profesyonel izolasyona yol açtığı konusunda uyarılarda bulunmuşlardır (Kumar ve Shekhar, 2020; Felstead ve Henseke, 2017). Bununla birlikte bazı çalışmalarda ise evden çalışmanın çalışan performansını arttırdığı, daha az molalar verildiği, daha az hastalık izni alındığı ve daha sessiz bir çalışma ortamı olduğunu da ortaya koymuştur (Bloom ve diğerleri, 2015). Çalışanlar arasında evden çalışma şansı olabilen çalışanlar daha önce yapılmış bazı çalışmalarda ücretlerine göre de sınıflandırılmıştır. Örneğin Yasenov'un (2020) yaptığı çalışmada düşük ücretli çalışanlarda evden çalışma olasılığı %26 iken, ortalama ücretli çalışanlarda %43,8 ve yüksek ücretli çalışanlarda ise bu oran %70,1'e kadar çıkabilmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında çalışmamız, örgütler için "evden çalışmanın mı yoksa işyerinden çalışmanın mı çalışanları daha fazla motive ettiği?" sorusuna multidisipliner bir bakış açısı ile EEG (Elektroensefalografi) yöntemi kullanarak cevap aramaya çalışmaktadır. Araştırmamız, literatürde yapılan çalışmaların ışığında yönetim alanında bir pilot uygulama olup, çalışanların ev ve iş ortamında işleri ile ilgili yaptıkları çalışmaların motivasyonlarını arttırıp arttırmadığını deneysel bir yöntemle incelemeyi hedeflemiştir. Bu nedenlerle çalışmamız, ülkemizde yönetim ve organizasyon alanında EEG ile yapılan ilk birkaç çalışmadan birisi olma niteliğini de taşımaktadır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Literatürde iş tatmininin, örgütsel bağlılığın ön koşulu durumunda olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak iş tatmininin ön koşullarından birinin de çalışanın iş ile ilgili motive olması olduğunu belirtmek mümkündür. Motivasyonu yüksek ve iş tatmini olan çalışanların da işten ayrılma devir hızlarının düşük ve verimliliklerinin yüksek olduğu görülmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990). Aynı şekilde çalışanların çalışma süreci, şekli ve önceliğinde özgür olmalarının içsel motivasyon kapasitelerinin yükselmesine ve böylelikle iş tatminlerinin arttığına yönelik çalışmalar da mevcuttur (Ryan ve Deci, 2000). Üstelik pek çok çalışmada motivasyon ve iş performansı birbiri ile ilişkili olarak görülmüştür (Kuvaas ve Dysvik, 2009). Buna bağlı olarak motivasyon ise örgütsel hedefleri yerine getirmek için çalışanları harekete geçiren durum veya enerjidir (Lee ve Raschke, 2016). Motivasyon, kişiyi belirli bir aktiviteyi gerçekleştirmeye teşvik eden bir faktördür. Bu nedenle motivasyon genellikle bir kişinin davranışını yönlendiren olgu olarak yorumlanmaktadır. Tüm bu bulgulara bağlı olarak, çalışma ortamı ise çalışan performansını doğrudan etkilemektedir. Çalışma ortamının elverişliliği, çalışanın motivasyonunu arttırarak performansının artmasını sağlamaktadır. Çalışma ortamının yetersiz olması, çalışan

performansının düşmesine neden olabilmektedir. İyi bir çalışma ortamı koşulları varsa, kişi iş faaliyetlerini maksimum düzeyde, güvenli, rahat ve sağlıklı koşullarda yapabilmektedir (Rumondang ve Nawangsari, 2020; Jayaweera, 2015; Rinaldi ve Riyanto, 2021).

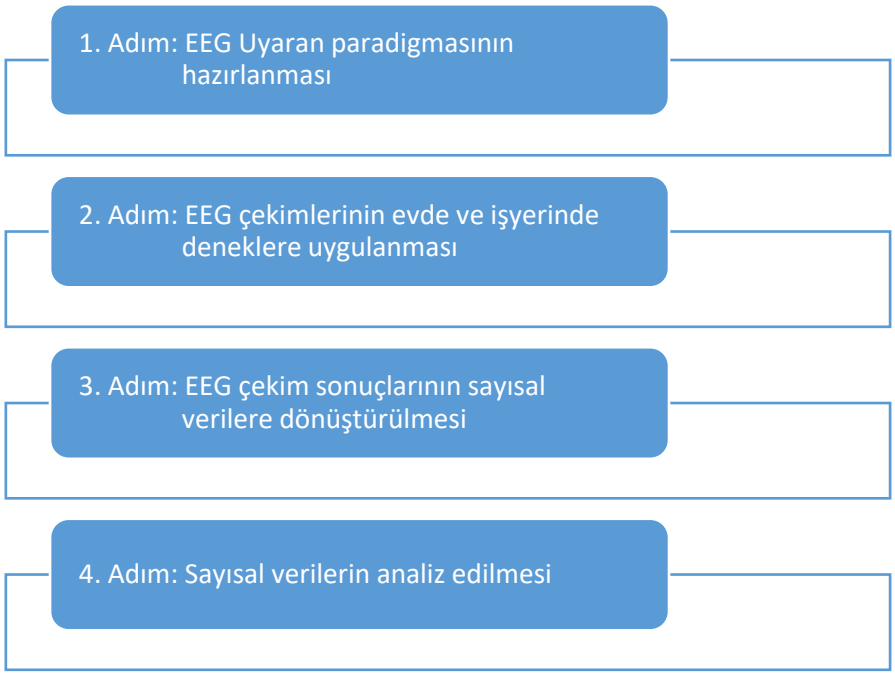
Çalışanların daha verimli ve daha motive çalışmalarının bir yolu da örgütlerin çalışan deneyimine önem vermelerinden geçmektedir. Çalışan deneyimi, çalışanın işe alım süreci esnasında başlayan ve çalışanın işten ayrılması ve sonraki süreçte yeniden bir işe girene kadar devam eden etkileşimlerin tümüdür (Yohn D.Lee, 2020). Yapılan çalışmalar, çalışan deneyimi kavramına önem veren örgütlerin rakiplerine göre daha inovatif, daha esnek, müşteri memnuniyetlerinin daha yüksek ve çalışanlar tarafından daha çekici örgütler olarak görüldüğünü göstermektedir (Mahadevan ve Schmitz, 2019). Bu noktada çalışanlar tarafından daha çekici olan ve çalışanların daha motive ve daha verimli olduğu örgütler, dolayısıyla çalışan deneyimine en çok önem veren ve çalışanları için en uygun çalışma ortamını sunan örgütlerdir. Bu örgütler çalışanlarından daha fazla verim alabilmek için esnek çalışma, uzaktan çalışma veya hibrit çalışma gibi yöntemleri tercih etmektedirler (Birimoğlu ve Beğen, 2022). Tüm bu veriler, evden çalışmanın, işyerinden çalışmaya göre daha motivasyon yükseltici olup olmadığı konusunda kafalarda soru işaretleri yaratmıştır. Konu ile ilgili yapılacak çalışmalar orta ve uzun vadede "örgütlere çalışanlarından daha fazla verim alabilmeleri için en motive edici çalışma yönteminin ne olduğu?" konusunda en doğru cevabı vermeye gayret etmektedir. Bununla birlikte evden çalışma her çalışan için aynı motivasyonel etkiyi vermeyebilmektedir. Örneğin, evden çalışma bazı örgütler için daha fazla çalışan kontrolü ve daha fazla iş yükü ile sonuçlanmıştır. Kimi örgütlerde gün içerisinde sıklıkla yapılan yüz yüze toplantılar, kimi örgütlerde de normalden daha fazla iş yükü verilmesi ile çalışan kontrolü yapılmaya çalışılmıştır (Batnihi ve diğerleri, 2020). Ek olarak evde çalışma ortamı uygun olmayan ve özellikle de küçük yaştaki çocuk sahibi çalışanların, evden çalışmada daha zorlanmış oldukları görülmektedir. Örneğin, dünya genelinde 704 akademisyenle yapılan araştırmada, araştırmacıların %47'si pandemi karantinasının iş verimliklerini azalttığını belirtirken, buna karşın %23'ü ise bu dönemde bir öncekine kıyasla daha verimli olduklarını belirtmişlerdir. Bazı akademisyenler ise işyerlerinde meslektaşlarıyla düşüncelerini paylaşmak, ekiple iletişim halinde olmak ve veri toplamakta daha iyi olduklarını; evde ise metinleri üzerinde çalışmak, literatürü okumak ve verilerini analiz etmekte daha iyi olduklarını belirtmişlerdir (Aczel ve diğerleri, 2021). Tüm bu bulgulara ek olarak ise, yapılan bazı çalışmalarda evden çalışmanın çalışanlar üzerinde kişilerarası ilişki eksikliği yaratabildiği ve bunun sonuncunda da çalışanın kendisini "örgütsel yalnızlık" kavramı ile baş başa bulduğunu göstermektedir (Zhou, 2018). Ayrıca örgütsel yalnızlığın çalışanın kendi seçimi sonucu oluşmadığı, birbirini takip eden bir dizi olumsuz deneyim sonucu oluştuğu da söylenirse gerek teknolojik gelişmelerin gerekse de Covid-19 gibi salgınlar nedeni ile zorunluluktan doğan yeni çalışma koşullarının çalışanları örgütsel yalnızlığa itebildiği söylenebilmektedir (Kloutsiniotis ve diğerleri, 2022).

Bu kavramsal çerçeve ışığında çalışmamız, evden çalışmanın ve işyerinde çalışmanın motivasyonel farklılığını geleneksel ölçümleme yöntemlerinden farklı olarak beyin görüntüleme tekniklerinden olan elektroensefalografi (EEG) ile ölçümleyerek çalışma esnasında bireylerin uyaranlara verdikleri nöral tepkileri milisaniye bazında ölçerek beyin yanıtlarını değerlendirmeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda kendileri için iş ortamlarında kullanmakta oldukları mail hesapları ve toplantı uygulamaları görüntüleri ile özel mail görselleri kullanılarak uyaran paradigması hazırlanmış ve katılımcılara bu uyaranlar izletilerek EEG kayıtları alınmış, bu kayıtlar dijital ortama aktarılarak çeşitli analizler ile değerlendirilmiştir. Böylece çalışanların motivasyonlarını gözlemeye yardımcı olacak seçici dikkat, bellek ve sıralı işlemlemeye dair göstergelerin hangi ortamda daha yüksek yanıtlar verildiğine dair veriler oluşturmuştur.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada; sinirbilim araştırma tekniklerinden elektro beyin grafisi (Electroencephalography-EEG) analiz tekniği kullanılmıştır. Araştırma İstanbul Arel Üniversitesi MED-İ (Medikal, Yazılım, Yapay Zeka, Uygulama ve Araştırma Merkezi) merkezi laboratuvarlarının EEG cihazı kullanılarak, deney katılımcılarının üniversitede ve evde çalışma ortamlarında gerçekleştirilmiştir. Araştırma daha sonra yapılacak olan çalışmanın ön test çalışması da olması dolayısıyla 5 akademisyen üzerinde yapılmıştır. Seçilen 5 akademisyen, yaş ve cinsiyet farkı gözetmeksizin, gönüllülük esasına göre seçilmiştir. EEG ile yapılan çalışmalarda deneklere başlık (cap) takılması ve kafa derisinden gelen mikrovolt düzeyindeki elektrik sinyallerinin alınması için jel (Nuprep-Jel) sürülmesi gerekliliği nedeni denek bulmayı zorlaştırmakta ve bir anlamda bu durum araştırma kısıtlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Araştırmada, çalışanların işle ilgili herhangi bir uyarana maruz kalmaları esnasında hangi ortamda dikkatlerinin daha yoğun olarak uyarana verdikleri beyin yanıtlarını ölçümlemek üzere EEG (elektroensafalografi) cihazı kullanılarak beyin yanıtları incelenmiş ve dijital ortama aktarılarak yorumlanmıştır. Bu deneysel çalışmanın katılımcıları İstanbul Arel Üniversitesi'nde görev yapan 2'si erkek 3'ü kadın olmak üzere bir profesör, bir doçent ve üç doktor öğretim üyesinden oluşan gönüllü 5 akademisyendir. Daha önce belirtilen araştırma kısıtları nedeni ile çalışmamızda deneklerin yaşları, evlerinin çalıştıkları kuruma uzaklıkları, cinsiyet farklılıkları ve unvanları göz ardı edilmiştir. Çalışmamızda EEG çekimleri beyinden alınan sinyallerin kalitesinin düşmemesi için sabah saat 09.00 ile 12.00 saatleri arasında gerçekleştirilmiş ve günde sadece iki EEG çekimi yapılmak üzere, çekimler on günde tamamlanmıştır. Ev ve işyeri çekimleri bir denek için aynı gün olmamak kaydı ile ev çekimi yapılan denek için işyeri çekimi farklı bir günde yapılmıştır. Literatürde EEG ile yapılan çalışmalar için en az kaç kişinin denek olarak kullanılacağı net olarak belirtilmemekle birlikte; Yazdani ve diğerleri (2012) 5 denek ile koku duyusu üzerinde yaptıkları çalışmada %79,91, Kroupi ve diğerleri (2014) ise yine 5 denekle yaptıkları gözü açık ve kapalı olarak iki farklı şekilde yaptıkları çalışmada %90 sınıflandırma doğruluğu elde etmişlerdir. Literatür incelendiğinde, çalışmamızdaki gibi test amaçlı EEG deneylerinde denek olarak 5 kişinin kullanılması oldukça yaygın olan bir durumdur. Bununla birlikte daha geniş kapsamlı araştırmalarda ise en az 15 en çok 30 denek ile çalışmalar yapılmaktadır (Guger ve diğerleri, 2003).

Katılımcılara deneysel çalışmanın içeriği hakkında bilgi verilmeden EEG çekimlerinin süreci anlatılarak ve "Gönüllü Katılım ve Onam Formu" imzalatılarak çalışmaya gönüllük esasına dayalı olarak katılmaları sağlanmıştır. EEG uygulamasındaki araştırma sorusu katılımcıların mail uygulama ve toplantı uygulama içeriklerine verdikleri beyin yanıtlarının işyeri ya da ev ortamında farklılaşıp farklılaşmadığını tespit edebilmektir. Bunun için deneysel araştırmanın uyaran seti olarak üç temel konuda görsel içerik hazırlanmıştır. Bu içeriklerden ilki üniversitenin kullanmakta olduğu kurumsal mail hesabı olan "Outlook", ikincisi özel mail hesaplarını ifade eden "Gmail", üçüncüsü kurumsal online toplantı uygulaması "Teams" görsel içerikleridir. Seçilen görseller boyut, renk, çözünürlük ve parlaklık gibi görsel işlemlemeyi etkileyebilecek karıştırıcı değişkenler açısından düzenlenerek kontrol edilmiştir. Blok tasarım halindeki görsel uyaranlar katılımcılara 5 dakika (300 saniye) boyunca 120 cm mesafeden 17 x 17 cm çapındaki ekranda 3-7 saniye arasında tesadüfi olarak sunulmuştur.

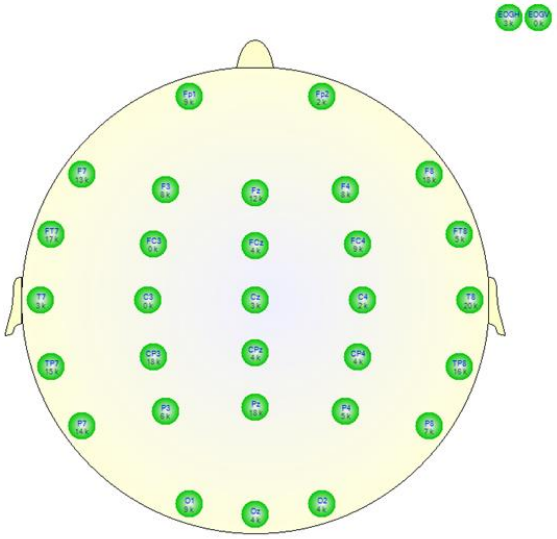



**Şekil 5:** Araştırma süreci modeli

Şekil 1'de ise araştırma sürecinin modeli bulunmakta ve bu modelde araştırmada hangi aşamalardan geçildiği belirtilmektedir. Buna göre öncelikle deneklere gösterilecek görsellerin yer aldığı uyaran paradigması hazırlanmış, daha sonra evde ve işyerlerinde kendi çalışma masalarında EEG çekimleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra ise EEG çekim sonuçları sayısal verilere dönüştürülmüş ve sayısal verilerde analiz edilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

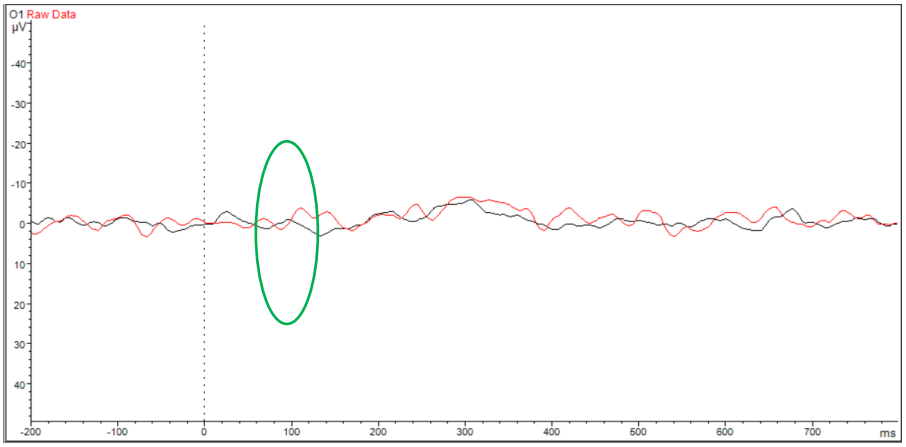
Katılımcıların elektroensefaografi (EEG) kaydı, İstanbul Arel Üniversitesi'nde ve evden çalışma sürelerinde evlerinde çalışmakta oldukları masalarında gerçekleştirilmiştir. Brain Products ActiChamp EEG cihazı ile kayıt alınması dolayısıyla ses ve elektromanyetik alandan yalıtılmış bir odaya ihtiyaç duyulmamıştır. EEG, 10-20 sistemine göre, elastik bir bone üzerine (Acti-Cap) yerleştirilmiş olan F3, Fz, F4, C3, Cz, C4, TP7, TP8, P3, Pz, P4, P7, P8, O1, Oz ve O2 Ag/AgCl elektrotlarından kaydedilmiştir. Sağ gözde medial üst ve lateral orbital rimden kaydedilmiştir. Şekil 2'de bir katılımcı örneğinde görüldüğü üzere; tüm elektrot empedansları 5 kΩ değerinin altında tutulmuştur. EEG, 0.01-250 Hz band limiti olan BrainAmp 32-kanal DC amplifier cihazı ile 500 Hz örneklem hızında dijital ortama aktarılmıştır.



**Şekil 6:** Katılımcılardan birine ait empedans değeri

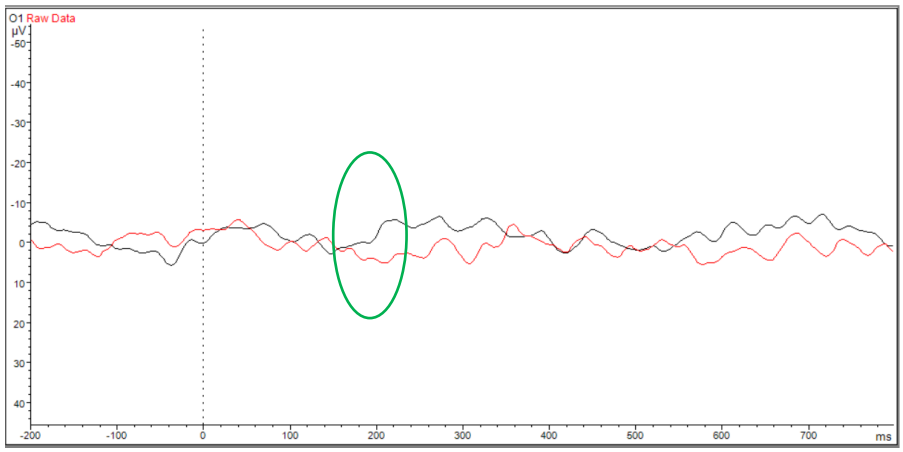
EEG kayıtlarının analizi esnasında en kritik noktalardan biri olan EEG sinyallerini artefaktlardan (deneğin deney esnasında göz, kas hareketleri, terleme, elektrot kayması gibi bir çok nedenle ortaya çıkan gürültü sinyalleri) temizleme için öncelikle uyaranlara verilen yanıt ortalamaları incelemesi öncesinde artefakt içeren epoklar çevrimdışı olarak temizlenmiş, ardından tüm elektrot bölgesi ve deneysel koşul için özne ortalamaları ve genel grup ortalamaları hesaplanmıştır. Veriler, ilgili bölge (region of interest, ROI) belirlenerek, dijital olarak filtrelenmiştir. EEG verileri her elektrot bölgesi için görsel uyaranın geldiği andan önceki 500 ms ve uyarandan sonraki 1000 ms olmak üzere toplam 1500 ms uzunluğundaki zaman dilimlerine (epok) ayrılmıştır. Özne epok ortalamalarının ardından büyük grup ortalaması alınmıştır. Deney tasarımında katılımcılara gösterilen görsel uyaranlara verilen beyin yanıtlarında P100 olay ilişkili potansiyel için 30-150 ms aralığındaki, P300 olay ilişkili potansiyel için 220-380 ms aralığındaki pozitif tepe noktaları incelenmiştir. P100 yanıtı duyusal perdelemeyi; bireyin çarpıcı bir uyarıcıya seçici bir dikkati oluşturup diğer uyaranı ihmal etmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Sur ve Sinha, 2009). Bellek, sıralı işlemleme ve karar verme ile ilgili dikkat çalışmalarında ise P300 potansiyeli çalışılmaktadır (Fabiani ve diğerleri, 2007; Luck, 2005). Bu sebeple çalışmada olay ilişkili potansiyelleden P100 ve P300 bileşen yanıtları izlenerek çalışanların bu bileşenlere hangi ortamda daha yüksek amplitüd ortaya çıkardığı incelenmiştir.

Uyaran paradigmasını izleyen katılımcılardan elde edilen EEG yanıtlarına göre çalışanlar kurumsal mail uygulamaları olan Outlook hesaplarındaki kurumsal maillerini evde gördüklerinde P100 yanıtının izlendiği oksipital bölgede daha yüksek amplitüdda P100 bileşen yanıtı vermişlerdir.



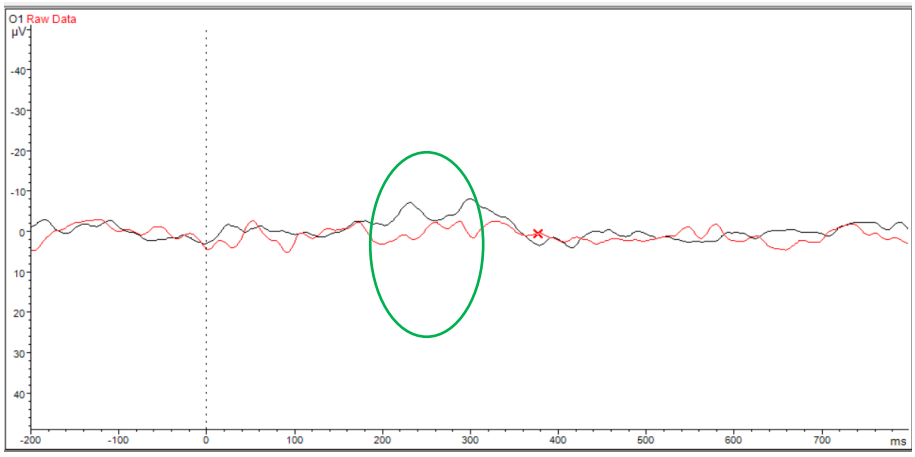

**Şekil 7:** Oksipital bölge -200 ile 1000 ms aralığındaki Microsoft Outlook uyaran yanıtları

Çalışanlar kurumsal toplantılarını izledikleri Microsoft Teams toplantı görsellerini işyerlerinde gördüklerinde daha yüksek amplitüdde P300 bileşen yanıtı vermişlerdir. Bu veri, mail gibi yalnız çalışmanın yürütüldüğü mail uygulamasında evde daha yüksek dikkat ve karar verme yanıtı oluştururken; kolektif çalışmanın olduğu toplantı uygulamalarının işyerinde daha yüksek dikkat oluşturduğu sonucuna işaret etmektedir.




**Şekil 8:** Oksipital bölge -200 ile 1000 ms aralığındaki Microsoft Teams uyaran yanıtları

Şekil 5'te yer alan çalışanların ev ortamı ve işyerinde gmail uyaranına verdikleri yanıtlar incelendiğinde ise evde işyeri ortamına göre daha yüksek amplitüdda P300 yanıtı verdikleri saptanmıştır. Bu durum, ev ortamında özel mail gönderilerine daha yüksek dikkate dair beyin yanıtları verildiğine dair gösterge oluşturabilmektedir.




**Şekil 9:** Oksipital bölge -200 ile 1000 ms aralığındaki Gmail uyaran yanıtları

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz örgütlerinin içinde bulundukları rekabet ortamına değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık kelimelerinin İngilizce baş harflerinde oluşan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) dünyası denilmektedir (İnal ve diğerleri, 2021). Vuca örgütlerin son derece karmaşık ve belirsizlik içerisinde oldukları ortamı ifade etmektedir. Nitekim örgütler sadece birbirleri ile rekabet etmemekte, aynı zamanda öngörülemeyen bir ortamda kendilerini sürdürülebilir kılmaya çalışmaktadırlar. Yaşanan ekonomik krizler ve 2019 yılında başlayan ve tüm dünyayı etkisine alan Covid-19 salgını, VUCA dünyasının ne kadar zorlu olabileceğini gösteren durumlardan birisi olmuştur. Yoğun rekabet ortamında çalışanlarının daha motive olmaları için en uygun çalışma ortamını arayan örgütler, Covid-19 pandemisi ile zorunlu olarak evden çalışma veya esnek çalışma sistemine geçmişlerdir (Worley ve Jules, 2020). Bu noktada "çalışanlar evden mi yoksa işyerinden mi daha yüksek motivasyon ile çalışır?" sorusu gündemin en önemli sorularından birisi haline gelmiştir. Çalışmamız ise bu soruya farklı bir yöntem kullanarak cevap bulmaya çalışmıştır.

Gerçekleştirdiğimiz EEG çalışmasına göre; çalışanların kurumsal maillerine evden çalışırken, video konferanslara işyerinden çalışırken ve özel maillerine ise evden çalışırken daha fazla dikkat ettikleri ve dolayısı ile daha motive oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda çalışanların işbirliği ve iletişim gerektiren işlerde işyerinde daha motive oldukları; kurumsal maillere bakma, verilen görevi yerine getirme gibi bireysel işlerde ise evden çalışmada daha motive oldukları söylenebilir. EEG çekim sonuçlarına göre, çalışanların evden veya işyerinden çalışırken tüm görevleri aynı motivasyon ve dikkat ile yerine getirmediği; yaptıkları görevin niteliği ve şekline göre motivasyonlarının değiştiği bulunmuştur. Aczel ve diğerleri (2021)'de 704 akademisyen ile yaptıkları çalışmada bulgularımıza benzer bir sonuca ulaşmışlardır. Buna göre akademisyenlerin işyerinden çalışırken meslektaşlarıyla düşüncelerini paylaşmak, ekiple iletişim halinde olmak ve veri toplamakta daha iyi olduklarını; evde ise metinleri üzerinde çalışmak, literatürü okumak ve verilerini analiz etmekte daha iyi oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Evden mi yoksa işyerinden mi daha motivasyonlu çalışılacağı sorusu, işin niteliği ve diğer ekip üyeleri ile olan iletişim ihtiyacına göre farklılık göstermektedir. Çalışmamızda görülen odur ki, yüksek konsantrasyon isteyen işler çalışanlar tarafından evden daha motivasyonlu bir şekilde yapılırken, ekip çalışması ve iletişimin yüksek olduğu işler işyerinden daha motivasyonlu bir şekilde yapılmaktadır. Buna göre örgütler "çalışanlarının evden mi yoksa işyerinden mi daha motivasyonlu çalışırlar?" sorusunu sormaları yerine, "hangi görevlerin evden? "hangi görevlerin işyerinden yapılacağını?" belirlemeleri daha doğru olacaktır. Örgütler özellikle iş çıktılarının analizi veya iş ile ilgili araştırma gibi yüksek konsantrasyon isteyen görevleri çalışanlarından evde yapmalarını; toplantılar, fikir alışverişi gibi yüksek iletişim isteyen görevleri ise işyerinden yapmalarını isteyerek çalışan motivasyonunu yüksek tutabilmeleri mümkündür. Kısaca örgütler

çalışanlarına verdikleri görevleri evden yapılacak görevler ve işyerinden yapılacak görevler şeklinde sınıflandırarak, çalışanlarının yüksek motivasyonlu çalışmalarını sağlayabilir ve esnek çalışma modellerinde onlardan daha yüksek verim alabilirler. Buna bağlı olarak "evden mi yoksa işyerinde mi çalışmanın motivasyonu daha çok arttırdığı?" sorusunu anlayabilmek ve buna uygun çalışma modelleri getirebilmek için bu iki alan zamansal, fiziksel, davranışsal ve iletişimsel bölümlere ayrılarak da incelenebilir (Kreiner ve diğerleri, 2009).

# KAYNAKÇA


Aczel, B., Kovacs, M., Van Der Lippe, T., & Szaszi, B. (2021). Researchers working from home: Benefits and challenges. PloS one, 16(3), e0249127.

Allen, T. D., Golden, T. D., ve Shockley, K. M. (2015). How efective is telecommuting? Assessing the status of our scientifc fndings. Association for Psychological Science, 16, 40–68.

Allen, T. D., Regina, J., ve Waiwood, A. M. (2021). A workercentric view of COVID-19. Industrial and Organizational Psychology, 14(1-2), 254-259.

Bathini, D. R., ve Kandathil, G. M. (2020). Bother me only if the client complains: control and resistance in home-based telework in India. Employee Relations: The International Journal, 42(1), 90-106.

Bavel, J. J. V., Baicker, K., Boggio, P. S., Capraro, V., Cichocka, A., Cikara, M., ... ve Willer, R. (2020). Using social and behavioural science to support COVID-19 pandemic response. Nature human behaviour, 4(5), 460-471.

Birimoglu Okuyan, C., ve Begen, M. A. (2022). Working from home during the COVID-19 pandemic, its effects on health, and recommendations: The pandemic and beyond. Perspectives in Psychiatric Care, 58(1), 173-179.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. and Ying, Z.J. (2015), "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment", The Quarterly Journal of Economics, Vol. 130 No. 1, pp. 165-218.

De Menezes, L. M., ve Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. International Journal of Management Reviews, 13, 452–474.

Felstead, A., ve Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for efort, Well-being and Work-life Balance. New Technology, Work and Employment, 32, 195–212.

Gajendran, R., ve Harrison, D. (2007). The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. Journal of Applied Psychology, 92(6), 1524–1541.

Guger, C., Edlinger, G., Harkam, W., Niedermayer, I., ve 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.

Hsieh, C. T., ve Rossi-Hansberg, E. (2023). The industrial revolution in services. Journal of Political Economy Macroeconomics, 1(1), 3-42.

İnal, İ. H., Akdemir, A., ve Cihan, S. (2021). Pandemi sonrası oluşan VUCA ortamının çalışan insan kaynakları kaygı düzeyi ve verimliliği üzerine etkisi. Yönetim Bilimleri Dergisi, 19(40), 347-374.

Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. International journal of business and management, 10(3), 271.

Kloutsiniotis, P. V., Mihail, D. M., Mylonas, N., ve Pateli, A. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. International Journal of Hospitality Management, 102, 103177.

Kreiner GE, Hollensbe EC, Sheep ML. Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. Acad Manage J. 2009;52(4):704–30.

Kroupi, E., Yazdani, A., Vesin, J. M., ve Ebrahimi, T. (2014). EEG correlates of pleasant and unpleasant odor perception. ACM Transactions on Multimedia Computing, Communications, and Applications (TOMM), 11(1s), 1-17.

Kumar, A. A., ve Shekhar, V. (2020). SCL of knowledge in Indian universities. Journal of the Knowlege Economy, 11, 1043–1058.

Kuvaas, B., ve Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. Human resource management journal, 19(3), 217-236.

Lee, M. T., ve Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. Journal of Innovation & Knowledge, 1(3), 162-169.

Mahadevan, J., ve Schmitz, A. P. (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as "employee-experience designers". Baltic Journal of Management, 15(4), 515-532.

Mathieu, J. ve Zajac, D. (1990). A Review and Meta-Analysis Of The Antecedents, Correlates, and Consequences Of Organizational Commitment. Psychological Bulletin, 108(2), 171-194.

Morgan, R.E. (2004), "Teleworking: an assessment of the benefits and challenges", European Business Review, Vol. 16 No. 4, pp. 344-357.

Rinaldi, E., ve Riyanto, S. (2021). The effect of work motivation, work environment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior and their impact on employees performance of RSU Menteng Mitra Afia during the Covid-19 pandemic. International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 10(6), 101-110.

Rumondang, A. J., ve Nawangsari, L. C. (2020). The Influence of Work Environment, Work Discipline and Motivation on the Performance of Civil Servants at the Ministry of Home Affairs. International Journal of Innovative Science and Research Technology, 5(11), 852-860.

Sullivan, C. (2012), "Remote working and work-life balance", in Reilly, N., Sirgy, M. and Gorman, C. (Eds), Work and Quality of Life. International Handbooks of Quality-of-Life, Springer, Dordrecht, pp. 275-290.

Vega, R. P., Anderson, A. J., ve Kaplan, S. A. (2014). A within-person examination of the efects of telework. Journal of Business and Psychology, 30, 313–323.

Wheatley, D. (2012), "Work-life balance, travel-to-work, and the dual career household", Personnel Review, Vol. 41 No. 6, pp. 813-831.

Worley, C. G., ve Jules, C. (2020). COVID-19's uncomfortable revelations about agile and sustainable organizations in a VUCA world. The Journal of Applied Behavioral Science, 56(3), 279-283.

Yasenov, V. I. (2020). Who can work from home?. IZA Discussion Paper No. 13197

Yazdani, A., Kroupi, E., Vesin, J. M., ve Ebrahimi, T. (2012, July). Electroencephalogram alterations during perception of pleasant and unpleasant odors. In 2012 Fourth International Workshop on Quality of Multimedia Experience (pp. 272-277).

Yohn, D. L. (2020). Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. Strategy & leadership, 48(5), 33-39.

Zhou, X. (2018). A review of researches workplace loneliness. Psychology. 9(5), 1005-1022.

# İŞLETMECİLİK ALANINDA KADINLAR ÜZERİNE YAPILMIŞ ÇALIŞMALARIN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Muhammet Fatih ŞENGÜLLENDİ
*İstanbul Beykent Üniversitesi*
fatihsengullendi@beykent.edu.tr

## ÖZET

Sanayi devrimi ve Dünya savaşlarının en önemli sonuçları arasında iş hayatında kadınlara olan ihtiyacın artması gösterilmektedir. Bu durum bilim dünyasında kadınlar üzerinde yapılan çalışmalara karşı artan ilgiyi de beraberinde getirmiştir. Bu araştırmanın amacı işletmecilik alanında kadınlar üzerine yapılmış çalışmalardaki kavramsal değişimi bibliyometrik analiz yöntemlerinden ortak kelime analizi, sosyal network analizi ve bilimsel haritalama kullanılarak tespit edip gelecekte yapılacak araştırmalara projeksiyon tutmaktır. Araştırma örneklemini SCOPUS scitescore kapsamında ilk %10'luk dilimde bulunan işletmecilik alanındaki dergiler oluşturmaktadır. Analizler bu dergilerde bulunan 1233 makale üzerinde yapılmıştır. Analizlerde PAJEK ve VOSviewer yazılımlarından faydalanılmıştır. Analizler sonucunda gelecekte yapılacak araştırmalara ipuçları sağlamak ve literatürün genel durumuna ışık tutmak adına işletmecilik alanında kadınlar üzerine yapılmış çalışmalardaki temel araştırma konuları ve temel araştırma konuları arasındaki en güncel araştırma konuları tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre işletmecilik alanında kadınlar üzerine yapılmış çalışmalardaki temel araştırma konuları gender (cinsiyet), leadership (liderlik), career (kariyer), entrepreneurship (girişimcilik), work-life balance (iş-yaşam dengesi), career development (kariyer geliştirme), intersectioanlity (kesişimsellik) ve women leaders (kadın liderler) iken bu kavramlar arasındaki en güncel araştırma konuları intersectioanlity (kesişimsellik) ve women leaders (kadın liderler)'dir.

**Anahtar Kelimeler:** İşletmecilik, bibliyometrik analiz, ortak kelime analizi, sosyal network analizi, kesişimsellik, kadın liderler.

# GİRİŞ

Kadınların istihdama katılmaları, I. ve II. Dünya Savaşları dönemlerinde cephede erkeklere olan ihtiyacın sonucu olarak sanayideki işgücü açığını kapatmaya yönelik ortaya çıkmıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005; Altan ve Ersöz, 1994). Sanayileşme ile birlikte iş hayatında kadınlara olan ihtiyaç daha da artmıştır (Özdemir vd.,2012). Bu artışa bağlı olarak günümüzde işletmecilik alanında kadınlar üzerine yapılmış akademik çalışmalar dikkat çekmektedir. Bu çalışmalardaki araştırma sorularının başlangıçta, genel olarak incelenen kavramlar bağlamında kadınlar ve erkekler üzerinden karşılaştırmalı olarak ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmalardan bazılarında; Post ve Byron (2015) yönetim kurullarında kadınların erkeklere göre sorumluluk alma bilinçlerinin daha yüksek olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Clark (1997), kadınların erkeklere göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Smith vd. (2006), üst düzey yöneticilik pozisyonundaki kadınların firma performansını erkeklere göre daha yüksek seviyeye taşıdığını bulmuştur. Ruderman vd. (2014), kadınların kişisel yaşamlarında oynadıkları roller sayesinde erkeklerden daha iyi yöneticiler olabildiklerini belirtmiştir. Langowitz ve Minniti (2007), kadınların girişimcilik ortamını erkeklerden daha az olumlu bir şekilde algılama eğiliminde oldukları bulgusuyla karşılaşmışlardır. Son yıllarda ise işletmecilik alanındaki kadın çalışmalarının incelenen kavramlar bağlamında erkekler ile karşılaştırılmaktan ziyade spesifik olarak kadınlar bağlamında yapıldıkları görülmektedir (Bkz: Adams vd.,2023; de Santibañes vd.,2023; Sahi vd.,2023).

Kadınlar üzerinde yapılan çalışmalar ve kadınların yaptıkları çalışmalardaki artış bu çalışmaların kavramsal olarak nasıl ilerlediğine ilişkin öngörü sahibi olmayı sağlayacak bibliyometrik araştırmaların yapılması ihtiyacını doğurmuştur. Bu kapsamda yapılan bibliyometrik çalışmalar incelendiğinde literatürün iki şekilde ilerlediği tespit edilmiştir. Bunlardan birincisi, kadın araştırmacıların yaptıkları çalışmaların bibliyometrik analizleri; ikincisi ise kadınlar bağlamında yapılan yani analiz biriminin kadın olduğu çalışmaların bibliyometrik analizlerinin yapıldığı çalışmalardır. Kadın araştırmacıların yaptıkları çalışmaların bibliyometrik analizlerindeki odak genel olarak yayın ağları ve atıf performansları üzerinedir. Kadın akademisyenlerin yazar ağı

analizi (Cooper, 2019); müslüman ülkelerdeki kadın araştırmacıların çalışmaları üzerine yapılan analiz (Arık ve Akboğa, 2018); Perulu kadın psikolog akademisyenlerin yaptığı yayınların analizleri (Ventura-Leó vd.,2022); insan kaynakları yönetimi alanında kadın akademisyenlerin yaptığı çalışmaların analizi (Cosenza, 2022); Polonyalı (Webster, 2001), Hint (Mukherjee,2022), Meksikalı (Luna Morales ve Luna Morales, 2018) kadın araştırmacıların yaptıkları yayınların analizi gibi bibliyometrik çalışmalar bu gruba dair örnek verilebilecek çalışmalardır. İkinci grup, yani örneklemlerinin kadınlar olduğu çalışmaların bibliyometrik analiz çalışmalarında ise; yüksek öğretim alanı (Dehdarirad vd.,2015), kadın girişimciliği alanı (Anggadwita ve Indarti, 2023), liderlik alanı (Tal ve Gordon, 2018) gibi alanlarda yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Fakat işletmecilik alanında kadınları konu alan çalışmaları kavramsal açıdan inceleyen bir bibliyometrik çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırmada işletmecilik alanında yayımlanmış, kadınlar üzerine yapılan bilimsel çalışmalardaki araştırma konularının kavramsal değişimi bibliyometrik yöntemle incelenerek gelecekte kadınlar üzerine yapılacak araştırmalar için ipuçlarının sağlanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda SCOPUS veri tabanında bulunan işletmecilik alanındaki ve kadınlar üzerine yapılmış bilimsel çalışmalar bağlamında bibliyometrik analiz yöntemlerinden ortak kelime analizi ve sosyal network analizi (SNA) gerçekleştirilip bu araştırmalardaki geçmişten günümüze öne çıkan i) temel araştırma konuları, ii) temel araştırma konuları arasındaki en güncel araştırma konuları ortaya çıkarılmıştır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Bibliyometrik Analiz

Bibliyometrik analiz kullanım amacına göre bir uzmanlık alanı olarak bilimsel araştırma metodolojisinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Ellegaard ve Wallin, 2015). Bibliyometrik analiz kısaca, analiz edilmek istenen bilimsel çalışmaların en temsili sonuçlarını özetlemek için kullanılmaktadır (Martínez-López vd.,2018). Bu yöntem günümüzde, mühendislik (Chiu ve Ho,2007), yönetim (Podsakoff vd., 2008), ekonomi (Bonilla vd., 2015), ekonometri (Baltagi, 2007) gibi alanlarda kullanılmakla kalmamış aynı zamanda daha spesifik konular olan inovasyon (Fagerberg vd., 2012), girişimcilik (Landström vd.,2012), yapay zeka (Guo vd.,2020), sürdürülebilirlik (Nobanee vd.,2021) gibi kavramlar üzerine de yapılmıştır.

Araştırmacılar, makale ve dergi performanslarında, işbirliği ağlarında ve araştırma konularında ortaya çıkan kavramsal değişimleri ortaya çıkarmak ve mevcut literatürde belirli bir alanın entelektüel yapısını keşfetmek gibi çeşitli nedenlerle bibliyometrik analiz kullanmaktadırlar (Donthu vd.,2021). Bibliyometrik analiz yöntemleri literatürde üç genel başlık altında bulunmaktadır. Bunlardan etki ve benzerlik başlığı altında bulunanlar: atıf analizi, ortak atıf analizi ve bibliyometrik eşleme; yazarlık iş birlikleri başlığı altında bulunan: ortak yazar analizi; ve yayınlardaki anahtar kelimeler üzerinden ilgili çalışmaların genel kavramsal yapısını analiz eden ortak kelime analizidir (Zupic ve Cater, 2015: 431).

Bu çalışmada bibliyometrik analiz yöntemlerinden ortak kelime analizi kullanılmıştır. Ortak kelime analizinde analiz birimi anahtar kelimelerdir (Zupic ve Cater,2015) ve bu analiz türünde aynı makalede bulunan anahtar kelimelerin teorik olarak birbirleriyle ilişkili olduğu varsayımı geçerlidir (Yang vd., 2012). Bu bilgi ve varsayım sayesinde belirli bir konu veya alanda yapılmış bilimsel çalışmaların anahtar kelimeleri üzerinden ilgili araştırma alanı hakkındaki temel araştırma konuları ve bu araştırma konularının güncelliği gözler önüne serilebilir.

Ortak kelime analizi bulgularının yorumlanmasında tamamlayıcı rol işlevi gören analiz ise sosyal network analizi (SNA)'dir. SNA da tıpkı ortak kelime analizi gibi bilimsel çalışmalarda bulunan anahtar kelimeler arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Otte and Rousseau, 2002). Bu analiz ayrıca bilimsel çalışmalarda kullanılan anahtar kelimeler aracılığıyla ilgili çalışma alanındaki önemli literatür boşluklarını belirlenmekte ve araştırmacılara yeni araştırma konularını ortaya çıkarmaları için öngörüler sağlanmaktadır (Khan ve Wood, 2015). Bu araştırmada SNA

metriklerinden, "derece merkeziliği", "arasındalık merkeziliği" ve "yakınlık merkeziliği" metriklerinden yararlanılmıştır.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Glanzel (1996) belirttiği üzere, bibliyometrik araştırmalarda güvenilir ve geçerli sonuçlar elde etmek için ilgili yöntem ve standartların farkında olmak önemlidir. Bibliyometrik analiz çalışmalarındaki artış Gephi, Leximancer, PAJEK, VOSviewer gibi bibliyometrik yazılımların gelişmesi ve SCOPUS ve Web of Science gibi bilimsel veri tabanlarının, kullanılabilirliği ve erişilebilirliği sayesinde artmıştır (Donthu vd.,2021). Bu çalışmadaki veriler SCOPUS veri tabanından elde edilmiştir. SCOPUS, diğer veri tabanlarına göre daha yüksek sayıda alana ve dergiye sahiptir ve bibliyometrik analizler için güvenilirdir (Liv vd.,2010). Ayrıca verilerin analizlerinde PAJEK ve VOSviewer yazılımlarından faydalanılmıştır.

Araştırma evreni SCOPUS ver tabanında taranan ve işletmecilik alanında bulunan dergilerdeki kadınları konu alan bilimsel makalelerdir. Analiz sonuçlarının daha geçerli ve güvenilir sonuçlar vermesi adına öncelikle SCOPUS'ta bulunan işletmecilik alanındaki dergiler CiteScore'larına göre sıralanmıştır. Sonraki adımda ise araştırma örneklemi olarak ilk %10'da bulunan dergiler (39 dergi) seçilmiştir. Analizler bu dergilerde yayınlamış makaleler üzerinde yapılmıştır. Araştırma örneklemine dahil olan dergiler Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırma örneklemini oluşturan dergiler

| CiteScore Sıralaması | Dergi | CiteScore Sıralaması | Dergi |
|---|---|---|---|
| 1 | Academy of Management Annals | 21 | Work, Employment and Society |
| 2 | Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior | 22 | Gender, Work and Organization |
| 3 | Journal of Service Research | 23 | Organizational Behavior and Human Decision Processes |
| 4 | Human Resource Management Review | 24 | Organizational Psychology Review |
| 5 | Leadership Quarterly | 25 | Public Relations Review |
| 6 | Journal of Vocational Behavior | 26 | Academy of Management Learning and Education |
| 7 | Journal of Organizational Behavior | 27 | Accounting, Organizations and Society |
| 8 | Information and Organization | 28 | Group and Organization Management |
| 9 | Organization and Environment | 29 | Journal of Contextual Behavioral Science |
| 10 | Human Resource Management | 30 | Journal of Leadership and Organizational Studies |
| 11 | International Journal of Human Resource Management | 31 | Work, Aging and Retirement |
| 12 | Organization Studies | 32 | Human Resource Development Quarterly |
| 13 | Sport Management Review | 33 | Business Ethics, Environment and Responsibility |
| 14 | Human Resource Management Journal | 34 | Educational Assessment, Evaluation and Accountability |
| 15 | Human Resource Development Review | 35 | Work and Occupations |
| 16 | International Organization | 36 | Cross Cultural and Strategic Management |
| 17 | Review of Public Personnel Administration | 37 | Culture and Organization |
| 18 | Personnel Psychology | 38 | Journal of Management, Spirituality and Religion |
| 19 | European Journal of Work and Organizational Psychology | 39 | International Journal of Cross Cultural Management |
| 20 | Journal of Occupational and Organizational Psychology | | |

25.06.2023 tarihinde yapılan tarama sonucunda SCOPUS CiteScore sıralamasına göre ilk %10'da bulunan işletmecilik alanındaki dergilerde kadınlar üzerine yapılmış toplam 1238 makaleye ulaşılmıştır. Daha sonra başlığında "kadın" kelimesi bulunan fakat sadece kadınlar üzerine yapılmayan makaleler kapsam dışı bırakılmıştır. Bu işlemden sonra çalışmada, kalan 1233 makale üzerinden aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır.

Araştırma Sorusu 1: İşletmecilik alanında kadınlar üzerine yapılmış araştırmalardaki temel araştırma konuları nelerdir?

Araştırma Sorusu 2: İşletmecilik alanında kadınlar üzerine yapılmış araştırmalardaki temel araştırma konuları arasındaki en güncel araştırma konuları nelerdir?

# BULGULAR VE TARTIŞMA

Tablo 2'de işletmecilik alanında kadınlar üzerine yazılmış makalelerin yıllara göre değişimleri verilmiştir. Tablo 2'ye göre ilk makale Gadel (1953)'e aittir. Kadın odaklı makaleler en çok 2021 yılında yayınlanmıştır. Özellikle kronolojik olarak 1953'ten sonraki ilk yılların bazılarında çalışma bulunmamaktadır. 1970 itibariyle her yıl en az bir makale yayınlanmıştır. 1953 yılından günümüze kadar dönemdeki yayın ortalaması 17'4'tür. 2018 yılı itibariyle makale sayısında sürekli bir artış olmuştur.

**Tablo 2:** Yıllara göre makale sayıları

| Yıl | Adet | Yıl | Adet | Yıl | Adet | Yıl | Adet |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2023 | 70 | 2008 | 22 | 1993 | 9 | 1978 | 21 |
| 2022 | 75 | 2007 | 22 | 1992 | 7 | 1977 | 7 |
| 2021 | 77 | 2006 | 17 | 1991 | 7 | 1976 | 14 |
| 2020 | 53 | 2005 | 11 | 1990 | 14 | 1975 | 10 |
| 2019 | 51 | 2004 | 22 | 1989 | 11 | 1974 | 17 |
| 2018 | 43 | 2003 | 23 | 1988 | 14 | 1973 | 5 |
| 2017 | 23 | 2002 | 24 | 1987 | 12 | 1972 | 9 |
| 2016 | 36 | 2001 | 17 | 1986 | 12 | 1971 | 3 |
| 2015 | 40 | 2000 | 20 | 1985 | 11 | 1970 | 1 |
| 2014 | 33 | 1999 | 30 | 1984 | 12 | 1963 | 1 |
| 2013 | 40 | 1998 | 13 | 1983 | 13 | 1959 | 1 |
| 2012 | 34 | 1997 | 26 | 1982 | 17 | 1957 | 1 |
| 2011 | 28 | 1996 | 28 | 1981 | 18 | 1954 | 1 |
| 2010 | 36 | 1995 | 11 | 1980 | 19 | 1953 | 2 |
| 2009 | 23 | 1994 | 10 | 1979 | 10 | | |

Bu çalışmada yapılan ortak kelime analizi ve SNA'nın analiz birimi 1233 makalede bulunan anahtar kelimelerdir. Tablo 3'te araştırma örnekleminde bulunan 1233 makalede en sık kullanılan ilk 20 anahtar kelime verilmiştir.

**Tablo 3:** Makalelerde kullanılan anahtar kelimelerin sıklığı*

| Sıra | Anahtar Kelime | Adet | Bağlantı Gücü | Sıra | Anahtar Kelime | Adet | Bağlantı Gücü |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Gender | 207 | 285 | 11 | career development | 14 | 19 |
| 2 | Women | 105 | 175 | 12 | gender diversity | 13 | 16 |
| 3 | Leadership | 37 | 59 | 13 | gender inequality | 13 | 13 |
| 4 | Career | 26 | 45 | 14 | culture | 12 | 26 |
| 5 | intersectionality | 26 | 45 | 15 | gender differences | 12 | 9 |
| 6 | entrepreneurship | 19 | 27 | 16 | equal opportunities | 11 | 21 |
| 7 | gender equality | 18 | 23 | 17 | women in management | 11 | 9 |
| 8 | diversity | 16 | 23 | 18 | women leaders | 11 | 13 |
| 9 | work-life balance | 15 | 13 | 19 | employment | 10 | 21 |
| 10 | academia | 14 | 27 | 20 | part-time work | 10 | 10 |

*Araştırma amacı gereği anahtar kelimeler Türkçeye çevrilmemiştir.

Tablo 3'e göre işletmecilik alanındaki kadın odaklı makalelerde en sık kullanılan ilk üç anahtar kelime "gender", "women" ve "leadership"tir. Bağlantı gücü bağlamında ise ilk üç anahtar kelime kullanım sayısına paralel olarak "gender", "women" ve "leadership"tir.

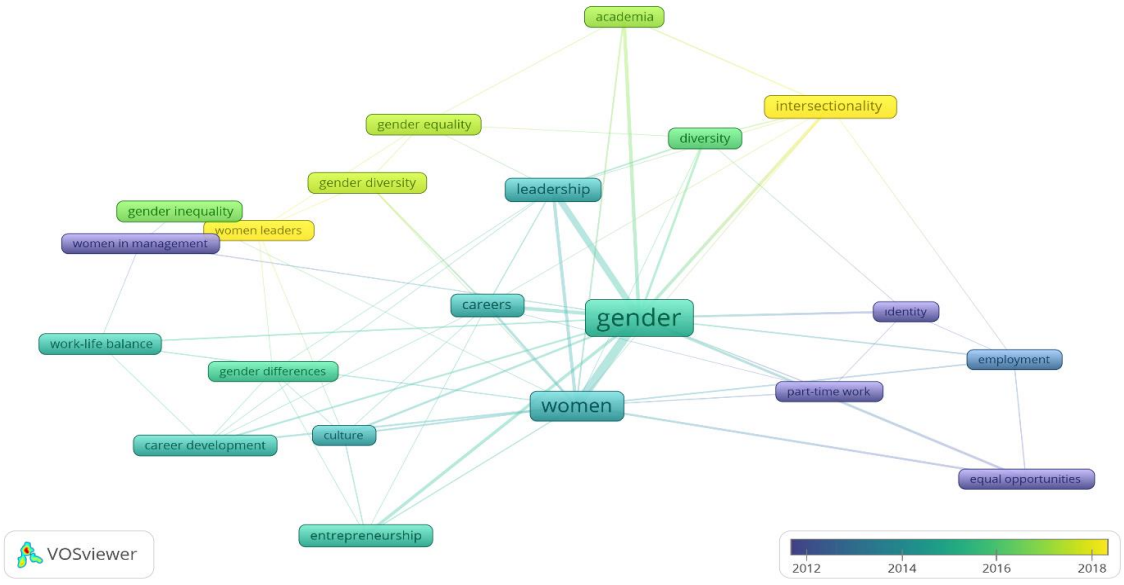
Araştırma sorusu 1'in cevabı için bir anahtar kelimenin kullanım sayısı alandaki temel araştırma konusu olması için yeterli değildir. Kadın çalışmalarındaki temel araştırma konularının neler olduğunun saptanması için ayrıca SNA yapmak gerekir. Bu çalışmada SNA yapılarak anahtar kelimelerin "derece merkeziliği", "arasındalık merkeziliği" ve "yakınlık merkeziliği" değerleri hesaplanmıştır. Derece merkeziliği, ağdaki bir anahtar kelimenin ağdaki her bir anahtar kelime ile farklı makalelerde kaç kez birlikte kullanıldığını göstermektedir (Khan ve Wood, 2015). Arasındalık merkeziliği değeri, bir anahtar kelimenin yüzde olarak ağdaki her iki anahtar kelime ile farklı makalelerde bir arada kullanılması oranını göstermektedir (Sedighi, 2016). Yakınlık merkeziliği ise bir anahtar kelimenin ağdaki her bir anahtar kelime ile birlikte aynı makalede kullanılma kapasitesini göstermektedir (Martín-Peña et al.,2017). Bu değerler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4 ve Tablo 3'ün birlikte yorumlanması araştırma sorusu 1'in yani "İşletmecilik alanındaki yayınlanan kadın odaklı makalelerdeki temel araştırma konuları nelerdir?"in cevabını vermektedir. Bu doğrultuda, gender, women, leadership, careers, intersectionality, entrepreneurship, diversity, work-life balance, career development ve women leaders araştırma konuları işletmecilik alanında kadınlar üzerine yapılan araştırmalardaki temel araştırma konularıdır. Fakat araştırma örneklemine ulaşılması safhasında SCOPUS üzerinden yapılan taramanın "women" şeklinde yapılması bu anahtar kelimenin üst sıralarda çıkmasının nedeni olabilir. Dolayısıyla "women" kelimesi araştırma bulguları kapsamından çıkarılmıştır.

Araştırma sorusu 2'nin cevabını tespit etmek için bilimsel haritalama yapılmıştır. Bilimsel haritalama SNA'nın sonuçlarını görselleştirmektedir (Chen vd., 2016). VOSviewer kullanılarak oluşturulan bilimsel haritalamadaki her anahtar kelime, mordan sarıya doğru hareket eden renkler içermektedir. Bu renkler, anahtar kelimenin kullanımının başlangıç ve bitiş yılları bağlamında güncelliğine bağlıdır. Mor anahtar kelimeler sarı anahtar kelimelerle karşılaştırıldığında sarılara göre güncel olmayan araştırma konularıdır. Yani, sarı renkli anahtar kelimeler en güncel araştırma konularıdır ve gelecekte daha düzenli olarak araştırılmaları beklenmektedir (Şehitolu vd., 2022). Şekil 1'de işletmecilik alanında kadınlar üzerine yapılan araştırmalarda kullanılan anahtar kelimelerin bilimsel haritalaması verilmiştir.

**Tablo 4:** Anahtar kelimelerin SNA değerleri

| Sıra | Anahtar Kelime | Derece Merkeziliği | Anahtar Kelime | Arasındalık Merkeziliği | Anahtar Kelime | Yakınlık Merkeziliği |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | gender | 249 | gender | 0.507 | gender | 0.649 |
| 2 | women | 159 | women | 0.199 | women | 0.561 |
| 3 | gender equality | 49 | gender equality | 0.033 | leadership | 0.462 |
| 4 | careers | 48 | careers | 0.026 | careers | 0.459 |
| 5 | leadership | 45 | leadership | 0.023 | intersectionality | 0.455 |
| 6 | intersectionality | 44 | gender inequality | 0.021 | entrepreneurship | 0.448 |
| 7 | entrepreneurship | 30 | acceptance and commitment therapy | 0.021 | culture | 0.446 |
| 8 | gender inequality | 29 | intersectionality | 0.020 | motherhood | 0.444 |
| 9 | culture | 28 | entrepreneurship | 0.018 | diversity | 0.443 |
| 10 | diversity | 28 | female | 0.017 | patriarchy | 0.441 |
| 11 | motherhood | 27 | motherhood | 0.015 | work | 0.441 |
| 12 | identity | 26 | gender diversity | 0.014 | work-life balance | 0.441 |
| 13 | work-life balance | 26 | career development | 0.014 | china | 0.440 |
| 14 | china | 25 | work-life balance | 0.013 | academia | 0.439 |
| 15 | gender diversity | 25 | gender differences | 0.013 | australia | 0.439 |
| 16 | academia | 24 | diversity | 0.012 | identity | 0.439 |
| 17 | promotion | 24 | organizational culture | 0.011 | promotion | 0.437 |
| 18 | career development | 23 | resilience | 0.011 | workplace | 0.437 |
| 19 | employment | 22 | women leaders | 0.010 | career development | 0.437 |
| 20 | women leaders | 22 | culture | 0.010 | women leaders | 0.436 |




**Şekil 1:** Anahtar kelimelerin bilimsel haritalaması

Şekil 1'de verilen bilimsel haritalamaya göre kadınlar üzerine yapılan çalışmalardaki temel araştırma konularından intersectionality ve women leaders araştırma konuları gender, leadership, careers, entrepreneurship, work-life balance, career development araştırma konularına göre daha günceldir. Dolayısıyla bilimsel haritalamadaki sarı renkli araştırma konuları, yani intersectionality ve women leaders işletmecilik alanında kadınlar üzerine yapılan araştırmalardaki temel araştırma konuları içerisinde en güncel araştırma konularıdır. Bu bulgu aynı zamanda araştırma sorusu 2'nin cevabıdır.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Kadınların istihdama katılmaları hem Dünya hem de Türkiye'de giderek artmaktadır (The World Bank, 2023; TUİK, 2023). Toplumlarda, kadın istihdam oranının arttırılması makro anlamda ülke refahını arttıracağı gibi mikro anlamda ise daha yüksek hane gelirinin elde edilmesine olanak sağlamaktadır (Sar, 2021). Buna ek olarak iş dünyasındaki kadın sayısının artması ayrıca bilimde, özellikle işletmecilik alanında kadınlar üzerine yapılan çalışmaların sayısını da arttırmıştır. Bu artış aynı zamanda kadınları konu alan çalışmaları ve akabinde ise bibliyometrik çalışmaları getirmiştir. Bu bibliyometrik çalışmaları incelendiğinde ana akımın iki şekilde ilerlediği görülmüştür. Birincisi, kadın araştırmacıların yaptığı çalışmaların bibliyometrik analizleri (bkz: Brister ve Hicks, 2020; Ventura-Leó vd.,2022; Mukherjee,2022; Luna Morales ve Luna Morales, 2018); ikincisi ise kadınları konu alan çalışmaların bibliyometrik analizleri şeklindedir (bkz: Hoppen ve Vanz, 2023; Anggadwita ve Indarti, 2023; Tal ve Gordon, 2018). Fakat işletmecilik alanında yayınlanmış kadınları konu alan çalışmaları kavramsal açıdan inceleyen bibliyometrik bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Araştırma 1233 makalede bulunan anahtar kelimeler üzerinden ortak kelime analizi ve sosyal network analizi kullanmak suretiyle yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre kadınlar üzerinde yapılmış makalelerdeki en temel araştırma konuları, "gender", "leadership", "career", "intersectionality", "entrepreneurship", "diversity", "work-life balance", "career development" ve "women leaders"dir. Araştırmanın bu bulgusu aynı zamanda araştırma sorusu 1'in cevabıdır. En temel araştırma konuları içerisindeki en güncel araştırma konuları ise "intersectionality" ve "women leaders"dir. Bu bulgu ise araştırma sorusu 2'nin cevabıdır.

Bibliyometrik analiz çalışmalarının iddiası, bulguları bağlamında ilgili alana yönelik en temsili sonuçları vererek gelecekte yapılacak araştırmalara ilham kaynağı olmasıdır. Bibliyometrik analiz çalışmalarının sonuçları anlık olarak teoriye direkt katkı sağlamadığını öne süren görüşler bulunmaktadır. Fakat sonraki süreçte ilgili literatürün ilerleyiş yönünü işaret ettiğinden gelecekte yapılacak üzerinden ilgili alana büyük bir teorik katkı sağlayabilme potansiyeline sahiptir. Bu yöntemle yapılan araştırmaların pratik katkısı ise araştırmacıları ilgili alanda yapılabilecek araştırmalara kavramsal düzeyde yönlendirmesidir. Dolayısıyla bu araştırmada yapılan analizler neticesinde öne çıkan "intersectionality" ve "women leaders" işletmecilik alanında kadınlar üzerine yapılan araştırmalardaki gelecek vadeden araştırma konularıdır. Bu kavramlar açısından özet literatür tartışması aşağıdaki gibidir;

Intersectionality (kesişimsellik), ezilmenin ve dışlanmanın farklı kimliklerin kesişiminde ortaya çıktığına dayanan bir kavramdır (Akgül, 2021). Bu kavram, 1990'lı yıllardan itibaren feminist literatüre girmiş; ırk, sınıf ve toplumsal cinsiyet gibi konuların birbirleriyle ne şekilde iç içe geçerek hangi şekilde yeniden kuruldukları ile ilgili çalışmalar kapsamında ilerlemiştir (Davis, 2008). Kavramın özünde, kadınlara yüklenen marijinal sıfatlar arttıkça üzerlerindeki baskının da artacağı varsayımı bulunmaktadır (Shields, 2008, Akt: Akgül,2021). Kesişimsellik kavramı, literatürde kendisine yer bularak kurumsallaştıkça farklı disiplinlerde bağlamında incelenmeye başlanmıştır (Çapar,2019). Hatta, bu kavram günümüzde kadın çalışmalarının en önemli teorik katkısı olarak belirtilmektedir (McCall, 2008). Kesişimsellik kavramı özünde sosyolojik bir kavramdır ve 1990'ların sonu itibariyle kavramsallaştırılmıştır (Nash, 2011). Okhuysen ve Bonardi (2011)'ye göre sosyoloji ve işletmecilik alanları "yakın alan ve ortak varsayımlar"a sahiptirler. Sosyoloji kökenli bir kavramın işletmecilik alanının spesifik bir konusu üzerinde kısa

zamanda en temel ve güncel bir araştırma konusu haline gelmesi Okhuysen ve Bonardi (2011)'e göre aslında yavaş bir şekilde gelişen sosyal bilimler içerisindeki evrimin gözler önüne serilmesidir. Kesişimsellik bu yönleriyle işletmecilik alanında kadınlar üzerine yapılabilecek araştırmalar açısından temel ve güncel olarak incelenen bir kavramdır.

Geleneksel yaklaşımlar liderliği toplumsal-kültürel bağlamda sürekli olarak erkeklere atfetmiştir (Bosak ve Sczesny, 2011). Carli (2001), bu durumu "'çok açık üstünlükler göstermedikçe kadınların erkelerden daha az yetenekli görülmesi" ön yargısına bağlamıştır (Özel, 2013). Kadınların erkeklere göre üst yönetimlerde daha az bulunması günümüzde dikkat çeken araştırma konularından bir tanesidir (Sivrikaya ve Wollf, 2021). Geleneksel yaklaşımlar liderliğin erkek egemen bir rol olduğunu işaret etmektedir. Fakat çağdaş yaklaşımlar bu konuda daha eşitlikçi bir yaklaşımı desteklemektedirler (Özel, 2013). Kadınların kültürel olarak üstlendiği sorumluluklar gereği iş ve aile yaşam dengesinin kurulmasında aile bireyleri arasındaki uyumu sağlayabilmeleri kadın liderliği konusu hakkında yapılabilecek çalışmalara olan ilgiyi arttırmış olabilir. Dolayısıyla kadın liderliği kavramı bu çalışmada kadınlar üzerine yapılan çalışmalar arasında en temel ve güncel konulardan bir tanesi olarak tespit edilmiş ve bu kavramın gelecekte araştırmacılar tarafından daha sık çalışılabileceği ön görülmektedir.

Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlar aynı zamanda gelecekte yapılabilecek konu kapsamındaki bibliyometrik araştırmalar için öneri niteliğindedir. Bunlardan birincisi araştırmada sadece SCOPUS veri tabanı kullanılmıştır. Gelecekte web of science, google scholar gibi veri tabanları kullanılarak araştırma tekrarlanabilir. İkincisi, araştırmada bibliyometrik analiz yöntemlerinden ortak kelime analizi ve sosyal network analizi kullanılmıştır. Ortak yazar analizi, ortak atıf analizi gibi yöntemler kullanılarak kadınlar üzerinde yapılmış işletmecilik çalışmalarının entelektüel yapısı ortaya konulabilir. Üçüncüsü, bu çalışmada kullanılan sosyal network analizi tüm yıllar üzerinden yapılmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalar, araştırma konuları bağlamındaki dönüşümü yıl periyodlarına ayırarak inceleyebilir.

# KAYNAKÇA


Adams, K., Attah-Boakye, R., Yu, H., Johansson, J., & Njoya, E. T. (2023). Female board representation and coupled open innovation: Evidence from emerging market multinational enterprises. Technovation, 124, 102749.

Akgül, F. İ. (2021). Kesişimsellik Yaklaşımı Bağlamında Roman Kadınların İktisadi Hayata Katılımı: İzmir Örneği. Çalışma ve Toplum, 2(69), 1073-1098.

Altan, Ş. ve Ersöz, A. (1994). Kadının çifte yükümlülüğü. Kadın ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Bülteni, 2, 34-41.

Anggadwita, G., & Indarti, N. (2023). Women entrepreneurship in the internationalization of SMEs: a bibliometric analysis for future research directions. European Business Review.

Arik, E., & Akboga, S. (2018). Women's Studies in the Muslim world: a bibliometric perspective. Publications, 6(4), 43.

Baltagi, B. H. (2007). Worldwide econometrics rankings: 1989–2005. Econometric Theory, 23(5), 952-1012.

Bonilla, C. A., Merigó, J. M., & Torres-Abad, C. (2015). Economics in Latin America: a bibliometric analysis. Scientometrics, 105, 1239-1252.

Brister, E., & Hicks, D. J. (2020). Contributions of Women to Philosophy of Science: A Bibliometric Analysis. The Routledge Handbook of Feminist Philosophy of Science, 65-75.

Chen, X., Chen, J., Wu, D., Xie, Y., & Li, J. (2016). Mapping the research trends by co-word analysis based on keywords from funded project. Procedia computer science, 91, 547-555.

Chiu, W. T., & Ho, Y. S. (2007). Bibliometric analysis of tsunami research. Scientometrics, 73(1), 3-17.

Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. Labour economics, 4(4), 341

Cooper, T., Aharony, N., Bar-Ilan, J., & Rabin Margalioth, S. (2019, June). Women in academia: a bibliometric perspective. In Proceedings of the Tenth International Conference on Conceptions of Library and Information Science, Ljubljana, Slovenia (pp. 24-4).

Cosenza, A. C., Santos, G., & Barbosa, L. C. F. M. (2022). Green Human Resource Management: The Performance of Women Researchers Based on Bibliometric Indicators. In International Conference on Quality Innovation and Sustainability (pp. 161-169). Cham: Springer International Publishing.

Çapar, G. (2019). Kesişimsellik: Postmodern feminist bir yaklaşim. Hukuk Kuramı Dergisi, 6(3), 1-31.

Davis, K. (2008). Intersectionality as buzzword: A sociology of science perspective on what makes a feminist theory successful. Feminist theory, 9(1), 67-85.

de Santibañes, M., Ospina, S. M., Lee, S., Santamaria, A., Evans, M. M., Muelas, D., & Guerrero, N. (2023). The dialectics of leadership identity construction: Case studies from Indigenous women leaders. Leadership, 17427150231169554.

Dehdarirad, T., Villarroya, A., & Barrios, M. (2015). Research on women in science and higher education: a bibliometric analysis. Scientometrics, 103, 795-812.

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.

Ellegaard, O., & Wallin, J. A. (2015). The bibliometric analysis of scholarly production: How great is the impact?. Scientometrics, 105, 1809-1831.

Fagerberg, J., Fosaas, M., & Sapprasert, K. (2012). Innovation: Exploring the knowledge base. Research policy, 41(7), 1132-1153.

Gadel, M. S. (1953). Productivity and Satisfaction of Full and Part-Time Female Employees. Personnel Psychology, 6(3), 327-342.

Glänzel, W. (1996). A bibliometric approach to social sciences. National research performances in 6 selected social science areas, 1990–1992. Scientometrics, 35(3), 291-307.

Guo, Y., Hao, Z., Zhao, S., Gong, J., & Yang, F. (2020). Artificial intelligence in health care: bibliometric analysis. Journal of Medical Internet Research, 22(7), e18228.

Hoppen, N. H. F., & Vanz, S. A. D. S. (2023). The development of Brazilian women's and gender studies: a bibliometric diagnosis. Scientometrics, 128(1), 227-261.

https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=%C4%B0statistiklerle-Kad%C4%B1n-2022-49668&dil=1 (Erişim: 18.06.2023).

https://genderdata.worldbank.org/data-stories (Erişim: 18.06.2023).

Khan, G. F., & Wood, J. (2015). Information technology management domain: emerging themes and keyword analysis. Scientometrics, 105, 959-972.

Kocacık, F. Ve Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye'de çalışan kadınlar ve sorunları. CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 6(1), 195-219.

Landström, H., Harirchi, G., & Åström, F. (2012). Entrepreneurship: Exploring the knowledge base. Research policy, 41(7), 1154-1181.

Langowitz, N., & Minniti, M. (2007). The entrepreneurial propensity of women. Entrepreneurship theory and practice, 31(3), 341-364.

Li, J., Burnham, J. F., Lemley, T., & Britton, R. M. (2010). Citation analysis: Comparison of web of science®, scopus™, SciFinder®, and google scholar. Journal of electronic resources in medical libraries, 7(3), 196-217.

Luna Morales, M. E., & Luna Morales, E. (2018). A Bibliometric study of women researchers in early organizational structures of exact sciences and engineering in Mexico from 1900 to 2000. Investigación bibliotecológica, 32(77), 193-215.

Martínez-López, F. J., Merigó, J. M., Valenzuela-Fernández, L., & Nicolás, C. (2018). Fifty years of the European Journal of Marketing: a bibliometric analysis. European Journal of Marketing, 52(1/2), 439-468.

Martín-Peña, M. L., Pinillos, M. J., & Reyes, L. E. (2017). The intellectual basis of servitization: A bibliometric analysis. Journal of Engineering and Technology Management, 43, 83-97.-372.
McCall, L. (2008). The complexity of intersectionality. Intersectionality and beyond: Law Power and Politics of Location. (ed.) Cooper, C. vd. Routledge-Cavendish. ss. 65-92.
Mukherjee, B. (2022). Evaluating the research performance of women scientists in Indian research laboratories based on Scopus citation database: A bibliometric analysis. Malaysian Journal of Library & Information Science, 27(1), 57-72.
Nash, J. C. (2011). Home truths on intersectionality. Yale JL & Feminism, C. 23, S. 2, ss. 445-470.
Nobanee, H., Al Hamadi, F. Y., Abdulaziz, F. A., Abukarsh, L. S., Alqahtani, A. F., AlSubaey, S. K., ... & Almansoori, H. A. (2021). A bibliometric analysis of sustainability and risk management. Sustainability, 13(6), 3277.
Okhuysen, G., & Bonardi, J. P. (2011). The challenges of building theory by combining lenses. Academy of Management Review, 36(1), 6-11.
Otte, E., & Rousseau, R. (2002). Social network analysis: a powerful strategy, also for the information sciences. Journal of Information Science, 28(6), 441-453.
Özdemir, Z., Yalman, İ. N., ve Bayrakdar, S. (2012). Kadın İstihdamı ve Ekonomik Kalkınma: Geçiş Ekonomileri Örneği. In International Conference on Eurasian Economies (Vol. 11, p. 13).
Özel, N. (2013). Kadın ve Erkek Liderlerin Sözel İletişim Yeterlikleri ve Bunun Çalışanların İş Tutumları Üzerine Etkileri. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(2), 141-160.
Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Bachrach, D. G. (2008). Scholarly influence in the field of management: A bibliometric analysis of the determinants of university and author impact in the management literature in the past quarter century. Journal of Management, 34(4), 641-720.
Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. Academy of management Journal, 58(5), 1546-1571.
Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. Academy of management Journal, 45(2), 369-386.
Sahi, G. K., Modi, P., & Mantok, S. (2023). New product innovations in times of crisis: How did women entrepreneurs survive the COVID-19 crisis?. Industrial Marketing Management, 111, 19-29.
Sar, E. (2021). Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı ve Türkiye'de Yansımaları. Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi, 4(1), 20-40.
Sedighi, M. (2016), "Application of word co-occurrence analysis method in mapping of the scientific fields (case study: the field of Informetrics)", Library Review. 65(2): 52-64
Shields, S. A. (2008). Gender: An intersectionality perspective. Sex roles, 59, 301-311.
Sivrikaya, N., ve Wolff, R. A. (2021). Kadın Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Kadın ve Aile Araştırmaları Dergisi, 1(2), 59-78.
Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. International Journal of productivity and Performance management, 55(7), 569-593.
Şehitoğlu, Y., Şengüllendi, M. F., ve Bilgetürk, M. (2022). Structure of Human Resource Management in The Information Technology Field: A Bibliometric Analysis. Управленец, 13(2): 85-103.
Tal, D., & Gordon, A. (2018). Women as political leaders: a bibliometric analysis of the literature. Society, 55, 256-261.
Ventura-León, J., Mamani-Benito, O., Tocto-Muñoz, S., & Curahua-Guillen, K. (2022). Análisis bibliométrico de la producción científica de las psicólogas en Perú. Interdisciplinaria, 39(2), 199-210.

Webster, B. M. (2001). Polish women in science: A bibliometric analysis of Polish science and its publications, 1980–1999. Research Evaluation, 10(3), 185-194.
Yang, Y., Wu, M., ve Cui, L. (2012). Integration of Three Visualization Methods Based on Co-Word Analysis. Scientometrics, 90(2), 659– 673.
Zupic, I., ve Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. Organizational Research Methods, 18(3): 429-472.

# ÇEVRECİ DAVRANIŞTA ZEKÂNIN YERİ: EVRENSEL DEĞERLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Aygül DÖNMEZ TURAN
*Yıldız Teknik Üniversitesi*
ayturan@yildiz.edu.tr

Mina ÖZEVREN
*Marmara Üniversitesi*
minaozevren@marmara.edu.tr

## ÖZET

Çevreci davranış kavramı son yıllarda birçok farklı disiplinde ele alıp incelenen bir konu olmuştur. Kapsamında birçok farklı çevreyi koruma temelli davranışı barındıran bu kavram, araştırmalarda farklı değişkenler ile açıklanmıştır. Bu çalışmada ise çevreci davranışın örgüt çerçevesinde değerlendirilmesine imkân tanıyan çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı araştırılmıştır. Bu davranışın bireylerin doğa zekâları ve evrensel değerleri ile incelenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Özellikle bireylerin doğa zekâları ile çevreci örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide evrensel değerlerin aracılığı araştırmanın ana konusudur. Bu doğrultuda 336 beyaz yakalı çalışandan anket yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Öncelikle ölçeklerin geçerliliklerinin tespiti için çok boyutlu alan analizi, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik sınaması için Crombach Alpha değerleri incelenmiştir. Bu analiz sonuçları kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir Daha sonra araştırmanın modelinin testi için ölçme ve yapısal model testi yapılmıştır. Bulgular evrensellik-öz yönelim ve uyma-güvenlik değer yargılarının doğa zekâsı ile çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Doğa zekâsı, çevreci davranış, çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı, evrensel değerler, Schwartz, çok boyutlu alan analizi, yapısal model testi.

# GİRİŞ

Çevreci davranış (pro-environmental behavior), bireylerin doğal yaşama olan negatif etkilerini kendi rızalarıyla azaltmaya yönelik olan davranışlarıdır (Stern, 2000). Çevreci davranış kavramı içerisinde birden fazla çevre korumaya yönelik davranış yer almaktadır. Bu çalışma kapsamında da bir çevreci davranış çeşidi olan çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior for environment) ele alınmıştır. Özellikle çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı bireylerin doğa zekâları (naturalistic intelligence) ile açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde belirli çevreci davranışların doğa zekâsı ile ilişkilendirildiği çalışmalar bulunmaktadır (Barbiero and Berto, 2018; Paulo 2021) ancak bunlarda çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı incelenmemiştir. Diğer taraftan yine bu çalışma kapsamında evrensel değerlerin çevreci davranışa yansımaları da araştırma konusu olmuştur. Önceki çalışmalarda çevreci değerler ile çevreci davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırmaya rastlanabilir (Chou, 2014; Hooi vd, 2022; Kim et al., 2019). Bu çalışmalar daha çok Stern'in (1999) ortaya attığı değer inanç norm teorisi temelinde tasarlanmıştır. Önceki çalışmalardan farklı olarak bu çalışmada sadece çevreci değerler değil genel anlamda Schwarz (1992) tarafından ortaya atılan evrensel değerlerin (universal values) çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca bu çalışmada önerilen modelde bireylerin doğa zekâları ile çevreci örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkilerinde sahip oldukları evrensel değerlerin aracılığı araştırılmaktadır. Literatürde doğa zekâsı ile evrensel değerler arasında yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak sürdürülebilir zekâ ile biyosferik değelerin ayrı ayrı çevreci davranışı etkilediğini iddia eden Lee ve arkadaşlarının (2021) çalışmasında sürdürülebilirlik zekâsı ile biyosferik değerler arasında bir ilişkinin bulunduğu bildirilmektedir. Farklı perspektiflerden incelendiğinde bu çalışmanın belirli alanlarda literatüre katkısının olacağı özgün taraflarının olduğu söylenebilir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

## Çevreci Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çevreci davranış özünde bir organizasyon içerisindeki çalışanların çevreyi koruma karşısındaki geliştirdikleri bir davranış çeşidi olmasına rağmen, birçok yazar bu davranışı organizasyonların kendi yaşamını devam ettirebilmesi için çalışanlara kazandırmayı amaçladıkları davranış olarak tanımlamaktadır (Boiral, Paille ve Raineri, 2015). Ones ve Dilchert organizasyon içerisindeki çevreci davranışı yeşil davranış olarak adlandırmış ve "çalışanların sergiledikleri veya neden oldukları çevreye yönelik sürdürülebilirlik ile birebir bağlantılı ve çevreye yönelik sürdürülebilirliğe katkısı olan ölçülebilir faaliyet ve davranışlar" olarak tanımlamıştır.Çevreci davranışla ilgili farklı ülkelerde ve farklı örneklemlerde yapılan çalışmalar sonucunda genel olarak farklı şekillerde ifade edilmelerine rağmen benzer sonuçlara ulaşıldığı ve işyerinde sürdürülebilir çevreci davranışın iki ana kategoriye ayrıldığı tespit edilmiştir. Birinci kategori sürekli ve değişmeyen davranışlar sergilemek (akşam işten çıkarken bilgisayarları ve ışıkları kapatmak, kağıtları geri dönüşüm için ayırmak vb) iken; ikinci kategori daha seyrek yapılan davranışlar ve geliştirilmesi gerekli alanları içermektedir (kısa süreliğine çalışma alanından ayrılırken monitörü kapatmak, toplu taşıma kullanarak işe gitmek, çevreye zararsız ürünler tüketmek vb). Bu davranışlar sıklıkla isteğe bağlı ve ödül beklentisi olmadan yapılan davranışlardır, diğer bir ifadeyle çevreyi koruma çerçevesinde sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Boiral, Paille ve Raineri, 2015).

Çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior for environment) ikinci perspektifte incelenen ve *"biçimsel görev tanımlarında belirtilmeyen, çalışanların örgütü ve/veya toplumu daha sürdürülebilir hale getirmek için sergiledikleri bireysel çabaların ve gönüllü davranışların toplamı"* şeklinde tanımlanan bir kavramdır (Lamm, Tosti-Kharas ve Williams, 2013). Boiral ve Paille (2012) çevreci örgütsel vatandaşlık davranışını ekolojik girişim (eco-initiatives), ekolojik sivil katılım (eco-civic engagement) ve ekolojik yardım (eco-helping) olmak üzere 3 boyutta incelemektedir. Eko-girişimler, çalışanın kendisinin başlattığı çevre dostu girişimlerdir. Eko-girişimler, işyerindeki çevreci davranışları (geri dönüşüm, su tüketimini azaltma, enerji tasarrufu vb. davranışları) destekleyen, çevreci öneriler ileri süren, sera gazı emisyonlarını azaltmayı amaçlayan gönüllü girişimleri içermektedir. Eko-sivil katılım, şirket tarafından düzenlenen çevre etkinliklerine gönüllü katılım ve kuruluşun çevreci imajının desteklenmesi gibi konularla ilgilidir. Eko yardım, meslektaşların çevresel kaygıları dikkate almalarına, konu hakkındaki fikirlerini ifade etmelerine ve çevreye karşı daha sorumlu davranışlar benimsemelerine yardımcı olmak da dahil olmak üzere çevresel konulara ilişkin karşılıklı yardımlaşma konularını kapsamaktadır.

## Doğa Zekâsı

Doğa zekâsı Gardner (2000) tarafından çoklu zekâ kuramına sonradan eklenen bir zekâ türüdür. Doğa zekâsı, geleneksel olarak akademik zekâyla (mantık-matematik, dil bilimsel) ilişkilendirilen bir yetenek değildir (Armstrong, 2009; Connell, 2015). Doğa zekâsı, doğaya yakınlık, doğada var olan en küçük detayların farkındalığı olarak tanımlanabilir (Connell, 2005; Gardner, 2008). Doğa zekâsı, bitki topluluklarını tanıma, doğal hayattaki önemli farklılıkları ayırt edebilme yeteneği ve bu yeteneği ürün geliştirmede kullanma olarak tanımlanabilir (Kazu ve Özdemir, 2009). Doğa zekâsı bölgesel ya da global çevre değişikliklerini açıklama, ev hayvanları, doğa hayatı, bahçe ve park sevgisi, teleskop, mikroskop kullanarak doğayı inceleme ve fotoğraf çekme gibi davranışları açıklar (Talu, 1999).

Gardner (2008), doğa zekâsının geliştirilebileceği ve bu zekânın gelişmesiyle birlikte bireylerin doğadaki belirli alanları görme ve doğa ile bağlar kurma yeteneklerinin gelişeceğini iddia etmektedir. Yapılan sonraki çalışmalar doğa zekâsı ile ilgili eğitimlerin, öğrencilerin doğayı anlama ve koruma isteklerini arttırdığını ve onları bu konuda potansiyel bir paydaş haline getirdiğini göstermektedir (Ningrum, Soesilo ve Herdiansyah, 2018). Sheoran, Chhikara ve

Sangwan'ın (2019) yaptığı araştırma sonucunda; doğa konusundaki öğrenilenler arttıkça, bireylerin doğanın bozulması konusundaki endişelerinin çoğaldığı, bitkilere ve hayvanlara karşı gösterdikleri şefkatin arttığı bulunmuştur. Ayrıca bireyler çevre kirliliğine karşı bir duygu durumunda oldukları izlenmiştir. Gardner (2008) da doğa zekâsının gelişimi ile bireylerde doğayı anlama isteğinin artacağı ve doğa ile etkileşim potansiyelinin gelişeceğini savunmuştur.

Barbiero and Berto (2018) önerdikleri teorik modelde doğa zekâsının çevre konusundaki endişeleri arttırarak çevreci davranışları etkilediğini iddia etmektedir. Paulo'nun (2021) lisans ve lisansüstü öğrenciler üzerinde yaptığı çalışmada doğa zekâsı ile çevreci davranış arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Sri Lanka'daki tekstil ve hazır giyim imalat işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada gönüllü bir şekilde sergilenen çevreci davranış doğa zekâsı ile açıklanmıştır (Priyankara ve Fan, 2017). Çevreci örgütsel vatandaşlık davranışının da çevreci davranış türlerinden biri olduğu varsayımıyla, önceki yapılmış bu çalışmaların bulguları ışığında aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

$H_1$: Doğa zekâsı ile çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.

## Evrensel Değerler

Williams (1968, s. 283) bir bireyin herhangi bir şey ile ilgili bir değerlendirmeyi belirli kriter ve standartlara göre yaptığı, bu kriter ve standartların ise değerler temelinde oluştuğunu iddia etmektedir. Shamir de (1990) benzer şekilde, değerlerin kişilerin davranışlarını denetleyip etkileyen içsel değerlendirme standartları olduğunu ifade etmektedir. Bu tanımın özünde, sahip olunan değerler kişiye hayatı boyunca yol gösteren temel prensipler olduğu belirtilmektedir. Schwartz (1992), bireylerin evrensel değerini, davranış ve eylemlerin belirlenmesinde ve açıklanmasında, olay ve bireylerin değerlendirilmesinde yer alan sosyal bir aktör olarak ele almaktadır.

Bu çerçevede değerler, kişilerin yaşamı içerisindeki önem sıralarına göre değişiklik gösteren ve kişiye yol gösteren ilkeler olarak bulunan, arzulanmış amaçlardır. Bu noktada Schwartz'a (1992) göre bir değeri diğer değerden ayıran özellik o değerin neyi amaçladığıdır ki, bu da değerler teorisi ile açıklanmaktadır. Schwartz, değerler teorisinde güdü (motivation) çeşidine göre on değer tanımlamıştır. Bu 10 değer, 3 temel insani gereksinime dayandığı için evrensel olarak kabul görülmüştür. Schwartz'a (1992) göre bu gereksinimlerden birincisini biyolojik organizmalar olarak kişilerin ihtiyaçları, ikincisini toplumsal etkileşim ve iletişime yönelik ihtiyaçlar, üçüncüsünü ise toplumsal varlığın ve yapının sürdürülmesine yönelik toplumların hayatta kalma ve iyi yaşama gereksinimleri oluşturmaktadır (Schwartz,1992). Yukarıda bahsi geçen 10 temel değer ile ilgili kısa bilgi aşağıda verilmiştir (Scwartz, 1992);

- Evrensellik (Universalism); Grupların ve kişilerin hayatlarını sürdürebilme, varlığını devam ettirme ihtiyacı ve sınırlı doğal kaynaklara sahip olunması bilincinden ortaya çıkmış bir değerdir. Eşitlikçi olmak, anlayışlı olmak, hoşgörülü olmak, tabiatın ve insanlığın iyiliğini gözetmek, erdemli olmak, çevreyi korumak bu değeri açıklamaktadır.
- Güç (Power) değer tipi; sosyal statünün ve prestijin bir göstergesi olarak otorite, zenginlik, sosyal güç, kişisel imajın korunması, sosyal çevre tarafından kabul görme, kontrol sahibi olma gibi kavramları içermektedir.
- Hazcılık (Hedonizm); kişinin kendi duyacağı hazzın önemli olduğu, yaşamdan zevk almak, isteklerine düşkün olmak şeklinde açıklanan bir değer yönelimidir.
- Öz yönelim (self – direction) değeri, organizmanın kontrol ve yönetme ihtiyacı ile otorite ve bağımsızlık ihtiyacı üzerine ortaya çıkmıştır. Özgürlük, bağımsızlık, kişinin kendi hedeflerini kendisinin belirlemesi, yaratıcılık, meraklılık olarak tanımlanabilir.
- Güvenlik (Security) değeri; ulusal güvenliğe sahip olmak, bağlılık duygusu taşımak, iyiliğe karşılık vermek, toplumsal düzene sahip olmak, aile güvenliğine sahip olmak, sağlıklı olmak, toplumun ve bireylerin varlığını sürdürebilir kılmak şeklinde açıklanmaktadır.

- Yardımseverlik/ İyilik (Benevolence): Bu değer çeşidi tüm alanlarda kişilerin refahı ile ilgili olup, günlük hayat içerisinde çevremizdeki kişilerin refahına odaklanmaktadır. Bireylerin çevresindeki yakınlarının kişilerin refahını gözetmek ve korumak, yardımsever olmak, güvenilir olmak, bağışlayıcı olmak, dürüst olmak, sorumluluk sahibi, manevi bir yaşama sahip olmak ve gerçek dostluğa inanmak bu değeri açıklamaktadır.
- Uyarılma (Stimulation) değerinin özünde; heyecan, yenilik, yaşamda zorlanma (challenge), cesur olmak vardır.
- Uyumluluk (Comformity) değeri kişilerin düzgün etkileşimi ve grubun işlev görmesini durduracak eğilimlere ket vurulması gereğinden ortaya çıkar. Bu değer itaatli olmak, ana babaya ve yaşlılara değer vermek, kibar olmak, kendini denetleyebilmek ile açıklanmaktadır.
- Geleneksellik (Tradition): Geleneksellik genellikle dini ritüeller, inançlar ve davranış kurallarından oluşmaktadır. Bu değer saygı, kültürel gelenek, düşünceleri kabul etme, ılımlı olmak, dindar olmak, alçak gönüllü olmak, geleneklere saygılı olmak, mahremiyete ve özel haklara saygı duymak şeklinde tanımlanmaktadır.
- Başarı (Achievement) değeri sosyal standartlarda uygun seviyeye ulaşmak, başarılı olmak, yetkin olmak, hırslı olmak, zeki olmak fiillerinin ardında yatan bir değer yargısıdır. Güç ve başarı değerlerinin her ikisi de sosyal itibarı vurgulamaktadır. Fakat başarı değerleri sosyal statü ve prestij becerisine odaklanırken güç değerleri; otorite, zenginlik gibi daha genel anlamda otoriteye ve zenginliğe vurgu yapmaktadır.

  Literatürde çevreci değerler ile çevreci davranış arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalar bulunmaktadır(Chou, 2014; Hooi vd, 2022; Kim et al., 2019). Kimi çalışmalar Stern ve arkadaşlarının (1999) önerdiği değer inanç norm teorisi temelinde çevreci davranışı açıklamaktadır (Liu, Zou ve Wu, 2018). Liu, Mei ve Guo'nun (2021) yaptığı çalışmada ise çevresel değerler ile çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Evrensel değerler ile çevreci davranışı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalara ise daha nadiren rastlanmaktadır. Örneğin Kim'in (2002) çalışmasında evrensel değerlerin 4 ayrı çevreci davranışa (çevreci satın alma, politik davranış, enerji tasarrufu ve geri dönüşüm) etkisi araştırılmıştır. Rice'in (2006) Mısır'da yaptığı çalışmada da çevreci davranış kamusal alanda (public sphere) sergilenen çevreci davranış, özel alanda (private sphere) sergilenen çevreci davranış ve aktivist (activist) davranış olmak üzere üç gruba ayrılmış ve evrensel değerlerin bu tip çevreci davranışa etkisi araştırılmıştır. Önceki yapılan bu araştırmalar çerçevesinde aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

  $H_2$: Evrensel değerler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.

  Literatürde doğa zekâsı ile evrensel değerler arasında yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak Fesharaki'nin (2019) araştırmasında ruhsal zekânın ruhsallık değerlerini etkileyerek bireysel performansı arttırdığı iddia edilmiştir (Cai, Chen ve Ayub, 2023). Hatta sürdürülebilir zekâ ile biyosferik değelerin çevreci davranışı etkilediğini iddia eden Lee ve arkadaşlarının (2021) çalışmasında sürdürülebilirlik zekâsı ile biyosferik değerler arasında orta düzeyli pozitif bir ilişkinin olduğu rapor edilmiştir. Bu çalışmalar temelinde doğa zekâsı ile evrensel değerlerin bazıları arasında ilişkinin olabileceği söylenebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

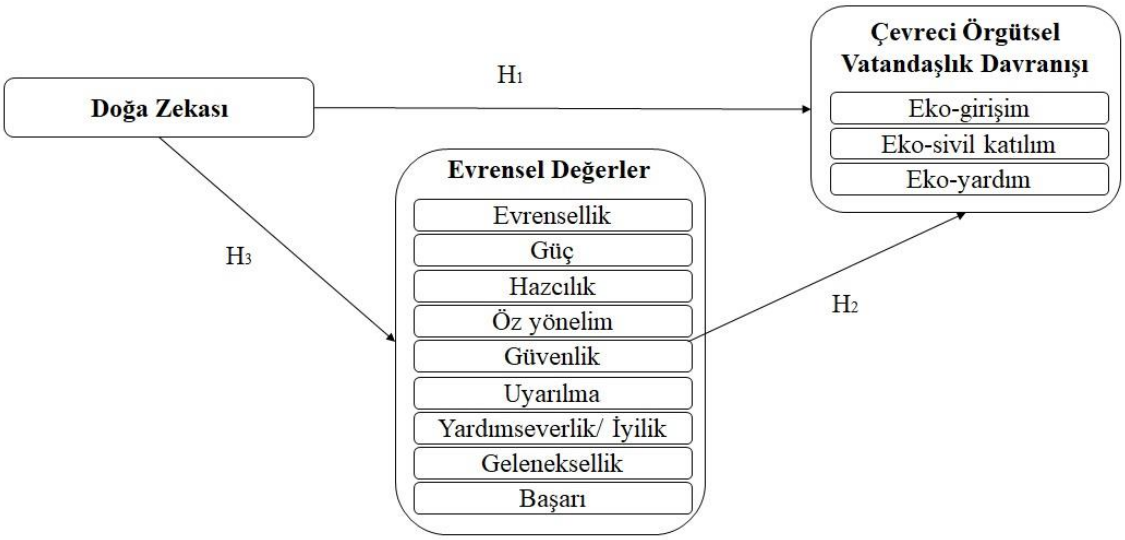
  $H_3$: Doğa zekâsı ile evrensel değerler arasında bir ilişki vardır.

  Sürdürülebilirlik zekâsı ve çevreci değerlerin çevreci davranışı etkilediği Lee ve arkadaşlarının (2021) araştırmasının bulguları arasındadır. Ayrıca Stern'in (1999) ortaya attığı değer-inanç-norm teorisinde çevreci değerlerin çevreci davranışı etkilediğine dair sonuçlar vardır ve bu teorinin doğruluğu birçok çalışma ile doğrulanmıştır. Bazı yazarlar biyosferik değerler ile sürdürülebilirlik zekâsı arasındaki ilişkiyi değer-inanç-norm teorisi temelinde açıklamaktadır (Lee vd., 2021) Aynı zamanda bireylerin sürdürülebilirlik zekâlarının, onların bilgi ve deneyimlerine yansıyacağı, bunun da çevreci değer oluşumuna ve çevreci davranışlarına yansıyacağını iddia eden çalışmalar

da bulunmaktadır(López-Sánchez ve Pulido-Fernández, 2016). Dolaylı olarak da olsa bu yapılan önceki çalışmalar aşağıdaki hipotezin önerilmesine temel oluşturmaktadır.

$H_4$: Doğa zekâsı ile çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı arasında evrensel değerler aracılık rolü bulunmaktadır.

Önerilen hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir:




**Şekil 1:** Araştırma modeli

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma kapsamında; bireylerin evrensel değerleri, doğa zekâları ve çevreci örgütsel vatandaşlık davranışlarını araştırmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda bu araştırma kullanım alanına göre temel (basic), amacına göre açıklayıcı (explanatory), zaman boyutuna göre kesit (cross-sectional), toplanan veri türüne göre nicel (quantitative) bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Nicel araştırma türlerinden de özellikle anket yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda araştırmaya konu olan kavramların ölçekleriyle birlikte demografik bilgilerle ilgili soruların da bulunduğu anket formu farklı sektörlerde çalışan 336 beyaz yakalı personele uygulanmıştır.

## Kullanılan Ölçekler Geçerlilik ve Güvenilirlikleri

Evrensel değerler: Bu çalışmada evrensel değerler değişkeninin ölçümü için; Schwartz'ın (1992) geliştirdiği ve Kusdil and Kagitcibasi (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek; orjinalinde evrensellik, güç, hazcılık, öz-yönelim, güvenlik, yardımseverlik, uyarılma, uyumluluk, geleneksellik ve başarı olmak üzere 10 boyut ve 56 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışma kapsamında ilgili ölçekle toplanan verilere önce çok boyutlu alan analizi (multidimensional space analysis) uygulanmıştır. Bu analizde 9 değer ifadesi olması gerekli alanlardan daha uzak yerde bulunması nedeniyle çıkarılmıştır. Ayrıca evrensellik ile özyönelim değerlerinin bir alana toplandığı ve uyma ile güvenlik değerlerinin de birleştiği görülmüştür. Bu haliyle elde edilen çok boyutlu alan analizi bulguları Kuşdil ve Kağıtçıbaşı'nın (2000) bulgularıyla paralellik göstermektedir. Daha sonra, değer ölçeği için elde edilen yapı Lisrel 8.51 paket programı tarafından önerilen modifikasyonlar da dahil edilerek doğrulayıcı faktör analizi ile de analiz edilmiştir. Elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: $X^2/df$ (2.96, N = 336); p< .05; RMESA = .077; SRMR = .077 (%90 güven aralığı için RMSEA = .076 - .082). Güvenilirlik sınaması için Crombach Alpha değerleri incelendiğinde ölçek bütün olarak ve ayrı ayrı değerler olarak güvenilir bulunmuştur.

Çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı: Bu çalışmada Boiral ve Paille'nin (2012) geliştirdiği 3 boyut ve 10 ifadeden oluşan ölçek araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Daha sonra ölçekten

elde edilen veriler öncelikle keşfedici ve daha sonra doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ekolojik sivil katılım boyutunda bulunan bir madde farklı bir faktöre yüklenmesi, madde toplam korelasyonunun diğer maddelere oranla düşük olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Bu şekliyle ölçeğin açıklanan varyans oranı %51.93' tür. Keşfedici faktör analizinde elde edilen yapı, Lisrel programının önerdiği modifikasyonlar da dahil edilerek doğrulayıcı faktör analizi ile de analiz edilmiş ve uygun uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır. $X^2/df$ (56.42/23 = 2.45, N = 336); p< .05; RMESA = .066; SRMR = .031; RMR = .031; GFI = .96; CFI = .98; IFI = .98 (%90 güven aralığı için RMSEA = .045- .18). Çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin Crombach Alpha değeri bir bütün olarak ve üç ayrı boyut olarak değerlendirildiğinde ölçekler her şekliyle güvenilir bulunmuştur.

Doğa zekâsı: Bu çalışmada; doğa zekâsı değişkeni Tirri ve Nokelainen'ın (2008) geliştirdiği 3 maddelik ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmasıyla ölçülmüştür. 3 maddelik ölçeğe yapılan keşfedici faktör analizi 3 maddenin de tek bir faktörde toplandığını, ölçeğin bu şekliyle %79,2 lik bir varyansı açıkladığı görülmüştür. Crombach Alpha değeri ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu araştırmada önerilen modelde; doğa zekâsının çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde evrensel değerlerin aracılık rolünün test edilmesi amaçlanmıştır. Yapısal model analiz edilirken Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık metodolojisinin kullanılacaktır. Aracılığı tespit etmek için bağımsız ile bağımlı değişken arasında anlamlı ve bağımsız ile aracı değişken arasında anlamlı ilişkilerin bulunması gerekmektedir. İlk aşamada yapılan korelasyon analizi doğa zekâsı ile çevreci örgütsel vatandaşlık davranış arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (.382, p<.00). İkinci aşamada yapılan korelasyon analizi ise doğa zekâsı ile evrensellik-öz-yönelim (.405, p<.00), iyilik (.353, p<.00) ve uyma-Güvenlik (.307, p<.00) arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Doğa zekâsı ile güç (-.054, p>.00), uyarılım (.071, p>.00), geleneksellik (.073, p>.00), haz (.003, p>.00) ve başarı (.167, p>.00) arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır. Bu nedenle bundan sonra yapılacak ölçme ve yapısal model testinde sadece anlamlı olarak bulunan evrensel değerler ele alınıp incelenecektir.

Bu çalışmada kullanılan 29 gözlenen değişkenin, ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri (zero-order) incelenmiştir. Ayrıca mevcut gözlenen değişkenlerin basıklık ve çarpıklık katsayıları kontrol edilmiş ve normallik varsayımlarını sağladığı tespit edilmiştir. Bu aşamadan sonra ölçme modeli ve yapısal model testi yapılmıştır.

Ölçme modeli gözlenen değişkenlerin tanımladığı soyut yapıların birbirleri ile tüm mümkün ikili ilişkilerini gösteren bir modeldir (Şimşek and Kuzucu, 2012). Anderson ve Gerbing (1988) ölçme modeli testinin yapısal model testi öncesinde yapılmasını önermiştir. Daha önce de bahsedildiği gibi anlamlı olmayan korelasyon değerleri veren evrensel değerler model dışında bırakılarak ölçme modeli testi yapılmıştır. Bu doğrultuda doğa zekâsı, evrensellik-öz yönelim, uyma-güvenlik, iyilik ve çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yapılan ölçme modeli kabul edilebilir bir uyum değeri üretmiştir. Sonrasında aynı değişkenlerle yapısal model testi gerçekleştirilmiştir. Ancak iyilik değişkeninin modele dahil olduğu üç yoldan iki tanesi anlamlı sonuç üretmediği için modele bir katkısı olmadığı gerekçesiyle analiz dışı bırakılmıştır. Nihayet dört örtük değişken (doğa zekâsı, evrensellik-öz yönelim, uyma-güvenlik ve çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı) ile hem ölçme hem de yapısal model analizi tekrarlanmıştır. Bu analiz sonucunda kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır. Yapısal model testi sırasında Lisrel programı içsel/ yakınsak (endogenous) değişkenler arasına kovaryans atanmasını önermiştir. Evrensellik-öz yönelim ile uyma-güvenlik içsel değişkenleri arasına atanan kovaryans sonrası daha iyi uyum iyiliği değerleri elde edilmiştir. Daha sonra, modeldeki doğa zekâsı ve çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide evrensellik-özyönelim ve uyma-güvenlik değerlerinin aracılığını tespit etmek amacıyla Anderson ve Gerbing'in (1988) iç içe geçmiş modeller stratejisi ve Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık varsayımları çerçevesinden

değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirmeler sonucunda evrensel değerlerden evrensellik-öz yönelim ve uyma-güvenlik değer yargılarının doğa zekâsı ile çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda araştırmada önerilen $H_1$, $H_2$ ve $H_3$ hipotezleri kabul edilmiştir, $H_4$ hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada bireylerin çevreci örgütsel vatandaşlık davranışları, bireylerin doğa zekâları ve evrensel değerleri temelinde incelenmiştir. Beyaz yakalı çalışanlardan alınan veriler bireylerin doğa zekâlarının çevreci örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuç Barbiero and Berto (2018) ve Paulo'nun (2021) araştırmalarının sonucunda elde ettiği bulguları desteklemektedir. Gardner'ın (2008) zekânın gelişebileceği varsayımından yola çıkarak, bireylerin doğa zekâlarının gelişimi onların çevreci davranışlarına da yansıyacaktır. Bu açıdan çevre eğitimlerinin önemi kritiktir. Bu konuda uygulamacılara önemli roller düşmektedir.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan bir diğeri ise; evrensel değerlerden evrensellik-öz yönelim ve uyma-güvenlik değer yargıları ile çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkinin olmasıdır. Bu bulgular Kim'in (2002) ve Rice (2006) araştırmasındaki bulgularla örtüşmektedir. Kim'in (2002) çalışmasında evrensel değerlerin farklı türdeki çevreci davranışlara etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada evrensellik, iyilik, öz yönelim ve uyarılım değişkenlerinin çevreci tutumlar aracılığıyla çevreci davranışı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Rice ise (2006) çevreci davranışı kamusal alanda (public sphere) sergilenen çevreci davranış, özel alanda (private sphere) sergilenen çevreci davranış ve aktivist (activist) davranış olmak üzere üç gruba ayırmış ve evrensel değerlerin bu tip çevreci davranışa etkisini araştırmıştır. Bu araştırmanın sonucunda geleneksellik, iyilik, evrensellik ve uyarılım değerlerinin kamusal alanda sergilenen çevreci davranışı anlamlı bir şekilde etkilediği, uyarılım ve başarı değerlerinin ise aktivist davranışını anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışma kapsamında yapılan analiz sonuçları; doğa zekâsı ile evrensel değerlerden evrensellik-öz yönelim ve uyma-güvenlik değer yargıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Literatürde doğa zekâsı ile evrensel değerler arasında yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak sürdürülebilirlik zekâsı ile biyosferik değelerin çevreci davranışı etkilediğini iddia eden Lee ve arkadaşlarının (2021) çalışmasında sürdürülebilirlik zekâsı ile biyosferik değerler arasında pozitif bir ilişkinin olduğu rapor edilmiştir. Dolaylı da olsa bu bulgu mevcut araştırmada elde edilen bulguyu destekler niteliktedir.

Önceki araştırmalardan farklı olarak bu çalışmada evrensel değerlerden evrensellik-öz yönelim ve uyma-güvenlik değer yargılarının doğa zekâsı ile çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kısmı aracılık gösterdiği bulunmuştur. Daha önce bahsedildiği gibi doğa zekâsının çevreci örgütsel vatandaşlık davranışına yansıdığı önceki çalışmalardan tarafından da doğrulanmıştır. Ancak doğa zekâsının bireylerin evrensellik-öz yönelim ve uyma-güvenlik değer yargılarını tetikleyerek çevreci örgütsel vatandaşlık davranışına yansıdığını gösteren çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Araştırmanın özgünlüğünü oluşturan taraf budur.

Gardner (2008) zekâ kavramının sorular yoluyla ölçülmesini uygun bulmamaktadır. Bunun yerine gözlemler, deneyler daha uygun zekâ skorları vermektedir. Dolayısıyla ileriki araştırmalarda doğa zekâsı konusundaki çalışmalar farklı yöntemler kullanılarak yapılabilir. Ayrıca bu çalışma homojen sektörlerden gelen daha büyük örneklemler üzerinde yapılabilir.

# KAYNAKÇA

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. Psychological bulletin, 103(3), 411.

Armstrong, T. (2009). Multiple intelligences in the classroom. USA: Ascd Publishing

Barbiero, G., & Berto, R. (2018). From biophilia to naturalist intelligence passing through perceived restorativeness and connection to nature. Annals of Review and Research, 3(1), 1-6.

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.

Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. Journal of business ethics, 109, 431-445.

Boiral O., Paillé P.l. ve Raineri Ni. (2015) The Nature an Umbrella and Multifacet Concept, Ed.Robertson J.L. ve Barling J. The Psychology of Green Organizational Behavior, New York: Oxford Press, ss. 12-32.

Cai, B., Chen, Y., & Ayub, A. (2023). "Quiet the Mind, and the Soul Will Speak"! Exploring the Boundary Effects of Green Mindfulness and Spiritual Intelligence on University Students' Green Entrepreneurial Intention–Behavior Link. Sustainability, 15(5), 3895.

Chou, C.J. (2014), "Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: interactions and outcomes", Tourism Management, Vol. 40, pp. 436-446.

Connell, J. D., (2015). Brain-Based Strategies to Reach Every Learner. Acton, MA: XanEdu.

Fesharaki, F. (2019) Entrepreneurial passion, self-efficacy, and spiritual intelligence among Iranian SME owner–managers. Psychol. Stud. 64, 429–435.

Gardner, H. E. (2000). Intelligence reframed: Multiple intelligences for the 21st century. Hachette Uk.

Gardner, H. E. (2008). Multiple Intelligences: New horizons in theory and practice. New York, NY: Basic Books.

Hooi, L. W., Liu, M. S., & Lin, J. J. (2022). Green human resource management and green organizational citizenship behavior: do green culture and green values matter?. International Journal of Manpower, 43(3), 763-785.

Kazu, İ. Y., & Özdemir, O. (2009). Öğrencilerin bireysel özelliklerinin yapay zeka ile belirlenmesi (Bulanık mantık örneği). Akademik Bilişim, 11-13.

Kim, Y.J., Kim, W.G., Choi, H.M. and Phetvaroon, K. (2019), "The effect of green human resource management on hotel employees' ecofriendly behavior and environmental performance", International Journal of Hospitality Management, Vol. 76, pp. 83-93.

Kuşdil, M. E., & Kağitçibaşi, Ç. (2000). Türk öğretmenlerin değer yönelimleri ve Schwartz değer kurami. Türk Psikoloji Dergisi.

Lamm, E., Tosti-Kharas, J., ve Williams, E. G. (2013). Organizational citizenship behavior toward the environment. Group & Organization Management, 38, ss. 163–197

Lee, C. K., Olya, H., Ahmad, M. S., Kim, K. H., & Oh, M. J. (2021). Sustainable intelligence, destination social responsibility, and pro-environmental behaviour of visitors: Evidence from an eco-tourism site. Journal of Hospitality and Tourism Management, 47, 365-376.

Liu, Z., Mei, S., & Guo, Y. (2021). Green human resource management, green organization identity and organizational citizenship behavior for the environment: the moderating effect of environmental values. Chinese Management Studies, 15(2), 290-304.

Liu, X., Zou, Y., & Wu, J. (2018). Factors influencing public-sphere pro-environmental behavior among Mongolian college students: A test of value–belief–norm theory. Sustainability, 10(5), 1384.

López-Sánchez, Y., & Pulido-Fernández, J. I. (2016). In search of the pro-sustainable tourist: A segmentation based on the tourist "sustainable intelligence". Tourism Management Perspectives, 17, 59-71.

Ningrum, Z. B., Soesilo, T. E. B., & Herdiansyah, H. (2018). Naturalistic intelligence and environmental awareness among graduate students. In E3S Web of Conferences (Vol. 68, p. 02004). EDP Sciences.

Paulo, A. (2021). Naturalistic Intelligence and Pro-Environmental Behavior (Doctoral dissertation, Rivier University).

Priyankara, H. P. R., & Fan, L. (2017). Impact of Naturalistic Intelligence to Voluntary Employee Green Behaviors of Managers in Textile and Apparel Enterprises in Sri Lanka, Proceedings of the 14th International Conference on Innovation and Management (ICIM 2017), Vol. I & II, ss.1292-1296

Rice, G. (2006). Pro-environmental behavior in Egypt: Is there a role for Islamic environmental ethics?. Journal of business ethics, 65, 373-390.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 25, ss. 89–211). Hillsdale, NJ: Academic Press.

Shamir, B. (1990). Calculations, values, and identities: The sources of collectivistic work motivation. Human relations, 43(4), 313-332.

Sheoran, S., Chhikara, S., & Sangwan, S. (2019). Assessing relationship of human ecological factors with naturalistic intelligence of young adolescent girls. Indian Journal of Health and Wellbeing, 10(4-6), 103-105.

Stern, P.C.; Dietz, T.; Abel, T.; Guagnano, G.A.; Kalof, L. (1999) A value-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism. Hum. Ecol. Rev. 6, 81–97.

Stern, P. (2000). Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. Journal of Social Issues, 56(3), ss. 407-424.

Şimşek, Ö. F., & Kuzucu, Y. (2012). The gap that makes us desperate: Paths from language to mental health. International Journal of Psychology, 47(6), 467-477.

Talu, N. (1999). Çoklu zekâ kuramı ve eğitime yansımaları. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(15).

Tirri, K., & Nokelainen, P. (2008). Identification of multiple intelligences with the Multiple Intelligence Profiling Questionnaire III. Psychology Science, 50(2), 206.

Williams Jr, R. M. (1979). Change and stability in values and value systems: A sociological perspective. Understanding human values, 15, 46.

# LİDER KADINLARIN DENEYİMLERİNİ İŞ DÜNYASI DERGİSİNDEN OKUMAK: CAPİTAL DERGİSİ KADIN ARAŞTIRMALARI ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA

Dr. Öğr. Üyesi Benan KURT YILMAZ
*Sinop Üniversitesi*
bkurt@sinop.edu.tr

Dr. Ela Burcu UÇEL
*İzmir Katip Çelebi Üniversitesi*
elaburcy@yahoo.com

Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ
*Dokuz Eylül Üniversitesi*,
olca.surgevil@deu.edu.tr

## ÖZET

Akademik yazın kadınların iş yaşamındaki varlığına, karşılaştığı engellere ve yönetsel basamaklardaki yetersiz temsiline ilişkin sayısız araştırmayla zenginleştirilmiştir. Konu ile ilgili iş dünyasının bakış açısı ise farklı örneklem ve materyaller üzerinden incelenmiştir. Bu çalışmada ise iş yaşamının farklı bir temsilini gördüğümüz önemli iş dünyası dergilerinden birine odaklanılmış ve burada ele alınan konular derinlemesine bir anlayışla incelenmiştir. Türkiye'nin en önemli aylık iş-ekonomi dergilerinden biri olan Capital Dergisi'nde kadınların iş hayatına katılımını konu eden ve rapor halinde yayınlanan araştırmalar, toplam 752 araştırma sonucu içinde 31 adettir. Bu raporlar, kadın dostu şirket uygulamaları; lider kadınların denge formülleri; çokuluslu şirketlerdeki liderler kadınların odak noktaları; liderler kadınların sektörleri; lider kadınların projeleri şeklinde gruplanmıştır. Nitel araştırma yönteminden yararlanılan bu araştırmada, raporlarda 2009-2023 yılları içinde ortaya çıkan dönemsel özellikler ve beraberinde gelişen deneyimler eşleştirilmiş ve lider kadınlarla ilgili iş hayatına yansıyan deneyimlere ilişkin boylamsal bir perspektif ve anlayış sunulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler**: Liderlik, lider kadınlar, kadın araştırmaları, iş dünyası, nitel araştırma, Capital dergisi.

# GİRİŞ

Ülkemizde kadınların iş hayatındaki varlığı Tanzimat döneminde, ağırlıklı olarak İstanbul ve İzmir gibi illerde, dokumacılık ve gıda sektörlerinde olmak üzere başlamıştır (Makal, 2010). 1898 yılı ve sonrasında tüccarlık ve esnaflık yapmaya başlayan kadınlar 1913 yılında devlet memuru olarak istihdam edilme hakkı kazanmış ve ardından iş yaşamında kadın varlığı artmıştır (Uçel, 2022, Sümer, 2015, Makal, 2010). Kadınların iş yaşamındaki tecrübeleri pek çok farklı akademik çalışmaya konu olmuştur (Örn: Umutlu ve Öztürk, 2020; Gül ve diğerleri, 2014; Önder, 2013; Türeli ve Dolmacı, 2013; Negiz ve Yemen, 2011; Kaya, 2009; Yılmaz ve diğerleri, 2008; Gelegen, 2001). Bu çalışmada ise ülkenin saygın ve önemli süreli iş ve ekonomi dergilerinden birisinde, 2009 ve 2023 yılları arasında yer verilen ve lider kadınların iş yaşamı deneyimlerini inceleyen araştırmalar ele alınmış ve bu deneyimlere dair bir anlayış geliştirmek ve boylamsal bir bakış açısı sunmak amaçlanmıştır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Türkiye'de Çalışma Hayatında Kadına Genel Bir Bakış

Kadın çalışanların iş yaşamında çok çeşitli deneyimleri vardır. Bu deneyimlerden bazıları ayrımcılık ve ön yargılarla oluşan olumsuzluklar, bazıları ise kişisel çabalar, destekleyici politika ve uygulamalarca güçlendirilen olumlu yaşantılardır. Türkiye'de kadın istihdamının istenen

düzeyde olmadığı ve çeşitli toplumsal ve ekonomik koşullar nedeniyle iş yaşamında kendisine gerektiğince yer bulamayan kadın çalışanların eksikliğinin bir milli servet kaybı olarak nitelendirildiği söylenebilir (Karabıyık, 2012). Türkiye'de kadının çalışma yaşamında yer alması Tanzimat döneminde başlamış olmakla birlikte aktif ve yoğun katılım 1950'li yıllarda gerçekleşmiştir. Ancak istihdama katılım oranları yıllar içinde yükselmek yerine değişmemiş ya da düşmüştür (Karabıyık, 2012). Ayrıca kadın çalışan deneyimlerinde olumsuzluklar ağır basmaktadır: kadınların işe alım, ücretlendirme ve terfi gibi insan kaynakları süreçlerinde bireysel verimlilikleri dışında objektif olmayan faktörlerden etkilendikleri bildirilmektedir (Kaya ve Selim, 2018). Bu objektif olmayan faktörler nedeniyle kadın çalışan ve erkek çalışan arasında ücret farkları oluşmaktadır (Kaya ve Selim, 2018, Serdar, 2018). Kadınlar toplumsal cinsiyet rolleri nedeniyle belirli işlere ve kurumlara yönelmekte, bu iş ve kurumlar da genelde düşük ücret sunmaktadır. Bununla birlikte bir kurumda aynı işi yapan bir kadın ve erkek çalışan arasında ücret farklılıkları oluşmakta ve bu ***işten kaynaklanan ücret ayrımcılığı*** olarak adlandırılmaktadır (Özkan ve Özkan, 2010). Öte yandan erkeklere uygun görülen ve ağırlıklı olarak erkek çalışanların görev aldığı işlerde çalışan kadınlar da ücret eşitsizliği ile karşılaşabilmekte, buna da ***değersel ayrımcılık*** adı verilmektedir (Petersen vd., 1997).

Bununla birlikte kadınların objektif olmayan faktörler nedeniyle erkeklere kıyasla daha az terfi olanağı bulabildikleri ya da terfiye geç erişebildikleri de bilinmektedir. Aile şirketlerinde aile üyesi olan kadın çalışanın da benzer durumlarla karşılaştığı, aile şirketi için "veliaht" seçimi söz konusu olduğunda cinsiyete bağlı yargı ve düşüncelerin devreye girebildiği bildirilmektedir (Nelson ve Constantinidis, 2017; Aldamiz-Echevarria vd., 2017; Fritsch, 2017). Kız çocuklarının "veliaht" olarak seçilme ihtimalleri erkek çocuklarına kıyasla daha azdır (Martin, 2001; Vera ve Dean, 2005; Ip ve Jacobs, 2006; Wang vd., 2008). Söz konusu seçimlerde aile büyüklerinin etkin olması, sahip oldukları toplumsal cinsiyet yargılarının da seçim sürecinde etkili olmasına sebep olabilmektedir (Van der Merwe, 2010). Byrne vd. (2010) aile üyelerinin veliaht rolünü sosyal etkileşim içinde inşa ettiklerini, bu sürece cinsiyete dair kabullerin de dahil olduğunu ve bu durumun adaylar arasında bir hiyerarşi yarattığını belirtmektedir. Bu hiyerarşinin oluşumunda adayın cinsiyet kategorisi ve kişilik özelliklerinin veliaht rolünün gereklerini karşılama düzeyinin bir kombinasyonu etkilidir. Öte yandan çocukluktan itibaren sosyalleşme süreçleri içinde toplumsal cinsiyet rol ve beklentileriyle yetişen kız çocuklarının veliaht rolü için istekli ve gönüllü olmayabilecekleri de belirtilmektedir (Byrne vd., 2010; Garcia vd, 2002).

Bazı kurum ve bağlamlarda kadın çalışan için yükselmenin yazılı kurallarla belirlenmeyen sınırları olduğu da belirtilmektedir. Üst düzey pozisyonlara daha az sayıda kadının ulaşabildiği bildirilmektedir (Sills, 2007) ve yönetim kurullarında kadın üye sayılarına dair veriler, hem Türkiye'de hem de dünyada, kadınların yetersiz bir temsille karşı karşıya olduğunu göstermektedir (Bernardi vd., 2009; Peterson ve Philpot, 2007; Bose ve Whaley, 2001; Fagenson ve Jackson, 1993). Bu, küresel bir fenomendir (Terjesen ve Singh, 2008). Türkiye'de Borsa İstanbul'a kayıtlı 475 şirketin yönetim kurullarında kadın oranı yüzde 17.5'dir (https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/egitim/yonetim-kurullarindaki-kadin-orani-2022-yilinda-artti/679690#:~:text=Borsa%20%C4%B0stanbul'a%20(BIST),17%2C5'e%20%C3%A7%C4%B1kt%C4%B1.). Bu oran yetersiz bir temsile dikkat çekmekle birlikte, bir önceki yıl yüzde 16.7 olan oranın yükselmiş olduğu görülmektedir.

Öte yandan kadın çalışanın iş yaşamı deneyimlerini iyileştirmeyi ve kadın çalışanı kapsamayı amaçlayan kurum, politika ve uygulamalar da bulunmaktadır. Medyada "kadın dostu" olarak adlandırılan bu kurum, politika ve uygulamalar kadının istihdamını, eşit koşullarla çalışmasını ve eşit koşullarla yükselmesini desteklemeyi ve iş yaşam dengesini iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Alan yazında kadın dostu kavramına yaygın olarak rastlanmamakla birlikte "aile dostu" kavramı tam anlamıyla olmasa da benzer bir anlamı karşılar görünmektedir. Çarıkçı ve Avşar (2005; 65) aile dostu kavramını "çalışanların iş dışı ve özellikle aile rollerini daha etkili biçimde yerine getirmelerini hedefleyen" düzenleme ve uygulamalar olarak tanımlamaktadır. Bu uygulamalar genellikle esnek çalışma modelleri (sıkıştırılmış iş günleri, esnek çalışma saatleri, iş paylaşımı,

evden çalışma ve yarı zamanlı iş gibi), kreş açmak ve kreş ücreti desteği sunmak gibi çeşitli çocuk bakım yardımları, annelik ve babalık izinlerini kapsamaktadır (Ceylan, 2011; Çarıkçı ve Avşar, 2005). Çarıkçı ve Avşar (2005) kadınların aile rollerinin erkeklere oranla daha stresli olduğunu, dolayısıyla bu aile dostu uygulamaların kadın dostu olarak da adlandırılabileceğini ifade etmektedir. Kadın çalışanın toplumsal cinsiyet rolleri ile birlikte iş rollerini karşılama beklentisi ve baskısı yaşaması bu stresi doğurmakta, dolayısıyla bu rolleri dengelemeye yardım eden uygulamalar kadını hem iş yerinde hem evde desteklemektedir. Eşitlikçi ve eşitlik taahhüdüne sahip kurumların bu ve benzeri uygulamaları yaygın olarak benimsedikleri görülmektedir.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada nitel bir araştırma tasarımı uygulanmış ve Capital Dergisi'nin "kadın liderler/ceo'lar" teması ile yayınlamış olduğu araştırma raporlarından yola çıkılarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

| | |
|---|---|
| Liderlik Formülleri | Başarılı lider kadınların özellikleri nelerdir, söz konusu liderlerin gücü nereden gelmektedir? |
| Lider Kadınların Sektörleri | Lider kadınların ağırlıklı olarak yer aldığı sektörler nelerdir? |
| Kadın Dostu Şirket Uygulamaları ve Şirketlerin Eşitlik Taahhütleri | Kadın dostu şirketlerin uygulamaları nelerdir ve eşitlik taahhütlerinin kapsamı nedir? |
| Çokuluslu Şirketlerdeki Lider Kadınların Odak Noktaları | Kadın CEO'ların iş yaşamına dair takip listesinde neler bulunmaktadır? |
| Lider Kadınların Sosyal Projeleri | Lider kadınların içinde yer almak istediği projeler nelerdir? |

Çalışmada belirlenen soruların cevaplarına ulaşmak için *içerik analizi* ve *tematik analiz* teknikleri kullanılmıştır. Capital Dergisinin 2009-2023 arasında yayımlamış olduğu 752 araştırma raporundan "lider kadınlar ve kadın çalışanlar" temalı olan 31 rapor içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu yöntem çalışma yaşamında kadın çalışan ve lider kadın olmanın çok yönlü doğasını analiz etmek için uygundur. Nitekim bir alanda keşif çalışması yapılıyorsa, içerik analizi, verilerde bahsedilen yaygın sorunların basit şekilde raporlanması için elverişlidir (Green & Thorogood, 2004).

Benzer şekilde esnek ve kullanışlı bir araştırma aracı olarak tematik analizin, verilerin zengin ve ayrıntılı açıklamasını sağladığı öne sürülmektedir (Braun ve Clarke, 2006). Tematik analiz, bir veya birden fazla raporun ortak konularının araştırılmasını ve tanımlanmasını içermektedir (DeSantis & Noel Ugarriza, 2000). Ancak tematik analizi içerik analizinden bağımsız bir analiz olarak görmeyen bir yaklaşım da mevcuttur. Başka bir deyişle tek başına tematik analiz "zayıf" olarak değerlendirilebilmektedir. Oysa verilerin içindeki temaları tanımlamak, analiz etmek ve raporlamak nitel araştırmalar için gereken temel bir beceridir (Braun ve Clarke, 2006: 79).

# BULGULAR ve TARTIŞMA

Çalışma kapsamında Capital dergisinin yayınlamış olduğu 752 araştırma raporunun başlığında veya araştırma raporunun içeriğini tanıtan ilk paragrafta "kadın" sözcüğü aranmıştır. 752 araştırma raporu 01.07.2009-01.07.2023 tarih aralığındadır ancak 2009 yılında kadın temalı bir rapora rastlanmamıştır. Arama sonucunda 31 araştırma raporuna ulaşılmıştır.

Raporlar tarih sıralamasına göre, Maxqda Analytics Pro 2020 programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Kodlama raporlarda öne çıkan başlıklar doğrultusunda belirlenen temalara göre yapılmıştır. Çalışmanın en belirgin teması **"Kadın Dostu Şirket Uygulamaları ve Şirketlerin Eşitlik Taahhütleri"** dir. Bu tema lider kadınların ve çalışanların görev aldığı şirketlerde istihdam, fırsat ve ücret eşitliğini sağlamak amacıyla uygulanan politika ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Örneğin, 2021 yılında Uluslararası Cinsiyet Eşitliği Endeksi'ne ikinci kez seçilen Vakıf Bank'ın kadın çalışan istihdamında yüzde 50'nin üzeri bir oranı korumayı hedeflediği

belirtilmektedir. 2020 yılında kadın çalışan oranı yüzde 31 olan Vodafone ise kadınları güçlendirmeyi hedefleyen ReConnect işe alım programıyla, kariyerine ara vermiş kadınlara esnek çalışma modelleri ile işe dönme fırsatları sunmaktadır.. Ayrıca bu sektörün lider şirketleriyle başlattığı Change The Face hareketiyle teknoloji sektöründe eşitlik ve kapsayıcılık hedefleri belirlemektedir. Akbank'ın toplumsal cinsiyet eşitliğinin kurumda yerleşmesini amaçlayarak oluşturduğu"Chief Diversity Officer" pozisyonu; AvivaSA'nın dilde ayrımcılığı bitirmeyi ve anne olan çalışanları kapsamayı hedefleyen TogetHER programı ve kadın üniversite öğrencilerine staj ve iş imkanları sunan Jump IT HigHER staj programı diğer örnekler olarak öne çıkmaktadır.

Bu tema altındaki raporlarda göze çarpan diğer önemli konular ***ücret eşitsizliği, kadın aile üyeleri ve veliaht pozisyonu ve yönetim kurullarında kadın temsilidir*.** 2010 tarihinde yayınlanan "Uçurum Artıyor" başlıklı araştırma *"Kadınlar, dünyanın her yerinde erkek meslektaşlarından **daha az kazanmakta** ve bu rakamlar Türkiye'de daha çarpıcı"* ve *"… Türkiye'de bir erkeğin 365 günde kazandığı ücret için bir kadının 87 gün daha fazla çalışması gerektiği"* ifadeleriyle ücret eşitsizliğine dikkat çekmektedir. Derginin 2011 yılından itibaren düzenli olarak yayınladığı "*Türkiye'nin En Güçlü 30 Kadını"* araştırmasında ise Türkiye'nin en başarılı şirketlerinde liderlik pozisyonlarındaki kadınların önemli kısmının kurumsallaşmış aile şirketlerinde, **aile üyesi** olarak yer aldıkları görülmektedir. Bu, kadınların aile üyesi olmadıklarında liderlik pozisyonlarına ulaşmakta problemler yaşıyor olma ihtimallerine dikkat çekmektedir. Dergideki 2012 tarihli araştırmayla Türkiye'de kurumsallaşmış aile şirketlerinin yeni nesil üyelerinin eğitim ve deneyim durumu araştırılmış ve lider kadınların yüksek düzeyde eğitim ve deneyime sahip olduğu belirtilmekle birlikte "veliaht" olarak tanımlanmadıkları görülmüştür. Bu tema altındaki son başlık ise yönetim kurullarında kadının yetersiz temsilidir.Türkiye'de (https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/egitim/yonetim-kurullarindaki-kadin-orani-2022-yilinda-artti/679690#:~:text=Borsa%20%C4%B0stanbul'a%20(BIST), 17%2C5'e%20%C3%A7%C4%B1kt%C4%B1) ve dünyada (https://corpgov.law.harvard.edu/2022/03/05/women-in-the-boardroom-2022-update/#:~:text=Women%20occupy%20jus t%2020%25% 20of, highest%20levels%20of%20corporate%20leadership) yönetim kurullarında kadın oranının sınırlı olduğu bilinmektedir. Öte yandan yönetim kurullarında "eşitliğin ötesi" olarak tanımlanabilecek bir tablonun mümkün olduğunu kanıtlayan şirketler de mevcuttur: Sun Tekstil (%83) ve Alışan Lojistik (%75) yönetim kurulunda kadın oranlarıyla öne çıkmaktadır.
Çalışmanın ikinci teması "**Lider Kadınların Denge Formülleri"** dir. Lider kadınların neredeyse tamamı başarılı bir iş insanı, ceo ve/veya lider olabilmek için iş-yaşam-dengesini korumak gereğine atıfta bulunmaktadır. Bunu başarmak için ise zaman yönetimi, planlı ve kararlı olma, etkin teknoloji kullanımı, not alma/ajanda kullanma, öncelikleri belirleme ve deneyim sahibi olmanın gereğini ve aile üyeleri ve çevrenin desteğinin önemini vurguladıkları görülmektedir.

Üçüncü tema ise "**Çokuluslu Şirketlerdeki Lider Kadınların Odak Noktaları"** dır. Çokuluslu şirketlerin liderleri olan kadınların başarı için odaklandıkları faaliyetlerin farklılık ve kapsayıcılık uygulamaları, yeni nesil işyeri uygulamaları, belirsizlikle mücadele, çalışma yaşamının "yeni normalleri", iş süreçleri yönetimi ve yenilenebilir enerji olduğu tespit edilmektedir.

Araştırmanın dördüncü teması **"Lider Kadınların Sektörleri**"dir. Türkiye'nin en büyük şirketlerinin kadın çalışan, kadın yönetici ve kadın yönetim kurulu üyesi istihdamını inceleyen araştırmada "kadın işi" olarak görülen **hizmet sektörleri**nin öne çıktığı görülmektedir. Ayrıca "Kadın Dostu Şirketler 2022" araştırmasında ilk 25 şirket içinde sanayi şirketi bulunmamaktadır. Kadın istihdamına en çok fırsat veren sektörlerin perakende, hastane, bankacılık, eğitim, çağrı merkezi ve lojistik olduğu anlaşılmaktadır. Kadınların liderlik pozisyonlarına ulaşmalarında ise başta pazarlama-satış, ardından ise bankacılık ve perakende sektörleri öne çıkmaktadır.

Son tema ise lider kadınların projeleridir. Derginin sunduğu çarpıcı bir araştırma Türkiye'nin en güçlü kadınlarının kalbinde yatan ve şevkle yaptıkları projeleri incelemektedir. Suzan Sabancı Dinçer, en çok etkilendiği projenin *"Yeni Ufuklar değişim projesi* "olduğunu ifade etmekte; Kale Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Zeynep Bodur Okyay ise *"Kurumsal dönüşüm projesinin*

*kariyerinde özel bir anlamı"* olduğunu belirtmektedir. Ümit Boyner "*...Advantage'ın başarısından"* bahsederken; Güler Sabancı, *"Sabancı Üniversitesi'nin benim hayatımda çok ayrıcalıklı bir yeri var."* ifadesini kullanmaktadır. Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve kurumsal dönüşümüne önemli katkılar sunan lider kadınların sosyal ve ekonomik anlamda fark ve değer yaratan projeler yapma arzusu görülmektedir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada incelenen 31 araştırma raporu kadın liderlerin başında oldukları kurumlarda kadın dostu uygulama ve politikaların daha yaygın olduğunu, iş yaşamında ücret eşitsizliği ve kadının yönetim kurullarında yetersiz temsili gibi eşitsizliklerin devam ettiğini ve aile üyesi kadınların veliaht seçimi konusunda önyargılarla karşılaşabildiklerini göstermektedir. Bununla beraber lider kadınların iş yaşam dengesini kurmayı önemseyerek öncelik verdikleri ve bu konuda en büyük farkı aile fertleri ve yakın çevrenin desteğinin yarattığı görülmektedir. Çokuluslu şirketlerde liderlik konumunda olan kadınların kapsayıcılık, yeni nesil iş yeri ve çalışma, yenilenebilir enerji gibi konulara odaklandıkları; kadınlara liderlik pozisyonları ve her pozisyonda istihdam sunma konusunda perakende sektörünün öne çıktığı ve lider kadınların özellikle değer yaratabildikleri sosyal alanlarda projeler yapmaktan memnun oldukları anlaşılmaktadır.

Çalışma sonuçları ülkemizdeki lider kadın profiline bir iş dünyası - ekonomi dergisinde, 14 yıllık bir süreçte yayınlanan araştırma sonuçları üzerinden bir bakış sunmaktadır. Bu bağlamda küresel iş dünyası dergilerinin lider kadınlara ilişkin araştırma sonuçlarını incelemek ve karşılaştırma yapmak faydalı olacaktır.

# KAYNAKÇA


Aldamiz-Echevarría, C., Idígoras, I., & Vicente-Molina, M. A. (2017). Gender issues related to choosing the successor in the family business. European Journal of Family Business, 7(1-2), 54-64.

Bernardi, R. A., Bosco, S. M., & Columb, V. L. (2009). Does female representation on boards of directors associate with the 'most ethical companies' list?. Corporate Reputation Review, 12, 270-280.

Bose , C . E . & Whaley , R . B.(2001). Sex segregation in the U.S. labor force, (D. Vannoy, Ed.). Gender Mosaics: Social Perspectives (Original Readings), Roxbury Publishing, Los Angeles, CA , pp. 228 – 248

Braun V, Clarke V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qual. Res. Psych, 3: 77–101.

Byrne, J., Fattoum, S., & Thébaud, S. (2019). A suitable boy? Gendered roles and hierarchies in family business succession. European Management Review, 16(3), 579-596.

Ceylan, G. (2011). Aile dostu uygulamaların iş-özel yaşam dengesi üzerindeki etkisi (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Çarıkçı, İ., & Avşar, N. (2005). Kamu kesimi yöneticilerinde cinsiyet rolü algılamalarının aile dostu düzenleme ve politikalara etkileri. Yönetim Bilimleri Dergisi.

DeSantis L, Noel Ugarriza D. (2000). The concept of theme as used in qualitative nursing research, West. J. Nurs. Res. 22: 351–372.

Fagenson , E . A. & Jackson , J . J .(1993).The status of women managers in the United States. International Studies of Management and Organizations, 23 (2) , 93 – 112 .

Fritsch, T. (2017). Challenges of a female successor of a family business.

García-Élvarez, E., López-Sintas, J., & Gonzalvo, P. S. (2002). Socialization patterns of successors in first-to second-generation family businesses. Family business review, 15(3), 189-203.

Gbrich C. (2007). Qualitative Data Analysis: An Introduction (1st edn). London: Sage Publications, 2007.

Gelegen, D. G. (2001). Çalışma Yaşamında Kadın Olmak. Ttb Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, 2(5), 27-30.

Glick, W. H., Huber, G. P., Miller, C. C., Doty, D. H., & Sutcliffe, K. M. (1990). Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments. Organization Science, 1(3), 293–312. doi: 10.2307/2635007

Green J, Thorogood N.(2004). Analysing qualitative data. (Silverman, D. Ed.). Qualitative Methods for Health Research (1st edn). London: Sage Publications, 2004; 173–200.

Gül, H., Yalçınoğlu, N., & Atlı, Z. C. (2014). Türkiye'de Çalışma Yaşamında Kadının Konumu ve Sorunları. TAF Preventive Medicine Bulletin, 13(2).

Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. Journal of small business and enterprise development, 13(3), 326-350.

Im, H.-G., Yates, J., & Orlikowski, W. (2005). Temporal coordination through communication: Using genres in a virtual start-up organization. Information Technology & People, 18(2), 89–119. doi: 10.1108/09593840510601496.

Karabiyik, I. (2012). Türkiye'de çalışma hayatında kadın istihdamı. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 32(1), 231-260.

Kaya, C. (2009). Çalışma yaşamında kadın işgücü sorunları ve örgütlenme eğilimleri (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Kaya, G., & Selim, R. (2018). Türkiye'de Cinsiyete Bağlı Ücret Eşitsizliği. Pressacademia Procedia, 7(1), 408-413.

Makal, A. (2010). Türkiye'de erken cumhuriyet döneminde kadın emeği. Çalışma ve Toplum, 2(25), 13-39.

Martin, L. (2001). More jobs for the boys? Succession planning in SMEs. Women in Management Review, 16(5), 222-231.

Mayring P. (2000). Qualitative Content Analysis. Forum: Qualitative Social Research, 2000. http://www.qualitative-research.net/index.php/ fqs/article/view/1089/2385.

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, 2011(24), 195-214.

Nelson, T., & Constantinidis, C. (2017). Sex and gender in family business succession research: A review and forward agenda from a social construction perspective. Family Business Review, 30(3), 219-241.

Önder, N. (2013). Türkiye'de Kadın İşgücünün Görünümü. Calışma Dünyası Dergisi, 1(1).

Özkan, G. S., & Özkan, B. (2010). Kadın çalışanlara yönelik ücret ayrımcılığı ve kadın ücretlerinin belirleyicilerine yönelik bir araştırma. Çalışma ve Toplum, 1(24), 91-104.

Petersen T., Snartland V., Becken, E. L. & Olsen, K. M. (1997); 'Within- Job Wage Discrimination and the Gender Wage Gap: The Case of Norway', European Sociological Review, 13(2).

Peterson , C . A. & Philpot , J .( 2007 ). Women's roles on US Fortune 55 boards: Director expertise and committee memberships, Journal of Business Ethics, 72 (2) , 177 – 196 .

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. Organization Science, 1(3), 267–292. doi:10.2307/2635006.

Pope C, Ziebland S, Mays N. Analysing qualitative data.(Pope C., & Mays N. Ed.). Qualitative Research in Health Care (3rd edn). Oxford: Blackwell Publishing, 2006; 63–81.

Powers B, Knapp T. (2006). Dictionary of Nursing Theory and Research (3rd edn). New York: Springer Publishing Company.

Serdar, A. (2018). Türkiye'de Ücret Eşitsizliğinin Analizi. Bulletin of Economic Theory and Analysis, 3(4), 237-260.

Sills , J .( 2007 ). Cat fight in the boardroom , Psychology Today, 40 (1) , 61 – 62 .

Streubert Speziale H., & Carpenter D.(2007). Qualitative Research in Nursing: Advancing the Humanistic Imperative (4th edn). Philadelphia: LippincottWilliams and Wilkins.

Sümer, G. (2015). Kadınlara Yönelik Sosyal Politikaların Kadın İşgücü Katılımına ve İstihdamına Etkisi: Bursa'da Dul ve Yetim Aylığı Alanlar Üzerine Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi SBE Çalışma Ekonomisi Yüksek Lisans Tezi.

Terjesen, S., & Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. Journal of business ethics, 83, 55-63.
Topgül, S. (2017). Aile Dostu Politikalar Ve İş Yaşamının Uyumlaştırılması Çerçevesinde Uygulamaların Değerlendirilmesi. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 12(1), 45-66.
Türeli, N. Ş., & Dolmacı, N. (2013). İş yaşamında kadın çalışana yönelik ayrımcı bakış açısı ve mobbing üzerine ampirik bir çalışma. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2), 83-104.
Uçel, E. B. (2022). "1922'den 2022'ye: Kurtuluşun 100. Yılında İzmir İli Ticari Hayatında Kadın-Women in 100th anniversary of İzmir's Liberation". In "Geçmişten Geleceğe İzmir-İzmir'in Ticari Ve Ekonomik Durumu - Kuruluşunun 100. Yilinda". Legal Yayıncılık. November, 2022. ISBN: 978-625-8200-23-2.
Umutlu, S., & Öztürk, M. (2020). İş Yaşamında Kadın Ve Karşılaştığı Sorunlar. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(3), 297-306.
Van der Merwe, S. P. (2010). An assessment of the determinants of successor development in family businesses. Acta Commercii, 10(1), 120-136.
Vera, C. F., ve Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. Family Business Review, 18(4), 321-345.
Wang, J., Li, Z., Chen, Y., Chen, Q., & Yin, X. (2008). The succession and development of insects on pig carcasses and their significances in estimating PMI in south China. Forensic Science International, 179(1), 11-18.
Yılmaz, A., Bozkurt, Y., İzci, F., Bozkurt, Y., & Ferit, İ. Z. C. İ. (2008). Kamu Örgütlerinde Çalışan Kadın İşgörenlerin Çalışma Yaşamlarında Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), 89-114.

# SANAL ORGANİZASYONLARDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: B2C ŞİRKETLERİ ÜZERİNE NİCEL BİR ARAŞTIRMA

Pınar ACAR
pinar.acar@isikun.edu.tr

Sanem KUMRU
sanem.kumru@hotmail.com

## ÖZET

Bu araştırmada, sanal organizasyonlar, örgüt kültürü, sosyal sürdürülebilirlik kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri incelenmiştir. Bu çalışmanın temel amacı, sanal organizasyonlardaki örgüt kültürünün sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini inceleyerek aralarındaki özdeşleşmeyi tespit edebilmektir. Bu araştırmanın kapsamını, online sistemler içerisinde faaliyet gösteren hizmet rolü B2C (Business to Customer) olan e-ticaret şirketleri oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği seçilmiştir ve e ticaret şirket çalışanlarından 304 kişiden kolayda örneklem kapsamında anket toplanmıştır. Araştırma evrenini, sanal organizasyonlarda faaliyet gösteren çalışanlar oluşturmaktadır. Anket formu Sosyal Sürdürülebilirlik Ölçeği ve Örgüt Kültürü ölçeğinden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda sanal organizasyonlarda örgüt kültürünün sosyal sürdürülebilirlik algısını etkilediği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sanal organizasyonlar, örgüt kültürü, sosyal sürdürülebilirlik, B2C, nicel araştırma metodolojisi.

## GİRİŞ

Küreselleşen dünya ekonomisi göz önünde bulundurulduğunda dünyadaki ticaret faaliyetlerinin artışı, üretim araç ve gereçlerinin yanı sıra kısıtlı kaynakların dikkatsiz kullanımı birtakım sorunlara işaret etmektedir. Bu sorunlar; aşırı üretim ve tüketim faaliyetleri, yoksulluk ve açlık, doğada meydana gelen iklimsel krizler gibi sosyal, ekonomik ve de ekolojik olarak birçok probleme yol açmaktadır. Bu problemler karşısında sürdürülebilirlik kavramının rolü oldukça önem arz etmektedir. İşletmelerde sürdürülebilirlik faaliyetlerinin önemli hale gelmesinde, sadece ekonomik kaygılar değil, aynı zamanda çevre ve topluma karşı hissedilen sorumluluğun aktif rol oynadığı söylenebilir. Günümüzde şirketlerin yönetim süreci yapıları değerlendirilirken, stratejik odaklı uygulamaların önem kazanmasıyla birlikle stratejik yönetim süreçlerinin bir parçası olarak görülen ''sürdürülebilirlik'' konusunun 3 ana başlık altında incelenmektedir. Ekonomik sürdürülebilirlik, sosyal sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik kavramları bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilerek stratejik yönetim süreçlerine uygun örgüt yapısının seçilmesi, seçilen strateji doğrultusuna uygun örgüt kültürünün değerlendirilmesi şirketlerin başarısında kritik noktalardan biri olarak görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, sanal organizasyonlarda B2C hizmeti veren şirketlerin örgüt kültürününsosyal sürdürülebilirliğe olan katkısını incelemektir. Şirketlerin sürdürülebilirlik ve rekabetavantajı açısından etkin rol oynamasında uygun örgüt kültürü yapısı oldukça önem arz etmektedir. Şirketlerin örgüt kültürünü değerlendirmek o şirketin içsel yapısı hakkında fikir sahibi olabilmektir. 2 Stratejik yönetim yazınında belirlenen stratejiler doğrultusunda uygun örgüt ikliminin oluşturulması literatürde de ele alınan önemli konulardan biridir. Çalışmanın temel amacı sanal organizasyon B2C firmalarının örgüt kültürünü irdeleyerek sosyal sürdürülebilirliğe olan katkısını değerlendirebilmektir. 20. yüzyılın son zamanlarında şirketlerin yönetimi esasında birtakım sıkıntılar ortaya çıkmıştır. Ekonomik krizlerinde etkisiyle birlikte şirketlerin yönetiminde köklü değişiklikler yapılması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Kurumsal yönetim anlayışı yaşanan değişim ve gelişim sürecinin ana odak noktalarından biri olmuştur. Akademik araştırmalar, günümüz dünyasında işletmelerin uzun süre var olmalarında değişken ve rekabetçi ortamların baskısının da altını çizerek sanal organizasyon yeteneğinin önemli bir role sahip olduğunu belirtmiştir. Bu sebeple son yıllarda sanal organizasyon alanındabirçok çalışma ve

analiz yürütülmüş ve de yürütülmeye devam etmektedir. Sanal organizasyonun önemine rağmen, alan yazında çok fazla tartışma ve belirsiz teori noktaları mevcuttur. Sanal organizasyon ayrıca bir iş fırsatı olmakla birlikte ayrıca planlanması, geliştirilmesi üyeler arasında ya da bir diğer anlamıyla katılımcılar arasında iş birliği sözleşmelerinin düzenlenmesinin esas olduğu bir alandır. Sanal organizasyonların içerisinde diğer organizasyonlarla iş birliği söz konusu olabilmektedir. Organizasyon içerisinde etkin ve dehizmet sağlamaya açık olmak esastır. Sanal organizasyonlar içerisinde, yetki devri oranı arttıkçadaha aktif şekilde hizmet vermeye devam edebilmektedir. Bu tür organizasyonlarda müşteriler bir organizasyon ile bağlantı kurduğunu düşünebilir, fakat ağlar arasında yapılan anlaşmalarda bu durum farklılık gösterebilmektedir. Stabil departmanlar arasındaki iş birliğinden kaynaklı istikrarlı sanal organizasyonlar ortaya çıkar ve bunlar kalıcı sanal organizasyonlar olarak adlandırılmaktadır. Dinamik sanal ağ organizasyonunda ise, müşterilerin beklenti ve talepleri esas alınmaktadır ve müşteri istediği an siparişiyle amacına ulaşabilmektedir. Sanal organizasyon yapısının içerisinde örgütsel öğrenme süreci de önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel öğrenme ya da sanal organizasyonun öğrenme sürecinde nasıl ve neden soruları 3 her geçen gün önem kazanmaktadır. Örgütsel kültürün içerisinde çalışanların bilgi birikimi, öğrenme süreçleri ve becerileri organizasyonun yapısında performansı arttırmak açısından önem taşımaktadır. Çalışanlarının bilgisine başvurularak iş kararları alınmaktadır. Örgütsel öğrenmeye başvuran bir iş mekanizması tüm organizasyon çalışanlarının fikrini alabilmektedir. Böylelikle işletme bilgi birikimi ve becerilerini geliştirebilmekte ve de çalışanlarıyla daha uyumlu bir şekilde çalışabilmektedir. Bu süreçte öğrenme sürecinin kolaylaştırılması aynı zamanda bir yönetim ve organizasyon özelliğidir. İşletmelerin rekabetçi ortamda varlığını devam ettirebilmesi açısından örgütsel öğrenme yeteneği çok önemli bir yere sahiptir. Son yıllarda örgütsel öğrenme ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır ve bu araştırmalarda konunun bütünselliği yerine ayrı özgün bir özelliği değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın özgünlüğünün nedeni, sanal organizasyonlarda örgüt kültürü ve sosyal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin incelenerek literatüre katkı sağlamasıdır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma

Sürdürülebilirlik sözcüğü, Latince''Sustinere'' köken kelimesinden gelmektedir. Taşıdığı anlam itibariyle, devamlı olmak, sürdürmek, var olmak, devamlı olmak, var olmak, daim olmak gibi çeşitli anlamlara gelmektedir. (Onion ve Charles, 1964). Sürdürülebilirlik tarihsel olarak gelişimi ve de ortaya çıkış sürecinde birçok farklı çerçeve de ele alınsa da yerleşik terimine rağmen çevresel yönüyle daha çok ilişkilendirilmektedir. Bazı alanlarda ise çevresel kökeninin ikincil bir öneme sahip olduğu belirtilmektedir. Bu tür alanlar ele alındığında ise kısaca ''statükoyu sürdürmek ve yok olmamak'' amacını taşıdığı varsayılmaktadır. Sürdürülebilirliğin temel kavramı değişim olarak ele alındığında statükoyu sürdürmek anlamında çeliştiği de düşünülebilmektedir. Sürdürülebilirlik tanımlanırken geniş kapsamda ise' 'toplumların ve çevrenin refahını sağlayan her şey'' ve de ''gelecekte şu anki mevcut durumundan daha iyi olması gerektiğine dair etik kavram '' bir başka düşünce yapısıyla sistemin içerisinde uzun ömürlülüğü sağlayabilme, uzun süre sürdürülebilir olan sistem sürdürülebilirlik açısından başarılı sayılmaktadır. 1987 yılında yayımlanan Bruntland Raporu ise sürdürülebilirlik hakkında en çok alıntılanan tanımı yapmıştır. Raporda "gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden bugünün 6 ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma" olarak tanımlanmıştır. Yaygın olan bu tanım farklı alanlarda da kabul görmektedir. Sürdürülebilirlik'in vurgu yaptığı noktalara bakıldığında doğadaki kaynakları korumak, mevcut tüketiminazaltılması, biyo çeşitliliğe katkıda bulunmak, somut kültürel eserleri ve de somut olmayan gelenekleri canlandırabilmek, sosyal eşitlik ve de çevresel bütünlüğü koruyabilmek, geri dönüşüm faaliyetleriyle katkıda bulunabilmek olarak belirtilir (Roostaie, Nawari ve Kibert, 2019).

Sürdürülebilirliğin üç boyutu içerisinde yer alan sosyal, ekonomik, çevresel göstergeleriyle

birlikte içeriğinde yer alan farklı sosyal gruplar karşıt çıktılarıyla birlikte üzerinde sürekli müzakere edilmesi gereken bir konu haline gelmiştir (Gedik2020:197) Söz gelimi müzakere kavramı olmasında sosyal boyutunun etkisi büyüktür. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, nesiller üzerine yapılan çalışmalar kişinin hak ve eşitlik kavramlarında toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin yarattığı aynı olanaklardan yararlanama gibi birçok konu mevcuttur. Fakat burada üç boyutu ve alt başlıklarıyla birlikte ele aldığımızda sürdürülebilirliğin neredeyse bütün disiplinlerin içerisinde kendine yer bulduğunu söyleyebiliriz. Sürdürülebilir kalkınma da ise adil olmayan güç ilişkilerinin dengeli hale getirilmesi arzusuna dayandırılmaktadır. Sosyal boyutun içerisinde yer alan örgütler ve marjinal toplulukların değerlendirilmesi adalet ve temel insan haklarının gözetilmesi ilkesi mevcuttur (Koçaslan, 2010). Bunun dışında, küreselleşme ve kapitalizm kavramlarının iç içe geçtiği günümüzde şirketler sadece bulundukları coğrafyanın ürünü olmaktan çıkmış, sınırlarında ötesine geçerek kendilerine uluslararası platformda yer edinmişlerdir (Kıvılcım, 2013:5) Ekonomik anlamda da bu durum oldukça önemli olmakla birlikte şirketlerinde sınırların ötesine geçmesinde güçlü bir etki yaratmışlardır. Bu etki toplumlar üzerinde de otorite sahibi olarak görülen devlet ve yerel hükümet yerine şirketlere yönelmiştir. Sürdürülebilirlik kavramının politik, siyasi, sosyal, 20 ekonomik ve çevresel yönden her göstergeyi bir dönüşüm alanına almaktadır. Şirketler ekonomik girdilerinin yanı sıra toplumun beklediği çevreyi ve insan hakkını gözeten bir kurum olma anlayışını benimsemişlerdir. İnovatif süreçlerin farkındalığını benimseyen şirketler sadece sadece klasik iş modelleriyle ilerlemek yerine, sürdürülebilirliği tabanına alarak, fırsatların en iyi şekilde değerlendirmek ve de yönetimi bütüncül bir bakış açısıyla ele alabildikleri ''kurumsal sürdürülebilirlik'' yaklaşımını benimsemişlerdir (Yeni, 2014).

## Örgüt Kültürü

Toplumsal çevre şartlarının en önemli parçalarından biri olan kültür, örgütlerin değişim ve gelişim sürecini önemli oranda etkiler. Örgüt kültürünü düşünsel bir yapı, paradigma olarak ele alabiliriz. Paradigmalar içerisinde iyisiyle ve de kötüsüyle de birçok çözümü bulundurabilir burada ele alınan konu üyelerin örgütte nasıl bir davranış kalıbı içerisinde davranacaklarını sezebilme yeteneklerini arttırmasıdır. Örgütün içerisinde yer alan ortak bir sorunda bu üyelerin kendi aralarında geliştirip kullandıkları dil de oldukça önemlidir. Her örgüt kültürü sistemi kendi özellikleri ve yapısal konumuna göre iç ve dış etkenlere bağlı bulunmaktadır. Her bireyin kendine özgü bir kişiliği olduğu gibi, örgütlerin içerisinde de farklı karakteristik yapıda bulunan üyeler örgütün kültürünün oluşumunda etkin bir rol oynar. Örgüt içerisindeki çalışanların moralini etkileyen unsurlar doğrudan ya da dolaylı olarak örgütün üretkenliğini de etkilemektedir. Söz gelimi başarılı örgütlere bakıldığında örgütün amacıyla paralel amaçlar doğrultusunda ilerleyen üyeler görülmektedir. Kurum kültürü, işletme kültürü, şirket kültürü gibi kavramlar örgüt kültürü ile aynı anlamda kullanabilmekte olup, kurumları için büyük bir özveriyle çalışan üyeler başarılı örgütler arasında yer almaktadır (Şahin, 2010).

Schein'ın tanımına göre ise' 'bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar''dır (Köse, 2001). Yapılan tüm tanımların ortak noktalarına bakıldığında; örgüt üyelerinin aralarında paylaştıkları değerler bütünü oldukça önemlidir. Örgüt kültürü bir işletmede çalışan üyelerin örgütte iş yapış şekillerini ve yürütme biçimini etkilemektedir. Bir örgütü diğerlerinden ayıran o örgüt kültürünün, karakteristik yapısıdır. Bir örgüt kültüründe sembolik anlamlar taşıyan kavramlar, örgüt içerisinde anlatılan hikayeler, inançlar ve de sloganlardan oluşan mevcut bir yapı hakimdir. Örgütsel yapı ve de o örgüt kültürü arasındaki ilişkide üst yönetim ve liderlerin örgütün üzerindeki etkisi de oldukça önemlidir. Örgüt kültürü ortak değerler bütününü benimser örgütsel yaşam ve de örgütün arasındaki ilişki kurumların rekabet avantajı kazanılmasında etkindir. Örgüt kültürü, hem üst yönetim sisteminin, liderlerin hem de çalışanların kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluşturmaktadırlar. Örgüt kültürünün gelişiminde çalışanların bir arada yaşamasının sonuçları ile örgüt kültürünün oluşumunda pek çok aktörün rolü vardır ve çeşitli aşamalardan geçerek belirgin hale gelir. Bu aşamalar ilk olarak

irdelendiğinde ilk olarak organizasyon kurucusunun ya da liderin yeni bir girişim fikriylegelmesi durumu söz konusu olur. Daha sonra bu fikrin etkin bir şekilde ortaya çıkabilmesi için pek çok anahtar olarak görülen kişi bir araya getirilir. Liderin bakış açısından çok da farklı bir bakış açısı taşımayan anahtar kişiler grubun içerisinde yerini alır. Görüşler bir arada değerlendirilir. Bu grup ortak görüşler doğrultusunda fikrin iyi, yeterli olduğuna inanır biraz riskve zaman içerisinde yeterli enerjiyle fikri hayata geçireceği inancındadır (Özgözgü ve Atilgan, 2017). Tüm bu aşamalar kaydedildikten sonraki aşama ise bu grubun bir araya gelmesi için gerekli olan bina, yer ve fon vb. gibi ayarlamaların yapılmasıdır. Son aşamada ise örgüte birçokkişi dahil edilir ve örgütün kültürünün hikayesi oluşmaya başlar.

## Örgüt Kültürü ve Sürdürülebilirlik İlişkisi

Sürdürülebilirlik, kaynakların sadece aşırı tüketimine ve sürdürülebilirliğine değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve çevresel bütünlüğü gerektiren değişim sürecine odaklanan bir kavramdır. Gerek kamu gerekse özel sektörde çevreyi korumak için atılan her adım önemli ve gereklidir. Bu bağlamda yeşil organizasyonlar sürdürülebilir bir kültür oluşturmada faydalı olabilecek konulardır ve bu konumu farklı çevresel değerler – çevresel kimlik ve davranış, ekolojik pazarlar, tüketici bilinci ile pekiştirmek mümkündür. Werff vd. (2013: 62)'nin, çevre kimliği, çevresel kimlik ve biyosfer değerlerini inceledikleri çalışmada farklı çevresel tercihlerle ilişkilendirilmiş; doğrudan ve dolaylı enerji kullanımını yansıtan davranışlar; ürün seçimi, enerji tasarrufu, verimlilik davranışı ve yeşil enerji için gereklilikleri yerine getirmenin önemini vurgulamışlardır. Bu bağlamda yeşil kimliğin insanların satın alma davranışlarını etkilediği ve onları çevresel değeri yüksek ürünlere yönlendirdiği söylenebilir. Buna bir örnek, "Google" şirketinin çevresel uygulamalarıdır. Google, devam eden yatırımlarını iki ana alana ayırmıştır; İnsanların refahı ve enerji verimliliği. Bu kapsamda çalışanlarına ücretsiz organik gıda sağlamakta, enerji verimli araçların kullanımını desteklemekte ve çalışanlarının sürdürülebilir ürünler, yaşam tarzları ve çalışma biçimleri hakkında bilgi edinebileceği Google Çevre Fuarı'na ev sahipliği yapmaktadır ve bunu örgüt kültürü haline getirmeye çalışmaktadır (Fisk, 2010: 44). Sürdürülebilir örgütsel davranış, örgüt içinde yönetim ve çalışanlarla ilgili olarak çevreye fayda sağlayan davranışlar olarak tanımlanabilir (Erbaşı, 2019: 4). Çevresel davranış, bireylerin katkısı olarak düşünülebilirken, örgütsel düzeyde bakıldığında örgüt üyelerinin sürdürülebilirliğine katkı olarak görülmektedir. Günümüzde sosyal fayda, rekabet avantajı ve uzun vadeli fayda gibi faydalar sağladığı için şirketlerin çevre dostu olmaları ve çevre dostu ürün ve hizmetler sunmaları bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir. Şirketler çevre dostu malzemeler üreterek kendi kurumsal sürdürülebilirliklerine katkıda bulunurken aynı zamanda doğal çevrenin korunmasına da yardımcı olurlar. Dolayısıyla yeşil örgüt kültürü yayıldıkça hem kurumsal hem de çevresel sürdürülebilirliğin gelişerek yaygınlaşması beklenebilir. Çevresel kimlik ve davranış, ekolojik pazarlar, tüketici bilinci ve sürdürülebilir bir örgüt kültürünü ve çevre koruma ile ilgili gelişen döngüsel ekonomi kavramları da sürdürülebilirliğe katkıda bulunur.

## Sanal Organizasyonlar ve B2C (Business To Consumer)

Sanal organizasyon, kavramı ortaya çıktığında öncelikle coğrafi ya da mekân sınırlamasını ortadan kaldırmış olması hususuna vurgu yapılmaktadır. 1980'li yıllarda toplam kalite yönetimi 48 hareketi ve kalite çemberleri hakimken 90'lı yıllardan itibaren kendi yönetimi kendisi sağlayan organizasyon yapılarına yönelinmiştir. Bürokrasi süreçlerinin en aza indirgenerek hizmet kalitesinin arttırılması zaman tasarrufu sağlanabilmesi gibi konular öncelik kazanmıştır. Küreselleşmenin getirisi olarak görülen farklı organizasyon yapıları sanal organizasyonların güçlenmesine neden olmuştur. Sanal organizasyonun tanımı için herkesçe bilinen ortak bir tanım söz konusu değildir. Farklı tanımlardan yola çıkılarak; sanal organizasyonların ortak bir amaca hizmet ettiği, iletişim teknolojilerini etkin kullanarak sonuç alan ve iş akışını bu doğrultuda yöneten, değişik mekân veya farklı coğrafi bölgeler üzerinden ürün hizmeti sağlayabilen haberleşmenin etkin olduğu müşterilerine istendik sonucu yaratabilmek için mal, hizmet, müşteri memnuniyeti, kalite hız gibi kavramları yapısında bulunduran organizasyonlar

olduğu belirtilmektedir (Bekmezci, 2018).

Sanal organizasyonlarda çalışanların her birinin aynı mekân içerisinde bulunma kısıtı yoktur. Sanal organizasyonlar aynı zamanda bir şebeke bir diğer adıyla ağ organizasyonlarıdır. Söz konusu iş akışları projeler kapsamında değerlendirilebilmektedir. Dinamik bir yapıya sahip olan sanal organizasyonlarda iş ortakları değişkenlik gösterebilir önemli olan üretim ve hizmetin iyi koşullarda gerçekleştirebilmektir. Sanal organizasyonlar mevcut bürokratik ilkeler yerine, katılımcılığa önem verilmektedir. Çalışanlarda statü ayrıcalıklarından ziyade uzmanlaşma hususuna dikkat edilmektedir. Sanal organizasyonlarda stratejik ittifaklar etkin bir şekilde rol oynamaktadır. Şirketler kendileri adına rekabet avantajı sağlayabilmek için başka şirketlerle ortak amaçlar doğrultusunda kaynaklarını ve yeteneklerini birleştirebilmektedir. Sanal organizasyonların sanallaşmasının yaygınlaşabilmesi adına dikkat etmesi gereken en önemli husus''güven''dir (Çakmak, 2016).

Sanal organizasyon modellerinden biri olan B2C, literatürde ingilizce kavram karşılığının kısaltmasıyla kullanılan Business to Consumer e-commerce, işletmeden müşteriye hizmet modelidir. Tüketicilere ağlar üzerinden ulaşan şirketler, ürünlerini pazarlamada ve de ürünlerinin satışı ve dağıtımında elektronik ticaret ağlarını etkin bir şekilde kullanırlar, işletmeden müşteriye gerçekleştirilen işlemlerin hacmi her geçen gün artmaktadır. B2C'nin ortaya çıkışı tam olarak 90'lı yıllarda gerçekleşmiştir. B2C'nin başarı hikayelerinde en başta kurucusu Bezos olan Amazon.com'un 95 yılında internet üzerinden kitap satışı gerçekleştirmesidir. 90'lı yıllarda bu satışların internet aracılığıyla gerçekleştirilmesi ile satış kanallarının bir kısmını internet üzerinden gerçekleştirmeye başlamışlardır. B2C'nin etkin kullanımına rağmen tüketicilerin temelde B2C'ye geçiş yapmasını zorlaştıran iki aşama mevcuttur. Bunlardan birincisi tüketicinin dokunarak deneyerek ürüne ulaşmak istemesi diğeri ise güvenlik endişesidir. Kredi kartlarının şifrelerinin çalınması duruma örnek olarak gösterilebilir. B2C e-ticaret, çevrimiçi (sanal)mağazalar (mağazada çevrimiçi) QR (hızlı yanıt) kodları, elektronik posta, laptop, masaüstü bilgisayarlar aracılığıyla gerçekleştirilen tüm süreci kapsar. (Gedik, 2020:193) Bir firmanın finansal büyümesi ve performansında B2B ve B2C modelleri oldukça etkilidir. Firmaların mevcut ürün portföyünü genişletmesi ve yeni pazarlarda egemen olması oldukça stratejik bir noktadır. Bugün piyasada egemen olan şirketler Google veya Microsoft gibi, var olan hakimiyetini sürdürmek aynı zamanda içinde bulunduğu karlı büyümeyi sürdürebilmek adına piyasa koşullarına dikkat etmek durumundadır. Bu bağlamda pazarlama stratejilerinde B2B ile B2C güçlü pazar büyümesini sağlamak için oldukça etkin olacaktır. Yeni pazar fırsatlarının değerlendirilmesinde bir işletmeden 51 tüketiciye (B2C) markadan elde edilen bulgular geçerli olacaktır. Aynı zamanda genişleme stratejisi izleyen işletmeler marka genişlemesi türünde B2B veya B2C pazarında firma üzerinde değişen etkisine dikkat etmelidir (Gülbay, 2015).

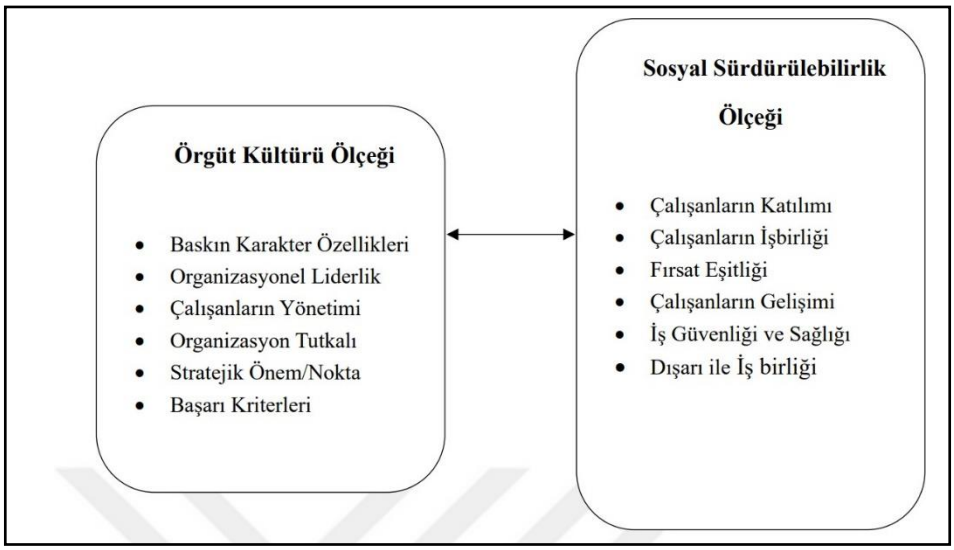
# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Araştırmanın Konusu ve Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, sanal organizasyonlardaki örgüt kültürünün sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini inceleyerek aralarındaki özdeşleşmeyi tespit edebilmektir. Teknolojik gelişmelerle beraber sanal organizasyonlar daha önemli hale gelmiştir. Bu araştırmanın amacı sanal organizasyonlarda örgüt kültürü ve sosyal sürdürülebilirlik kapsamında B2C şirketleri üzerine nicel bir araştırma yapılmasıdır. Sanal organizasyonların faaliyetlerinin devamlılığında sosyal sürdürülebilirlik ve örgüt kültürü önemli kavramlar olarak görülmüştür. Araştırma 304 katılımcı ile sınırlıdır. Araştırmada verilerin toplanmasında çevrimiçi ortamda görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

## Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişki ve etki incelenmiştir. Bu kapsamda araştırma modeli aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır.




**Şekil 1.** Araştırma modeli

Araştırma modeli kapsamında hipotezler belirlenmiştir. Baron ve Kenny (1986) tarafından bağımlı ve bağımsız değişkenlerin etkilerini ve değişkenlerin karşılıklı ilişkilerini belirlemede, hipotezlerin yıl gösterici nitelikte olduğu ifade edilmiştir. Araştırmanın amacı kapsamında hipotezler şu şekilde belirlenmiştir.

H1: Örgüt kültürü ve sosyal sürdürülebilirlik algısı arasında ilişki vardır.

H1a: Liderlik ve yönetim algısı ve çalışanların sorunlarının paylaşımı algısı arasında ilişki vardır.
H1b: Liderlik ve yönetim algısı ve çalışan katılım ve iş birliği algısı arasında ilişki vardır.
H1c: Liderlik ve yönetim algısı ve fırsat eşitliği algısını etkilemektedir.
H1d: Liderlik ve yönetim algısı ve çalışanların gelişimi algısı arasında ilişki vardır.
H1e:Liderlik ve yönetim algısı ve iş güvenliği ve sağlığı algısı arasında ilişki vardır.
H1f: Liderlik veyönetim algısı ve dışarı ile iş birliği algısı arasında ilişki vardır.
H1g: Stratejik yönetim ve başarıkriterleri algısı ve çalışanların sorunlarının paylaşımı algısı arasında ilişki vardır.
H1h: Stratejik yönetim ve başarı kriterleri algısı ve çalışan katılım ve iş birliği algısı arasında ilişki vardır.
H1ı: Stratejik yönetim ve başarı kriterleri algısı ve fırsat eşitliği algısı arasında ilişki vardır.
H1i: Stratejik yönetim ve başarı kriterleri algısı ve çalışanların gelişimi algısı arasında ilişki vardır.
H1j: Stratejik yönetim ve başarı kriterleri algısı ve iş güvenliği ve sağlığı algısı arasında ilişki vardır.
H1k: Stratejik yönetim ve başarı kriterleri algısı ve dışarı ile iş birliği algısı arasındailişki vardır.

H2: Örgüt kültürü algısı sosyal sürdürülebilirlik algısını etkilemektedir.

H2a:Liderlik ve yönetim algısı çalışanların sorunlarının paylaşımı algısını etkilemektedir.
H2b:Liderlik ve yönetim algısı çalışan katılım ve iş birliği algısını etkilemektedir.
H2c: Liderlik ve yönetim algısı fırsat eşitliği algısını etkilemektedir.
H2d: Liderlik ve yönetim algısı çalışanların gelişimi algısını etkilemektedir.
H2e: Liderlik ve yönetim algısı iş güvenliği ve sağlığı algısını etkilemektedir.
H2f: Liderlik ve yönetim algısı dışarı ile iş birliği algısını etkilemektedir.
H2g: Stratejik yönetim ve başarı kriterleri algısı çalışanların sorunlarının paylaşımı algısını etkilemektedir.
H2h: Stratejik yönetim ve başarı kriterleri algısı çalışan katılım ve işbirliği algısını etkilemektedir.

H2ı: Stratejik yönetim ve başarı kriterleri algısı fırsat eşitliği algısını etkilemektedir.
H2i: Stratejik yönetim ve başarı kriterleri algısı çalışanların gelişimi algısını etkilemektedir.
H2j: Stratejik yönetim ve başarı kriterleri algısı iş güvenliği ve sağlığı algısını etkilemektedir.
H2k: Stratejik yönetim ve başarı kriterleri algısı dışarı ile iş birliği algısını etkilemektedir.

## Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni B2C modeli uygulayan dijital şirketlerin çalışanlarından oluşmaktadır. Türkiye'de ETBİS'ye kayıtlı olan işletme sayısı 2022 yılı itibariyle 23.373 olarak belirlenmiştir

(https://www.eticaret.gov.tr/istatistikler). Araştırmanın örneklemini İstanbul ve Sakarya'da faaliyet gösteren e-ticaret firmaları çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 304 kişi oluşturmaktadır. Çalışanların tamamı en az lise mezunudur. Araştırmada çalışanlara Google Formlar üzerinden ulaşılmıştır. Google Form uygulaması kapsamında anket uygulaması 2 ay içerisinde tamamlanmıştır.

## Veri Toplama ve Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu demografik özelliklere yönelik sorulardan Sosyal Sürdürülebilirlik Ölçeği'nden ve Örgüt Kültürü Ölçeği'nden meydana gelmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik değişkenini açıklamak için ise, Staniskiene ve Stankeviciute (2018)'nin 2018 yılında geliştirdiği 6 boyuttan ve 31 ifadeden oluşan "Sosyal Sürdürülebilirlik Ölçeği" 663 kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert formundadır. Sosyal Sürdürülebilirlik Ölçeği orijinal formu 31 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğe yönelik faktör analizi yapıldığında ölçekte 4 sorunun (4,5,11,24) çıkarılmasına karar verilmiş ve ölçek 27 soru olarak analizlere dahil edilmiştir. Faktör analizi sonuçlarına yer vermeden önce ölçeğin orijinal formunun ve 27 soruluk bu çalışmada kullanılacak formunun Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Cronbach's Alfa ve birleşik güvenilirlik değerlerinin hem bütün ölçekler için hem de ölçeklerin alt boyutları için istenen güven sınırları içerisinde yer aldığı görülmektedir. $0.9<\alpha$ çok iyi, $0.7\leq\alpha<0.9$ iyi, $0.6\leq\alpha<0.7$ kabul edilebilir, $0.5\leq\alpha<0.6$ Zayıf, $\alpha<0.5$ kabul edilemez olarak tanımlanmaktadır (Sijtsma, 2009:108-109).

Orijinal 31 soruluk ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,946 olarak tespit edilmişken, 4 sorunun çıkmasıyla beraber 27 soruluk yeni formun Cronbach's Alpha katsayısı 0,941 olarak tespit edilmiştir. Sosyal Sürdürülebilirlik Ölçeği'ne yönelik faktör analizi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir. 31 soruluk orijinal formunun faktör analizi sonrasında 4. ve 5. ifadelerin 2 farklı boyutta 0,50 üzerinde faktör yüküne sahip olması, 11. sorunun hiçbir boyutta faktör yükünün 0,50 üzerinde olmaması ve 24.ifadenin tek boyutta kalması nedeniyle çıkarılmıştır. 27 soruluk ölçeğe ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre ters görüntü matrisinin köşegenleri incelendiğinde, tüm değişkenlerin faktör yüklerinin 0.50'den büyük olduğu görülmekte ve ifadeler için de örneklemin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Faktör analizinde Varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Ayrıca temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Bartlett's Küresellik Testi incelendiğinde, değişkenlerin tümel anlamlılığının %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu ve KMO örneklem 61 yeterlilik ölçüsü incelendiğinde 0.922 ile çok iyi düzeyde bir yeterliliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

Örgüt Kültürü ölçeği ise Cameron ve Quinn'in (2000) geliştirdikleri Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği'nden (Organizational Culture Assessment Instrument- OCAI) tercüme edilerek Türkiye bağlamında aşağıdaki araştırmalarda uygulanarak geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Ölçek 5'li likert formundadır. Örgüt Kültürü Ölçeği orijinal formu 24 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğe yönelik faktör analizi yapıldığında ölçekte 5 sorunun (4,14,17,18,21) çıkarılmasına karar verilmiş ve ölçek 19 soru olarak analizlere dahil edilmiştir.

Ölçeğin orijinal formunun ve 19 soruluk bu çalışmada kullanılmış formunun Cronbach's Alpha değerlerine göre Cronbach's Alpha katsayısı 0,952 olarak tespit edilmişken, 5 sorunun çıkmasıyla beraber 19 soruluk yeni formun Cronbach's Alpha katsayısı 0,939 olarak tespit edilmiştir. Orijinal 24 soruluk ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,952 olarak tespit

edilmişken, 5 sorunun çıkmasıyla beraber 19 soruluk yeni formun Cronbach's Alpha katsayısı 0,939 olarak tespit edilmiştir. Örgüt Kültürü Ölçeği'ne yönelik faktör analizi sonuçlarına göre 24 soruluk orijinal formunun faktör analizi sonrasında 14,17,18 ve 21. ifadeleri 2 farklı boyutta 0,50 üzerinde faktör yüküne sahip olması ve 4. ifadenin tek boyutta kalması nedeniyle çıkarılmıştır. 19 soruluk yeni forma ait faktör sonuçlarına göre ters görüntü matrisinin köşegenleri incelendiğinde, tüm değişkenlerin faktör yüklerinin 0.50'den büyük olduğu görülmekte ve ifadeler için de örneklemin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Faktör analizinde Varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Ayrıca temel bileşenler analizi kullanılmıştır. Bartlett's Küresellik Testi incelendiğinde, değişkenlerin 63 tümel anlamlılığının %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu ve KMO örneklem yeterlilik ölçüsü incelendiğinde 0.940 ile çok iyi düzeyde bir yeterliliğe sahip olduğu belirlenmiştir

# BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada veri analizi SPSS 21 paket programında yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde tanımlayıcı istatistiklerden, Pearson Korelasyon testinden ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Parametrik test tercihinde alt boyutların çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin 1, 96 ile -1, 96 arasında yer alması nedeniyle parametrik testlerin uygulanmasına karar verilmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde Sosyal Sürdürülebilirlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Pearson Korelasyon testi ile incelenmiştir. Pearson Korelasyon testi değişkenler arasındaki karşılıklı doğrusal ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi vermektedir. Tablo 1'de Sürdürülebilirlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi yer almaktadır.

**Tablo 1:** Sosyal sürdürülebilirlik ve örgüt kültürü ilişkisi pearson korelasyon testi

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Çalışanların Sorunlarının Paylaşımı | 1 | ,481** | ,244** | ,294** | ,319** | ,347** | ,350** | ,295** |
| | | 301 | 296 | 299 | 299 | 297 | 293 | 299 |
| Çalışan Katılım ve İş birliği | | 1 | ,402** | ,560** | ,548** | ,589** | ,641** | ,455** |
| | | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | | 296 | 299 | 299 | 297 | 293 | 299 |
| Fırsat Eşitliği | | | 1 | ,519** | ,517** | ,385** | ,470** | ,460** |
| | | | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | | | 296 | 296 | 295 | 290 | 296 |
| Çalışanların Gelişimi | | | | 1 | ,639** | ,616* | ,682** | ,511** |
| | | | | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | | | | 299 | 297 | 293 | 299 |
| İş Güvenliği ve Sağlığı | | | | | 1 | ,647** | ,647** | ,556** |
| | | | | | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | | | | | 297 | 293 | 299 |
| Dışarı ile İş birliği | | | | | | 1 | ,679** | ,552** |
| | | | | | | | ,000 | ,000 |
| | | | | | | | 292 | 297 |
| Liderlik ve Yönetim | | | | | | | 1 | ,684** |
| | | | | | | | | ,000 |
| | | | | | | | 294 | 294 |
| | | | | | | | | 1 |
| Stratejik Yönetim ve Başarı Kriterleri | | | | | | | | 300 |

Sosyal sürdürülebilirlik ve örgüt kültürü ilişkisi Pearson Korelasyon Testi ile incelenmiştir. Test sonuçlarına göre tüm alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik ve örgüt kültürü algıları birbirini pozitif yönde etkilemektedir. İşletmeler tarafından sürdürülebilirlik faaliyetlerin desteklenmesi, ancak doğru

şekilde yürütülen örgüt kültürü ile söz konusu olabilir. Sürdürülebilir faaliyetlerin gerçekleşmesi ve bunun ekonomik faaliyetlere yansıtılabilmesinde, tüm şirket çalışanlarının ortak payda da toplanması, beraber hareket etmeleri gerekmektedir. Bunun içinde tüm paydaşların katıldığı örgüt kültürü önemlidir. H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, H1g, H1h, H1ı, H1i, H1j ve H1k hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 2.** Örgüt kültürünün sosyal sürdürülebilirlik alt boyutları üzerindeki etkisiregresyon analizi

| | Standardize Olmayan Katsayı | | Standardize Katsayı | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Model | B | Std. Hata | Beta | T | P |
| Bağımlı Değişken: Çalışanların Sorunlarının Paylaşımı | | | | | |
| C | 1,566 | 0,242 | | 6,460 | 0,000 |
| Liderlik veYönetim | 0,283 | 0,077 | 0,275 | 3,659 | 0,000 |
| Stratejik Yönetim ve Başarı Kriterleri | 0,121 | 0,082 | 0,110 | 1,464 | 0,144 |
| F:21,486; p: 0,000 R2: 0,129 | | | | | |
| Bağımlı Değişken: Çalışan Katılım ve İş birliği | | | | | |
| C | 1,365 | 0,191 | | 7,157 | 0,000 |
| Liderlik veYönetim | 0,598 | 0,061 | 0,603 | 9,746 | 0,000 |
| Stratejik Yönetim ve Başarı Kriterleri | 0,059 | 0,065 | 0,056 | 0,903 | 0,367 |
| F: 101,983; p: 0,000 R2: 0,413 | | | | | |
| Bağımlı Değişken: Fırsat Eşitliği | | | | | |
| C | 0,362 | 0,281 | | 1,288 | 0,199 |
| Liderlik veYönetim | 0,366 | 0,089 | 0,284 | 4,103 | 0,000 |
| Stratejik Yönetim ve Başarı Kriterleri | 0,376 | 0,095 | 0,274 | 3,956 | 0,000 |
| F:50,675; p: 0,000 R2: 0,261 | | | | | |
| Bağımlı Değişken: Çalışanların Gelişimi | | | | | |
| C | 0,675 | 0,209 | | 3,229 | 0,001 |
| Liderlik veYönetim | 0,700 | 0,066 | 0,617 | 10,540 | 0,000 |
| Stratejik Yönetim ve Başarı Kriterleri | 0,116 | 0,071 | 0,095 | 1,631 | 0,104 |
| F: 128,454; p:0,000 R2: 0,70 | | | | | |
| Bağımlı Değişken: İş Güvenliği ve Sağlığı | | | | | |
| C | 1,002 | 0,194 | | 5,170 | 0,000 |
| Liderlik veYönetim | 0,506 | 0,062 | 0,491 | 8,172 | 0,000 |
| Stratejik Yönetim ve Başarı Kriterleri | 0,251 | 0,066 | 0,228 | 3,798 | 0,000 |
| F: 116,664; p: 0,000 R2: 0,446 | | | | | |
| Bağımlı Değişken: Dışarı ile İş birliği | | | | | |
| C | 0,593 | 0,209 | | 2,574 | 0,011 |
| Liderlik veYönetim | 0,635 | 0,067 | 0,552 | 9,529 | 0,000 |
| Stratejik Yönetim ve Başarı Kriterleri | 0,229 | 0,071 | 0,187 | 3,234 | 0,001 |
| F: 133,388; p: 0,000 R2: 0,480 | | | | | |

Örgüt kültürünün sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, örgüt kültürü alt boyutları olan Liderlik ve Yönetim ile Stratejik Yönetim ve Başarı Kriterleri alt boyutlarının sosyal sürdürülebilirlik algısını anlamlı ($p<0,05$) ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında H1 ve H2 hipotezi alt hipotezleriyle beraber kabul edilmiştir. Örgüt çalışanları ve örgüt paydaşları tarafından benimsene örgüt kültürü, sosyal sürdürülebilirlik açısından önemlidir. Sosyal sürdürülebilirliğin gerçekleşmesinde ve yürütmesinde çalışanların ortak kültürel yargılarla hareket etmeleri gerekmektedir.

**Tablo 3:** Örgüt kültürünün sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi regresyon analizi

| | Standardize Olmayan Katsayı | | Standardize Katsayı | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Model | B | Std. Hata | Beta | T | P |
| C | 0,881 | 0,130 | | 6,789 | 0,000 |
| Liderlik ve Yönetim | 0,528 | 0,041 | 0,632 | 12,743 | 0,000 |
| Stratejik Yönetim ve Başarı Kriterleri | 0,187 | 0,044 | 0,212 | 4,279 | 0,000 |
| F: 237,530; p: 0,000 R2: 0,628 | | | | | |

Örgüt kültürünün sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine yönelik alt boyutlar kapsamında inceleme yapılmıştır. Örgüt kültürünün sosyal sürdürülebilirlik alt boyutları üzerindeki etkisi regresyon analizi kapsamında incelenmiştir. Bağımlı değişkenin "Çalışanların Sorunlarının Paylaşımı" olduğu modelde, "Liderlik ve Yönetim" alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Liderlik ve yönetim algısı kapsamında örgüt kültürü boyutunun, çalışanların sorunlarının paylaşımını olumlu yönde desteklediği tespit edilmiştir. H2a hipotezi kabul edilmiştir. H2g hipotezi reddedilmiştir. Bağımlı değişkenin "Çalışan Katılım ve İşbirliği" olduğu modelde, "Liderlik ve Yönetim" alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Liderlik ve yönetim algısı kapsamında örgüt kültürü boyutunun, çalışanların katılım ve paylaşımlarını olumlu yönde desteklediği tespit edilmiştir. H2b hipotezi kabul edilmiştir. H2h hipotezi reddedilmiştir. Bağımlı değişkenin "Fırsat Eşitliği" olduğu modelde, "Liderlik ve Yönetim" ve "Stratejik Yönetim ve Başarı Kriterleri" alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik kapsamında fırsat eşitliği algısı, örgüt kültürünün liderlik, yönetim, stratejik yönetim ve başarı kriterlerinden olumlu yönde etkilendiği belirlenmiştir. H2c ve H2ı hipotezi kabul edilmiştir. Bağımlı değişkenin "Çalışanların Gelişimi" olduğu modelde, "Liderlik ve Yönetim" alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Liderlik ve yönetim algısı kapsamında örgüt kültürü boyutunun, çalışanların gelişimlerini olumlu yönde desteklediği tespit edilmiştir. H2d hipotezi kabul edilmiştir. H2i hipotezi reddedilmiştir. Bağımlı değişkenin "İş Güvenliği ve Sağlığı" olduğu modelde, "Liderlik ve Yönetim" ve "Stratejik Yönetim ve Başarı Kriterleri" alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik kapsamında iş güvenliği ve sağlığı algısı, örgüt kültürünün liderlik, yönetim, stratejik yönetim ve başarı kriterlerinden olumlu yönde etkilendiği belirlenmiştir. H2e ve H2j hipotezi kabul edilmiştir. Bağımlı değişkenin "Dışarı ile İş birliği" olduğu modelde, "Liderlik ve Yönetim" ve "Stratejik Yönetim ve Başarı Kriterleri" alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik kapsamında dışarı ile işbirliği algısı, örgüt kültürünün liderlik, yönetim, stratejik yönetim ve başarı kriterlerinden olumlu yönde etkilendiği belirlenmiştir. H2f ve H2k hipotezi kabul edilmiştir. Tüm sonuçlar değerlendirildiğinde, sosyal sürdürülebilirlik algısının desteklenmesinde, örgüt kültürü alt boyutları olan liderlik, yönetim, stratejik yönetim ve başarı kriterlerinin önemli olduğu tespit edilmiştir.

# TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada örgüt kültürünün sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi ve iki değişken arasındaki ilişki alt boyutlar kapsamında incelenmiştir. Ayrıca değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşma durumun da değerlendirilmiştir. Cinsiyete göre sosyal sürdürülebilirlik algısı incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre Çalışanların Sorunlarının Paylaşımı, Çalışanların Gelişimi, Dışarı ile İş birliği alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde kadınların Çalışanların Sorunlarını Paylaşımı algıları erkeklerden daha yüksektir. Bununla beraber erkeklerin Çalışanların Gelişimi ve Dışarı ile İş birliği alt boyutlarına yönelik algıları kadınlardan daha yüksektir. Cinsiyete Göre Örgüt Kültürü Algısı incelenmiştir. Analiz sonuçları kapsamında Liderlik ve Yönetim ile Stratejik Yönetim ve Başarı Kriterleri alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Erkeklerin Liderlik ve Yönetim ile Stratejik Yönetim ve Başarı Kriterleri algıları kadınlardan daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik ve örgüt kültürü ilişkisi Pearson Korelasyon Testi ile incelenmiştir. Test sonuçlarına göre tüm alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Sosyal sürdürülebilirlik ve örgüt kültürü algıları birbirini pozitif yönde etkilemektedir. Örgüt kültürünün sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları değerlendirildiğinde, örgüt kültürü alt boyutları olan Liderlik ve Yönetim ile Stratejik Yönetim ve Başarı Kriterleri alt boyutlarının sosyal sürdürülebilirlik algısını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında H1 ve H2 hipotezi alt hipotezleriyle beraber kabul edilmiştir.

# KAYNAKÇA


Bekmezci, M. (2018). Sanallık Ve Sanal Organizasyonlar. Gece Kitaplığı.

Çakmak, Z. (2016). Sanal Organizasyonların Yönetim Fonksiyonları Açısından Geleneksel Organizasyonlardan Farklılıkları. Florya Chronicles of Political Economy, 2(2), 35-58.

Erbaşı, A., (2019), "Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", Istanbul Management Journal, 86, s.1-23.

Fisk, P., (2010), Sürdürülebilir Büyüme: İnsanlar, Gezegen, Kar, Çev. Evren Yıldırım, Kapital Medya Hizmetleri Yayıncılık; MediaCat Kitapları, İstanbul.

Gedik, Y. (2020). Sosyal, Ekonomik Ve Çevresel Boyutlarla Sürdürülebilirlik Ve Sürdürülebilir Kalkınma. Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 3(3), 196-215.

Gülbay, M. (2015). Bireysel satın alma ile endüstriyel satın alma arasındaki farklar, B2B ve B2C uygulamaları. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Kıvılcım, F. (2013). Küreselleşme olgusu ve çokuluslu şirketlerin küreselleşme süreci üzerindeki rolü. Ekonomi Bilimleri Dergisi, 5(2), 1-16.

Koçaslan, G. (2010). Sürdürülebilir Kalkinma Hedefi Çerçevesinde Türkiye'nin Rüzgar Enerjisi Potansiyelinin Yeri ve Önemi. Sosyal Bilimler Dergisi, (1), 53-61.

Onions, Charles, T. (ed) (1964). The Shorter Oxford English Dictionary. Oxford: Clarendon Press. p. 2095.

Özgözgü, S., & Atılgan, H. (2017). Liderlik stilleri, örgüt kültürü ve bilgi yönetimi ilişkisi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 25(4), 1301-1318.

Roostaie, S., Nawari, N., & Kibert, C. J. (2019). Sustainability and resilience: A review of definitions, relationships, and their integration into a combined building assessment framework. Building and Environment, 154, 132-144.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4. b.). San Francisco: Jossey- Bass.

Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. Maliye Dergisi, 159(2), 21-35.

Werff, Ellen van der, Steg, L., Keizer, K., (2013), "The Value Of Environmental SelfIdentity: The Relationship Between Biospheric Values, Environmental Self-Identity And Environmental Preferences, Intentions And Behaviour", Journal of Environmental Psychology, 34, pp.55-63.

Yeni, O. (2014). Sürdürülebilirlik Ve Sürdürülebilir Kalkınma: Bir Yazın Taraması. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(3), 181-208.

# KADINA ÖZGÜ BİR MESLEĞE ERKEĞİN GİRİŞİ: HEMŞİRELİK MESLEKİ KİMLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Prof. Dr. Senay YÜRÜR
*Yalova Üniversitesi*
senay.yurur@yalova.edu.tr

Öğr. Gör. Feride AYDIN
*İstanbul Sağlık ve Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu*
feride.aydin@issb.edu.tr

Doktora Öğrencisi Ahmet BAŞARAN
*Yalova Üniversitesi*
ahmet.basaran@outlook.com

## ÖZET

Bireylerin sahip oldukları mesleki kimlikler, araştırmacılar tarafından sıkça tartışılan konulardan biri haline gelmektedir. Ancak; kadınların ağırlıkta olduğu ve kadına atfedilen hemşirelik mesleğine, toplumsal cinsiyet kalıp yargılarına bağlı olarak şekillenmiş yüksek statülü bir cinsiyetin (erkek) girmesi nedeniyle, hemşirelik mesleki kimliğindeki değişim(ler)in belirlenmesine görece az ilgi gösterildiği görülmektedir. Yine cinsiyet olarak kadınlara atfedilen hemşirelik mesleğinde, erkek hemşirelerin mesleki kimliklerini benimseyip benimsemedikleri ve bunu nasıl yönettikleri merak uyandırmaktadır. Dolayısıyla mevcut araştırma, böyle şekillendirilen hemşirelik mesleğine, yüksek statülü bir cinsiyet olarak erkeklerin girmesi sonucunda, genel olarak hemşirelik mesleki kimliğinde herhangi bir değişim olup olmadığını ve erkek hemşirelerin bu mesleki kimliği nasıl taşıdıkları sorularını cevaplamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, erkek ve kadın hemşirelerle yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilerek elde edilen veriler tümdengelim ve tümevarım şeklinde karma bir yaklaşımla belirlenen kod-temalarla analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, erkek hemşirelerin güçle ilişkilendirilen pozisyonlarda konumlandırıldığı, kadınlarınsa geleneksel hemşirelik rollerine uygun bir şekilde mesleklerini ifa ettikleri saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal kimlik kuramı, mesleki kimlik, toplumsal cinsiyet kalıp yargıları.

## GİRİŞ

Hemşirelik, dünya genelindeki birçok insan tarafından bilinen bir meslektir (Van der Cingel ve Brouwer, 2020). Ancak; yazında, hemşirelik mesleğinin gelişmesinde ve ilerlemesinde önemli bir konu olarak değerlendirilen mesleki kimlik (Matthews vd., 2019; Gilvari vd., 2022) ile hemşirelik mesleki kimliğinin önemine dikkat çekme hususunda kayda değer bir eğilim bulunmasına rağmen (Öhlén ve Segesten, 1998); hemşirelerin taşıdıkları sosyal kimliklere ve bu kimliklerin mesleki kimlikleriyle ilişkisine odaklanan çok az sayıda çalışma bulunmaktadır (Willetts ve Clarke, 2013). Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel ve Turner, 1986) mesleki grup kimliğinin nasıl benimsendiğine dair bir çerçeve oluşturmaktadır (Anderson vd., 2020). Kuram içerisinde mesleki kimlik ve gücü, bireyin kendisini mesleki grubun bir üyesi olarak kategorize etmesi (örn. bir doktor ya da hemşire) ve mesleki grup üyeliği açısından ne ölçüde tanımladığı konularında bir içgörü sunmaktadır (Burford ve Rosenthal-Stott, 2017; Burford vd., 2020). Bununla birlikte, Tajfel'in (1974) ortaya koyduğu genel sosyal kimlik tanımıyla uyumlu olarak cinsiyetin de bir sosyal kimlik olması (Schmader ve Block, 2015) nedeniyle, cinsiyetçi söylemler içerisinde hemşirelik mesleğini ifa eden erkek hemşirelerin (Barbour vd., 2016) mesleki kimliklerinin, Sosyal Kimlik Kuramı bağlamında ele alınması incelenmeye değer bir konu olarak görülmektedir. Diğer taraftan mesleki kimlik araştırmalarında, cinsiyetleşmiş meslek kavramının öne çıktığı gözlenmektedir (Bagılhole ve Cross, 2006; Heilman, 2012). Mesleklerdeki cinsiyet ayrımları üzerine yürütülen çalışmalarda, mesleklerin cinsiyetleştirilerek diğer cinsiyetin mesleğe girişinin engellendiği (Witz, 1992), geleneksel ve düşük statülü görülen kimi mesleklere kadın cinsiyetinin (Skevington ve Dawkes, 1988), güç ve yüksek statü ile ilişkilendirilen kimi mesleklere ise erkek cinsiyetinin atfedildiği (Skevington ve Dawkes, 1988; Bogoch, 1999) görülmektedir. Ayrıca daha önceki çalışmalarda (Skevington,1984; Kmec, 2008; Heilman, 2012), cinsiyet kalıp yargıları

genel olarak erkek egemen mesleklere kadın cinsiyetinin girmesini konu edinmiş ve kadınların yüksek statü elde etme arzusu doğal karşılanmıştır. Ancak çoğu toplumda kadınların, zayıf, düşük statülü ve ikinci sınıf bir kimliğe sahip olduklarının (Skevington, 1988; Gönç, 2017; Browne vd., 2018) belirtilmesine rağmen; onların ifa ettikleri mesleğe yüksek statülü bir cinsiyetin girmesinin, mevcut çalışmadaki kimlik inşasının ve/veya dönüşümünün farklı dinamiklere sahip olacağını düşündürmektedir.

# İLGİLİ YAZIN TARAMASI

Hemşirelik bağlamındaki mesleki kimlik, bir hemşirenin, hemşire olmaktan veya hemşire olarak davranmaktan ne anladığını ve hemşireliğin felsefesini nasıl temsil ettiğini ifade etmektedir (Fagermoen, 1997). Öte yandan, Sosyal Kimlik Kuramı, birleşik bir sistemin parçaları olduğu düşünülen grup üyeliğinin (kadın ve erkek hemşire olmak gibi) sonuçları ve etkileri üzerinde ayrım yapılmasına izin veren kuramsal bir çerçeve oluşturmaktadır (Burford, 2012). Mesleki kimliğin, bireylerin taşıdıkları çoklu sosyal kimliklerden biri olduğu ve kuramın hemşirelik mesleğine uyarlanarak, hemşirelerin kendi mesleki kimliklerine yönelik bütüncül bir anlayış geliştirebileceklerine katkı sağlayabileceği ifade edilmektedir (Adams vd.,2006; Willetts ve Clarke, 2013). Kurama göre bireyler, saygınlık kazanma ve belirsizlikten kaçınma şeklindeki iki ana motivasyon nedeniyle bir sosyal kimliği tercih etmektedirler (Tak Meydan, 2019). Dolayısıyla bireylerin sahip oldukları mesleki kimlikler, sosyal kimlik tanımlamalarını harekete geçirerek statü kazanma ihtiyaçlarını yerine getirmektedir (Hotho, 2008). İlgili yazın incelendiğinde, kadın doktorlar (Matsui vd., 2019) polis memurları (du Plessis vd., 2021) ve mühendisler (Hatmaker, 2013) üzerine yürütülen cinsiyete dayalı mesleki kimlik araştırmalarına, son zamanlarda erkek hemşirelerin de dahil edildiği gözlenmektedir (örn; Browne vd., 2018; Gönç, 2016; Chen vd., 2020). Hemşirelik mesleğinde erkek hemşireler, kadın meslektaşlarına kıyasla azınlık olarak görülmekte ve kalıp yargıların, ayrımcılığın, ön yargıların olduğu bir ortamda görevlerini yerine getirmektedir (Wu vd., 2023). Pek çok erkek hemşire, alanlarında uzmanlaşmış olarak görülmelerinden ziyade, hasta bakımına yardımcı olacakları fiziksel güçleriyle özdeşleştirilmektedir (Rabie vd., 2020). Ancak ilginç bir şekilde, sayıca az olmalarına rağmen erkek hemşirelerin, yönetim kademelerinde de yer aldıkları belirtilmektedir (McDowell vd., 2020).

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada keşifsel bir araştırma tasarlanmış olup, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan mülakat yöntemi kullanılarak mesleki kimlik ve cinsiyet kalıp yargıları analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, yarı yapılandırılmış mülakatlar uygulanmış ve mülakat sorularının hazırlanmasında öncelikle ilgili yazından (Skevington,1983; Kmec, 2008; Heilman,2012) yararlanılmıştır. Bu çalışmada yazında da belirtildiği gibi düşük statülü, ikinci sınıf kimliğe sahip olduğu düşünülen kadın (Skevington, 1988; Gönç, 2017; Browne vd., 2018) mesleğine yüksek statülü erkeğin girmesi ile nelerin değiştiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, hemşirelik mesleki kimlik algısı ve değişimlerin belirlenmesi amacıyla hemşirelere, mesleki kimliği şekillendiren diğer aktörlerden olan doktorlara, hasta, hasta yakınları ile yöneticilere mülakat soruları hazırlanmıştır. İlk aşama olarak kadın ve erkek hemşirelerle mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Ocak- Şubat 2023 tarihleri arasında 3 kadın 3 erkek hemşire ile görüşülmüştür.

## Araştırmanın Soruları

Bu çalışmada aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranacaktır.

*(1) Genel olarak hemşirelerin mesleki kimlik algıları nasıldır?*

*(2) Genel olarak hemşireler mesleki kimliklerini benimsiyorlar mı?*

*(2.1.) Erkek hemşireler mesleki kimliğini (grubunu) benimsiyorlar mı? Benimsemiyorlarsa nasıl yönetiyorlar?*

*(2.2.) Kadın hemşireler mesleki kimliğini (grubunu) benimsiyorlar mı? Benimsemiyorlarsa nasıl yönetiyorlar?*

*(3) Erkek hemşireler, hemşirelik mesleki kimliğini dönüştürüyorlar mı? Dönüştürüyorlarsa nasıl?*

# Örneklem ve Veri Toplama Prosedürü

Araştırmanın veri toplama aşaması devam etmekte olup, sağlık sistemindeki diğer aktörlerin görüşlerinin alınmasına devam edilmektedir. Bu aşamada amaçlı örnekleme yöntemi ile kamu hastanesinde çalışan erkek ve kadın hemşirelerden eşit miktarda örneklem seçilerek 6 hemşire ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ortalama her bir görüşme 30 dakika sürmüştür. Görüşmelerde geçerliliği sağlamak için katılımcıların cevapları tekrarlanarak teyit edilmiş (Gioia vd., 2010; Başkale, 2016), yazıya dökülen mülakatlar katılımcılara gönderilerek düzeltme fırsatı verilmiştir (Lincoln ve Guba, 1985; Marañón vd., 2019). Mülakat yapılan deneklerin tamamı devlet hastanesinde çalışmakta olup, 23-36 yaş aralığındadır. Çoğunlukla (%66) lisans mezuniyet derecesine sahip olan hemşirelerin kıdemleri ortalama olarak 8 yıldır.

## Analiz

Görüşmelerden elde edilen verilere tematik analiz ile kod tema atanmıştır. Geçici kod temalar, mülakat sorularının oluşturulmasında yararlanılan görgül çalışmaların yöntem kısmından ve mülakatlardan oluşturulmuştur. Araştırma sorularına cevap verebilecek temaların ve kodların atanabilmesi için görgül çalışmalar ve mülakatlar tekrar okunarak metinlerden temaların çıkmasına izin verilmiştir (Gioia, Corley ve Hamilton, 2013; Mair, Battalina ve Cardenas, 2012; Pratt vd., 2006). Bu kapsamda da çalışmada hem tümdengelim hem de tümevarım yöntemi seçilerek yeni kodların ve temaların oluşması sağlanmıştır. Her bir araştırmacının onayı ile ortak karar alınmış ve Tablo 1'de görülebileceği gibi kod tema tablosu oluşturulmuştur (Gioia vd., 2010). Tabloda yıldız ile işaretlenmeyen alt kodlar verilerin serbest bırakılması ile elde edilmiştir. Bu kapsamda 3 tema 10 kod 27 alt kod belirlenmiştir. Her bir temayı ve kodları örnek ifadeler ile açıklayarak çalışmanın bulguları elde edilmiştir. Örnek ifadelerin seçiminde temayı ve kategoriyi en iyi şekilde temsil etme kriteri kullanılmıştır.

**Tablo 1:** Kod-tema tablosu

| ARAŞTIRMA SORUSU | ALT KOD | KOD | TEMA | ALT KOD/KOD/TEMANIN OLUŞUMU |
|---|---|---|---|---|
| *(1) Genel olarak hemşirelerin mesleki kimlik algıları nasıldır?* | İletişim*<br>Liderlik*<br>Sorumluluk*<br>Disiplin*<br>Yaratıcılık*<br>Problem Çözme*<br>Bilgi-Beceri<br>Bütüncül Yaklaşım<br>Bakım Verme<br>Yardım | İşin İçeriği ve Süreci** | Mesleğin Tanımı*** | *Sabancıoğlu ve Doğan, 2012; Cech, 2015<br>** Pratt, 2006<br>*** Bogoch,1999; Bagılhole ve Cross,2006; Pratt, 2006 |
| | İş birliği*<br>Dayanışma<br>Ekip Çalışması | Mesleki Kişisel Benlik* | | |
| *(2) Genel olarak hemşireler mesleki kimliklerini benimsiyorlar mı?*<br>*(2.1.) Erkek hemşireler mesleki kimliğini (grubunu) benimsiyorlar mı? Benimsemiyorlarsa nasıl yönetiyorlar?* | Hitap Şekli*<br>Aidiyet<br>İşi Herkes Yapabilir** | Aile ve Arkadaşlardan İş Türlerine Verilen Tepkiler*<br>Cinsiyet Atfının Reddi** | Meslekle Bütünleşme*** | * Bogoch, 1999; Bagılhole ve Cross,2006<br>** Marañón vd.,2019<br>***Turner ve Reynolds, 2012<br>****Berger ve Luchman, 1966<br>****Pratt, 2006; Sabacıoğlu ve Doğan, 2012 |
| *(2.2.) Kadın hemşireler mesleki kimliğini (grubunu) benimsiyorlar mı? Benimsemiyorlarsa nasıl yönetiyorlar?* | Hemşire Olarak Tanımlamak<br>Bilinçli Tercih<br>İşi Sevme/İşe Adanmışlık<br>Doyum | Grup Üyesi Olarak Görme***<br>İşe Değer ve Önem Atfetme**** | | |
| *(3) Erkek hemşireler, hemşirelik mesleki kimliğini dönüştürüyorlar mı? Dönüştürüyorlarsa nasıl?* | Güç<br>Spesifik Yerlerde Konumlandırma<br>Profesyonel Bakış<br>Kültürel Değerler<br>Toplumsal Ön Yargı<br>Naiflik | Kadın İşi*<br>Erkek İşi* | Mesleki Kimliği Özelleştirme/Dönüştürme*** | *Bagılhole ve Cross,2006<br>** Bagılhole ve Cross,2006; Bogoch,1999<br>***Pratt, 2006 |
| | Her İşi Yapma<br>İşi Yapmak İçin Güdülenme | Görev Tanımına/Rollere Uyma**<br>İşi Yapma Motivasyonu** | | |

# BULGULAR

## Mesleğin Tanımı

İşin içeriğini tanımlarken katılımcıların profesyonel nitelikleri ağırlıklı olarak erkeklere atfetmiş olduğu belirlenmiştir. Erkekler kendilerini iletişimi güçlü, yönetici vasfında, çözüm odaklı olarak görmektedir. Aynı zamanda kadınlar da erkeklere aynı atıflarda bulunarak erkek hemşirelerin iletişimde ve çözüm odaklı olması konusunda daha iyi olduklarını belirtmişlerdir. Kadınlar kendilerini naif, şefkat gösteren ve iletişimsel sorunlar yaşayan olarak belirttikleri tespit edilmiştir.

Hemşirelik mesleği içerisinde iş birliğinin ve ekip çalışmasının olduğu, ancak yine cinsiyet kalıp yargılarından dolayı bazı durumlarda erkek hemşirelerin uygulamalardan ziyade farklı işleri yapmak zorunda kaldıkları belirlenmiştir. Yine mesleğe yeni başlayan grupların iş birliğinde ve ekip çalışmasında zayıf düzeyde oldukları tespitler arasındadır.

| TEMA | KOD | ALT KOD | TEMAYI TEMSİL EDEN ÖRNEK İFADELER |
|---|---|---|---|
| **Mesleğin Tanımı** | **İşin İçeriği ve Süreci** | **Bütüncül Yaklaşım**<br>**Bakım Verme**<br>**Yardım** | *İnsanlara **yardım etmek** için gerekli insanların sağlığını en üst düzeye çıkarabilmek için yani biz aracıyız Allah'ın vermiş olduğu canı bir şekilde aracılık yapıyoruz. **Erkek Hemşire 2***<br>*Bence hemşire dediğin merhametli, duyarlı, hasta bakımını bütüncül olarak gerçekleştiren meslek grubu diye sınıflandırabilir. **Kadın hemşire 1***<br>*Hemşirelik bence **bakım verme** rolünü gerçekleştirdiğin, **yardım etme,** rolünü gerçekleştirdiğin kıymetli bir meslek. **Kadın Hemşire 2*** |
| | | **Problem Çözme**<br>**İletişim**<br>**Empati**<br>**Şefkat** | *Şöyle söyleyeyim ben şu ana kadar iletişimle ilgili sıkıntı hiçbir zaman yaşamadım. Şöyle **empati kurmasını bilen bir insanım. İletişimin kötü olduğunu düşünmüyorum**. Her zaman çözücü olmaya gidiyorum. Yani **çözücü olmak** her zaman iyi bir şey. **Fikir alışverişinde** bulunmak güzel bir şey. **Erkek Hemşire 1***<br>Ben onkoloji kemoterapi hemşiresiyim. Yani burada aynı zamanda rehabilite de ediyoruz hastaları. Işte **rahatlatıyoruz, tedavinin yanı sıra. Şefkat** gösteriyoruz. Ama aynı zamanda hani empati kurarak Bunları rahatlatmaya çalışıyoruz. Hani zor bir süreçten geçiyorlar. ***Kadın Hemşire 3*** |
| | **Mesleki Kişisel Benlik** | **İş birliği**<br>**Dayanışma**<br>**Ekip Çalışması** | *Acil serviste olsun, yoğun bakım olsun, diğer klinik servisler olsun. **Ekip olmayı öğrendikten sonra** bu meslekte bir zorluk olduğunu ben görmedim. Hem eğitim bazlı hem meslek hemşirelik anlamında. Diğer sağlık personelleri olsun, yardımcı personeller olsun ekip olduğumuz sürece bir zorluk olduğunu ben düşünmüyorum. **Birbirimizi tamamlayan meslekler**. Hayatımızın çoğu bir hastane ortamında geçiyor. **Erkek Hemşire 1*** |

## Meslekle Bütünleşme

Hitap şekilleriyle ilgili toplumsal algıdan kaynaklı problemlerin olduğu; kadın hemşirelerin kendilerini hemşire olarak tanıttığı ve iş yaşamında hemşire hanım olarak seslenildiğini dile getirirken; erkek hemşirelerde hitap şekli ve mesleki algının sorunlu olduğu tespit edilmiştir. Hemşireliğin kadın ağırlıklı bir meslek olması sebebi ile erkek hemşirelere sağlık memuru, doktor veya bey şeklinde seslenildiği belirlenmiştir. Ayrıca hemşireliğin iğne yapma, tansiyon ölçme gibi basit işlemlerle anılması toplum tarafından bir meslekten ziyade yardımcı olarak anılmasına sebep olduğu düşünülebilir.

Hemşireler bakım verme, yardım etme ve iyileştirme süreçlerine dahil olmaları sebebiyle aidiyet duygularının yüksek olduğu görülmektedir. Ancak erkek hemşirelerin kendilerini farklı kimliklerde (sağlık memuru, hastanede çalışan personel gibi) konumlandırdığı tespit edilmiştir.

Erkek hemşirelerin her bölümde çalışması ve işleri herkesin yapmasıyla ilgili bir kadın hemşire kadın doğum, çocuk bölümünde erkeklerin çalışmaması gerektiğini belirtirken, iki erkek hemşire kendilerini yoğun bakım, acil gibi alanlarda konumlandırmıştır. Diğer erkek hemşirelerin her bölümde çalışması gerektiğini savunmuştur. Kadınların işlerine erkeklerden daha çok önem atfettiği, erkeklerin ise işlerine profesyonel yaklaştığı tespitler arasındadır.

| TEMA | KOD | ALT KOD | TEMAYI TEMSİL EDEN ÖRNEK İFADELER |
|---|---|---|---|
| ***Meslekle Bütünleşme*** | **Aile ve Arkadaşlardan İş Türlerine Verilen Tepkiler** | **Hitap Şekli** | *Erkek hemşire algısı daha tam anlamıyla oturmadığını düşünüyorum. Asıl bunun sıkıntısını da yaşıyoruz. Genelde hani hemşire hanım gibi hemşire bey diye hiç seslenme yok. Sadece işte hani iğnesi varsa reçetesini uzatır benim iğne vardı der yani o şekilde olur. ... genelde doktor olarak karıştırılıyor.* ***Erkek hemşire 3*** |
| | | **Aidiyet** | *Hemşire kavramını çok bilmediği için o dönemlerde sağlık memurluğu vardı. Biz o şekilde diyorduk. Ben sağlık memuruyum diyorduk.* ***Erkek hemşire 2*** |
| | **Cinsiyet Atfının Reddi** | **İşi Herkes Yapabilir** | *Tabi her birimde çalışabilir neden çalışmasın biz zaten bu işe başlarken ne yapıyoruz bir yeminimiz var her ne kadar doktorlar gibi hipokrat yemini olmasa da okulu bitirirken kepimizi atmadan önce etmiş olduğumuz bir yemin var. ..Onlar bizim için hasta ve biz onları iyileştirmeye çalışıyoruz.* ***Erkek hemşire 2*** |
| | **Grup Üyesi Olarak Görme** | **Hemşire Olarak Tanımlamak** | *Gerek uygulamalarım olsun gerek hastayla iletişimim olsun olumlu, pozitif yanıtlar aldığımdan, hasta memnuniyetinden kaynaklı mesleğe uygun olduğumu düşünüyorum. Hemşireyim diyorum. Mesleğimle gurur duyuyorum.* ***Erkek Hemşire 3*** |
| | | **Bilinçli Tercih** | *Ben iyi mutlu oluyorum ve her gittiğimde de dört gözle gittiğimde de severek keyifle kalarak yaptığım bir meslek olduğu için mutluluk duyarak mesleğimi yerime getiriyor.* ***Erkek Hemşire 1*** |
| | **İşe Değer ve Önem Atfetme** | **Doyum** | *Şu an hastaya dokunmanın ne demek olduğunu biliyorum. Yapmış olduğum işin onların üzerindeki şeylerini gözlemleyebiliyorum. Hem maddi hem manevi olarak doyum aldığımızı düşünüyorum bu meslek grubundan.* ***Kadın Hemşire 1*** |
| | | **İşi Sevme/İşe Adanmışlık** | *Faydalı oluyoruz insanlar için. Ben maaş almasam sormam yani benim maaşım nerede diye. Öyle gidiyorum işe.* ***Kadın Hemşire 3*** |

## Mesleki Kimliği Özelleştirme/Dönüştürme

Katılımcıların, sorulara ağırlıklı olarak hemşireliğin kadın mesleği olmaya daha yatkın bir meslek olduğunu ifade etmelerine rağmen katılımcılar ağırlıklı olarak erkeklerin güç gerektiren bölümlerde çalışması gerektiğini ve hatta buna ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca toplumsal algı ve kültürel bağlam nedeniyle erkek hemşirelerin mahremiyet gerektiren bölümlerden dışlandığı görülmektedir.

Katılımcıların hemşirelik rollerini; insana yardım etme, bakım verme alana hâkim olma olarak belirterek benimsediklerini dile getirmişlerdir. Ancak rollerinin dışında dosya, doküman işleri ile stok kontrolü gibi rollerin kendilerince yapılmasının hemşirelik ana rollerine zarar verdiğini belirtmişlerdir. Katılımcılar belirsiz roller ve iş yükleri yüksek olsa bile bakım verme ve hastayı iyileştirme rollerinden dolayı işleri yapma motivasyonlarının düşmediğini belirtmişlerdir.

| TEMA | KOD | ALT KOD | TEMAYI TEMSİL EDEN ÖRNEK İFADELER |
|---|---|---|---|
| **Mesleki Kimliği Özelleştirme/ Dönüştürme** | **Kadın İşi** | **Naiflik** | *Bayanlar biraz daha ailelerine düşkün, doğum izninde olan, çocuğu hasta olduğu zaman işe gelmeyen biraz daha evde yaşadığı sorunu işe taşıyan kişilikteler. Biraz daha naif kişilikteler.* ***Kadın Hemşire 1*** |
| | **Erkek İşi** | **Güç** | *Özellikle daha fazla* ***insan gücü gerektiren*** *yerlerde ameliyathane yoğun bakımlarda daha hızlı işler yürümeye başlamıştır. .. Sadece insan gücü değil ortamda* ***disiplini sağlayan*** *daha hızlı daha seri çalışıyorlar.* ***Kadın hemşire 2*** |
| | | **Spesifik Yerlerde Konumlandırma** | *Çalıştığım şehir hastanesinde yöneticilerin %50 - 60'ı erkek hemşireden oluşuyor. Ben de süpervizyonum.* ***Erkek Hemşire 1*** |
| | | **Toplumsal Ön Yargı** | *Daha öncesinde genellikle bayanlara yönelik bir iş olarak görüyordu herkes. Sadece neydi? Acil de çalışır erkekler. Onlar da sadece dikiş atar, pansuman ve alçı yapar. Bunları yapar diye bakıyorlardı. Başka bir şeye bakmıyorlardı****. Erkek hemşire 2*** |
| | | **Kültürel Değerler** | *Mesela ama bütün hastaneler yerine getirebiliyor. Mesela* ***kadın doğum servislerinde çalışmamalı. doğumhanelerde çalışmamalı, yeni doğan bakımlarda çalışmama****lı.* ***Kadın hemşire 1*** |
| | | **Profesyonel Bakış** | *Erkek hemşireler* ***çalışma alanını da daha konforlu, daha kurallı, daha disiplinli hale getiriyorlar****. Tek bayan bayana çalışmak çok doğru olduğunu düşünmüyorum.* ***Kadın Hemşire 1*** |
| | **Görev Tanımına/Rollere Uyma** | **Her İşi Yapma** | *Yeni başlayan ekip ile daha çok sorunlar yaşanıyor. Çünkü yeni başlayanlar aslında yeni nesil, öyle söyleyeyim Z kuşağı birazcık daha bir şeylerin bilincinde ve daha çok ben bunu yapamam diyebilen bir nesil aslında.* ***Bu benim görevim değil diyebilen bir nesil bize göre. Kadın hemşire 2*** *Hastayla ilgilenmekten ziyade mesela ilacı düştün mü, nasıl bakım verdiğin kimsenin umurunda değildir. Hastayı nasıl bıraktın kimsenin umurunda değildir. İlacı düştüysen, malzemeyi düştüysen işini yapmışsındır. Bu tarz rollerin bize yüklenmesi bizi strese sokuyor****. Kadın Hemşire 2*** |
| | **İşi Yapma Motivasyonu** | **İşi Yapmak İçin Güdülenme** | *Önce sevmesi gerekiyor sevmese buradaki hemşirelerin hiçbirisi durmaz.* ***Önce sevmen gerekiyor sevmiyorsan yapamazsın bu işi. Erkek hemşire 2*** *Staja çıktığım andan itibaren bana o en başta da söylediğim gibi bir sorumlu hemşire vardı. O sorumlu hemşireye karşı karşıya kaldıktan sonra merhametli insanların bu meslek grubuna ihtiyacı var deyip çok sevenlerdenim. Bakım verdikçe hastanın iyi geri bildirimlerini gördükçe, yaptığım her şeyin ona iyi geldiğini fark ettikçe çok çok daha sevdim****. Kadın hemşire 1*** |

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada hemşirelik mesleki kimliğinin algısı ve erkek hemşirelerin alana girmesiyle ne gibi değişimlerin olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk olarak katılımcılar, hemşirelik mesleki kimliğini tanımlarken; hemşirelik mesleğinde olması gereken özellikleri belirtmişlerdir. İletişim, problemleri çözme, bilgi ve beceriye sahip olma, hastaya bütüncül yaklaşma ve her sorununu giderme, bakım verme, yardım etme gibi özellikleri sıralamışlardır. Bu özellikleri de gerçekleştirirken ekip çalışması ve iş birliğinin önemli olduğunu vurgulamışlardır.

İkinci araştırma sorusuna yanıt ararken kadın ve erkeklerin mesleki kimliklerini benimseme düzeylerinde farklılık tespit edilmiştir. Kadınların hemşirelik mesleğini benimsediği görülmekte olup, iş yaşamında ve çevresinde kendini hemşire olarak tanımlamıştır. Yine hemşireliğin her bölümünde çalışabilecekleri, bu mesleğe uygun oldukları görülmüştür. Mesleki adanmışlık düzeylerinin yüksek olduğu mülakatlarda tespit edilmiştir. Ancak erkek hemşirelerin, kadın ağırlıklı bir meslekte olma sebebiyle hemşire kimliğinden ziyade sağlık memuru, hastane personeli veya isim ile kendilerini tanıttığı tespit edilmiştir. Belki de bu durum, erkek hemşirelerin, kadın meslektaşlarına kıyasla daha düşük bir mesleki kimliğe sahip olduklarının bir göstergesi olabilir (Mao vd., 2020).

Son olarak erkek hemşirelerin, kadına özgü bir mesleğe girişi ile mesleğe bazı nüanslar kattığı gözlemlenmiştir. İlk olarak, erkek ve kadın hemşirelerin, erkek hemşireleri yoğun bakım, acil servis, yönetim kademelerinde konumlandırdığı; kadın doğum, yenidoğan yoğun bakımı gibi kadın mahremiyetinin ön planda olduğu bölümlerden ise dışlama stratejileri izlediği tespit edilmiştir. Burada erkeğin güç ile ilişkilendirilmesi; kadının naif, bakım verme gibi alanlarda konumlandırılması literatürle uyumludur. Ayrıca görev tanımlarına uyma konusunda kadınların görevi dışında işleri yaptığı görülmektedir. İş yapma motivasyonları anlamında kadınların daha istekli olduğu diğer tespitler arasındadır. Sonuç olarak çalışmada, hemşirelik mesleğinin şefkat, bakım verme rollerine (Goodrick ve Reay, 2013) ek olarak; erkeklerin alana girmesiyle güç, profesyonel bakış, etkili iletişim gibi kavramların dahil edildiği bir meslek haline geldiği tespit edilmiştir.

# KAYNAKÇA


Adams, K., Hean, S., Sturgis, P., & Clark, J. M. (2006). Investigating the factors influencing professional identity of first-year health and social care students. Learning in health and social care, 5(2), 55-68

Anderson, H., Birks, Y., & Adamson, J. (2020). Exploring the relationship between nursing identity and advanced nursing practice: an ethnographic study. Journal of clinical nursing, 29(7-8), 1195-1208.

Arreciado Marañón, A., Rodríguez-Martín, D., & Galbany-Estragués, P. (2019). Male nurses' views of gender in the nurse–family relationship in paediatric care. International Nursing Review, 66(4), 563-570.

Bagılhole, B. and Cross, S. (2006). 'It Never Struck Me as Female': Investigating Men's Entry into Female-dominated Occupations, Journal of Gender Studies, 15:1, 35-48.

Barbour, J. B., Gill, R., & Dean, M. (2016). Work space, gendered occupations, and the organization of health. T. R. Harrison & E. A. Williams (Eds.), Organizations, communication, and health. New York, NY: Routledge.

Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 9(1), 23-28.

Bogoch, B. (1999). Courtroom Discourse and the Gendered Construction of Professional Identity. Law & Social Inquiry, 24(2), 329–375.

Browne, C., Wall, P., Batt, S., & Bennett, R. (2018). Understanding perceptions of nursing professional identity in students entering an Australian undergraduate nursing degree. Nurse education in practice, 32, 90-96.

Burford B, Rosenthal Stott HES. (2017). Stereotyping and the development of clinicians' professional identities. Mavor KI, Platow MJ, Bizumic B. (Eds.), Self and Social Identity in Educational Contexts. London: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315746913-ch16

Burford, B. (2012). Group processes in medical education: learning from social identity theory. Medical Education, 46(2), 143–152. doi:10.1111/j.1365-2923.2011.04099.x

Burford, B., Greig, P., Kelleher, M., Merriman, C., Platt, A., Richards, E., & Vance, G. (2020). Effects of a Single Interprofessional Simulation Session on Medical and Nursing Students' Attitudes toward Interprofessional Learning and Professional Identity: A Questionnaire Study. BMC Medical Education, 20, 1-11. https://doi.org/10.1186/s12909-020-1971-6

Chen, Y., Zhang, Y., & Jin, R. (2020). Professional identity of male nursing students in 3-year colleges and junior male nurses in China. American Journal of Men's Health, 14(4), 1557988320936583.

du Plessis, C., Winterbotham, S., Fein, E. C., Brownlow, C., du Preez, J., McKenna, B., Chen, P., Beel, N., & du Plessis, G. (2021). I'm still in the blue family: Gender and professional identity construction in police officers. Journal of police and criminal psychology, 36, 386-396.

Fagermoen, M. S. (1997). Professional identity: values embedded in meaningful nursing practice. Journal of Advanced Nursing, 25(3), 434–441. doi:10.1046/j.1365-2648.1997.1997025434.x

Gilvari, T., Babamohamadi, H., & Paknazar, F. (2022). Perceived professional identity and related factors in Iranian nursing students: a cross-sectional study. BMC nursing, 21(1), 1-8.

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. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. Administrative science quarterly, 55(1), 1-46.

Goodrick, E., & Reay, T. (2010). Florence Nightingale endures: Legitimizing a new professional role identity. Journal of Management studies, 47(1), 55-84.

Gönç, T. (2016). Kadın Yoğun Meslekleri Erilleştirmeye Yönelik Stratejiler: Türkiye'de Erkek Hemşireler Örneği. Sosyoloji Araştırmaları Dergisi, 19(1), 96-144.

Gönç, T. (2017). Türkiye'de erkek hemşire olmak: Avantajlar ve dezavantajlar. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 72(1), 35-76.

Güven, Ş.D. (2023). Hemşirelik ve Mesleki Kimlik. Kapadokya Sağlık Bilimleri Dergisi,1(2), 85-97. https://doi.org/10.58241/ksbd.9

Hatmaker, D. M. (2013). Engineering identity: Gender and professional identity negotiation among women engineers. Gender, Work & Organization, 20(4), 382-396.

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. Research in Organizational Behavior, 32, 113-135.

Hotho, S. (2008). Professional identity – product of structure, product of choice. Journal of Organizational Change Management, 21(6), 721–742. doi:10.1108/09534810810915745

Kmec, J. A. (2008). The process of sex segregation in a gender-typed field: The case of male nurses. Sociological Perspectives, 51(2), 259-279.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Newberry Park.

Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for society: A typology of social entrepreneuring models. Journal of Business Ethics, 111, 353-373.

Mao, A., Lu, S. E., Lin, Y., & He, M. (2021). A scoping review on the influencing factors and development process of professional identity among nursing students and nurses. Journal of Professional Nursing, 37(2), 391-398.

Matsui, T., Sato, M., Kato, Y. & Nishigori, H. (2019). Professional identity formation of female doctors in Japan—gap between the married and unmarried. BMC Medical Education, 19 (1), 55. https://doi.org/10.1186/s12909-019-1479-0

Matthews, J., Bialocerkowski, A., & Molineux, M. (2019). Professional identity measures for student health professionals–a systematic review of psychometric properties. BMC Medical Education, 19(1), 1-10.

McDowell, J., Lazzaro-Salazar, M., & Marra, M. (2020). “A Discourse of Caring: A Case Study of Male Nurses’ Discourse and Identity Construction in the United Kingdom and New Zealand.” J. McDowell (Ed.), De-Gendering Gendered Occupations: Analysing Professional Discourse. London: Routledge.

Öhlén, J., & Segesten, K. (1998). The professional identity of the nurse: concept analysis and development. Journal of Advanced Nursing, 28(4), 720-727.

Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. Academy of Management Journal, 49(2), 235-262.

Rabie, T., Rossouw, L., & Machobane, B. F. (2020). Exploring occupational gender-role stereotypes of male nurses: A South African study. International Journal of Nursing Practice, 27(3). doi:10.1111/ijn.12890

Schmader, T., & Block, K. (2015). Engendering Identity: Toward a Clearer Conceptualization of Gender as a Social Identity. Sex Roles, 73(11-12), 474–480. doi:10.1007/s11199-015-0536-3

Skevington, S. M. (1984). Choice, status and intergroup conflict in the work of trained nursing groups. Ergonomics, 27(5), 565-576.

Skevington, S.M., & Dawkes, D.A. (1988). Minorities at Work: Men in a Woman’s World. Canter, D., Jesuino, J.C., Soczka, L., Stephenson, G.M. (Eds.), Environmental Social Psychology. NATO ASI Series, vol 45. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-009-2802-2_23

Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. Social Science Information, 13(2), 65–93. doi:10.1177/053901847401300204

Tak Meydan, B. (2019). Sosyal Kimlik Kuramı. S. Yürür (Ed.), Örgütsel Davranış Kuramları. Beta.

van der Cingel, M., & Brouwer, J. (2021). What makes a nurse today? A debate on the nursing professional identity and its need for change. Nursing Philosophy, 22, e12343. https://doi.org/10.1111/nup.12343

Willetts, G., & Clarke, D. (2013). Constructing nurses’ professional identity through social identity theory. International Journal of Nursing Practice, 20(2), 164–169. doi:10.1111/ijn.12108

Witz, A. (1992). Professions and Patriarchy. London: Routledge.

Wu X, You X, Pu J, Li J, Wu W, Ma X, Long Q, Zhang Y, Zhao X, Guo Z, Cao X, Tu F and Zeng Y (2023) Self-esteem and professional identity among male nurses and male nursing students: mediating roles of perceived prejudice and psychological distress. Front. Psychol. 14:1176970. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1176970

# DİJİTALLEŞMENİN ÇEVRESEL BELİRSİZLİK ORTAMINDA ÇEVİKLİĞE ETKİSİ*

Ümran GÜLER
*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*
umrnguler@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Rukiye SÖNMEZ
*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*
rukiyesonmez@gmail.com

## ÖZET

Dijitalleşme, günümüzde rekabet avantajının elde edilmesinde önemli bir araç olarak görülmesine rağmen firmaların dijitalleşip dijitalleşmemek konusunda bir ikileme sahip olduğu görülmektedir. Özellikle belirsizlik ortamında, rekabetçi çevrede yetkin ve esnek olmak, değişime hızla yanıt verebilmek yani çevik olmak beklenir hale gelmiştir. Bu nedenle bu araştırmada dijitalleşmenin çevikliği etkileyip etkilemediği ve çevrenin belirsizliğinin etkisi sorgulamaktadır. Araştırmanın örneklemi, dijitalleşme sürecini çevresel koşullar altında hızlandırmak zorunda kalan bankacılık sektörü olarak belirlenmiştir. Örneklemden anket yöntemi ile 262 kullanılabilir ankete ulaşılmıştır. Değişkenler arasındaki etkileri görebilmek için modeller varyans temelli eşitlik modeli, SmartPLS 3.4 istatistik paket programı kullanılarak sınanmıştır. Sonuç olarak dijitalleşmenin, çevresel belirsizlik üzerinden çevikliğin yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız boyutlarını etkilediği bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Dijitalleşme, çeviklik, çeviklik yönetim, çevresel belirsizlik, bankacılık sektörü.

# GİRİŞ

Bazı firmalar belirsizlik ortamında, değişen koşullara hızlı bir şekilde adaptasyon sağlayıp dijitalleşirken bazı firmalar ise değişime direnç gösterip değişmemeyi tercih etmektedir. Dijital dönüşüm literatürde ve uygulamada bir sorun olarak görülmektedir. Bu sorun dönüşmemenin ölümü beklemek, dönüşmenin ise ölümü aramak olduğu bir ikilemden ortaya çıkmaktadır (Chen ve Tian, 2022). Belirsizlik ortamın dijitalleşme sürecinin nasıl sonuçlanacağına dair bir kestirimde bulunmak ise daha da zorlaşmaktadır.

Literatürde dijitalleşme ve çeviklik arasındaki ilişkiyi sorgulayan çalışmalar bulunmamaktadır. Mevcut çalışmalar dijitalleşme kavramı, süreci, öncülleri ve sonuçları üzerine yoğunlaşmaktadır (Chen ve Tian, 2022; Zhang vd., 2021). Bu nedenle bu araştırmada dijitalleşme, çevresel belirsizlik ve çeviklik arasındaki ilişki konu alınmıştır.

İlk olarak 2011 yılında 'Hannover Fuarı' ile bahsi geçen daha sonrasında ise Almanya Hükümeti'nin duyurduğu Endüstri 4.0, bütün sektörleri derinden etkileyen ve işgücü piyasasında birçok değişikliklere neden olan bir sanayi devrimidir (Çakır, 2018: 98).

Endüstri 4.0 küreselleşme ile birlikte günümüzün en önemli kavramlarından biri haline gelmiştir. Bireyler, firmalar ve ülkeler bu dönüşümün yol açtığı rekabet durumuna uyum sağlamaya çaba göstermektedir. Yaşanan dönüşüm bankacılık sektörünün, iş süreçlerini ve hizmetlerini de etkilemektedir. Bu bağlamda bilgisayar yazılımlarının, yapay zekanın, veri madenciliğinin, nesnelerin internetinin, dijital teknolojilerin, robotik kodların ve blokchain gibi zincir yapıya sahip olan dijitalleşme ögeleri bankalar için önemlidir (Çelik ve Mangır, 2020: 262-263). Tüketicilerin değişen alışkanlıkları ve yeni rekabet ortamı, bankaları hızlı bir dönüşüm içinde bulan bir pazarda geride kalmamak için dijitalleşme sürecini acilen ele almaya zorlamaktadır (Cuesta vd., 2015). Bu nedenle araştırmada belirsizlik, dijitalleşme ve çeviklik arasındaki ilişkilerin sorgulanmasında bankacılık sektörüne odaklanılmıştır.

* Bu çalışma Ümran Güler tarafından hazırlanan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Dijitalleşme Kavramı

"Dijital" kelimesi sayısallaştırmayı ifade etmektedir. "Dijitalleşme" ise analog verilerin sayısallaştırılarak, bilgisayarlar yardımıyla işlenmesi, saklanması ve yönetilmesidir (Öğütçü, 2019: 10).

Bankacılık sektöründe yaşanan değişim ve dönüşüm hem birey olarak hem de toplum olarak hızla dijitalleşmeye geçmeye öncülük etmektedir. Bankacılık işlemlerinin kısa zamanda dijital kanallar kullanılarak yapılan işlemlerin, şubelerden yapılan işlemlere göre daha fazla olduğu görülmektedir. Maliyet açısından bakıldığı zaman dijital bankacılıkta müşteriden alınan masrafın, işlem ücretinin, komisyonun, faizin vb. alınmadığı veya daha düşük ücretlerle yapıldığından dolayı maliyet ve fiyat özelliğinin az olması ile öne çıkmaktadır. Dijital bankacılığın müşteri memnuniyetini arttırmasına ve bankaların yatırımlarındaki maliyetleri düşürmesine etkisi olduğu için dijitalleşme, yaygın olarak kullanılan ve kullanımı gün geçtikçe artan bir hizmet modeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Fichman vd., 2014: 329-353).

Dijital bankacılık, bankaların bilgilerinin ve sundukları hizmetlerin herhangi bir zaman ve mekân sınırı olmadan bir web sayfası aracılığıyla müşterilerin hizmetlerine sunulması durumudur. Mudiler web sayfasını kullanarak bankadaki hesap bilgilerini inceleme, geleneksel bankacılık işlemlerini bankaya ait web sitesinden veya mobil uygulamasından yararlanarak yapabilmektedirler (Demirel, 2017: 27).

## Çeviklik Kavramı ve Çevik Organizasyonlar

Çeviklik kavramı ilk olarak 1991 yılında Iacocca Institute tarafından "çevik üretim" kavramıyla "21st Century Manufacturing Enterprise Strategy" raporunda yer almıştır. Böylece bir firmanın sahip olacağı en önemli özelliklerden biri olan çeviklik ve çevik üretim kavramı doğmuştur. Çevikliğin en basit tanımı, sürekli ve öngörülemeyen değişime karşı bir organizasyonun gelişmesini sağlayan özelliktir (Rick, 1991: 2). Çeviklik, organizasyon yapılarını, bilgi sistemleri ile lojistik süreçlerini ve özellikle zihniyetlerini kapsayan bir yetenek olarak tanımlanabilir (Christopher, 2000: 37). Belirsizliğin, öngörülemezliğin, ani gelişen durumların olduğu ortamlarla baş etme durumu olarak da ifade edilebilir. Çevik olmak ayrıca bir tek düşünceye bağlı kalmaktan kaçınmayı ve gereken bilgilerden fayda sağlayarak benimsenmeyi gerekli görmektedir. Herhangi bir kriz durumunda önceden hazır olmak, hız, yanıt verebilir olmak, stratejik olarak esnek olmak, iç ve dış paydaşların yönlendirmesi gibi nitelikleri kapsayan çeviklik, rekabetin yeni boyutlarını keşfetmekte etkilidir (Araza ve Aslan, 2016: 6-10).

# ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada örneklem olarak Türkiye'deki bankalar seçilmiştir. Örneklemden veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formunun hazırlanmasında bankacılardan geri bildirim alınarak ölçeklerin sektöre uyarlanması sağlanmıştır. Değişkenleri ölçebilmek için Nadeem vd., (2018) tarafından hazırlanan dijitalleşme ölçeği, Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan çeviklik ölçeği, Myhr (2001) tarafından geliştirilen çevresel belirsizlik ölçeği ile ölçülmüştür. Çalışma 28.04.2022 tarih ve 09/16 sayılı karar ile bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Örneklemden toplanan 262 kullanılabilir anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

## Bulgular

Araştırmada belirsizlik ortamında dijitalleşme ve çeviklik arasındaki ilişki irdelenmiştir. Bu ilişkileri görebilmek için farklı modeller varyans temelli eşitlik modeli ile araştırılmıştır. Yapısal modellerin sınanmasında SmartPLS 3.4 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırılan ilk modelde dijitalleşme ve çevresel belirsizliğin çevikliğe etkisi araştırılmıştır. Modelde aşağıdaki hipotezler sınanmıştır:

H1: Dijitalleşme arttığında çevresel belirsizlikte artmaktadır.

H2a: Çevresel belirsizlik arttığında esnekliğe dayalı çeviklik artmaktadır.

H2b: Çevresel belirsizlik arttığında yetkinliğe dayalı çeviklik artmaktadır.

H2c: Çevresel belirsizlik arttığında cevap vermeye dayalı çeviklik artmaktadır.

H2d: Çevresel belirsizlik arttığında hıza dayalı çeviklik artmaktadır.

H3a: Dijitalleşme arttığında esnekliğe dayalı çeviklik artmaktadır.

H3b: Dijitalleşme arttığında yetkinliğe dayalı çeviklik artmaktadır.

H3c: Dijitalleşme arttığında cevap vermeye dayalı çeviklik artmaktadır.

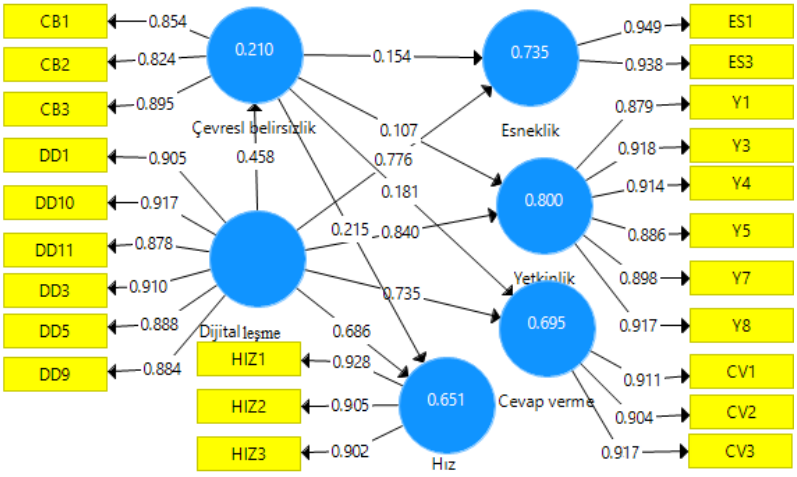
H3d: Dijitalleşme arttığında hıza dayalı çeviklik artmaktadır.

Araştırmanın ilk modeline yönelik oluşturulan hipotezler SmartPLS ile sınanmıştır. Model için yakınsak geçerliliğin sınanmasında gözlenen değişkenlere yönelik faktör yüklerinin 0,70'ten daha az olduğu gözlenmemiştir. Ancak gözlenen değişkenler arasında VIF değerinin 5'ten daha büyük olduğu değişkenler belirlenmiştir. En yüksek VIF değerine sahip olan gözlenen değişkenden başlanılarak adım adım bu değişkenler analizden çıkartılmıştır. Modelin sınanmasında gelinen son noktada doğrusal çoklu bağıntıdan kurtulmuş ve gözlenen değişkenler arasında doğrusal çoklu bağıntıya rastlanmamıştır. Birleşme geçerliliğini gösteren AVE değerleri tüm gizil değişkenler için eşik değer 0,50'den daha yüksek hesaplanmıştır.

Yapılara yönelik yakınsak geçerlilik sağlanmıştır. Yapıların (ölçek-boyut) ayrışma geçerlilikleri test etmek için Fornell-Larcker Kriterine bakılmıştır. Fornell-Larcker kriteri köşegen üzerindeki (0,910-0,897-……-0,857) değerler olup bu değerler AVE değerinin ½'inci kuvvetine sahip olup eşik değer 0,70'ten daha büyük olması gerektiği kriter sağlanmıştır. Ayrıca bu değerlerin bulunduğu satır ve sütundaki diğer ilişki değerlerinden daha yüksek olması kriteri de sağlanmıştır.

Sınanan ilk modelde iç tutarlılık güvenirliklerine yönelik Cronbach's Alpha, rho_A değeri ve CR katsayısı eşik değer 0,70'ten daha büyük hesaplanmış ve ölçeklerin iç tutarlılık güvenirlikleri sağlamıştır.

Dijitalleşme ve çevresel belirsizliğin çeviklik değişkenini açıklamaya yönelik modelin analizi sonucu elde edilen yol grafiği Şekil 1'de verilmiştir. Modele yönelik gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki tüm yollar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.




**Şekil 10:** Dijitalleşme ve çevresel belirsizliğin çevikliğe etkisi

Şekil 1'e göre; çevresel belirsizlik ile çeviklik arasındaki ilişkide çevikliğin boyutlarından esneklik ile arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı β=0,154 birimlik bir etki belirlenmiş (t=3,632 p=0,000), çevresel belirsizlik ile yetkinlik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan

anlamlı β=0.107 birimlik bir etki belirlenmiş (t=3,071 p=0,002), çevresel belirsizlik ile cevap verme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı β=0.181 birimlik bir etki belirlenmiş (t=4,020 p=0,000), çevresel belirsizlik ile hız arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı β=0,215 birimlik bir etki belirlenmiştir. (t=4,425 p=0,000). Bu durumda H2a, H2b, H2c, H2d desteklenmektedir.

Dijitalleşme ile çevresel belirsizlik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı β=0.458 birimlik bir etki belirlenmiş (t=7,485 p=0,000). Dijitalleşme ile çevikliğin boyutlarından olan esneklik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı β=0.776 birimlik bir etki (t=19,477 p=0,000), yetkinlik arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı β=0.840 birimlik etki (t=26,447 p=0,000), cevap verme arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı β=0,735 birimlik etki (t=16,617 p=0,000), hız arasında aynı yönde istatistiksel açıdan anlamlı β=0.686 birimlik bir etki belirlenmiştir (t=15,084 p=0,000). Bu durumda H1, H3a, H3b, H3c, H3d desteklenmektedir.

Araştırmada dijitalleşmenin çevresel belirsizlik üzerinden çeviklik boyutlarını etkileyip etkilemediği de incelenmiştir. Dolaylı etkiler modele girdiğinde dijitalleşme ile çeviklik arasındaki ilişkide çevresel belirsizliğin nasıl etkilediğini belirleyebilmek için aşağıdaki hipotezler sınanmıştır:

H4a: Dijitalleşme, çevresel belirsizlik üzerinden esnekliği etkilemektedir.

H4b: Dijitalleşme, çevresel belirsizlik üzerinden yetkinliği etkilemektedir.

H4c: Dijitalleşme, çevresel belirsizlik üzerinden cevap vermeyi etkilemektedir.

H4d: Dijitalleşme, çevresel belirsizlik üzerinden hızı etkilemektedir.

Araştırmada dijitalleşme değişkenin çevresel belirsizlik üzerinden esneklik değişkenini β=0.070 birim anlamlı bir şekilde etkilediği (t=3,207 p=0,001), yetkinlik değişkenini β=0.049 birim anlamlı bir şekilde etkilediği (t=2,694 p=0,007), cevap verme değişkenini β=0.083 birim anlamlı bir şekilde etkilediği (t=3,414 p=0,001), hız değişkenini β=0.098 birim anlamlı bir şekilde etkilediği belirlenmiştir (t=3,886 p=0,001). Bu durumda H4a, H4b, H4c, H4d desteklenmektedir

Sınanan modelin tahmin gücü değerlerinde $R^2$ değerleri modele yönelik grafik üzerinde yer almıştır. Düzeltilmiş $R^2$ değerlerine göre; esneklik değişkenindeki değişimin %73,3'ünü, hız değişkenindeki değişimin %64,8'ini, yetkinlik değişkenindeki değişimin %79,9'unu ve çevresel belirsizlik değişkenindeki değişimin %20,7'sini dijitalleşme ve çevresel belirsizlik değişkenleri açıklamaktadır.

Egzojen değişkenlerin endojen değişkendeki açıklama oranını veren $f^2$ değeri ile etki büyüklükleri büyüklüğü ölçülmüştür (Hair vd. 2017). Dijitalleşme değişkeni; cevap verme, esneklik hız ve yetkinlik değişkenlerinin açıklama oranında yüksek etkiye sahip iken çevresel belirsizlik değişkeninde ise orta düzeyde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bir diğer güç istatistiği $Q^2$ değeridir, tahmin gücünü açıklayan $Q^2$ değerlerine bakıldığında da açıklayıcı değişkenler çevresel belirsizlik değişkeni orta düzeyde, diğer değişkenlerin açıklanmasında yüksek açıklama gücüne sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada modelin uyumunun değerlendirilmesinde SRMR ve NFI değerleri ile tercih edilmiştir. SRMR değerinin ölçüm sonucu sıfıra yakın olması mükemmel uyumu gösterirken, 0,05'in altındaki değerlerde mükemmel veya iyi uyumu göstermektedir. 0,10'dan küçük olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir. 0-1 arasında değerler alan NFI değerinin 0,90-0,95 arasında değerler alması ölçüm modelinin kabul edilebilir uyumu göstermektedir. İstatistiğin 0,95 ve üzeri değerler alması ölçüm modelinin iyi uyuma sahip olduğunu göstermektedir (Bayram, 2016: 72-75).

Ancak SmartPLS yaklaşımında modelde daha fazla uyuma odaklanmanın, programın hedeflerinden biri olan açıklama oranlarının maksimize edilmesine zarar verebileceği ifade edilmektedir. Araştırmada SRMR değeri 0,50 NFI değeri ise 0,926 hesaplanmıştır.

# TARTIŞMA VE SONUÇ

İlgili literatürde dijitalleşmeyi konu alan çalışmalar, dijitalleşmenin öncülleri ve sonuçlarını açıklamaya odaklanmıştır (Zhang vd., 2021). Dijitalleşme ile diğer kavramların ilişkisini açıklayan araştırmalar daha da sınırlıdır. Önceki araştırmalar dijitalleşme ve finansal performans arasında pozitif bir ilişkinin mevcut olduğunu göstermektedir (Bhandari vd., 2023; Cappa, 2021; Martínez-Caro vd., 2020; Bhandari, 2020; Ferreira vd., 2019). Bazı çalışmalar ise dijitalleşmenin olumlu ve olumsuz yönlerini vurgulamıştır (Dąbrowska vd., 2022).

Firmalar giderek daha çalkantılı ortamlarla etkin bir şekilde rekabet edebilmek için gereken çevikliği sağlamayı amaçlayan süreçlerin kolaylaştırıcılarını, engellerini ve faydalarını araştırmak için dijitalleşme perspektifini kullanmaktadır (Ciampi vd., 2022). Dijitalleşme ve çeviklik arasındaki ilişkide, dijitalleşmenin zamanında ve başarılı bir şekilde tasarlanıp uygulanması gerekli görülmektedir (Chakravarty vd., 2013). Bu nedenle bu araştırmada dijitalleşme ve çeviklik arasındaki ilişki sınanmıştır ve sonuçlar literatürü destekler nitelikte bankalarda dijitalleşmenin artmasıyla çevikliğin de arttığını göstermektedir (Skare ve Soriano, 2021; Hadjielias vd., 2022; Ciampi vd., 2022; Saputra vd., 2022).

Bu araştırmanın sonuçlarından biri de dijitalleşme ve çevresel belirsizliğin çevikliğe etkisidir. Sonuç olarak dijitalleşme çevresel belirsizlik üzerinden çevikliğin yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız boyutlarını etkilemektedir. Hagen vd., (2019)'e göre bilgi arama, iş geliştirme veya yenilik, değer zincirinin uyumlaştırılması ve koordinasyonu, kaynak seferberliği ve kaldıracı için esnek süreçleri tasarlamak firmayı stratejik olarak çevik yapmaktadır. Çeviklik, belirsizlik koşullarında firmaların hareket etmesine yardımcı olmaktadır. Belirsizlik algısının yüksek olduğu bir çevrede çevik olmanın avantaj sağlayacağına inanılmaktadır. Çevresel değişim beraberinde çevresel belirsizliği de getirmektedir. Firmalar değişimle karşı karşıya kaldıklarında ya tereddüt etmekte ya da dönüşmekte başarısız olmaktadır. Bu durum dijitalleşmenin ölümü beklemek ve dijitalleşmemenin ölümü aramaya benzetildiği bir ikilemi doğurmaktadır (Chen ve Tian, 2022).

Son olarak bu araştırmada göstermektedir ki çevresel belirsizliğin yüksek olması çevikliği etkilemektedir. Miceli vd. (2021) tarafından belirsizliğin yüksek olduğu, bilginin olmadığı veya çelişkili olduğu bir durumda, firmaların sinyalleri erken okumasına, daha iyi yorumlamasına ve bunlara göre verimli ve etkili bir şekilde hareket etmesine yardımcı olmak için bilgi aramalarını çok çeşitli müşteriler ve işbirlikçilerle yakın ve düzenli ilişkiler önermektedir.

# KAYNAKÇA


Akkaya, Bülent; Tabak, Akif (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. İş ve İnsan Dergisi, Ekim, 5 (2), s.185-206

Araza, A.; Aslan, G. (2016). Yönetimde Yeni Paradigmalar: Kurumsal Çeviklik ve İmprovizasyon. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Bayram, N. (2016). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş. Bursa, Ezgi kitabevi.

Bhandari, K. R., Zámborský, P., Ranta, M., & Salo, J. (2023). Digitalization, internationalization, and firm performance: A resource-orchestration perspective on new OLI advantages. International Business Review, 102135.

Cappa, F., Oriani, R., Peruffo, E., & McCarthy, I. (2021). Big data for creating and capturing value in the digitalized environment: unpacking the effects of volume, variety, and veracity on firm performance. Journal of Product Innovation Management, 38(1), 49-67.

Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information technology competencies, organizational agility, and firm performance: Enabling and facilitating roles. Information systems research, 24(4), 976-997.

Chen, H., ve Tian, Z. (2022). Environmental uncertainty, resource orchestration, and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach. Journal of Business Research, 139, 184-193.
Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. Industrial marketing management, 29(1), 37-44.
Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments, and future research perspectives. Technological Forecasting and Social Change, 176, 121383.
Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. Technological Forecasting and Social Change, 176.
Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). The digital transformation of the banking industry.
Çakır, N. N. (2018). Endüstri 4.0 ve Çalışmanın Geleceği. Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges), 8(2), 97-105.
Çelik, S., & Mangır, F. (2020). Bankacılık Sektörünün Dijitalleşmesi: Dünyada ve Türkiye'de Durum Analizi. Cyberpolitik Journal, 5(10). s.260-282.
Dąbrowska, J., Almpanopoulou, A., Brem, A., Chesbrough, H., Cucino, V., Di Minin, A., ... & Ritala, P. (2022). Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda. R&D Management, 52(5), 930-954.
Demirel, Ali Can (2017). Dijital Bankacılık ve Türkiye'deki Mevcut Durumunun Analizi, YL Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı, Ankara.
Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. (2019). To be or not to be digital, that is the question: Firm innovation and performance. Journal of Business Research, 101, 583-590.
Fichman, Robert; Brian, G.; Dos Santos, L.; Zhiqiang E.Z. (2014). Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum Source: MIS Quarterly,38, No. 2 (June 2014), ss. 329-354
Hadjielias, E., Christofi, M., Christou, P., & Drotarova, M. H. (2022). Digitalization, agility, and customer value in tourism. Technological Forecasting And Social Change, 175.
Hagen, B., Zucchella, A. and Ghauri, P.N. (2019), "From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization", International Marketing Review, Vol. 36 No. 2, pp. 260-288. https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0023
Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), Second Edition, Sage Publication, Los Angeles. Sage ss. 111
Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. Technological Forecasting and Social Change, 154.
Miceli, A., Hagen, B., Riccardi, M. P., Sotti, F., & Settembre-Blundo, D. (2021). Thriving, not just surviving in changing times: How sustainability, agility, and digitalization intertwine with organizational resilience. Sustainability, 13(4).
Myhr, Niklas (2001). Business-to-business Partnerships— an empirical examination in a supply chain context.
Nadeem, Ayesha; Abedin, Babak; Cerpa, Narciso; Chew, Eng (2018). Editorial: Digital Transformation & Digital Business Strategy in Electronic Commerce - The Role of Organizational Capabilities, and Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research.
Öğütçü, Nil (2019). Dijitalleşmenin Türkiye Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri, T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Ocak, s.10.
Rick, Dove, 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy, An Industry-Led View, (1991) Iacocca Institute, Lehigh University, 200 W. Packer Ave., Bethlehem, PA, ABD.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. MIS Quarterly, 237-263.

Saputra, N., Sasanti, N., Alamsjah, F., & Sadeli, F. (2022). Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 era. Procedia Computer Science, 197, 326-335.

Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A Methodology For Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. International journal of production economics, 62(1), 7-22.

Škare, M., & Soriano, D. R. (2021). A dynamic panel study on digitalization and firm's agility: What drives agility in advanced economies 2009–2018. Technological Forecasting and Social Change, 163, 120418.

Zhang, J., Long, J., ve Von Schaewen, A. M. E. (2021). How does digital transformation improve organizational resilience?—Findings from PLS-SEM and fsQCA. Sustainability, 13(20), 11487.

# GİRİŞİMCİ LİDERLİK LİTERATÜRÜNÜN BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Öğr. Gör. Dr. Emirhan YETİŞ
*Fırat Üniversitesi*
eyetis@firat.edu.tr

Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ
*Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi*
mfcavus@osmaniye.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Hasan Sadık TATLI
*İstanbul Beykent Üniversitesi*
hasantatli@beykent.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışma, kapsamlı bir bibliyometrik analiz ile "girişimci liderlik" araştırmalarına genel bir bakış sunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda Scopus veri tabanında yer alan ve "entrepreneurial leadership" anahtar kelimesini içeren, 2000 - 2022 yılları arasında yayımlanan çalışmalar taranmış ve tarama sonucunda elde edilen 175 makale ile performans analizi ve bilimsel haritalama yöntemleri kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan sonuçlar, yayın eğiliminin 2016 yılından sonra önemli ölçüde arttığını gösterirken en yüksek verimlilik 2020 ve 2022 yıllarında kaydedilmiştir. Girişimci liderlik makalelerinin en fazla yayınlandığı (8) ve en çok atıf yapıldığı (616) dergi Journal Of Small Business Management'tir. En etkili yayıncılık ülkesi (29) Endonezya olurken, makalelere yapılan atıflar dikkate alındığında ise İngiltere en çok atıf alan (1390) ülkedir. Girişimci liderlik anahtar kelimesi ile birlikte sık kullanılan anahtar sözcükler liderlik (18), girişimcilik (12) ve KOBİ (10)'dir.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimci Liderlik, Girişimcilik, Liderlik, Bibliyometrik Analiz

# GİRİŞ

Girişimci liderlik, liderlik ve girişimciliğin kesiştiği noktada yer alır; liderlik etkileme sürecini ifade ederken, girişimcilik hem girişimciyi hem de girişimcinin çevresindeki fırsatlarla kesişimini yansıtır (Al Mamun, 2018). Girişimci liderlik, yeni kaynakların keşfedilmesi ve kullanılmasının yanı sıra, mevcut kaynakların etkin kullanımına neden olan fırsatlarla karşılaşıldığında vizyon sunma, takipçiler arasında bağlılık yaratma ve riski üstlenmenin dinamik bir süreci olarak tanımlanmıştır (Hejazi vd. 2012). Rekabetin yüksek düzeyde olduğu, kaynakların sınırlı olduğu pazarlarda girişimci liderliğin önemi büyüktür. Girişimci liderlik literatürü de girişimci liderlerin çıktılarına dikkat çekmeye başlamıştır. Girişimci liderliğin çalışanların inovatif davranışları (Bagheri ve Akbari 2017; Newman vd. 2018a), firmanın yetenekleri ve büyümesi (Koryak vd. 2015), firmanın inovasyonu (Fontana ve Musa, 2017), üretkenlik (iş çıktısı) (Newman vd. 2018b), sürdürülebilir performans (Nor-Aishah vd. 2020), örgütsel esneklik (Gross, 2020), örgütsel verimlilik (Carbonell ve Nasse, 2021) ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Son yıllarda girişimci liderliğe ilgi olsa da alanyazın henüz yeterli düzeyde gelişmemiştir. Girişimci liderliğin tanımları, ilişkilendirildiği kavramlar, girişimci liderliğin sıkça araştırıldığı bölgeler hakkında alanyazında öncül bir bilgi birikimi bulunmamaktadır. Söz konusu eksiklik girişimci liderlik konusundaki bilgi birikiminin bir odağa sahip olmamasına neden olmaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamında bibliyometrik analiz yardımı ile girişimci liderlik alanyazınının incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada öncelikle, kullanılan bibliyometrik yöntemler ve yazılımlar, amaçları ile birlikte incelenmekte ve incelenen veri tabanını elde etmek için izlenen arama metodolojisi açıklanmaktadır. İkinci bölümde, makale sayısı, atıf yapısı ve zaman içindeki gelişimine göre yapılandırılmış yayınlar, yazarlar, ülkeler, dergiler ve araştırma alanları ile ilgili sonuçlar VOSviewer yazılımı kullanılarak bibliyografik verilerin ayrıntılı bir grafiksel ağ analizi ile

sunulmaktadır. Son olarak, gelecekteki olası araştırma hatları belirlendikten sonra ana araştırma tartışmaları, sonuçları ve sınırlamaları ele alınmaktadır.

Girişimci liderlik araştırmaları yıllar içerisinde nasıl bir gelişme göstermektedir?

Girişimci liderlik araştırmalarında en etkili dergiler hangileridir?

Girişimci liderlik araştırmalarının ülkelere göre dağılımı nasıldır?

Girişimci liderlik araştırmalarında yazarlar tarafından kullanılan anahtar sözcüklerin ağ analizi nasıldır?

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Girişimci Liderlik

Girişimcilik, dünya genelinde ekonomik büyüme ve kalkınmanın en önemli araçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Mal ve hizmetlerin sınırlar arasında serbestçe dolaşabildiği bir ortamda, girişimciler ekonomik hayatın başlangıç noktası olarak tanımlanmaktadır (Top, 2006). Bu sebeple girişimci, risk almayı göze alarak piyasada mal, hizmet ve bilgi sunan bir kişi şeklinde ifade edilmiştir. Başka bir deyişle girişimci, fırsatları gözlemleyen ve bunları bulduğunda bağımsız olarak bir iş kurarak riskleri üstlenen, organize eden ve yöneten kişidir (Couger vd., 1990, s. 371). Girişimcilik, fırsatları algılamayı, sermaye sağlamayı, üretim faktörlerini koordine etmeyi, belirsizliğe katlanmayı ve yenilikler üstlenmeyi içerir (Mwatsika vd., 2018). Liderlik ise; başkalarının tutum, düşünce ve davranışlarını etkileyerek belirlenen amaçlara yöneltebilme kabiliyetidir. Lider, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için izleyicilerine yön veren, onları motive eden, müşterek hedeflere ulaştıran kişidir (Koçel, 2014, s. 32). En genel ifadeyle liderlik bir topluluğu belirlenen ortak amaçlar uğruna etkileyerek harekete geçirme durumudur (Çakar ve Arbak, 2003, s. 19).

Bireysel düzeyde, liderler ve girişimciler, yenilikçilik, risk alma eğilimi ve iş ve organizasyon için daha iyi bir gelecek öngörme yeteneği gibi birçok ortak niteliğe sahiptir. İki disiplin arasındaki benzerlikler o kadar fazladır ki, bazı akademisyenler girişimciliği bir tür liderlik olarak tanımlamış ve girişimcilerin davranışlarının çoğunu, belirli bir ekonomik ve karmaşık bağlamda olsa da, liderlik davranışları olarak tanımlamıştır (Cogliser ve Brigham, 2004). Girişimcilik ve liderlik arasındaki farklara odaklanan diğer araştırmacılar, girişimciliğin bu tanımını basit ve tutucu olarak nitelendirmiştir. Bir girişimci, yerleşik bir organizasyonda görev yapan bir liderden daha fazlası olduğu için, bir firmayı sıfırdan başlatır, farklı zorluklarla ve krizlerle yüzleşir ve olağanüstü bir durumda liderlik eder.

Girişimci liderlik, herhangi bir boyutta, türde veya yaştaki bir organizasyonda bulunabilen kendine özgü bir liderlik tarzıdır. Liderlik, genel olarak, organize bir grubun aktivitelerini hedeflere ulaşma yönünde etkilemeyi içerirken, koordinasyon ve planlamaya odaklanan yönetimden farklıdır. Liderlik ve girişimciliğin kesişiminden önceki çalışmalara paralel olarak, girişimci liderlik, girişimci fırsatları tanımayı ve kullanmayı içeren örgütsel hedeflere ulaşılmasına yönelik olarak grup üyelerinin performansını etkilemek ve yönlendirmek olarak tanımlanmaktadır (Renko vd., 2015).

Girişimci liderlik üzerinde yapılan tanımların fazla olması, kavram üzerinde uzlaşılmış bir tanımının bulunmamasının yanı sıra, yaklaşımlarda önemli bir çeşitlilik olduğu görülmektedir. Tablo 1'de yer alan tanımların çoğunun ortak noktası, girişimcilik literatüründe çok açık bir şekilde kök salmış olan terimlerle girişimci liderlerin ve liderliğin özelliklerine, karakteristiklerine ve davranışlarına odaklanmalarıdır.

Tablo 1: Çeşitli Girişimci Liderlik Tanımları

| Yazar ve Yayın Yılı | Tanım |
|---|---|
| Cunningham ve Lischeron (1991) | Girişimci liderlik net hedefler belirlemeyi, fırsatlar yaratmayı, insanları güçlendirmeyi, örgütsel yakınlığı korumayı ve bir insan kaynakları sistemi geliştirmeyi içerir. |
| Ireland vd. (2003) | Girişimci liderlik, hem fırsat arama hem de avantaj arama davranışlarını vurgulamak amacıyla kaynakları stratejik olarak yönetmek için başkalarını etkileme becerisini gerektirir. |
| Gupta vd. (2004) | Stratejik değer yaratmanın keşfedilmesi ve kullanılmasına vizyon tarafından bağlı hale gelen destekleyici bir katılımcı kadrosunu bir araya getirmek ve harekete geçirmek için kullanılan vizyoner senaryolar yaratan liderlik. |
| Thornberry (2006) | Liderlik tutku, vizyon, odaklanma ve başkalarına ilham verme becerisi gerektirir. Girişimci liderlik, tüm bunların yanı sıra girişimci liderlerin yeni iş fırsatlarını belirlemelerine, geliştirmelerine ve yakalamalarına yardımcı olan bir zihniyet ve beceri seti gerektirir. |
| Kuratko (2007) | Girişimci liderlik, fırsatları tanımlama, güvenliğin ötesinde risk alma ve bunu takip edecek kadar kararlı olmayı birleştiren benzersiz bir kavramdır. |
| Surie ve Ashley (2008) | Yüksek hızlı ve belirsiz ortamlarda inovasyon ve adaptasyonu sürdürebilen liderlik. |
| Roomi ve Harrison (2011) | Girişimci liderlik iki yapının birleşimidir; rekabet avantajı elde etmek amacıyla fırsatları belirlemek, geliştirmek ve bunlardan yararlanmak için ekipleri harekete geçirecek vizyona sahip olmak ve bunu iletmek. |
| Leitch vd. (2012) | Girişimci liderlik, daha genel anlamda girişimci bir liderlik tarzından ziyade, girişimci girişimlerde gerçekleştirilen liderlik rolüdür. |
| Renko vd. (2015) | Girişimci liderlik, girişimcilik fırsatlarını tanımayı ve keşfetmeyi içeren örgütsel hedeflerin başarılması için grup üyelerinin performansını etkilemeyi ve yönlendirmeyi gerektirir. |

**Kaynak:** Harrison vd. (2015).

Girişimci liderlik, girişimci yaklaşım ile hassas piyasa durumlarıyla başa çıkma becerisini bir arada bulunduran ve böylece bir kuruluşa rekabet avantajı kazandıran bir lideri tanımlayan popüler bir liderlik tarzı olarak yükselmektedir. Bu tür liderler yaratıcı yönler üzerinde çalışırlar ve değişime karşı duyarlılıkları diğer liderlik tarzlarına göre daha yüksektir. Girişimci liderlik, girişimci yönelimli liderlik ve girişimci yönetimin bir birleşimidir (Musa ve Fontana, 2014).

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, bibliyometrik verilerden faydalanılarak dokümanların analiz edilmesi ve eğilimlerin belirlenerek nicel sonuçların incelenmesine dayanan Bibliyometrik Analiz Yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometrik metodoloji, bibliyometrik veriler (örn. yayın ve atıf birimleri) üzerinde nicel tekniklerin (örn. bibliyometrik analiz - atıf analizi) uygulanmasını kapsar (Broadus, 1987). Yani bibliyometrik yöntemler, araştırmacıların bulgularını, alanda çalışanları ve görüşlerini atıf, işbirliği ve yazı yoluyla ifade eden diğer bilim insanları tarafından üretilen toplu bibliyografik verilere dayandırmalarına olanak tanır. Bu veriler bir araya getirilip analiz edildiğinde, alanın yapısı, sosyal ağları ve güncel ilgi alanlarına ilişkin içgörüler ortaya konabilir (Zupic ve Cater, 2015).

Bibliyometrik yöntemlerin iki ana kullanım alanı vardır: performans analizi ve bilim haritalama (Cobo vd., 2011). Performans analizi, bireylerin ve kurumların araştırma ve yayın performansını değerlendirmeyi amaçlar. Bilim haritalama ise bilimsel alanların yapısını ve dinamiklerini ortaya çıkarmayı amaçlar. Yapı ve gelişim hakkındaki bu bilgiler, araştırmacının amacı belirli bir

araştırma hattını gözden geçirmek olduğunda faydalıdır. Bibliyometrik yöntemler, literatürün öznel değerlendirmesine niceliksel bir titizlik katar. Bir inceleme makalesinde teorik olarak türetilmiş kategorilere dair kanıt sağlayabilir (Donthu vd., 2021).

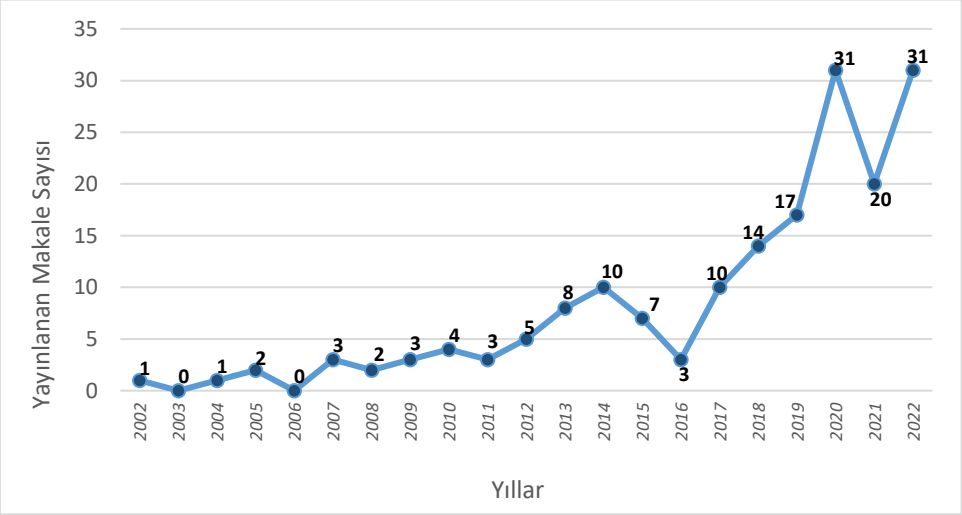
Bu çalışmada, analiz kapsamında Scopus veri tabanında yer alan ve makale başlığı (article title) içerisinde "entrepreneurial leadership" kelimelerini içeren, 2000 - 2022 yılları arasında yayımlanan çalışmalar taranmış ve toplamda 241 yayın elde edilmiştir. Ardından doküman tipi makale (article) seçimi yapılarak analize tabi tutulacak 175 makalenin verilerine ulaşılmıştır. Elde edilen veriler ile performans analizi ve bilimsel haritalama yöntemleri kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir. Bibliyometrik analiz yöntemi uygulanırken Scopus veri tabanının sunduğu grafiklerden ve Vosviewer programındaki ağ görselleştirmelerinden ve yoğunluk haritalarından yararlanılmıştır.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

Scopus veri tabanında yer alan ve makale başlığında "entrepreneurial leadership" kavramı bulunan 175 makale ile analizler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, araştırmanın soruları dikkate alınarak 4 başlık altında sunulmaktadır.

## Girişimci Liderlik Makalelerinin Yıllara Göre Dağılımı

Scopus'ta yayımlanan makalelerin yıllar itibariyle dağılımı incelenerek ulaşılan veriler Grafik 1'de sunulmuştur.




**Grafik 1: Girişimci Liderlik Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı**

Grafik 1'de sunulan veriler 2002-2022 yılları arasında Scopus veri tabanında yayınlanan makale sayısını göstermektedir. Veriler özellikle 2016 yılından sonra konuya ilginin belirgin bir şekilde arttığını destekler niteliktedir. Elde edilen verilere göre en fazla yayın 2020 ve 2022 (n=31) yıllarında yapılmıştır.

## Girişimci Liderlik Makalelerinin Yayımlandığı Dergilere Göre Dağılımı

Girişimci liderlik ile ilgili makalelerin hangi dergilerde sıklıkla yayınlandığına ilişkin olarak Scopus'tan elde edilen veriler Tablo 2'de özetlenmiştir.

**Tablo 2: Girişimci Liderlik Makalelerinin Yayınlandığı Dergi Listesi (Yayın Sayısı)**

| Dergi Adı | Yayın Sayısı | Oran | Alıntı | Etki Faktörü (2022) |
|---|---|---|---|---|
| Journal Of Small Business Management | 8 | 4.57 | 616 | 11.5 |
| Sustainability Switzerland | 7 | 4 | 134 | 5.8 |
| International Small Business Journal Researching Entrepreneurship | 4 | 2.28 | 323 | 10.8 |

N:175 (Yayınlanan makale sayısı)

Araştırma sonuçlarına Scopus veri tabanından elde edilen verilere göre "girişimci liderlik" ile ilgili 2002 – 2022 yıları arasında 127 dergide toplam 175 makale yayınlanmıştır. Toplam yayın sayıları dikkate alındığında yüzde 2'lik oranın altında kalan bulgulara yer verilmemesiyle beraber en çok yayın yapılan 3 dergi Tablo 2'de sırasıyla gösterilmiştir. Girişimci liderlik ile ilgili en fazla makalenin yayınlandığı dergi 11.5 etki faktörüne sahip "Journal Of Small Business Management" olarak görülmektedir.

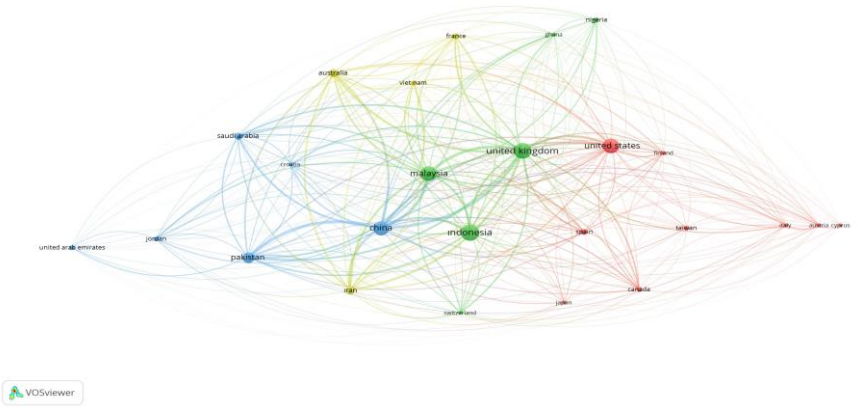
## Girişimci Liderlik Makalelerinin Yayımlandığı Ülkelere Göre Dağılımı

Scopus'tan elde edilen verilerden yayın sayısı bakımından en üretken ilk altı ülke Tablo 3'te sunulmaktadır. Tabloda en az 10 makaleye sahip ülkeler listelenmiştir.

**Tablo 3: Girişimci Liderlik Literatürüne Katkı Sağlayan Ülkeler**

| Ülke | Makale Sayısı | Atıflar | İlişkisellik Skoru (Toplam Bağlantı Gücü) |
|---|---|---|---|
| Endonezya | 29 | 239 | 110 |
| İngiltere | 27 | 1390 | 412 |
| Malezya | 24 | 384 | 189 |
| ABD | 23 | 1198 | 354 |
| Çin | 22 | 422 | 310 |
| Pakistan | 13 | 172 | 132 |

"Girişimci liderlik" ile ilgili makalelerinin hangi ülkelerde daha çok yayımlandığına ilişkin Scopus veri tabanından elde edilen veriler Vosviewer programında analize tabii tutulmuştur. En az 2 makaleye sahip ülkeler üzerinden gerçekleştirilen analiz sonucunda girişimci liderlik makalelerinin en fazla yayımlandığı ülke, 29 makale ile Endonezya olurken, 27 makale ile İngiltere ikinci sırada yer almaktadır. Makalelere yapılan atıflar incelendiğinde en fazla atıf alan (1390 atıf) ülkenin İngiltere olduğu görülmektedir. Şekil 1'de yer alan ülkelere göre girişimci liderliğe ilişkin ortak atıf ağları da bu durumu destekler niteliktedir.




**Şekil 1: Girişimci Liderlik Makalelerinin Ülkelere Göre Ortak Atıf Ağları**

Şekil 1 incelendiğinde girişimci liderlik ile ilgili atıf yapılan ülkelerin ilişki durumlarına göre *yeşil renk ile*; İngiltere, Endonezya, Malezya, İsviçre, Gana, Nijerya *kırmızı renk ile*; Kanada, ABD, Tayvan, İspanya, Japonya, İtalya, Finlandiya, Kıbrıs, Kanada, Avusturya, *mavi renk ile*; Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan, Pakistan, Ürdün, Hırvatistan, Çin, *sarı renk ile*; Avustralya, Fransa, İran ve Vietnam arasında daha yoğun ilişki olduğu görülmektedir.

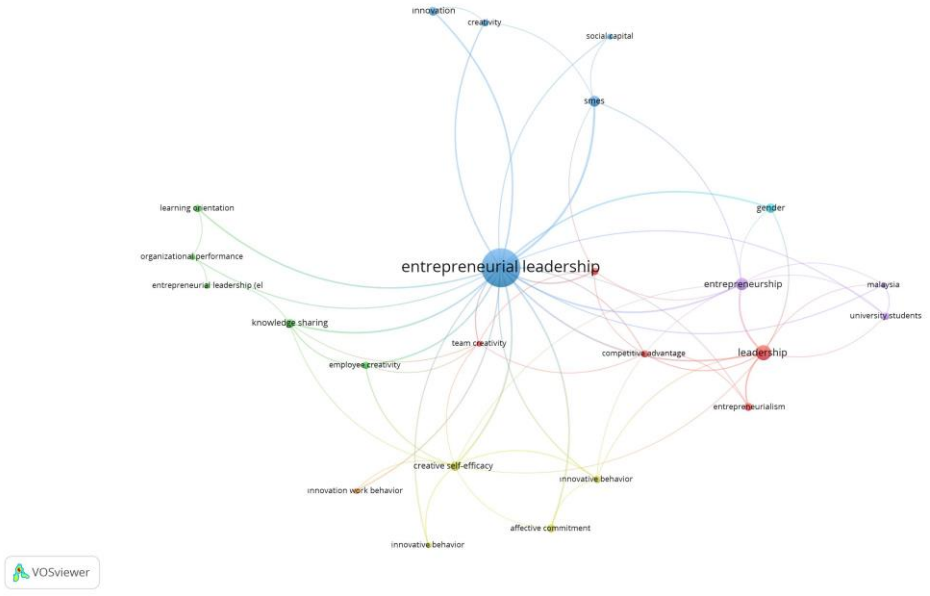
## Makalelerde Kullanılan Anahtar Kelimelerin Ağ Analizi

Girişimci liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların özetlerinde yer alan anahtar kelimelerin kullanım sıklığı ve ilişkisellik skoruna (toplam bağlantı gücü) ilişkin değerler VosViewer programından faydalanılarak en çok tekrar edilen ilk 5 kelime Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4: Girişimci Liderlik Makalelerinde Kullanılan Anahtar Kelimeler**

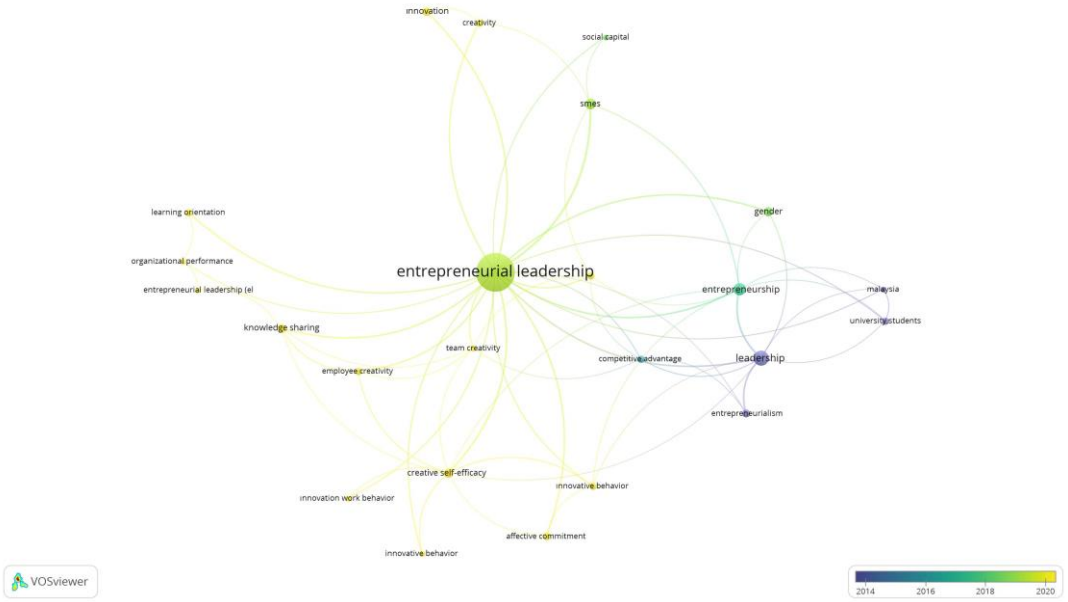
| Anahtar Kelime | | Kullanım Sıklığı | İlişkisellik Skoru (Toplam Bağlantı Gücü) |
|---|---|---|---|
| Girişimci Liderlik | Entrepreneurial Leadership | 116 | 84 |
| Liderlik | Leadership | 18 | 24 |
| Girişimcilik | Entrepereneurship | 12 | 19 |
| Kobiler | Smes | 10 | 14 |
| Yaratıcı Özyeterlilik | Creative Self-efficacy | 7 | 18 |
| Cinsiyet | Gender | 7 | 10 |

Toplam 467 kavramdan kullanım sıklığının en az 3 olması koşuluyla analiz sonucunda ortaya çıkan 24 anahtar kelime ile Şekil 2'deki ağ haritası elde edilmiştir.




**Şekil 2: Girişimci Liderlik Makalelerinin Ortak Kelime Ağları**

Şekil 2'deki her bir renk, bir kümeyi ifade ederken toplamda 7 kümenin olduğu belirtilmiştir. Anahtar kelimelerden en çok kullanılan 5 anahtar kelime sırasıyla; 116 tekrar girişimci liderlik (entrepreneurial leadership), 18 tekrar ile liderlik (leadership), 12 tekrar ile girişimcilik (entrepreneurship), 10 tekrarlama ile Kobiler (Smes), 7 tekrar ile beşinci sırada ise yaratıcı özyeterlilik (Creative Self-efficacy) ve cinsiyet (gender) yer almaktadır.




**Şekil 3: Girişimci Liderlik Makalelerinin Ortak Kelime Ağları (Yıllara Göre Dağılım)**

Şekil 3, Yazar anahtar kelimelerinin zamansal değişimlerini temsil etmek için renkler kullanılarak ortalama yayın yıllarıyla üst üste bindirilmiş bir görselleştirmesini göstermektedir. Koyu mavi terimler ortalama olarak 2014 civarında yayınlanmıştır, ortalama yayın yılı 2017.4 civarında olanlar yeşil renkle gösterilmiştir ve ortalama yayın yılı 2020 civarında olan anahtar kelimeler sarı renkle gösterilmiştir.

Liderlik, girişimcilik ruhu, üniversite öğrencileri ve Malezya terimleri 2016'nın hemen öncesinde yayın ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. 2016'nın başlarında rekabet avantajı 2017'nin ortalarında girişimcilik, 2018'in ortalarında ise cinsiyet, Kobiler ve sosyal sermaye kavramları öne çıkmıştır. 2019'un sonlarına doğru ortaya çıkan "girişimci liderlik" terimi araştırma camiası tarafından bir alan olarak görülmeye başlanmıştır denilebilir. Girişimci liderlik faktörlerinin literatürde yer almasıyla birlikte; yaratıcılık, yenilik, ekip yaratıcılığı, yaratıcı öz yeterlilik, bilgi paylaşımı ve öğrenen örgütler gibi kavramlar ortaya çıkmaya başlamıştır.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, ayrıntılı bir bibliyometrik analiz yoluyla konuya genel bir bakış ve kesin bir odaklanma sağlayarak girişimci liderlik alanına ilişkin katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. İki ana bibliyometrik yöntem olan performans analizi ve bilimsel grafik haritalama kullanılarak, yıllara göre yayın sayıları, araştırma yapan dergiler, araştırma yapan ülkeler ve atıf sayıları, makalelerde kullanılan anahtar kelimeler, yayınlardaki eğilimler ve aralarındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçlar, Scopus'tan sağlanan bir bibliyografik veri tabanının analiz edilmesiyle elde edilmiştir. Bu bağlamda Scopus veri tabanında yer alan ve "entrepreneurial leadership" anahtar kelimesini içeren, 2000 - 2022 yılları arasında yayımlanan çalışmalar taranmış ve tarama sonucunda elde edilen 175 makale ile performans analizi ve bilimsel haritalama yöntemleri kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir.

Alanda yapılan araştırmalar neticesinde 2010-2016 yılları arasında 40 yayın yapılırken, 2017-2022 yılları arasında ise 123 yayın yapılmıştır. Son altı yıllık dönemde alanda önemli derecede yayın artışının olduğu gözlenmiştir. Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve piyasa aksaklıkları ile karakterize edilen dinamik ve hızla değişen iş ortamının, girişimci liderliğe olan ilginin artmasına neden olduğu söylenebilir. Ulaşılan sonuçlar, yayın eğiliminin 2016 yılından sonra önemli ölçüde arttığını gösterirken en yüksek verimlilik 2020 ve 2022 yıllarında kaydedilmiştir.

Girişimci liderlik makalelerinin en fazla yayınlandığı (8) ve en çok atıf yapıldığı (616) dergi Journal Of Small Business Management'tir. En çok yayın yapılan ülke (29) Endonezya olurken, makalelere yapılan atıflar dikkate alındığında ise İngiltere en çok atıf alan (1390) ülkedir. Girişimci liderlik anahtar kelimesi ile birlikte sık kullanılan anahtar sözcükler liderlik (18), girişimcilik (12) ve KOBİ (10)'dir.

Diğer yandan bu çalışma, girişimci liderlik alanındaki araştırmacılara yol göstermeye yardımcı olabilecek bazı bulguları ortaya koymaktadır. Ancak gelecekteki çalışmalar Scopus veri tabanına ait olmayan ve dolayısıyla etki faktörü bulunmayan makaleleri de içermelidir. Etki faktörüne sahip olmadıkları için bilim camiası bu makaleleri ilgili olarak görmemektedir. Ancak yine de bu makaleler mevcut çalışmada kullanılan verileri girişimci liderlik hakkında daha fazla bilgi ile tamamlayacaktır. Ayrıca, sonraki bibliyometrik çalışmalar, bibliyometrik analizi yalnızca Scopus veri tabanındaki girişimci liderlik makaleleri ile sınırlandırılmayıp, derlemeler, bildiriler, kitap incelemeleri vb. gibi diğer çalışmalar da dâhil edilerek araştırma alanı genişletilebilir.

Bibliyometrik analiz ve alanyazındaki çalışmaların birlikte değerlendirilmesi, araştırma gündemi oluşturulmasında önemlidir. Bu nedenle girişimci liderlik hakkındaki bibliyometrik analiz sonuçlarının önceki araştırmaların bulguları ile genişletilmesi, bulguların faydalı olmasına katkı sağlayabilir. Örneğin, girişimci liderliğin bireysel ve örgütsel düzeydeki ardılları hakkında araştırma olsa da üst yönetim ekiplerinin girişimci liderlerin kararları üzerinde nasıl bir role sahip oldukları henüz araştırmalara konu olmamıştır. Daha üst bir bakış açısıyla, sektörel dinamiklerin girişimci liderliği nasıl yönlendirdiği hakkında kısıtlı sayıda araştırmalar bulunmaktadır. Girişimci liderlik araştırmalarında gömülü olarak, piyasa mekanizmasının girişimci liderliğe önemli bir rol sunduğu varsayımı bulunduğu dikkat çekmektedir. Ancak bu varsayımların temellendirilebilmesi için araştırmaların piyasa mekanizmasını da göz önüne alınarak yapılması gerekmektedir. Örneğin Yeni Kurumsal Kuram (Özen, 2020) ve Avusturya Ekonomi Okulu (Barca, 2017), girişimci liderliğin etkin olabileceği piyasalar hakkında zemin sunabilir.

# KAYNAKÇA


Al Mamun, A., Ibrahim, M. D., Yusoff, M. N. H. B. & Fazal, S. A. (2018). Entrepreneurial Leadership, Performance, and Sustainability of Micro-Enterprises in Malaysia. Sustainability, 10, 1591.

Bagheri, A., & Akbari, M. (2018). The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior. Journal of Nursing Scholarship, 50(1), 28-35.

Barca, M. (2017). Economic foundations of strategic management. Routledge.

Broadus, R. N. (1987). Toward a definition of "bibliometrics". Scientometrics, 12(5–6), 373–379.

Carbonell Launois, N., & Nassè, T. B. (2021). Entrepreneur leadership, adaptation to Africa, organisation efficiency, and strategic positioning: What dynamics could stimulate success?. International journal of entrepreneurship, 25(6), 1-10.

Cobo, M. J., Lopez-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E. & Herrera, F. (2011). An approach for detecting, quantifying, and visualizing the evolution of a research field: A practical application to the Fuzzy Sets Theory field. Journal of Informetrics, 5(1), 146–166.

Cogliser, C. C. & K. H. Brigham (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual Lessons to Be Learned, The Leadership Quarterly, 15, 771–799.

Couger, J. D., Higgins, L. F., & McIntyre, S. C. (1990, January). Differentiating creativity, innovation, entrepreneurship, intrapreneurship, copyright and patenting of IS products/processes. In Twenty-Third Annual Hawaii International Conference on System Sciences (Vol. 4, pp. 370-379). IEEE Computer Society.

Cunningham, J. B. & J. Lischeron (1991). Defining entrepreneurship, Journal of Small Business Management, 29(1), 45–62.

Çakar, U. & Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zekâ gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (2) , 83-98.

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,

Fontana, A., & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. International Journal of Innovation Science, 9(1), 2-19.

Gross, R. (2020). Constructing a relationship between entrepreneurial leadership and organizational flexibility. Delhi Business Review, 21(1), 23-38.

Gupta, V., I. McMillan. & G. Surie (2004). Entrepreneurial leadership: Developingand measuring a cross-cultural construct, Journal of Business Venturing, 19(92), 241–260.

Harrison, R., Leitch, C., & McAdam, M. (2015). Breaking glass: Toward a gendered analysis of entrepreneurial leadership. Journal of Small Business Management, 53(3), 693-713.

Hejazi, S. A. M., Malei, M. M. & Naeiji, M. J. (2012). Designing a scale for measuring entrepreneurial leadership in SMEs, International Conference on Economics, Market-ing and Management, IPEDR28, 71–77.

Ireland, R. D., M. A. Hitt. & D. G. Sirmon (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions, Journal of Management Development, 29(6), 963–989.

Koçel, T., (2014). İşletme Yöneticiliği, 15.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. International Small Business Journal, 33(1), 89-105.

Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest Editor's Perspective, Journal of Leadership & Organizational Studies, 13(4), 1–11.

Leitch, C. M., C. McMullan, & R. T. Harrison (2009). Leadership development in SMEs: An action learning approach, Action Learning: Research and Practice, 6(3), 243–263.

Musa, S. & Fontana, A. (2014). Measuring entrepreneurial leadership in innovation management [conceptual framework], The ISPIM Asia-Pacific Innovation Forum

Musa, S., & Fontana, A. (2014). Measuring entrepreneurial leadership in innovation management [conceptual framework]. In The ISPIM Asia-Pacific Innovation Forum.

Mwatsika, C., Kambewa, P., Chiwaula, L. (2018). Untangling the Concept Of Entrepreneurship Towards A Common Perspective. Afr. J. Bus. Manage., 14(12), 451-470.

Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018a). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. Journal of business research, 89, 1-9.

Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. (2018b). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. The international journal of human resource management, 29(20), 2905-2926.

Nor-Aishah, H., Ahmad, N. H., & Thurasamy, R. (2020). Entrepreneurial leadership and sustainable performance of manufacturing SMEs in Malaysia: The contingent role of entrepreneurial bricolage. Sustainability, 12(8), 3100.

Özen, Ş. (2020). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. A.S. Sargut ve Ş. Özen (Editörler). Örgüt Kuramları. Dördüncü Baskı. Ankara. İmge Kitabevi, ss. 237-330.

Renko, M., Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brannback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneur-ial leadership. Journal of Small Business Management, 53(1), 54–74.

Roomi, M. A. & P. Harrison (2011). Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught?, International Review of Entrepreneurship, 9(3), 1–44.

Surie, G. & A. Ashley (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation, Journal of Business Ethics, 81, 235–246.

Thornberry, N. (2006). Lead like an Entrepreneur: Keeping the Entrepreneurial Spirit Alive within the Corporation. NewYork: McGraw-Hill.

Top, S., (2006). Girişimcilik Keşif Süreci, Beta Yayınları, İstanbul.

Zupic, I., & Cater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. Organizational Research Methods, 18(3), 429–472.

# ÇALIŞAN SADAKATİNİN ÖRGÜT YARARINA ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR VE BİLGİ İFŞASINA ETKİSİNDE AHLAKİ ÇÖZÜLMENİN ARACI VE DÜZENLEYİCİ ROLÜ*

Öğr. Gör. Dr. Nihat Emre BÖREKÇİ
*Ardahan Üniversitesi*,
nihatemreborekci@gmail.com

Prof. Dr. Sebahattin YILDIZ
*Kafkas Üniversitesi*,
syildiz@kafkas.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada, çalışan sadakatinin bilgi ifşası ve örgüt yararına etik dışı davranışlar üzerindeki etkisi araştırılmış ve ahlaki çözülme kavramının bu etkideki aracı ve düzenleyici rolünün belirlenmesi esas alınmıştır. Bu kapsamda, Erzurum 1. Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 514 kişiden anket tekniği ile veri toplanmıştır.Verilerin istatistiksel analiz sonuçlarına göre, çalışan sadakati örgüt yararına etik dışı davranışları pozitif, bilgi ifşasını ise negatif yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, ahlaki çözülmenin örgüt yararına etik dışı davranışlar üzerinde pozitif ancak bilgi ifşası üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, çalışan sadakatinin örgüt yararına etik dışı davranışlar üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin aracı rolü olduğu belirlenirken, ahlaki çözülmenin düzenleyici rolü anlamlı bulunmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan sadakati, örgüt yararına etik dışı davranışlar, bilgi ifşası, ahlaki çözülme.

# GİRİŞ

Son yıllarda yapılan çalışmalarda, ABD'de çalışanların %20'den fazlasının her yıl gönüllü olarak işten ayrıldığı ve bu oranın 2010 yılına göre %88 artış gösterdiği ifade edilmektedir (Work Instutute, 2020). Türkiye'de ise 2013 yılında %20 olan çalışan devir oranı 2018 yılında %25'e yükselmiştir (PERYÖN, 2018). Bu verilerden de anlaşılabileceği gibi, şirketlerin çalışanlarını bünyesinde tutması her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. Çalışan devir oranının fazla olması işletmeler açısından üretim kayıplarına neden olması, iş ilanı verilmesi veya işe alım süreçlerinin yaratacağı maliyetler nedeniyle istenmeyen bir durumdur (Demirci, 2023:4). Günümüz iş dünyasında, çalışanların örgütte kalmasının zorlaştığı bahsedilen araştırma raporlarında da görülmektedir. Bu nedenle, örgütlerin en değerli varlığı olan insan kaynağının yönetimi önem kazanmıştır. Örgütlerin yaşam sürelerinin uzamasındaki önemli unsurlardan biri çalışanların örgütteki devamlılığıdır. Bu sebeple, örgütler çalışanlarının sadakat seviyesini artırmak istemektedir (Çınaroğlu vd., 2015:27). Çalışan sadakati, çalışanın örgütte kalma kararını etkileyen psikolojik bir durumdur. Bu kavram, çalışanların örgütün başarısına katkıda bulunma taahhüdünü içermekte ve örgüt için çalışmanın en iyi seçenek olduğuna olan inancı kapsamaktadır (Melayansari ve Bhinekawati, 2020:114).

Çalışan sadakatinin ahlaki temeller üzerine kurulması gerekmektedir (Coughlan, 2005:50). Ahlaki temelden yoksun ve sadakati yüksek çalışan, ait olduğu örgütün daha fazla kazanması veya zarar görmemesi uğruna etik dışı davranışlara girebilmektedir. Örgüt yararına etik dışı davranışlar (ÖYEDD) olarak tanımlanan bu durum örgütün etkin çalışmasını teşvik etmek amacıyla yasaların ve ahlaki değerlerin ihlal edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Umphress ve Bingham, 2011:622).

İnsanlar, etik dışı bir davranışta bulunduklarında yaşayacakları vicdan azabını ve suçluluk hissinin azalması için bazı mekanizmalar kullanmaktadır. Ahlaki çözülme olarak tanımlanan bu

* Bu çalışma Nihat Emre BÖREKÇİ'nin, Prof. Dr. Sebahattin YILDIZ danışmanlığında Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamlanan doktora tezinden üretilmiştir.

mekanizmalar sayesinde sadakatli çalışanların örgütleri lehine etik dışı davranışlarda bulunma ihtimalleri artmaktadır. Benzer şekilde, ahlaki çözülme mekanizmaları etik dışı durumun mazur görülmesine sebep olabilmektedir. Bu durumda, çalışan etik dışı bir durumu ifşa etme davranışında bulunmayabilmektedir.

Araştırmamızın konu aldığı değişkenlerden ahlaki çözülme ve ÖYEDD nispeten daha yeni ve gelişmekte olan kavramlardır. Bu kavramların sadakat ve ifşa ile ilişkilerine odaklanan bir çalışmaya henüz rastlanılmamıştır. Türkiye'de bu kavram üzerinde çok çalışma yapılmaması ve mekanizmaların tam olarak ortaya konulamaması sadece işletmeler için değil, toplum refahı ve iş ahlakı açısından da önem arz etmekte ve bizi bu değişkenleri araştırmaya ve bu alanda katkı sağlamaya motive etmiştir. Çalışmamızın temel amacı, çalışan sadakatinin ÖYEDD ile bilgi ifşası üzerindeki etkisini ve ahlaki çözülmenin bu etki üzerindeki rolünün tespit edilmesidir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Çalışan Sadakati

Bir nesneye gönülden bağlılık şeklinde ifade edilen sadakat, bir kişinin başka bir kişi, grup, amaç ya da görevle ilgili olabilecek şeylere gösterdiği duygusal bir bağlılık veya tepkidir (Schrag, 2001:43; Lee, 2008:31). Örgütsel sadakat, çalışanların örgütün çıkarlarını bireysel çıkarlarının üzerinde tutmasını ve çalıştıkları örgüt hakkında olumlu söylemlerde bulunarak örgütleri için olumlu imaj oluşturmalarını ifade etmektedir (Kang vd., 2007:114). Sadakat, örgütün dış çevreye karşı tanıtımını, itibarını güçlendiren davranışlarda bulunmayı, örgütü tehditlere karşı savunmayı, olumsuz koşullar altında bile örgütte kalmayı ve örgütün çıkarları için iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalışmayı gerektirmektedir (Podsakoff, 2000:517; Dede, 2018:29).

Sadakati yüksek çalışan, örgütün başarılı olması için fazladan gayret ve zaman harcamaktadır. Bu kişiler, örgüt içerisinde iş birliği ve takım ruhuna uygun davranmakta ve bu grupların devamlılığını korumaktadır (Koç, 2009:204). Sadık çalışanların temel düzeyde beş özelliği bulunmaktadır. Bunlar; takım oyuncusu olmak, şirketin kazancı için fedakârlık yapmak, şirketin ürünlerine inanmak, çalıştığı şirketi çalışabilecek en iyi şirket olarak görmek ve ücret avantajı olsa bile başka şirkete gitmemek/şirkette kalmak gibi özelliklerdir (Dougles, 2008:6).

## Örgüt Yararına Etik Dışı Davranışlar (ÖYEDD)

Örgütlerde etik dışı davranışları ve örgüte zarar veren sapkın veya zararlı davranışları inceleyen birçok kavram bulunmaktadır. Bu kavramlar, etik dışı davranışların zararlı sonuçlarına odaklanmaktadır. Ancak, bazı davranışlar etik dışı olmasına rağmen örgütler için faydalı olabilmektedir. Daha önce yapılan çalışmalar, etik dışı davranışların örgüte yararlı olan kısımlarını görmezden gelmektedir (Herchen, 2015:2-3). Literatürdeki bu eksiklik, 2003 yılında Elizabeth Umphress'in doktora tezinde yaptığı araştırmayla ve Umphress ve arkadaşlarının (2010; 2011) makalelerindeki sonuçlarla giderilmeye çalışılmıştır (Coşkun, 2017:23).

Umphress ve Bingham (2011:622), örgütün veya örgüt üyelerinin (liderler gibi) etkin çalışmasını teşvik etmeyi amaçlayan fakat temel toplumsal değerleri, örf ve adetleri, yasaları ya da ahlaki değerleri ihlal eden davranışları ÖYEDD olarak tanımlamışlardır. ÖYEDD kavramında iki husus önemli bulunmaktadır. Birincisi, ÖYEDD etik değildir çünkü adalet, hukuk veya yaygın olarak benimsenen ve küresel olarak kabul edilen etik davranış standartlarını ihlal etmektedir. Çalışan, örgütsel normlar gibi yerel standartlar yerine mutlak toplumsal standartları ihlal ederse etik dışı davrandığı kabul edilmektedir. İkincisi, ÖYEDD örgüte veya üyelerine fayda sağlamak veya yardım etmek amacıyla gönüllü olarak yapılan, çalışanın resmi iş tanımlarında belirtilmemiş ve amirleri tarafından emir verilmemiş davranışlar olduğu için örgüt yararına bir davranıştır şeklindedir (Mishra vd., 2022:64).

## Ahlaki Çözülme

Ahlaki çözülme, kişinin gerçekleştireceği davranışın doğru olmadığını bilmesine rağmen davranışın sonucunda meydana gelebilecek suçluluk ve ayıplama gibi caydırıcı mekanizmaların etkisini azaltmak amacıyla yanlış davranışın mazeret ve gerekçelerle rasyonelleştirilmesi sürecidir. Bu bilişsel süreçte kişi, iç kontrolü ve kendi kendine yaptırımı kişisel iradesi ile devre dışı bırakabilmektedir (Fida vd., 2015:133; Paciello vd., 2013:4). Ahlaki çözülme sekiz mekanizmadan oluşmaktadır. Bu mekanizmalar; ahlaki gerekçelendirme, iyimser (güzel adlandırılan, olumlu) etiketleme, avantajlı karşılaştırma, sorumluluğun üstlenilmemesi/kaydırılması, sorumluluğun dağılması/yayılması, sonuçların çarpıtılması veya önemsenmemesi, insani duygulardan uzaklaşma ve suçun atfedilmesi olarak ifade edilmektedir.

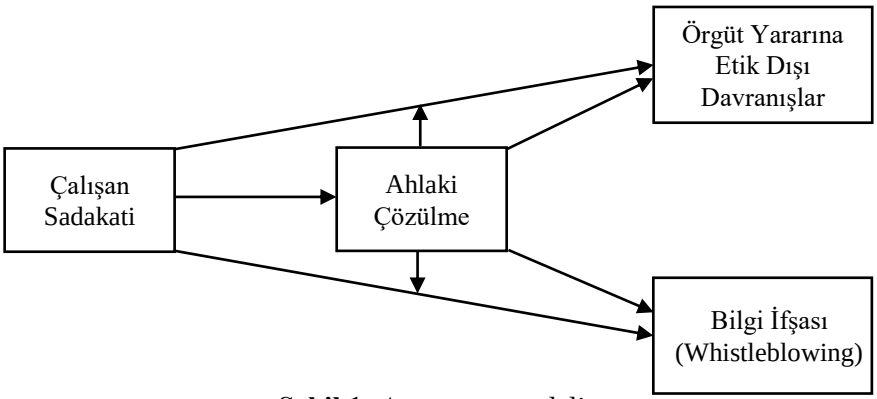
## Bilgi İfşası (Whistleblowing)

İfşa, kamu veya özel kuruluşlardaki suistimaller hakkındaki bilgilerin kamuya duyurulması anlamına gelmektedir. Kavram genel olarak, bir suç eylemi hakkında halkı ve diğer kolluk kuvvetlerini uyarmak amacıyla düdük ya da ıslık çalınması metaforuna dayanmaktadır (Strader, 1993 716-717). İfşa, üçüncü kişi veya gruplara zarar veren ve kamu zararına neden olan kötü, yasal olmayan ve etik dışı davranışları içeren örgütsel faaliyetlerin (kötü davranış, ihmal veya sorumsuzluk içerebilir) ihbar edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Near ve Miceli, 1985:3).

Bilgi ifşası içsel ifşa, dışsal ifşa ve sessiz kalmak şeklinde üç şekilde incelenmektedir. İçsel ifşa, etik dışı ya da yanlış bir eylemin örgüt içindeki kişilere/makamlara (yönetici, örgütteki yanlışları düzeltmekten sorumlu kişi vb.) bildirilmesidir (Park vd., 2014:122). Dışsal ifşa, çalışanın örgüt içinde meydana gelen etik dışı ve yasal olmayan olumsuz bir durumu örgüt dışındaki sorumlu kişi (denetçi, savcı, gazeteci), kurum (emniyet, adli kurumlar), basın veya STK'lara bildirilmesidir (Aykanat ve Vural, 2019:54). Çalışanların örgüt içindeki yanlış uygulamalar karşısında bir şey yapmamayı tercih etmesi sessizlik olarak nitelendirilmektedir.

## Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada, çalışan sadakatinin ve ahlaki çözülmenin ÖYEDD ve bilgi ifşasına etkisinin olup olmadığı ve varsa bu etkide ahlaki çözülme kavramının aracı ve düzenleyici rolü incelenmiş ve oluşturulan model Şekil 1'de verilmiştir.




**Şekil 1:** Araştırma modeli

Araştırmamızın hipotezleri aşağıda sunulmuştur (Hipotezlerin kavramsal temelleri ve modelin içerdiği ilişki örüntüsüne dair ayrıntılı açıklamalara, kelime kısıtı nedeniyle yer verilmemiştir):

H1: Çalışan sadakati örgüt yararına etik dışı davranışları pozitif yönde etkiler.

H2: Çalışan sadakati, bilgi ifşasını pozitif yönde etkiler.

H3: Ahlaki çözülme, ÖYEDD'yi pozitif yönde etkiler.

H4: Ahlaki çözülme, bilgi ifşasını negatif yönde etkiler.

H5: Çalışan sadakatinin ÖYEDD üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin aracı rolü vardır.

H6: Çalışan sadakatinin ÖYEDD üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin düzenleyici rolü vardır.

H7: Çalışan sadakatinin bilgi ifşası üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin aracı rolü vardır.

H8: Çalışan sadakatinin bilgi ifşası üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin düzenleyici rolü vardır.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Katılımcılar

Araştırmanın örneklemini Erzurum Organize Sanayi Bölgesinden rastgele seçilen işletmelerin çalışanları ve yöneticileri oluşturmuştur. Toplam 700 anket formu dağıtılmış ve geri dönen formlardan eksik ve/veya gelişigüzel işaretlenmiş olanlar çıkarıldıktan sonra kalan 514 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Örneklemin özellikleri hakkında bilgi vermesi amacıyla katılımcıların demografik bilgileri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1:** Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı

| Değişkenler | | N | % |
|---|---|---|---|
| **Cinsiyet** | Erkek | 364 | 70.8 |
| | Kadın | 150 | 29.2 |
| **Medeni durum** | Bekar | 175 | 34.0 |
| | Evli | 339 | 66.0 |
| **Yaş** | 18-25 | 110 | 21.4 |
| | 26-33 | 166 | 32.3 |
| | 34-41 | 139 | 27.0 |
| | 42 yaş ve üstü | 99 | 19.3 |
| **Çalışılan firma sektörü** | Gıda | 104 | 20.2 |
| | Lojistik | 165 | 32.1 |
| | Pazarlama/ Reklamcılık | 70 | 13.6 |
| | Kimya/ Plastik | 39 | 7.6 |
| | Diğer | 136 | 26.5 |
| **İşletmedeki pozisyon** | Mavi yakalı | 275 | 53.5 |
| | Beyaz yakalı | 239 | 46.5 |
| **Yöneticilik görevi varlığı** | Evet | 92 | 17.9 |
| | Hayır | 422 | 82.1 |
| **Eğitim durumu** | İlköğretim/ lise | 197 | 38.3 |
| | Ön lisans | 246 | 47.9 |
| | Lisans ve üstü | 71 | 13.8 |
| **Firmada çalışma süresi** | 1-5 yıl | 185 | 36.0 |
| | 6-10 yıl | 211 | 41.0 |
| | 11 yıl + | 118 | 23.0 |
| **Toplam** | | **514** | **100.0** |

## Veri Toplama Araçları

### Çalışan Sadakati Ölçeği

Katılımcıların sadakat düzeylerini belirlemek için çalışan sadakati ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, orijinalinde Almanca olarak Homburg ve Stock (2000) tarafından geliştirilmiş ve İngilizce'ye Matzler ve Rentzl (2007) tarafından çevrilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Dede (2018) tarafından yapılmış ve güvenilirliği yüksek ($\alpha$=0.92) bulunmuştur. Ölçek tek boyutlu olup, ölçeğe ilişkin ifadeler 5'li Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Bu çalışmada, ölçeğin yapı geçerliliğinin

olduğu (AVE=0.57; CR=0.86), kabul edilir düzeyde güvenilir (α= 0.87) ve geçerli (p= 0.000; χ2/df= 4.083; GFI= 0.99; CFI= 0.99; RMSEA= 0.07) olduğu tespit edilmiştir.

**Örgüt Yararına Etik Dışı Davranışlar Ölçeği**

Katılımcıların örgütleri lehine etik dışı davranışlar sergileme durumlarını tespit etmek amacıyla kullanılan ölçek, 2003 yılında Umphress tarafından sunulan doktora tezinde geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi Karadal ve Akyazı (2015) tarafından yapılmış olup güvenilirlik analizinden geçmiştir (α=0.74). Tek boyutlu altı ifadeden oluşan ölçek, ÖYEDD konusunda çalışılan tüm araştırmalarda kullanılmıştır. Ölçek, 5'li likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Bu çalışmada, ölçeğin yapı geçerliliğinin olduğu (AVE=0.74; CR=0.94), kabul edilir düzeyde güvenilir (α= 0.95) ve geçerli (p= 0.000; CMIN/DF = 1.92; GFI= 0.99; CFI= 0.99; RMSEA= 0.04) olduğu tespit edilmiştir.

**Ahlaki Çözülme Ölçeği**

Katılımcıların ahlaki çözülme seviyelerini tespit etmek amacıyla ahlaki çözülme ölçeği kullanılmıştır. Moore ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen ölçeğin, Türkçeye çevirisi Erbaş ve Perçin (2017) ile Ekmekçioğlu (2019) tarafından yapılmıştır. İki araştırmacı da ölçeğe güvenilirlik analizi yapmıştır (α= 0.78/0.90). Ölçek, tek boyutlu ve sekiz ifadeden oluşmaktadır ve 5'li likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliğinin olduğu (AVE=0.76; CR=0.96), kabul edilir düzeyde güvenilir (α= 0.96) ve geçerli (p= 0.000; CMIN/DF = 3.52; GFI= 0.97; CFI= 0.99; RMSEA= 0.07) olduğu tespit edilmiştir.

**İfşa (Whistleblowing) Ölçeği**

Katılımcıların etik dışı bir durumu ifşa etme niyetlerini ölçmek amacıyla ifşa ölçeği kullanılmıştır. Üç boyutlu (iç, dış ve sessizlik) olan ölçek, Park ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilmiş olup Sayğan (2011) tarafından Türkçe'ye çevirisi yapılmış ve güvenilirlik analizi yapılmıştır (α= 0.76). Ölçek, 5'li likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Bu çalışmada, ölçeğin yapı geçerliliğinin olduğu ($AVE_{iç}$=0.74, $AVE_{dış}$=0.90, $AVE_{sessizlik}$=0.90; $CR_{iç}$=0.92, $CR_{dış}$=0.97, $CR_{sessizlik}$=0.95), kabul edilir düzeyde güvenilir ($\alpha_{iç}$=0.94, $\alpha_{dış}$=0.96, $\alpha_{sessizlik}$=0.97 ) ve geçerli (p= 0.000, CMIN/DF = 3.85, GFI= 0.96, CFI= 0.99, RMSEA= 0.07) olduğu tespit edilmiştir.

# Araştırma Süreci ve Veri Analizi

Araştırmada basılı anket formu ile 514 kişiden toplanan veriler SPSS, Amos ve PROCESS macro programları kullanılarak analize tabii tutulmuştur. Betimleyici istatistikler, normallik testleri, güvenilirlik analizleri ve korelasyon analizleri SPSS programıyla, doğrulayıcı faktör ve aracılık analizleri Amos programıyla ve son olarak düzenleyici etki analizi PROCESS macro eklentisiyle yapılmıştır.

Yapısal eşitlik için Baron ve Kenny (1986) yaklaşımı esas alınmıştır. Bu yaklaşıma ek olarak veri setinden birden çok alt örneklem çıkararak aracı etkiyi tahmin etmeye yarayan bootstrapping (%95 güven düzeyinde-5000 örneklem) yöntemi kullanılmıştır (Preacher ve Hayes, 2008: 880).

Doğrulayıcı faktör analizinde model uygunluğunun değerlendirilmesi için bazı uyum indeksleri mevcuttur. Çalışmada, Ki-Kare Uyum Testi (CMIN/DF), İyilik Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI), Standart Artık Temelli Uyum İndeksi (SRMR), Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü (RMSEA), Tucker-Lewis Uyum İndeksi (TLI), Artan Uyum İndeksi (IFI) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) dikkate alınmıştır (Meydan ve Şeşen, 2011: 32-36; Kline, 2000: 49-74). Kabul edilebilir uyum indeksleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2:** Uyum indeksi kriterleri

| İndeksler | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum |
|---|---|---|
| CMIN/DF | $0 \leq x^2/sd \leq 2$ | $2 \leq x^2/sd \leq 5$ |
| GFI | $.90 \leq$ | $.85 \leq GH \leq .89$ |
| AGFI | $.90 \leq$ | $.85 \leq AGFI \leq .89$ |
| IFI | $.95 \leq$ | $.90 \leq IFI \leq .94$ |
| TLI | $.95 \leq$ | $.90 \leq TLI \leq .94$ |
| CFI | $.95 \leq$ | $.90 \leq CFI \leq .95$ |
| RMSEA | $\leq 0.5$ | $.06 \leq RMSEA \leq .08$ |
| SRMR | $\leq 0.5$ | $.05 \leq SRMR \leq .10$ |

Kaynak: İlhan ve Çetin, 2014:31

# BULGULAR

Verilerin normal dağılıp dağılmadığının belirlenebilmesi için normallik testi yapılmıştır. Normallik testi için, verilerin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri dikkate alınmıştır. Bu değerlerin ±3 arasında olması ölçeklerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:332). Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3:** Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları

| Ölçek ve Boyutları | Çarpıklık | Basıklık | Durum |
|---|---|---|---|
| Çalışan sadakati ölçeği | -0.916 | 1.865 | Normal |
| ÖYEDD ölçeği | 1.339 | 1.027 | Normal |
| Ahlaki çözülme ölçeği | 1.030 | 0.034 | Normal |
| Dış ifşa boyutu | -0.318 | -0.874 | Normal |
| İç ifşa boyutu | -1.461 | 1.488 | Normal |
| Sessizlik boyutu | 1.272 | 0.827 | Normal |
| İfşa ölçeği | -0.538 | 0.633 | Normal |

Çalışmamızda kullanılan ölçekler arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Tablo 4'de çalışan sadakati, ÖYEDD, ahlaki çözülme ve bilgi ifşası (iç ifşa, dış ifşa ve sessizlik) arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları verilmiştir. Sonuç olarak, çalışan sadakati ile ÖYEDD ($r=0.315$, $p<0.01$), ahlaki çözülme ($r=0.170$, $p<0.01$), iç ifşa boyutu ($r=0.227$, $p<0.05$), sessizlik boyutu ($r=0.210$, $p<0.01$), ifşa ($r=0.184$, $p<0.01$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve dış ifşa ($r=-0.116$, $p<0.01$) arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, ÖYEDD ile ahlaki çözülme ($r=0.189$, $p<0.01$), dış ifşa boyutu ($r=0,121$, $p<0.05$), sessizlik boyutu ($r=0.142$, $p<0.01$) ve ifşa ($r=0.161$, $p<0.01$) arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Son olarak, ahlaki çözülme ile sessizlik boyutu ($r=0.166$, $p<0.01$) arasında pozitif yönlü, dış ifşa boyutu ($r=-0.096$, $p<0.05$) ve iç ifşa boyut ($r=-0.098$, $p<0.05$), arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 4:** Değişkenlere ilişkin korelasyon tablosu

| Faktörler | X | SS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Çalışan sadakati | 4.02 | 0.60 | 1 | | | | | | |
| 2. ÖYEDD | 2.49 | 1.05 | .315** | 1 | | | | | |
| 3. Ahlaki çözülme | 2.74 | 1.09 | .170** | .189** | 1 | | | | |
| 4. Dış ifşa boyutu | 3.18 | 1.12 | -.116** | .121** | -.096* | 1 | | | |
| 5. İç ifşa boyutu | 4.03 | 0.93 | .227** | .024 | -.098* | -.019 | 1 | | |
| 6. Sessizlik boyutu | 2.08 | 1.18 | .210** | .142** | .166** | -.222** | -.007 | 1 | |
| 7. İfşa | 3.31 | 0.57 | .184** | .161** | -.057 | .536** | .705** | .310** | 1 |

## Hipotez Testleri

Araştırmada oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizleri sonuçları Tablo 5'te özetlenmiştir.

**Tablo 5:** Değişkenlerin regresyon analizi sonuçları

| **Hipotezler** | **H1** | **H2** | **H3** | **H4** |
|---|---|---|---|---|
| | **ÇS→ ÖYEDD** | **ÇS → İfşa** | **AÇ→ ÖYEDD** | **AÇ → İfşa** |
| **Tahmin (β)** | 0.352 | -0.820 | 0.220 | -0.230 |
| **SH** | 0.109 | 0.110 | 0.042 | 0.044 |
| **t** | 6.862 | -3.156 | 4.789 | -2.339 |
| **p** | *** | *** | *** | * |
| **Sonuç** | Kabul | Ret | Kabul | Kabul |
| **Uyum İndeksleri** | | | | |
| **CMIN/DF** | 3.081 | 2.989 | 3.418 | 2.764 |
| **RMSEA** | 0.064 | 0.062 | 0.069 | 0.059 |
| **GFI** | 0.959 | 0.947 | 0.937 | 0.935 |
| **AGFI** | 0.930 | 0.923 | 0.906 | 0.912 |
| **CFI** | 0.983 | 0.977 | 0.979 | 0.979 |
| **TLI** | 0.976 | 0.972 | 0.972 | 0.975 |
| **IFI** | 0.983 | 0.978 | 0.979 | 0.979 |
| **SRMR** | 0.034 | 0.052 | 0.027 | 0.043 |

* p<0.05, ** p<0,01, ***p<0,001, **SH:** Standart Hata, **ÇS:** Çalışan Sadakati, **ÖYEDD:** Örgüt Yararına Etik Dışı Davranışlar, **AÇ:** Ahlaki Çözülme

Tablo incelendiğinde, çalışan sadakatinin ÖYEDD üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü (β=0.352, p<0.001) ve ifşa üzerinde anlamlı ve negatif yönlü (β=-0,820, p<0.001) etkisinin olduğu görülmektedir. Ahlaki çözülmenin ise ÖYEDD üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü (β=0.220, p<0.001), ifşa üzerinde ise istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir (β=-0.230, p<0.05). Bu bilgiler ışığında H2 hipotezi kabul edilmezken, H1, H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir.

### Ahlaki Çözülmenin Aracı ve Düzenleyici Rolü

Ahlaki çözülmenin çalışan sadakati ile ÖYEDD ve ifşa arasındaki aracı rolünü test etmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi, düzenleyici rolünün tespiti amacıyla ise Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS makro kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Çalışan sadakatinin ÖYEDD üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin aracı rolüne ilişkin sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6:** Çalışan sadakatinin ÖYEDD üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin aracı rolü

| | | Tahmin (β) | Standart Hata | t | p | Sonuç |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Çalışan Sadakati → ÖYEDD | | 0.352 | 0.109 | 6.862 | *** | Kabul |
| Çalışan Sadakati → | Doğrudan Etki | 0.324 | 0.107 | 6.413 | *** | Kabul |
| Ahlaki Çözülme → ÖYEDD | Dolaylı Etki | 0.028 | Güven Aralığı (CI) (0.009, 0.054) | | | Anlamlı |

| Uyum İndeks Değerleri | |
|---|---|
| **CMIN/DF** | 2.531 |
| **RMSEA** | 0.055 |
| **GFI** | 0.930 |
| **AGFI** | 0.907 |
| **CFI** | 0.977 |
| **TLI** | 0.972 |
| **IFI** | 0.977 |
| **SRMR** | 0.035 |

*p<0.05; **p <0.01; ***p <0.001. Bootstrap yeniden örnekleme = 5000

Ahlaki çözülmenin aracılık rolüne bakılmadan önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Çalışan sadakatinin ÖYEDD üzerindeki etkisi incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir (β=0.352, p<0.05). Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı iken, bu etkide ahlaki çözülmenin aracı rolü olup olmadığı da incelenmiştir. Bootstrap sonuçlarına göre, çalışan sadakatinin ahlaki çözülme aracılığıyla ÖYEDD üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (β= 0.028, %95 BCa CI [0.009, 0.054]). Ahlaki çözülmenin aracı rolü anlaşıldıktan sonra, bu aracı rolün türüne karar vermek için doğrudan etkinin anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Sonuçta, doğrudan etkinin anlamlı olduğu fakat etki katsayısı değerinin düştüğü sonucuna varılmış (β=0.324, p<0.05) ve aracının *kısmi aracı* olduğuna karar verilmiştir. Buna ek olarak, uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu ve bu nedenle modelin veri ile uyumlu olduğu görülmektedir. Ahlaki çözülmenin çalışan sadakati ile ifşa arasındaki aracılık etkisi de test edilmiş olup Bootstrap sonuçlarına göre, çalışan sadakatinin ahlaki çözülme aracılığıyla ifşa eylemi üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (β=-0.033, %95 BCa CI[-0.071, 0.013]) (Kelime kısıtı nedeniyle tablo verilmemiştir). Araştırmanın altıncı ve sekizinci hipotezi olan ahlaki çözülmenin çalışan sadakati ile ÖYEDD ve ifşa üzerindeki düzenleyici etkisi de test edilmiş olup ahlaki çözülmenin düzenleyici etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (p>0.05). Bu sonuçlar incelendiğinde, H5 hipotezi kabul edilirken, H6, H7, H8 hipotezleri reddedilmiştir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamızın birinci hipotezini test etmek amacıyla yapılan analizde, çalışan sadakatinin ÖYEDD üzerinde etkili olduğu (β=0.352, p<0.05) görülmüştür. Buna göre, **H1** hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların, örgütüne veya yöneticisine sadakatli olması örgüte kazanç veya yarar sağlamak amacıyla etik dışı davranışlara girme ihtimalini artırmaktadır. Literatürde bu konu ile ilgili yapılan çalışmaya rastlanmadığından bu sonuç önem arz etmektedir. Elde edilen bulgu, çalışan sadakati ile benzer kavramlar olan duygusal bağlılık (Ebrahimi ve Yurtkoru,2017; Venâncio, 2015; Matherne ve Lichfield, 2012) ve örgütsel özdeşleşme (Effelsberg vd., 2014; Kalshoven vd., 2016) kavramlarının ÖYEDD üzerinde pozitif yönlü etkisini tespit eden çalışmaları desteklemektedir.

Çalışmanın ikinci hipotezini test etmek amacıyla yapılan analizde, çalışan sadakatinin ifşa üzerinde negatif etkili (β=-0.820, p<0.05) olduğu görülmüştür. Bu sebeple, **H2** hipotezi red edilmiştir. Bunun nedeni, ifşa eyleminin toplum tarafından her zaman iyi değerlendirilmemesi

olarak düşünülmektedir**.** Çalışan sadakati ile ifşa arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu konuda ulaşabildiğimiz tek çalışma, çalışan sadakatinin ifşayı pozitif yönlü etkilediğini tespit eden Wai (2014)'nin çalışmasıdır. Araştırmamız konusu ile yakın konuları inceleyen benzer çalışmalar da literatürde yer almaktadır (Alleyne, 2016, Nikmaram vd., 2012).

Araştırmamızın üçüncü hipotezini test etmek amacıyla yapılan analizde, ahlaki çözülmenin ÖYEDD üzerinde pozitif ($\beta$=0.220, $p<0.05$) etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre, **H3** hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların, ahlaki çözülme mekanizmalarını kullanma eğilimleri varsa ÖYEDD'de bulunmaları daha kolay olmaktadır. Ahlaki çözülme etik dışı davranışın önemli bir öncülüdür ve araştırmamızda bu görüş desteklenmiştir. Buna ek olarak, çalışmamızın bulgusunu destekleyen başka çalışmalar da vardır (Bryant, 2020; Lian vd., 2022).

Araştırmamızın dördüncü hipotezini test etmek amacıyla yapılan analizde, ahlaki çözülmenin bilgi ifşasını negatif yönde etkilediği ($\beta$=-0.278, $p<0.05$) tespit edilmiştir. Bu kapsamda, **H4** hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların, etik dışı bir durumu ifşa etmesi ile ilgili olarak kişinin ahlaki ideolojisi ve duruşu önem arz etmektedir. Çalışanın ahlaki duruşuna göre etik dışı davranış normal bir davranış gibi algılanabilmektedir. Literatürde, ahlaki çözülme ile ifşa eylemini inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır ancak ahlaki çözülme ile benzer süreçleri tanımladığı iddia edilen nötralizasyon teknikleri ile ifşa arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit eden bir çalışma bulunmaktadır (Gregory ve Brekashvili, 2012).

Araştırmamızın beşinci hipotezini test etmek amacıyla yapılan analizde, çalışan sadakatinin ÖYEDD üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin aracı rolünün ($\beta$= 0.028, %95 BCA CI [0,009, 0.054]) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca dayanarak, **H5** hipotezi kabul edilmiştir. Ancak, ahlaki çözülmenin bilgi ifşası üzerindeki aracılık etkisini test ettiğimiz **H7** hipotezi ile düzenleyici etkisini test ettiğimiz **H6** ve **H8** hipotezleri istatistiksel olarak anlamlı çıkmadığından kabul edilmemiştir. Analiz sonuçlarına göre, ahlaki çözülmenin düzenleyici etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, ahlaki çözülmenin son yıllarda araştırılan yeni bir kavram olması sebebiyle kavramın çalışma mekanizmasının çözülmeye çalışılması açısından önemli bulunmaktadır.

Genel olarak araştırma bulguları değerlendirildiğinde çalışan sadakatinin ve ahlaki çözülmenin ifşa ve örgüt yararına etik dışı davranışları etkilediği, çalışanların sadakatinin örgüt yararına etik dışı davranışlar üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin kısmi aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar yazındaki benzer çalışma sonuçları ile kıyaslanmıştır. İlerleyen çalışmalar, farklı sektörleri kapsayan örneklemlerle farklı değişkenler modele eklenerek kavramların öncülleri ve sonuçları hakkında daha kapsamlı araştırmalar yapılarak literatüre katkı sağlanabilir.

# KAYNAKÇA


Alleyne, P. (2016). "The Influence of Organizational Commitment and Corporate Ethical Values on Non-Public Accountants' Whistle-Blowing Intentions in Barbados". Journal of Applied Accounting Research, 17(2): 190-210.

Bryant, W. J. (2020). A Multilevel Examination of Unethical Pro-Organizational Behavior Decision-Making: The role of Citizenship Pressure, Moral Disengagement, and Moral Intensity. United States. University of Missouri-Saint Louis, Doctoral Dissertation, Louis.

Coşkun, A. (2017). Ahlaki Kimlik ve Makyavelizmin Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış Üzerinde Etkisi: Ahlaki İklimin Düzenleyici Rolü. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Coughlan, R. (2005). "Employee Loyalty as Adherence to Shared Moral Values". Journal of Managerial Issues, 17(1): 43-57.

Çınaroğlu, S., İğici, S. Ö. ve Şahin, B. (2015). Hemşirelerin Örgütsel Sadakat Düzeylerinin Belirleyicileri. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi, 8(1): 27-31.

Dede., Y. E. (2018). The Mediating Role of Employee Loyalty Between Employee Empowerment and Employee Innovative Behavior: A Study from Teknopark İstanbul. Bahcesehir University Graduate School of Social Sciences, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Demirci, U. (2023). Türkiye Özel Güvenlik Sektörüne Yönelik Tehdit Yüksek İş Gücü Devir Oranı: Özel Güvenlik Görevlileri ve Yöneticileri Gözüyle Nedenleri. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 27(1), 1-26.

Douglas, R. J. (2008). "The Influence of Outsourcing on Organizational Loyalty: a Phenomenological Study in the Aerospace Industry". University of Phoenix, Doctoral Dissertation, Arizona.

Ebrahimi, N. ve Yurtkoru, E. S. (2017). "The Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behavior: The Role of Moral Disengagement". Research Journal of Business and Management, 4(3): 287-295.

Effelsberg, D., Solga, M. ve Gurt, J. (2014). "Transformational Leadership and Follower's Unethical Behavior for the Benefit of the Company: A Two- Study Investigation". Journal of Business Ethics, 120(1): 81-93.

Ekmekçioğlu, E. B. (2019). Etik Liderlik ve İşyeri Sapkın Davranışları İlişkisinde Ahlaki Uzaklaşma ve Güç Mesafesi Oryantasyonunun Rolü. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Erbaş, E. ve Şahin Perçin, N. (2017). "Ahlaki Çözülme (Moral Disengagement) Ölçeği Türkçe Geçerlemesi ve Kişi- Çevre Uyumu İlişkisi". AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1): 177-190.

Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C. ve Farnese, M. L. (2015). "An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement". Journal of Business Ethics, 130(1): 131-144.

Gregory, T. ve Brekashvili, P. (2012). "Neutralization and Whistleblowing: An Empirical Examination". AMCIS, 9(12): 1-9.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (3. bsk). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hayes, A. F. (2018). "Partial, Conditional, and Moderated Mediation: Quantification, Inference, and Interpretation". Communication Monographs, 85(1): 4-40.

Herchen, J. L. (2015). Unethical Prosocial Behavior: Theory Development and Experimental Findings. University of North Texas, Doctoral Dissertation, Texas

İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). ''LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması''. Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, 5(2): 26-42.

Kalshoven, K., Van Dijk, H. ve Boon, C. (2016). "Why and When Does Ethical Leadership Evoke Unethical Follower Behavior?" Journal of Managerial Psychology, 31(2): 500-515.

Kang, I., Lee, K. C., Lee, S. ve Choi, J. (2007). "Investigation of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map". Computers in Human Behavior, 23(1): 111-126.

Kline, R. B. (2000). Principles and Practice of Structural Equation Modeling. New York: Guilford Publications.

Koç, H., (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28): 200-211.

Lee, S. S. (2008). Relationships Among Leadership Empowerment, Job Satisfaction, and Employee Loyalty in University Dining Student Workers. Iowa State University, Doctoral Dissertation, Iowa.

Lian, H., Huai, M., Farh, J. L., Huang, J. C., Lee, C. ve Chao, M. M. (2022). "Leader Unethical Pro-Organizational Behavior and Employee Unethical Conduct: Social Learning of Moral Disengagement as a Behavioral Principle". Journal of Management, 48(2): 350-379.

Matherne III, C. F. ve Litchfield, S. R. (2012). "Investigating The Relationship Between Affective Commitment and Unethical Pro-Organizational Behaviors: The Role of Moral Identity". Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 9(5): 35-46.

Matzler, K. ve Renzl, B. (2007). "Personality Traits, Employee Satisfaction and Affective Commitment". Total Quality Management, 18(5): 589-598.

Melayansari, M. ve Bhinekawati, R. (2020). The Impact of Work-Balance on Employee Performance Mediated by Employee Loyalty (Lessons from Female Employees Working in International Environment in Greater Jakarta, Indonesia). In 6th Annual International Conference on Management Research (AICMaR 2019), (132): 113-118. Atlantis Press.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.

Mishra, M., Ghosh, K. ve Sharma, D. (2022). "Unethical Pro-Organizational Behavior: A Systematic Review and Future Research Agenda". Journal of Business Ethics, 179(1): 63-87.

Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L. ve Mayer, D. M. (2012). Why Employees Do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior. Personnel Psychology, 65(1): 1-48.

Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985). "Organizational Dissidence: The Case of Whistle- Blowing". Journal of Business Ethics, (4): 1-16.

Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A. ve Alvani, S. M. (2012). "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran". World Applied Sciences Journal, 17(10): 1271-1277.

Paciello, M., Fida, R., Cerniglia, L., Tramontano, C. ve Cole, E. (2013). "High Cost Helping Scenario: The Role of Empathy, Prosocial Reasoning and Moral Disengagement on Helping Behavior". Personality and Individual Differences, 55(1): 3-7.

Park, H., Blenkinsopp, J. ve Park, M. (2014). "The Influence of an Observer's Value Orientation and Personality Type on Attitudes Toward Whistleblowing". Journal of Business Ethics, 120(1): 121-129.

PERYÖN. Türkiye İnsan Yönetimi Derneği. 2018 Çalışan Devir Oranı Araştırması Sonuç Raporu. Erişim: 17 Ağustos 2022, https://www.peryon.org.tr/upload/files/PERYO%CC%88N_C%CC%A7al%C4%B1s%CC%A7an_Devir_Oran%C4%B1_Sonuc%CC%A7_Raporu_2017-2018.pdf

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.

Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models". Behavior Research Methods, 40(3): 879-891.

Schrag, B. (2001). "The Moral Significance of Employee Loyalty". Business Ethics Quarterly, 11(1): 41-66.

Strader, K. D. (1993). "Counterclaims Against Whistleblowers: Should Counterclaims Against Qui Tam Plaintiffs be Allowed in False Claims Act Cases?". University of Cincinnati Law Review, 62(2): 713-764.

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): 621-640.

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 on Unethical Pro-Organizational Behavior". Journal of Applied Psychology, 95(4): 769-780.

Venâncio, S. F. G. (2015). Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moderated Mediation Model of Affective Commitment and Authenticity at Work. NOVA School of Business and Economics Master Thesis, Lisboa

Wai, F. M. (2014). Employee Perceptions on Whistleblowing in Workplace: A Malaysian Context. Universiti Tunku Abdul Rahman (UTAR), Doctoral Dissertation, Malaysia.

Work Institute. 2020 Retention Report. Erişim: 20 Ağustos 2022, https://info.workinstitute.com/hubfs/2020%20Retention%20Report/Work%20Institutes%202020%20Retention%20Report.pdf

# İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ VE KAYGI İLİŞKİSİ: KENDİNİ AYARLAMANIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Kıymet Duygu ERDAŞ
*TED Üniversitesi*
duygu.erdas@tedu.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Uzay DURAL
*İstanbul Medeniyet Üniversitesi*
uzay.senoguz@medeniyet.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı işyeri nezaketsizliği ve kaygı arasındaki ilişkide korumacı kendini ayarlamanın düzenleyici rolünü incelemektir. Farklı sektörlerde çalışan 105 çalışandan toplanan anket verisi, PROCESS makrosu kullanılarak düzenleyici değişkenli regresyon analiziyle incelenmiştir. Analiz sonuçları işyeri nezaketsizliği deneyimi arttıkça çalışanların kaygı düzeyinin de arttığını göstermiştir. korumacı kendini ayarlamanın işyeri nezaketsizliği ve kaygı arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisi her ne kadar beklenilen yönde olsa da; bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler**: işyeri nezaketsizliği, kaygı, korumacı kendini ayarlama.

## GİRİŞ

Dünya Sağlık Örgütüne göre depresyon ve kaygı nedeniyle küresel bağlamda her yıl 12 milyar iş günü kaybı yaşanmaktadır; yine Amerika Birleşik Devletlerinde kaygıya bağlı verimlilik kayıplarının maddi karşılığının her yıl bir milyar Amerikan dolarını bulduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda bireylerin zamanlarının büyük bir çoğunluğunu geçirdikleri işyerleri, zihinsel sağlık için hem büyük bir fırsat hem de büyük bir risk teşkil etmektedir. Stresi azaltan ve sağlıklı koşullar sağlayan bir işyeri, zihinsel sağlığı olumlu yönde etkilerken, işe devamsızlığı azaltmakta, performansın ve verimliliğin artmasına katkıda bulunmakta, çalışanların moral ve motivasyonunu arttırmaktadır. Öte yandan iş stresinin ve beraberinde getirdiği zihinsel sağlık sorunlarının gerek işverenler gerekse ülkeler açısından maliyeti oldukça yüksek olmaktadır. 2013-2030 Kapsamlı Zihinsel Sağlık Hareket Planı, ülkelerin tüm çalışanlara, güvenli, destekleyici ve yeterli çalışma şartlarını sağlamaya ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır (Kortum, 2014; WHO, 2022)

Bu çalışma, işyerinde kaygı yaratan ve zihinsel sağlığı olumsuz etkileyen bir faktör olarak işyeri nezaketsizliği kavramı üzerine odaklanmaktadır. İşyeri nezaketsizliği çalışanların günlük olarak karşılarına çıkabilecek düşük yoğunluklu bir stres faktörüdür (Cortina, 2008). Binlerce çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırma, çalışanların % 98'nin işyeri nezaketsizliğine maruz kaldıklarını göstermektedir (Porath ve Pearson, 2013). İşyeri nezaketsizliği finansal kayıpların yanı sıra iş-aile çatışması, işe yönelik olumsuz tutumlar ve üretim karşıtı davranışlarda artışa, sağlık ve refah düzeyinde azalmaya sebep olmaktadır (Liu ve diğerleri, 2019; Yao ve diğerleri, 2021).

Bu çalışma işyeri nezaketsizliği yazınına iki yönden katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Öncelikle işyeri nezaketsizliğinin psikolojik stres, tükenmişlik ve depresyon ile olan ilişkileri çalışılmış olsa da bu negatif etkiler herkes için aynı derecede güçlü olmayabilir. Bu bağlamda, korumacı kendini ayarlaması yüksek olan bireyler başkaları tarafından reddedilme ve onaylanmama gibi durumlardan kaçınma eğilimine sahiptirler. Dolayısıyla korumacı kendini ayarlaması yüksek olan kişiler utanç ve reddedilme gibi duyguları yaşamamak için diğerlerinin olumsuz değerlendirmelerinden kendilerini korumaya odaklanmaktadırlar (Fuglestad ve Synder, 2010; Wolfe ve diğerleri, 1986). Sosyal imajlarını korumanın kendileri için ne derece önemli olduğu düşünüldüğünde işyeri nezaketsizliğinin kaygı üzerindeki etkisinin korumacı kendini ayarlaması yüksek olan çalışanlar için daha güçlü olması beklenebilir. İşyeri nezaketsizliğinin bireyler

üzerindeki etkisinin değişkenlik gösterip göstermediğinin anlaşılması, bu davranışların olumsuz etkilerinin altında yatan mekanizmaların daha iyi anlaşılmasına; dolayısıyla kurumlar içerisinde daha etkili önlem ve korunma yollarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## İşyeri Nezaketsizliği

İşyeri nezaketsizliği karşı tarafa zarar verme niyeti açısından belirsiz, işyerindeki karşılıklı saygı normlarını ihlal eden düşük şiddetli sapma davranışlarını ifade etmektedir (Andersson ve Pearson, 1999). Görmezden gelmek, dinlememek, küçümsemek ve alay etmek gibi davranışlar iş yeri nezaketsizliğinin sıklıkla bahsedilen örneklerini oluşturmaktadır (Cortina ve Magley, 2009; Porath ve Pearson, 2010). İşyeri nezaketsizliğini işyerinde karşılaşılan diğer nezaketsiz davranışlardan farklı kılan iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işyeri nezaketsizliği kasıt yönünden bir belirsizlik barındırmaktadır. Kişi karşı tarafa zarar vermek niyetiyle ya da böyle bir niyet olmaksızın nezaketsiz davranışlarda bulunabilir. Niyet bağlamındaki bu belirsizlik davranışı gösteren kişi, davranışın hedefindeki kişi ya da gözlemciler açısından söz konusu olabilir. Niyet olsa bile davranışı gösteren kişi yanlış anlaşıldığını ifade ederek yahut karşı tarafın aşırı hassasiyet gösterdiğini söyleyerek bu durumu kolaylıkla inkâr edebilir (Andersson ve Pearson, 1999; Pearson ve diğerleri, 2001). İkinci olarak ise, işyeri nezaketsizliği saldırganlık, şiddet ve zorbalık gibi davranışlara kıyasla daha düşük şiddetli olumsuz davranışları kapsamaktadır. İşyeri nezaketsizliğine özgü bu nitelikler bu olumsuz davranışların yönetimin gözünden kaçmasına da sebebiyet verebilmektedir (Cortina, 2008; Cortina ve diğerleri, 2011).

## İşyeri Nezaketsizliği ve Kaygı

Bu çalışmada, işyeri nezaketsizliğinin, çalışanların hissettikleri kaygı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Kaygı, yaklaşan bir tehdit algısına eşlik eden endişe, huzursuzluk ve gerginlik içeren bir duygudur (American Psychiatric Association, 1994). Kaygı düzeyi yüksek olan kişilerde, bu hislere gelecekte olabilecek yaygın tehlikelere ve tehditlere dair tetikte olma hali, tehditten kaçınmaya yönelik davranışlar ve olumsuz tekrarlayıcı düşünceler eşlik edebilir. İşyerinde stres ortaya çıkaran etmenlerin çalışanların kaygılarını arttırdığı bilinmektedir (bkz. Cheng ve McCarthy, 2018; Rosen ve diğerleri, 2020; Spector ve diğerleri, 2000). İşyeri nezaketsizliği de çalışanların günlük olarak karşılaşabilecekleri bir stres faktörü olarak düşünülmektedir. Belirsizlik içeren yapısıyla da bağlantılı olarak çalışanlar karşılaştıkları nezaketsiz davranışları anlamlandırmada ve bu davranışlarla başa çıkmakta zorluk yaşamaktadır. Bu nedenle, işyeri nezaketsizliğinin hem psikolojik hem fiziksel olarak kişiye belirli bir zamanda olup biten diğer stres verici olaylardan daha fazla zarar verebileceği düşünülmektedir (Cortina, 2008). İşyeri nezaketsizliği şeklinde bir stres faktörüne maruz kalmak kişilerin gerek duygusal gerekse psikolojik olarak tükenmiş hissetmesine yol açabilmektedir (Loh ve Noi, 2018).

İşyeri nezaketsizliğinin kaygı üzerindeki etkisini anlamak için kaynakların korunması teorisi (conservation of resources theory) yararlı olabilir (Hobfoll, 1989;1998). Kaynakların korunması teorisi dört ana kaynaktan söz etmektedir; bu kaynaklar nesneler (örneğin, ev ve arabalar), durumlar (örneğin iş güvenliği), kişisel nitelikler (örneğin, öz-değer ve yetenek sahibi olma gibi) ve enerjilerden (örneğin zaman, para, bilgi) oluşmaktadır. Sosyal ilişkiler de diğer kaynaklara katkıda bulunma ya da onları azaltma potansiyeline sahip özel bir kaynak olarak tanımlanmaktadır. Bu teoriye göre, insanlar değer verdikleri bu kaynakları elde etme, muhafaza etme ve koruma güdüsüne sahiplerdir. Sağlık, öz-değer, refah, başkalarından destek görme, yaşamın üzerinde kontrol sahibi olduğunu hissetme kişinin yaşamında değer verdiği kaynaklara örnek olarak gösterilebilir.

İşyeri nezaketsizliği sosyal bir stres faktörü olarak bireyin işyerindeki ilişkilerinin tehdit altında olduğuna işaret edebilir ve ilişkiler üzerindeki bu negatif etkisi dolayısıyla diğer kaynakların da (özdeğer, başkalarından destek görme vs) kaybına yol açabilir. Bireyler bu kaynakları kaybetme tehdidi ile karşı karşıya kaldıklarında, gerçekten kaybettiklerinde ya da bu kaynakları elde

edemediklerinde negatif bir duygu durumu yaşarlar. Kaynakların korunması teorisine göre kişilerin sahip oldukları kaynakları kaybetmesi onları kazanmasından çok daha güçlü bir duygu durumu yaratmaktadır (Hobfoll ve diğerleri, 2018; Liu ve diğerleri, 2019). Bunu destekler şekilde, Liu ve arkadaşları'nın (2019) çalışması işyeri nezaketsizliğin çalışanlarda tükenmişlik duygusuna yol açtığını göstermiştir. Özetle, işyeri nezaketsizliği, bir stres faktörü olarak, kişileri değer verdikleri sosyal ve duygusal kaynaklardan mahrum bırakma potansiyeline sahiptir. İşyeri nezaketsizliği yaşayan çalışanlar daha fazla negatif duygu hissetmekte, duygusal ve sosyal enerji seviyelerinde azalış yaşamaktadırlar (Giumetti, 2013). Bu bağlamda, kaynakları koruma teorisinden yola çıkarak, işyeri nezaketsizliğinin yarattığı kaynak kaybının çalışanların kaygı düzeyini arttırması beklenmektedir.

H1: İşyeri nezaketsizliği ve kaygı arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

## Kendini Ayarlama

Kendini ayarlama, bir bireyin sosyal ipuçlarına duyarlı olma eğilimini, sosyal durumlarda diğer insanlarla ilişkisi bağlamında kendi davranışlarını gözlemleme yeteneğini ve etkileşimler sırasında sözel veya sözel olmayan ifadelerini düzenleme derecesini yansıtan bir kişilik özelliğidir (Snyder, 1974). Psikoloji yazınında kendini ayarlama kavramı, arkadaşlıklar (örneğin, Snyder ve diğerleri, 1983), romantik ilişkiler (örneğin, Fuglestad ve diğerleri, 2020) ve tüketici davranışı (örneğin, DeBono, 2006) gibi çeşitli yaşam alanlarında çalışılmıştır. Bireysel farklılıkları açıklamak için kendini ayarlama kuramının uygulandığı önemli bir alan ise örgütsel davranıştır (bkz. Day ve diğerleri, 2002; Day ve Schleicher, 2006; Kudret ve diğerleri, 2019). Day ve Schleicher (2012) tarafından vurgulandığı gibi, örgütsel ortamların sosyal ve kişilerarası yapısı nedeniyle diğer kişilik boyutlarına nazaran işle ilgili deneyimleri belirlemede kendini ayarlama kişilik eğilimi kritik bir rol oynamaktadır (s. 707). Örgütsel davranış alanındaki incelemeler de, kendini ayarlamanın çeşitli iş sonuçlarını (örn., performans, liderlik etkinliği) ve işle ilgili deneyimleri (örn., örgütsel bağlılık, iş yeri stresi ve kaygıyı) yordadığını göstermektedir (örgütsel çalışmalarda yapılan meta-analizler için bkz., Day ve diğerleri, 2002; Kudret ve diğerleri, 2019).

Kendini ayarlama kuramına göre, kendini ayarlama bireylerin sosyal ortamlarda davranışsal ifadelerini kontrol etmeye ve sosyal norm ile kurallara uygun olarak davranışlarını şekillendirmeye ne ölçüde istekli ve becerili olduklarını ifade eder (Snyder, 1979). Yüksek kendini ayarlamaya sahip kişiler, başkalarının durumsal talepleri ve beklentileri doğrultusunda davranışlarını değiştirme konusunda daha istekli ve yetkindir (Snyder, 1979; Snyder ve Gangestad, 1982, 1986). Bu yüzden yüksek kendini ayarlamaya sahip kişilere sosyal bukalemun da denilir; bu kişiler duruma ve sosyal ortama göre kendilerini şekillendirmeye, uyarlamaya ve itibarlarını korumaya güdülenmişlerdir. Düşük kendini ayarlama eğilimi olan kişiler ise duruma uygun şekilde davranış değiştirmektense kendi kişilik eğilimleri ile tutarlı davranışlar göstermeye meyillidirler (Snyder, 1979; Kudret ve diğerleri, 2019). Nitekim bir dizi çalışma, yüksek düzeyde kendini gözlemleyen kişilerin dış görünüşleri ile ilgili bilgilere daha fazla dikkat ettiğini, başkalarına sundukları görüntüleri kontrol etme konusunda daha becerili olduklarını göstermiştir (örn., Turnley ve Bolino, 2001; Smart Richman ve Leary, 2009; Bolino ve diğerleri, 2016; Wu ve diğerleri, 2021).

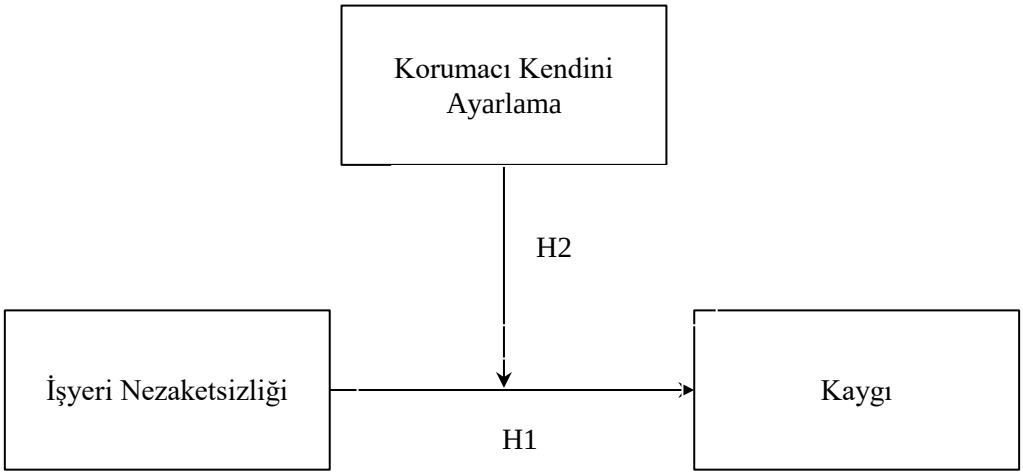
Bu çalışmada, yüksek korumacı kendini ayarlama eğilimine sahip çalışanların işyeri nezaketsizliği yaşadıkları zaman daha fazla kaygı yaşayacakları düşünülmektedir. Bunun iki temel nedeni olduğu söylenebilir. İlk olarak, yüksek düzeyde kendini ayarlama eğilimine sahip kişiler, belirli bir sosyal duruma uygun olma konusunda endişe duymakta ve olumlu imajlarını korumaya önem vermektedirler. Dolayısıyla, bu kişiler diğerlerinden gelecek geri bildirimlere karşı daha hassastırlar; öte yandan düşük kendini ayarlama eğilimindeki bireyler ise sosyal etkileşimde dış faktörlerden ziyade kendi içsel durumlarına odaklanmaktadırlar (Fuglestad ve Snyder, 2009). Dolayısıyla yüksek korumacı kendini ayarlama eğilimine sahip kişiler için, işyeri nezaketsizliğine maruz kalmanın algıladıkları sosyal görünümlerini zedeleyerek kaygılarını daha fazla tetiklemesi beklenebilir. İkinci olarak, yüksek kendini ayarlayanlar, diğerlerine kıyasla

sosyal statüye daha fazla ihtiyaç duyarlar (örn., Flynn ve diğerleri, 2006), başkalarının gözünde statü kazanmak için daha fazla çaba gösterirler ve sosyal çevrelerindeki statülerini yükseltmek (örneğin, yönetici pozisyonuna geçmek) için daha fazla güdülenirler (Fuglestad ve Snyder, 2010). Nitekim yakın zamanda yapılan bir araştırma, yüksek kendini ayarlamaya sahip çalışanların işyerinde dışlanma davranışına maruz kaldıktan sonra daha fazla olumsuz duygu yaşayarak kurumdaki sosyal ilişkilerini eski haline getirmeye daha fazla hevesli olduklarını ortaya koymuştur (Wu ve diğerleri, 2021). Benzer şekilde, bu çalışmada da işyeri nezaketsizliğine maruz kaldıklarında sosyal statülerini tehdit edebileceği düşüncesi ile yüksek korumacı kendini ayarlayanların daha yüksek kaygı yaşayacakları düşünülmektedir.

H2: korumacı kendini ayarlaması yüksek olan bireyler için işyeri nezaketsizliği ve kaygı ilişkisi daha güçlüdür.

Araştırma modeli ve hipotezler Şekil 1'de gösterilmektedir.

**Şekil 1:** Araştırma modeli ve hipotezler




# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma verisi kolayda örnekleme yöntemiyle çevrimiçi anket üzerinden ve gönüllü katılımcılardan toplanmıştır. Çalışmanın geçerliliğini arttırmak için katılımcıların "en az altı aydır mevcut işyerlerinde tam zamanlı olarak çalışıyor olmaları" katılım kriteri olarak belirlenmiştir. Anket çalışmasından önce katılımcılara bilgilendirmiş onam formu sunulmuş ve onayları alınmıştır.

## Örneklem

Araştırmaya üretim, eğitim, tıp, yiyecek içecek, denizcilik, teknoloji ve tekstil gibi farklı sektörlerde çalışan 105 çalışan katılmıştır. Katılımcıların ortalama 11 yıllık bir iş deneyimine sahip oldukları ve mevcut işyerlerinde çalışma sürelerinin de 5,5 yılın üzerinde olduğu görülmektedir. Yüzde 64'ü kadın olan katılımcıların yaş ortalaması ise 33,13'tür. Eğitim düzeyleri olarak incelendiğinde ise büyük çoğunluğunun (% 72,4) lise ya da üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

## Ölçüm Araçları

**İşyeri nezaketsizliği:** İşyeri nezaketsizliği Cortina'nın (2013) 12 maddeden oluşan ve Türkçeye uyarlaması Erdaş (2016) tarafından yapılan işyeri nezaketsizliği ölçeği ile değerlendirilmiştir. Katılımcılar kendilerine verilen 5'li Likert ölçeğini (1= Asla, 5= Çok defa) kullanarak son altı ay içerisinde amir ya da çalışma arkadaşlarından bu nezaketsiz davranışları (örneğin,

söylediklerinizle ilgilenmedi, fikirlerinize dikkatini vermedi) ne kadar sıklıkla gördüklerini ifade etmişlerdir.

**Kaygı:** Çalışanların kaygı düzeyini ölçmek için Derogatis'in (1992) geliştirdiği kısa semptom envanterinin kaygı alt ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Şahin ve Durak (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir. Kaygı alt ölçeğinde altı madde yer almaktadır. Katılımcılar ölçekte belirtilen yakınma ya da sorunu (örneğin, kendini gergin ve tedirgin hissetme, dehşet ve panik nöbetleri) ne ölçüde (0= hiç, 4=ileri derecede) yaşadıklarını belirtmişlerdir.

**Korumacı kendini ayarlama:** Katılımcıların korumacı kendini ayarlama düzeylerini ölçmek için Snyder (1974) tarafından geliştirilen, Wilmot ve diğerlerinin (2017) revize ettiği Kendini Ayarlama Ölçeğinin yedi maddelik korumacı kendini ayarlama alt ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Bayanlı (1990) tarafından yapılmıştır. Katılımcılar kendilerine sunulan çeşitli davranışları gösterip göstermediklerini (örneğin, sosyal durumlarda nasıl davranacağımı bilemediğim zaman, ipucu bulmak için başkalarının davranışlarına bakarım) "evet" ya da "hayır" seçeneklerini kullanarak belirtmişlerdir. Kişilerin korumacı kendini ayarlama düzeyleri ölçek maddelerine verdikleri "evet" yanıtlarının toplanmasıyla hesaplanmaktadır.

Yukarıda belirtilen ölçeklere ek olarak katılımcılardan yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş deneyimi, kıdem gibi demografik bilgiler de toplanmıştır.

### Veri Analiz Yöntemi

Tüm veriler SPSS 22.0 programı ile analiz edilmiştir; işyeri nezaketsizliğinin kaygı ile olan ilişkisinde korumacı kendini ayarlamanın düzenleyici etkisini hesaplamak için SPSS'in PROCESS makrosu (Hayes, 2018) kullanılmıştır.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

İlk olarak veri hakkında genel bir bilgi edinmek amacıyla betimleyici istatistikler ve korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Betimleyici istatistikler, korelasyonlar ve güvenirlik katsayıları Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Betimleyici istatistikler, korelasyonlar ve güvenirlik katsayıları

| *Değişkenler* | ***Ort*** | ***SS*** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. İşyeri nezaketsizliği | 1.76 | .71 | (.92) | .22* | .54** | .08 | -.03 | -.01 |
| 2. Korumacı kendini ayarlama | 2.52 | 1.76 | | (.64) | .34** | -.10 | -.05 | -.001 |
| 3. Kaygı | 2.23 | .78 | | | (.90) | .21** | -.23* | -.23* |
| 4. Cinsiyet | - | - | | | | - | .04 | -.12 |
| 5. Yaş | 33.13 | 9.84 | | | | | - | .64** |
| 6. Kıdem | 5.53 | 6.75 | | | | | | - |

*$p$ < .05, **$p$ < .01; parantez içerisinde ölçeklerin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları verilmiştir; cinsiyet (kadın = 1, erkek = 0).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, işyeri nezaketsizliği ve kaygı arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki bulunmaktadır ($p$ < .01); işyeri nezaketsizliği ile korumacı kendini ayarlama arasında da olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki vardır ($p$ < .05). korumacı kendini ayarlamanın kaygı ile de olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir ($p$ < .01). Cinsiyet ile kaygı arasındaki anlamlı ilişki ise kadınların erkeklere oranla daha yüksek kaygı düzeyine sahip olduklarını göstermektedir ( $p$ < .01).

Araştırma hipotezlerini test etmek için düzenleyici değişkenli regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS 4.2 makrosu kullanılmış ve bootstrap yöntemiyle 5000 yeniden örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Sonuçlar 95% güven aralığına göre değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları işyeri nezaketsizliği ile kaygı

arasında pozitif ve anlamlı yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir ($\beta$= .52, $p$ < .001); buna göre H1 desteklenmiştir. korumacı kendini ayarlamanın işyeri nezaketsizliği ve kaygı arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisi ise anlamlı bulunmamıştır. Buna göre analiz sonuçları H2'i desteklememektedir. Etkileşim terimi anlamlı olmasa da korumacı kendini ayarlamanın bir standart sapma üstü ve bir standart sapma altı değerleri incelendiğinde (Aiken ve West, 1991), işyeri nezaketsizliğinin kaygı üzerindeki etkisinin korumacı kendini ayarlaması yüksek olan bireyler için ($\beta$= .63, $p$ < .001) düşük olanlara kıyasla ($\beta$= .41, $p$ < .001) daha güçlü olduğu görülmektedir. Neticede istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmasa da korumacı kendini ayarlamanın işyeri nezaketsizliği ve kaygı ilişkisi üzerindeki etkisinin beklenilen yönde olduğu görülmektedir.

**Tablo 2:** İşyeri nezaketsizliği ve kaygı ilişkisinde korumacı kendini ayarlamanın düzenleyici etkisi analiz sonuçları

| *Değişkenler* | | *β* | *SH* | *t* | *p* | *LLCI* | *ULCI* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Sabit | | 2,21 | ,06 | 35,14 | <.001 | 2,09 | 2,34 |
| İşyeri nezaketsizliği | | ,52 | ,08 | 5,78 | <.001 | ,37 | ,68 |
| Korumacı kendini ayarlama | | ,10 | ,04 | 2,58 | .011 | ,02 | ,17 |
| İşyeri nezaketsizliği X korumacı kendini ayarlama | | ,07 | ,04 | 1,41 | .161 | -,02 | ,14 |
| | | | | Düzenleyici Etki | | | |
| korumacı kendini ayarlama | Düşük | ,41 | ,13 | 3,18 | ,002 | ,15 | ,66 |
| | Orta | ,52 | ,09 | 5,78 | <.001 | ,34 | ,70 |
| | Yüksek | ,63 | ,11 | 5,59 | <.001 | ,41 | ,86 |
| Modelin Özeti | | | *R* | *R²* | *F* | *p* | |
| | | | .60 | .36 | 18,65 | <.001 | |

İşyeri nezaketsizliğinin kaygıyı arttırdığına dair bulgu yazındaki diğer araştırmalarla tutarlılık göstermektedir. Bireyler işyeri nezaketsizliği yaşadıklarında davranışı gösteren kişinin niyeti ya da verilmesi gereken olası tepkiler üzerine kafa yormakta; ayrıca sosyal bağlantılarını kaybetme tehdidiyle karşı karşıya oldukları konusunda endişe etmektedirler (Zhou ve diğerleri, 2015). 522 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında, Bunk ve Magley (2013) işyeri nezaketsizliği yaşayan çalışanların duygusal olarak daha hassas bir duruma geldiklerini, iyimserlik düzeylerinin ise azaldığını göstermişlerdir. Cortina ve arkadaşları (2001) da iş yeri nezaketsizliğinin psikolojik stresle olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Giumetti ve arkadaşları çevrimiçi ortamda işyeri nezaketsizliği yaşayan çalışanların olumsuz duygu durumlarının arttığını ve enerji düzeylerinin düştüğünü tespit etmişlerdir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın sonuçları, düşük şiddetli olumsuz bir davranış olarak nitelendirilmesine karşın işyeri nezaketsizliğinin çalışanların zihinsel sağlığı üzerinde olumsuz etkileri olabileceğini göstermektedir. Ancak bu durum ayrıca, işyerinde saygılı ve nazik davranışları teşvik etmenin

çalışanlar üzerinde olumlu etkileri olabileceği şeklinde de yorumlanabilir. Selam vermek, dinlemek, söz kesmemek, uygun bir ses tonuyla konuşmak gibi davranışlar işyerlerinde destekleyici ilişkilerin geliştirilmesine katkıda bulunarak çalışanların zihinsel sağlığını olumlu yönde etkileyebilir. Bu nazik davranışların öncelikle amirler tarafından sergilenmesi ve teşvik edilmesi örgüt içerisinde nezaket ikliminin yaratılmasına da olumlu yönde bir katkı sağlayacaktır. Öncül bir çalışma olarak değerlendirilebilecek bu araştırmada katılımcı sayısının göreli olarak az olması, tüm değişkenlerin değerlendirmesinin tek bir kaynaktan elde edilmesi araştırmanın sınırlılıkları arasında değerlendirilebilir. Gelecek araştırmalarda katılımcı sayısının arttırılması, bağımlı ve bağımsız değişken ölçümlerinin farklı kaynaklardan elde edilmesi, anında duygu ölçümüne imkân veren deneyim örnekleme gibi boylamsal yöntemlerin kullanılması yazına önemli bir katkı sağlayacaktır. İnsan kaynakları işletmelerin en önemli rekabet avantajlarından birisi olarak görülebilir; bu kaynaktan en iyi şekilde faydalanabilmek için tüm çalışanların sadece fiziksel sağlıklarının değil zihinsel sağlıklarının, refah ve haysiyetlerinin de korunduğu bir çalışma ortamı yaratılması büyük önem taşımaktadır.

# KAYNAKÇA


Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Sage Publications, Inc.

American Psychiatric Association. (1994). Diagnostic and statistical manual of zihinsel disorders (4th ed.). Washington, DC: Author.

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. Academy of Management Review, 24(3), 452-471. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131

Bacanlı, H. (1990). Kendini ayarlama becerisinin çeşitli değişkenlerle ilişkisi [Yayınlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3, 377-406.

Bunk, J. A., & Magley, V. J. (2013). The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility. Journal of Occupational Health Psychology, 18(1), 87–105. https://doi.org/10.1037/a0030987

Cheng, B. H., & McCarthy, J. M. (2018). Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety. Journal of Applied Psychology, 103(5), 537.

Cortina, L. M. (2008). Unseen Injustice: Incivility as a Modern Form of Discrimination in Organizations. Academy of Management Review, 33, 55-75. http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2008.27745097

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. Journal of Occupational Health Psychology, 6(1), 64–80. https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64

Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. Journal of Management, 39(6), 1579–1605. https://doi.org/10.1177/0149206311418835

Day, D. V., & Schleicher, D. J. (2006). Self-monitoring at work: A motive-based perspective. Journal of Personality, 74, 685–714. http:// dx.doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00389.x

Day, D. V., Schleicher, D. J., Unckless, A. L., & Hiller, N. J. (2002). Self-monitoring personality at work: A meta-analytic investigation of construct validity. Journal of Applied Psychology, 87, 390 – 401. http:// dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.390

DeBono, K. G. (2006). Self-monitoring and consumer psychology. Journal of Personality, 74(3), 715-738.

Derogatis, L., & Melisaratos, N. (1983). The Brief Symptom Inventory: An introductory report. Psychological Medicine, 13(3), 595-605. doi:10.1017/S0033291700048017

Erdaş, K. D. (2016). Workplace Incivility in the Context of Honor Culture. [Unpublished Doctoral Dissertation]. Sabancı University.

Flynn, F. J., Reagans, R. E., Amanatullah, E. T., & Ames, D. R. (2006). Helping one's way to the top: self-monitors achieve status by helping others and knowing who helps whom. Journal of Personality and Social Psychology, 91(6), 1123.

Fuglestad, P. T., & Snyder, M. (2010). Status and the motivational foundations of self-monitoring. Social and Personality Psychology Compass, 4, 1031–1041. http://dx.doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00311.x

Fuglestad, P. T., Leone, C., & Drury, T. (2020). Protective and acquisitive self-monitoring differences in attachment anxiety and avoidance. Self and Identity, 19(2), 219-234.

Hayes, A. F. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences) (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.

Giumetti, G. W.; Hatfield, A. L.; Scisco, J. L.; Schroeder, A. N.; Muth, E. R.; Kowalski, R. M. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. Journal of Occupational Health Psychology, 18(3), 297-309.

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

Hobfoll, S. E. (1998). Stress, culture, and community: The psychology and philosophy of stress. Plenum Press. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0115-6

Kortum, E. (2014). The WHO Healthy Workplace Model: Challenges and Opportunities. Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice. 3. 149-164. 10.1002/9781118713860.ch1

Kudret, S., Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2019). Self-monitoring personality trait at work: An integrative narrative review and future research directions. Journal of Organizational Behavior, 40(2), 193-208.

Liu, W., Zhou, Z. E., & Che, X. X. (2019). Effect of workplace incivility on OCB through burnout: The moderating role of affective commitment. Journal of Business and Psychology, 34(5), 657–669. https://doi.org/10.1007/s10869-018-9591-4

Loh, J. M., & Loi, N. (2018). Tit for tat: Burnout as a mediator between workplace incivility and instigated workplace incivility. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 10(1), 100–111.

Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. Human relations, 54(11), 1387-1419.

Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2013). The price of incivility. Harvard Business Review, 91(1), 114-121.

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.

Smart Richman, L., & Leary, M. R. (2009). Reactions to discrimination, stigmatization, ostracism, and other forms of interpersonal rejection: a multimotive model. Psychological Review, 116(2), 365.

Snyder , M. , Gangestad , S. , & Simpson , J. A . (1983). Choosing friends as activity partners: The role of self-monitoring. Journal of Personality and Social Psychology, 45, 1061 – 1072 .

Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. Journal of Personality and Social Psychology, 30, 526 –537. http://dx.doi.org/ 10.1037/h0037039

Snyder, M. (1979). Self-monitoring processes. In Advances in Experizihinsel Social Psychology (Vol. 12, pp. 85-128). Academic Press.

Snyder, M., & Fuglestad, P. T. (2009). Self-monitoring. In Handbook of individual differences in social behavior (pp. 574-591). Guilford.

Snyder, M., & Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: Matters of assessment, matters of validity. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 125–139. http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514 .51.1.125

Spector, P. E., Chen, P. Y., & O'Connell, B. J. (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. Journal of Applied psychology, 85(2), 211.

Şahin, N. H. ve Durak, A. (1994). Kısa Semptom Envanteri: Türk gençleri için uyarlanması. Türk Psikoloji Dergisi, 9(31), 44-56.

Turnley, W. H., & Bolino, M. C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images: exploring the role of self-monitoring in impression management. Journal of Applied Psychology, 86(2), 351.

Wilmot, M. P., Kostal, J. W., Stillwell, D., & Kosinski, M. (2017). Using item response theory to develop measures of acquisitive and protective self-monitoring from the original self-monitoring scale. Assessment, 24(5), 677-691.

World Health Organization (2022). World Zihinsel Health Report. Transforming zihinsel health for all, https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/zihinsel-health-at-work

Wolfe, R., Lennox, R., & Cutler, B. L. (1986). Getting along and getting ahead: Empirical support for a theory of protective and acquisitive self-presentation. Journal of Personality and Social Psychology, 44, 1069–1074.

Wu, C. H., Kwan, H. K., Liu, J., & Lee, C. (2021). When and how favour rendering ameliorates workplace ostracism over time: Moderating effect of self-monitoring and mediating effect of popularity enhancement. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 94(1), 107-131.

Yao, J., Lim, S., Guo, C. Y., Ou, A. Y., & Ng, J. W. X. (2022). Experienced incivility in the workplace: A meta-analytical review of its construct validity and nomological network. Journal of Applied Psychology, 107(2), 193–220. https://doi.org/10.1037/apl0000870

Zhou, Z. E., Yan, Y., Che, X. X., & Meier, L. L. (2015). Effect of workplace incivility on end-of-
work negative affect: Examining individual and organizational moderators in a daily dia ry study. Journal of Occupational Health Psychology, 20(1), 117–130. https://doi.org/10.1037/a0038167

# AŞIRI BAĞLANARAK MI TÜKENİYORUZ?: GENİŞLETİLMİŞ BİR ÇABA-ÖDÜL DENGESİZLİĞİ MODELİ TESTİ*

Şerife ÖRS
*Gümüşhane Üniversitesi*
serife@gumushane.edu.tr

Orkun DEMİRBAĞ
*Gümüşhane Üniversitesi*
orkundemirbag@gumushane.edu.tr

## ÖZET

Çalışanların olumsuz stres deneyimlerinin stres unsurlarına yönelik bilişsel değerlendirmeleri çerçevesinde ve dinamik bir süreç içerisinde ortaya çıkacağını öngören işlemsel stres yaklaşımını temel alan bu çalışmada, rol stresörlerinin duygusal tükenme üzerindeki etkileri geliştirilen genişletilmiş bir stres modeli çerçevesinde değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamında Türkiye genelinde öğretim elemanları, hekim ve hemşirelerden oluşan 705 katılımcı örnekleme dahil edilmiştir. Araştırmada çaba-ödül dengesizliğinin rol stresörleri ile tükenmişlik arasındaki endirekt etkisinde aşırı bağlılığın düzenleyici etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analiziyle elde edilen bulgular, aşırı bağlılığın rol stresörlerinin çaba-ödül dengesizliği aracılığı ile duygusal tükenme üzerindeki dolaylı etkisini düzenlediği ancak beklenenin aksine endirekt etkinin aşırı bağlılığın daha yüksek düzeylerinde daha zayıf, daha düşük düzeylerinde daha güçlü olduğunu göstermektedir. Bu duruma aşırı bağlılığın çaba-ödül dengesizliği ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide tampon görevi görmesinin neden olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, rol stresörleri, çaba-ödül dengesizliği, aşırı bağlılık, sosyal mübadele.

# GİRİŞ

Günümüzde iş yaşamımın hızı ve doğasının değişmesi çalışanlar ve dolayısıyla örgütler üzerinde baskılar oluşturmaktadır. Amerikan Psikoloji Derneği (American Psychological Association-APA) (2020) tarafından yayınlanan Amerika'da Stres anketi verilerine göre, bireylerin stres kaynaklarında birinci sırada iş (%66) gelmektedir. Benzer şekilde, Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı'nın (EU-OSHA) 33 Avrupa ülkesi ve 45 binin üzerinde işyerini kapsayan 2019 araştırma raporuna göre iş yaşamında stres gibi psikolojik risk faktörleri fiziksel risklerden daha önemli olmakla birlikte genellikle farkındalık ve çözüm üretme becerilerinde eksiklikler bulunduğu ve daha az dile getirildiği için çözülmesi daha zor unsurlardır (EU-OSHA, 2019). Tükenmişlik ise başarılı bir şekilde yönetilememiş kronik iş stresi sonucunda ortaya çıkan bir sendrom olup (Burke vd., 1996; Maslach, 1982; Meier, 1983; Pines ve Aronson, 1988) Freudenberger (1974: 159) tarafından "kişinin özellikle bir amaca veya ilişkiye olan bağlılığın istenen sonuçları üretemediği durumlarda motivasyonun veya teşvikin yok olması" olarak tanımlanmıştır.

Bu doğrultuda, iş stresi yazında sadece verimlilik, işgücü devri gibi örgüt düzeyindeki sonuçları açısından değil, aynı zamanda çalışanlar üzerindeki psikolojik etkileri açısından da ele alınmaktadır (Lease, 1999). Bu noktada, bilişsel stres yaklaşımı vasıtasıyla aynı çalışma koşulları altında neden birinin stres ve olumsuz sonuçlarını yaşarken, diğerinin yaşamıyor olabildiğine kavramsal açıklamalar getirilmekte ve genel olarak bireylerin çevreleriyle etkileşimlerini destekleyen bilişsel süreçlere ve duygusal tepkilere odaklanılmaktadır (Peacock ve Wong, 1990; Roesch vd., 2002). Bilişsel stres yaklaşımlarından işlemsel stres (Folkman vd., 1986; Lazarus, 1990; Lazarus ve Folkman, 1984) ile de stres ne çevreye ne de kişiye atfedilmektedir (Dewe vd., 2012), aksine, stres belirli güdüleri ve kanaatleri olan kişinin bu özelliklerine bağlı olarak zarar, tehdit veya zorluklar oluşturan çevresi ile ilişkisini yansıtmaktadır (Lazarus, 1990). Yani, bireyin çevresindeki stresörlerle algıları, başa çıkma yolları ve kullandığı kaynaklar yoluyla

* Bu çalışma, Arş. Gör. Şerife Örs tarafından yazılan Doç. Dr. Orkun Demirbağ tarafından danışmanlığı yürütülen "Rol stresörleri ile Tükenmişlik İlişkisinde Çaba-Ödül Dengesizliği ve İş-Yaşam Dengesizliğinin Paralel Aracı ve Aşırı Bağlılığın Düzenleyici Rolü" başlıklı, 784894 numaralı tezden türetilmiştir.

gerçekleştirdiği etkileşimi yazında önem kazanmaktadır (örn; Dewe vd., 2012; Hankin ve Abramson, 2001; Huang vd., 2002; Lazarus, 2020; Lazarus ve Folkman, 1987; Miller ve McCool, 2003; Perrewé ve Zellars, 1999; Yan vd., 2021). Sosyal mübadele kuramı ve karşılıklılık ilkesi perspektifinden Siegrist (1996) tarafından geliştirilen Çaba-Ödül Dengesizliği (ÇÖD) Modeli ise günümüzde yaygın işlemsel stres modellerinden biridir. Modele göre, çaba (talepler/yükümlülükler) ile ödül (özsaygı, maaş/gelir, iş güvencesi/kariyer olanakları) arasında karşılıklılık eksikliği ve uyumsuz bir başa çıkma mekanizması olan aşırı bağlılık stres ve çeşitli olumsuz sağlık etkileri doğurmaktadır (Siegrist, 1996).

Stres kuramlarının gelişiminde içinde bulunulan zamanı ve gelişmeleri yansıtır şekilde tükenmişlik çalışmaları günümüzde çalışma ortamı-iş stresi ve tükenmişlik ilişkisinde bireysel niteliklerin ve sosyal mübadele ilişkilerinin rol oynayabileceği görüşü önem kazanmıştır (Halbesleben ve Buckley, 2004). Bu doğrultuda, mevcut çalışma ile iş stresi ve olumsuz sonuçları hususunda rol kuramı ve sosyal mübadele kuramı çerçevesinde işlemsel stres yaklaşımı perspektifinden kişilerin algıları ve başa çıkma sürecinin dinamik bir bütünü olarak ele alarak rol stresörleri ve duygusal tükenme ilişkisinde örgütsel faktör çaba-ödül dengesizliğinin ve başa çıkma kişisel faktörü aşırı bağlılığın düzenleyici etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Oluşturulan kapsayıcı ve birbiri ile etkileşim içinde olan dinamik araştırma modeli ile iş stresi ve tükenmişlik literatürüne teorik katkı sağlanacağı düşünülmektedir. Ayrıca, uygulamacılar açısından stres sürecinin daha iyi bilinmesi, stres yönetimi uygulamalarının yararlılığını artırmaya yönelik çabalara rehberlik etmede fayda sağlamaktadır (LePine vd., 2005). Bu doğrultuda çalışmanın problem tespiti, süreç yönetimi, etkin politika ve stratejiler geliştirme hususlarında pratik katkılar sağlaması beklenmektedir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

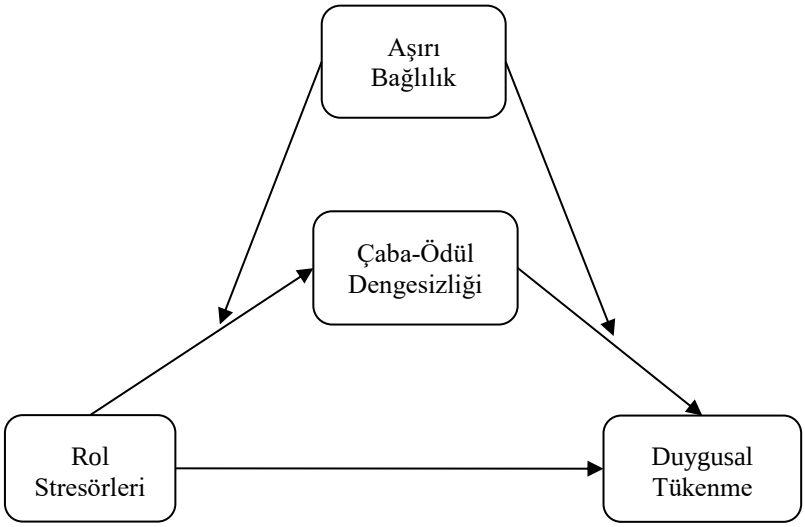
İnsanların mutlu olmaları için gerekli stres düzeyinin üstüne çıkıldığında olumsuz stres yaşandığının altını çizen Selye (1974) bir idealle belirli bir alanda başarı elde etmek için tüm hayatını adayacak kadar yüksek düzeyde stres ile mutlu olabilen insanların oranının ise çok düşük olduğunu ileri sürmektedir. Bu noktada bireyler hayatlarındaki amaçlarını belirledikten sonra, kendileri için optimal stres düzeylerini bulmaya, ayrıca doğru yönlendirilmiş ve yönetilmiş bir stres adaptasyon enerjisine ihtiyaç duymaktadırlar (Selye, 1974). Kronikleşmiş iş stresi olarak tükenmişlik kavramının ilk ortaya çıkışından bugüne de denge/karşılıklılık unsuruna işaret edilmektedir (örn. Buunk ve Schaufeli, 1993; Freudenberger ve Richerlson, 1980; Goode, 1960). Örneğin, Pines ve Aronson (1988) insanların tükenmişliği çok fazla baskı, çatışma ve talep ile çok az duygusal ödül, teşekkür ve başarı unsurları çerçevesinde yaşamın ve işin tipik günlük mücadeleleri ve kronik streslerin bir sonucu olarak ruhlarının ve hayattan aldıkları tadın kademeli bir erozyonu şeklinde tecrübe ettiklerini ifade etmektedir. Tükenmişlik sendromunun en fazla ilgi gören boyutu olan duygusal tükenme ise, kişinin işi tarafından duygusal olarak aşırı yüklenmiş ve tükenmiş olma duygularını yansıtarak fiziksel yorgunluk, psikolojik ve duygusal olarak bitik hissetme duygusuyla kendini göstermekte (Ito ve Brotheridge, 2003; Wright ve Cropanzano, 1998) ve mesleki talepler ve aşırı yük ile yetersiz ödüller sonucu ortaya çıkmaktadır (Schadenhofer vd., 2018). Örgütsel düzeyde dengesizlik, çalışanın örgüt ile arasındaki psikolojik sözleşmenin karşılıklılık eksikliği nedeniyle ihlal edildiğini düşünmesine, sonunda kişinin duygusal kaynaklarının azalıp bitmesine ve tükenmişliğe yol açmaktadır (Schaufeli vd., 1996). Paralel olarak, yazında çaba-ödül dengesizliği (ÇÖD) ve tükenmişlik ilişkisi farklı değişkenler bağlamında ele alınmış ve ağırlıklı olarak güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (örn., Bagaajav vd., 2011; Bakker vd., 2000; De Jonge vd., 2000; Feldt vd., 2013; Hasselhorn vd., 2004; Lau, 2008; Unterbrink vd., 2007). Örneğin, öncül çalışmasında Bakker vd. (2000) hekimlerin ÇÖD'ün duygusal kaynaklarının tükenmesine neden olarak tükenmişlik sendromunu başlattığını ortaya koymuşlardır. Hasselhorn vd. (2004) ise Avrupa'da 21.229 hemşire örnekleminde ÇÖD düzeyi (düşük-orta-yüksek) ile tükenmişlik ilişkisinde ÇÖD durumunda daha yüksek düzeyde duygusal tükenme gerçekleştiği gözlemlemiştir. Clinchamps vd. (2021) ise ÇÖD'ün tükenmişlik riskini 11,4 kat artırdığını tespit etmişlerdir. Wang vd. (2015) de düşük düzeyde ÇÖD ile kıyasla

yüksek düzeyde ÇÖD'ün tükenmişlik boyutlarında riski katlayarak artırdığını (duygusal tükenmede 5,56) ortaya koymuşlardır.

Benzer şekilde, rol kuramı ile mübadele dengesizliğine ve sonuç olarak stresin oluşacağına işaret eden Goode'ye (1960) göre de rol davranışında stres, bireyin bir rol yükümlülüğüne adaması gerektiğini düşündüğünden daha fazla zaman/ilgi adadığında ortaya çıkmaktadır ve gerilim çok fazla kaynağın rol için tüketilmesi veya bireyin değerinden daha fazla bir bedel ödediğini düşünmesinden doğmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların değerlendirmelerinde bir tür çaba-ödül dengesi beklediklerinin ve bu beklentide rol unsurlarının öneminin vurgulanmaktadır. Örgütsel rol kuramı perspektifinden, çalışan-çevre ilişkisinde günlük durumları temelden etkileyen örgüt içi roller, çalışanın iş yaşamındaki günlük sıkıntıların da önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Durağan, tekrar eden veya kronik stresörlerin sağlık üzerindeki etkileri ise yüksektir (Lazarus ve Cohen, 1977; Lazarus ve Folkman, 1984). Tükenmişliğin uzun süreli doğası gereğince iş stresi kaynaklarından olan rol stresörlerinin dolayısıyla tükenmişliği de yordamasının olağan olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede, yazında rol stresörlerinin, doğrudan (örn., Abbas vd., 2012; Acker, 2003; Kelloway ve Barling, 1991; Fogarty vd., 2000; Örtqvist ve Wincent, 2006; Schwab ve Iwanicki, 1982) veya dolaylı olarak (örn., Bakker vd., 2000; Barnett vd., 1999; Jawahar vd., 2007) tükenmişliğin belirleyicileri olduğu ortaya konmaktadır. Sonuç olarak, ilgili yazın rol stresörleri ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi çaba ve ödül dengesizliği çerçevesinden ele almanın mümkün olduğuna işaret etmektedir.

İşlemsel stres yaklaşımı çerçevesinde stres sürecinin kritik unsuru başa çıkma stratejileri/mekanizmalarıdır. ÇÖD Modeli'nde stresle başa çıkma uyumsuz bir başa çıkma stratejisi olan aşırı bağlılık ile ele alınmaktadır. Aşırı bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi de öncül yazında sıklıkla vurgulanmakta (örn., Cherniss, 1980; Cordes ve Dougherty, 1993; Freudenberger 1974; 1975; Freudenberger ve Richelson, 1980), çalışan sağlığı ve tükenmişlik üzerindeki etkisi çeşitli ampirik çalışmalarla desteklenmektedir (örn., Bakker vd., 2000; de Jonge vd., 2000; Feldt vd., 2013; Feuerhahn vd., 2012; Kunz, 2019; Lau, 2008; Rasmussen vd., 2016; Schadenhofer vd., 2018; Wang vd., 2015). ÇÖD Modeli açısından aşırı bağlılık çalışanın onaylanma ve itibar görme güdüsüyle artan talepleri yerine getirebilme çabası ve/veya arzu ettiği sonuçlara ulaşabilme motivasyonu ile işyerinde daha fazla görev alması, zaman ve enerji gibi önemli kaynaklarını fazlasıyla harcamasıyla (Siegrist, 2008; 2001) daha fazla dengesizlik yaratarak olumsuz sağlık sonuçları riskini artırabilmektedir (van Vegchel vd., 2005). Bu durum stres durumundaki reaksiyonun yalnızca stresin sonucuna değil aynı zamanda stres algısına da etki ederek stres sürecinde çift yönlü değişikliğe neden olduğu dinamik bir yapıyı göstermektedir. Modelde dengesizlik ve aşırı bağlılığın birlikte en yüksek strese sahip çalışanları tanımlandığı varsayılmaktadır (Preckel vd. 2007; Siegrist, 1996). Bu durum "yüksek düzeyde aşırı bağlılık ile birlikte ÇÖD'ün, çalışan sağlığı üzerinde en güçlü olumsuz etkiye yol açması beklenir" şeklinde ifade edilen etkileşim hipotezi ile kuramsallaştırılmaktadır (Siegrist, 2002: 266; van Vegchel vd., 2005: 1119). Öte yandan, aşırı bağlılığın tükenmişliği tahmin edici güçlü bir unsur (Nuebling vd., 2013) olması beklenirken, yürütülen çalışmalarda (örn., Bakker vd., 2000; Clinchamps vd., 2021; de Jonge vd., 2000; Feldt vd., 2012; Hasselhorn vd., 2004; Kinman, 2019; Kunz, 2019; Li vd., 2021, Lau, 2008; Preckel vd., 2007) aşırı bağlılık etkileşim hipotezine ilişkin çelişkili sonuçlar elde edilmiş ve bu nedenle kimi çalışmalarda ise (örn; Franche vd., 2006; Gorgievski vd., 2019; Hämmig vd. 2012; Häusler vd. 2018; Kan ve Yu, 2016; Kinman ve Jones, 2008b; Kocalevent vd., 2020) araştırmalara dahil edilmemiştir.

Sonuç olarak, ilgili yazın ve aşırı bağlılığın düzenleyici rolünün farklı modellerle incelenmesine ilişkin yapılan araştırma tavsiyeleri (örn., van Vegchel vd, 2005; Parkes, 2004; Preckel vd., 2007) doğrultusunda çaba-ödül dengesizliği modeli merkezinde şekillendirilen mevcut araştırma modeli (Şekil 1) ile araştırma hipotezi *"Rol stresörlerinin, çaba-ödül dengesizliği yoluyla duygusal tükenme üzerindeki dolaylı etkisinde aşırı bağlılık düzenleyici rol oynayacaktır; bu etki aşırı bağlılığın daha yüksek düzeylerinde daha güçlü, daha düşük düzeylerinde daha zayıf olacaktır."* şeklinde geliştirilmiştir.




**Şekil 1:** Araştırma modeli

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada, çalışanların deneyimledikleri rol stresörleri ve duygusal tükenmeleri arasındaki ilişkiyi, çaba-ödül dengesinin bu ilişkideki aracılık etkisini ve aşırı bağlılıklarının bu etki üzerindeki düzenleyici aracı rolünü incelemek amacıyla işlemsel stres yaklaşımı perspektifinden kavramsal bir model önerilmiştir. Araştırma felsefesi bağlamında postpozitivist bir duruş sergilenmekte ve teorik temellere dayalı hipotezler ile oluşturulmuş, kişilerin algı, tutum ve davranışlarına yönelik değişkenler arası ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan bir model test edilmek istenmektedir. Çalışmada teori testine odaklanılmakta ve tümdengelim yaklaşımı benimsenmektedir. Veri toplamada tarama stratejisinin tercih edildiği çalışmada nicel araştırma yöntemi benimsenmektedir. Bu doğrultuda veri analiz sürecinin ilk adımında çalışmada kullanılacak anketleri oluşturan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilikleri analiz edilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliklerinin sınanması için doğrulayıcı faktör analizi, geliştirilen araştırma modeli kapsamında ortaya konulan hipotezlerin test edilmesi için ise regresyon analizi kullanılmıştır.

## Örneklem

Araştırma kapsamında örneklem grubunun belirlenmesinde ÇÖD modelinde dengesizliğin sürdürüleceği 'yüksek düzeyde meslekleşme nedeniyle alternatiflerin mevcut olmaması ve kariyer basamaklarında ilerlerken bir süre stratejik nedenlerle dengesizliğin kabul edilmesi' koşullarına uygun olunması, yoğun çalışma koşulları, insanlarla karşılıklı etkileşim içerisinde olunması, çoklu roller üstlenilmesi ve psikolojik/fizyolojik olarak talepkar meslekler olması ve son olarak anket erişiminin elverişliliği hususları göz önünde bulundurulmuş olup araştırma grubu akademi ve sağlık sektöründe çalışanlar olarak belirlenmiştir. Çalışma kapsamında akademide öğretim elemanlarına, sağlık sektöründe ise hekim ve hemşirelere ulaştırılması için Türkiye genelindeki tüm üniversitelere ve il sağlık müdürlüklerine anket formları gönderilmiştir. Geri dönüşler neticesinde 412 akademisyen ve 293 sağlık çalışanı ile toplan 705 anket üzerinde analizler gerçekleştirilmiştir.

## Araştırma Analizleri

Araştırma amacı doğrultusunda tarama stratejisi ve nicel yöntemin benimsendiği bu çalışmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış anketler (Tablo 1) kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizleri IBM AMOS versiyon 26, IBM SPSS versiyon 25 ile Hayes Process Macro versiyon 4.1 üzerinde yapılmıştır. Yapı geçerlilik ve güvenilirliklerin testi için doğrulayıcı faktör analizi (CFA)

gerçekleştirilmiş, Cronbach's alpha (α), AVE ve CR değerleri hesaplanmıştır. Yapılan korelasyon analizi ile Pearson korelasyon katsayıları hesaplanarak değişkenler arasındaki ikili ilişkiler ve bu ilişkilerin yönleri belirlenmiştir. Process Macro ile yürütülen çoklu regresyon analizleriyle koşullu aracılık şeklinde kurulan ilişki yapılarının testi gerçekleştirilmiştir. Birinci ve ikinci basamak moderated mediation durumunda Hayes (2015) Muller vd. (2005) tarafından açıklanan yöntemin takip edilmesini tavsiye etmektedir. Bu doğrultuda, koşullu endirekt etkinin varlığına ilişkin koşullar için öncelikle Muller vd. (2005) takip edilerek ilgili çıkarımlar yapılmış ardından ise bütünsel moderated mediation testi için bootstrap analiz bulguları değerlendirilmiştir. Analizlerde anlamlılık .05 düzeyinde belirlenmiş ve koşullu endirekt etkilerin anlamlılığını ve bu etkilerde moderatörün bir +1 SD ve -1 SD düzeylerinde yaşanan değişimleri test etmek için 5000 önyükleme örneği ile bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Katsayılar için %95 güven aralıkları, güven aralıkları (LLCI; ULCI) sıfır içermiyorsa istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

# BULGULAR ve TARTIŞMA

## Ölçüm Araçları Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin anketlerde yer verilen "aşırı bağlılık" ölçeğinde "AŞRBĞLK 3" maddesinin faktör yükünün istenilen düzeyin altında olması nedeniyle madde analiz kapsamından çıkarılmıştır. Diğer tüm maddelerinin faktör yükleri ,405 ile ,918 aralığındadır. Araştırmada değişkenlerin elde edilmesinde kullanılan ölçekler ve ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. ÇÖD ödül boyutunda iş güvencesi alt boyutu Cronbach's Alpha değeri α= ,681 ile kabul edilebilir seviyenin hemen altında tartışılır düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca aşırı bağlılık ölçeğinin çıkarılan ortalama varyans (AVE) değeri ,5'in altındadır. Cronbach's Alpha değerinin düşük olmasının olası sebeplerinden ilki ölçek soru sayısının düşük olmasıdır (Tavakol ve Dennick, 2011). Mevcut durumda iş güvencesine ilişkin yalnızca 2 madde bulunmaktadır. Öte yandan yapının bileşik güvenilirliğinin (CR) ,7'den yüksek olması sebebiyle herhangi bir değişiklik yapılmaksızın her iki ölçeğin de ölçeğin yakınsama geçerlilikleri kabul edilebilir (Fornell ve Larcker, 1981) olarak değerlendirilmiştir. Modelin uyum indeksleri incelendiğinde ise iyi düzeyde uyumun varlığından söz edilebilmektedir.

**Tablo 1:** Ölçüm araçları geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve model uyum indeksleri

| Değişken | Ölçüm Aracı | Alt Boyutlar | Madde Sayısı | Cronbach's Alpha | AVE | CR |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bağımsız:** Rol Stresörleri | Rol Güçlük İndeksi (Zohar, 1997) | Rol Çatışması | 8 | ,908 | ,55 | ,91 |
| | | Rol Belirsizliği | 5 | ,897 | ,63 | ,89 |
| | | Rol Aşırı Yükü | 7 | ,885 | ,51 | ,88 |
| **Bağımlı:** Duygusal Tükenme | Maslach Tükenmişlik Envanteri-Genel Anket (Maslach vd., 1996) | - | 5 | ,926 | ,70 | ,92 |
| **Aracı:** Çaba-Ödül Dengesizliği | Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği (Siegrist vd., 2009) | Çaba | 3 | ,850 | ,65 | ,85 |
| | | Ödül: | | | | |
| | | Saygı/itibar | 2 | ,888 | ,80 | ,89 |
| | | Yükselme/maaş | 3 | ,748 | ,53 | ,77 |
| | | İş güvencesi | 2 | ,681 | ,52 | ,69 |
| **Düzenleyici:** Aşırı Bağlılık | Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeği (Siegrist vd., 2009) | - | 5 | ,774 | ,38 | ,74 |

| **CFA: Model Uyum İndeksleri** | **İndeks** | **Değer** |
|---|---|---|
| | $\chi^2/df$ | 2,87 |
| | CFI | ,93 |
| | RMSEA | ,05 |
| | IFI | ,93 |
| | TLI | ,92 |
| | SRMR | ,05 |

## Değişken Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının ,800'den küçük olması değişkenlerin birbirleriyle aşırı ilişkili olmadıklarını ve aralarında çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda, Tablo 2 incelendiğinde çalışmada yer alan değişkenlere ilişkin Pearson korelasyon katsayılarının istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 2:** Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları

| Değişkenler | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 1- ROLSTRS | 1 | | | |
| 2- DYTKN | ,599** | 1 | | |
| 3- ÇÖD | ,676** | ,605** | 1 | |
| 4- AŞRBĞLK | ,455** | ,495** | ,439** | 1 |
| $\bar{X}$ | 1,156 | 2,857 | ,970 | 2,673 |
| SD | ,775 | 1,827 | ,813 | ,794 |

**p<.01; ROLSTRS Rol Stresörleri; DYTKN: Duygusal Tükenme; ÇÖD: Çaba-Ödül Dengesizliği; AŞRBĞLK: Aşırı Bağlılık

## Regresyon Analizleri

Değişkenler arasındaki koşullu endirekt mekanizmaları araştırmak için, Model 58 (Hayes, 2013; Hayes 2022) kullanılarak IBM-SPSS PROCESS 4.1 ile moderated mediation (koşullu aracılık) analizleri gerçekleştirilerek aşırı bağlılığın aşağıdakiler üzerindeki düzenleyici etkisi incelenmiştir:

(1) rol stresörleri ve çaba-ödül dengesizliği arasındaki ilişki;

(2) çaba-ödül dengesizliği ve duygusal tükenme arasındaki ilişki;

(3) rol stresörleri ve duygusal tükenme arasındaki çaba-ödül dengesizliği aracılığıyla gerçekleşen dolaylı ilişki.

Tablo 3 ile özetlenen bulgular, rol stresörlerinin ÇÖD üzerindeki etkisinin yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu (*b*= ,6111; p<,01) ve bu etkinin aşırı bağlılık tarafından düzenlendiğini (*b*= ,1321; p<,01) göstermektedir. Aşırı bağlılık tarafından düzenlenmesi öngörülen aracı ve bağımlı değişken ilişkisine ilişkin bulgular incelendiğinde ise ÇÖD'ün duygusal tükenme üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu (*b*= ,9005; p<,01) ve bu etkinin aşırı bağlılık tarafından düzenlendiği (*b*= -,3605; p<,01) görülmektedir. Öte yandan moderatörün farklı değerleri (-1 SD ve/veya +1 SD) için koşullu etkinin her iki yol için de sıfırdan farklı ve anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla a ve b yollarında Muller vd. (2005) tarafından belirtilen moderated mediation ön koşulları sağlanmaktadır.

İşlemsel stres yaklaşımında bir durumun tehdit unsuru yani stres kaynağı olarak algılanmasıyla çalışanların başa çıkma yöntemlerini uygulamaya soktukları ifade edilmektedir. ÇÖD Modeli'nde ise aşırı bağlılık ortaya çıkan uyumsuz bir başa çıkma yöntemi olarak nitelendirilmekte olumsuz stres sonuçları ile ilişkilendirilmektedir. Mevcut araştırma kapsamında aşırı bağlılığın rol stresörleri ile ÇÖD ilişkisinde (yol a) beklendiği gibi pozitif yönde düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Buna göre, rol stresörlerinin ÇÖD üzerindeki pozitif yönlü etkisi yani çalışanların daha fazla rol stresörü deneyimlediklerinde ÇÖD düzeylerinde gözlemlenen artış etkisi çalışanların aşırı bağlılıkları arttıkça güçlenmektedir. Dolayısıyla rol stresörleri arttıkça yüksek düzeyde aşırı bağlı çalışanlar bu durumdan daha fazla etkilenmekte ve daha az aşırı bağlı çalışanlardan daha fazla ÇÖD artışı deneyimlemektedirler. Bir diğer ifade ile aşırı bağlı çalışanların rol stresörlerindeki artışa daha duyarlı olmaları söz konusudur. Bu durum Feldt vd. (2016) tarafından boylamsal çalışmalarında aşırı bağlılığın ÇÖD'ü artırıcı etkisine yönelik bulgularını desteklemektedir.

Aracı değişken ÇÖD ile duygusal tükenme arasındaki ilişkide (yol b) aşırı bağlılığın düzenleyici rolüne ilişkin araştırma bulgularına göre, ÇÖD'ün duygusal tükenme üzerindeki pozitif yönlü etkisi ile birlikte çalışanların ÇÖD düzeyleri arttıkça duygusal tükenme düzeyinde gözlemlenen artış çalışanların aşırı bağlılıkları arttıkça zayıflamaktadır. Dolayısıyla artan ÇÖD durumunda aşırı bağlılık düzeyleri daha yüksek çalışanlar daha az etkilenmekte ve daha az aşırı bağlı çalışanlara kıyasla duygusal tükenme düzeyleri daha az artmaktadır. Bu durum ÇÖD Modeli'nin b yolu için öngörülen etkileşim hipotezinin yazınla benzer bir şekilde (Lau, 2008; Li vd., 2021; Preckel vd., 2007; Steptoe vd., 2004) mevcut çalışmada da karşılık bulmadığını göstermektedir.

**Tablo 3:** Rol stresörleri, çaba-ödül dengesizliği ve duygusal tükenme ilişkisinde aşırı bağlılığın etkisi

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Mediatör Değişken: Çaba-Ödül Dengesizliği** | | | | |
| | *b* | SE | *t* | *p* |
| Constant | -,0369 | ,0240 | -1,5357 | ,1251 |
| ROLSTRS | ,6111 | ,0322 | 18,9536 | ,0000 |
| AŞRBĞLK | ,1674 | ,0310 | 5,3960 | ,0000 |
| ROLSTRS*AŞRBĞLK | ,1321 | ,0354 | 3,7337 | ,0002 |
| **Moderatörün Çeşitli Değerleri için Koşullu Etki (yol a)** | | | | |
| | *b* | SE | *t* | *p* |
| AŞRBĞLK -1 SD | ,5062 | ,0461 | 10,9835 | ,0000 |
| AŞRBĞLK +1 SD | ,7160 | ,0391 | 18,2894 | ,0000 |
| **Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme** | | | | |
| | *b* | SE | *t* | *p* |
| Constant | 2,9593 | ,0540 | 54,8509 | ,0000 |
| ROLSTRS | ,6159 | ,0899 | 6,8513 | ,0000 |
| ÇÖD | ,9005 | ,0941 | 9,5709 | ,0000 |
| AŞRBĞLK | ,4920 | ,0717 | 6,8646 | ,0000 |
| ÇÖD*AŞRBĞLK | -,3605 | ,0770 | -4,6807 | ,0000 |
| **Moderatörün Çeşitli Değerleri için Koşullu Etki (yol b)** | | | | |
| | *b* | SE | *t* | *p* |
| AŞRBĞLK -1 SD | 1,1866 | ,1331 | 8,9151 | ,0000 |
| AŞRBĞLK +1 SD | ,6143 | ,0864 | 7,1117 | ,0000 |
| **Moderatörün Çeşitli Değerleri için Koşullu Endirekt Etki** | | | | |
| | *b* | SE | LLCI | ULCI |
| AŞRBĞLK -1 SD | ,6007 | ,0947 | ,4240 | ,7975 |
| AŞRBĞLK | ,5503 | ,0779 | ,4110 | ,7152 |
| AŞRBĞLK +1 SD | ,4398 | ,0674 | ,3165 | ,5801 |

*b*, standardize edilmemiş regresyon katsayısı; SE, standardize edilmemiş katsayının standart hatası; LLCI, düşük güven aralığı; ULCI, yüksek güven aralığı; *p*, *b* katsayısının istatistiksel olarak anlamlılık düzeyi

Geliştirilen model doğrultusunda hem rol stresörleri ile ÇÖD arasındaki ilişkinin hem de ÇÖD ile duygusal tükenme arasındaki ilişkinin aşırı bağlılık tarafından düzenleneceğine (yol a ve yol b birlikte) ilişkin bootstrapping analizi bulgularına göre endirekt etkinin aşırı bağlılık tarafından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde (*b*=,5503; LLCI= ,4110; ULCI= ,7152) düzenlendiği yönünde kanıt sağlanmıştır. Mevcut araştırmada aşırı bağlılığın ÇÖD yoluyla rol stresörlerinin tükenmişlik üzerindeki etkilerini şiddetlendirmesi beklenirken kısmi tampon etkisi yaratması ise dikkat çekicidir. Düşük aşırı bağlılık düzeyinde rol stresörlerinin ÇÖD aracılığıyla duygusal tükenme üzerindeki dolaylı etkisi (-1 SD; *b*=,6007; LLCI= ,4240; ULCI= ,7975) belenenin aksine artış göstermekte ve yüksek aşırı bağlılık düzeyi için dolaylı etkisi (+1 SD; *b*= ,4398; LLCI=,3165; ULCI=,5801) anlamlı olmakla birlikte beklenenin aksine azalış göstermektedir. Bu durum yukarıda bahsedilen ÇÖD ve duygusal tükenme ilişkisinde (yol b) aşırı bağlılığın negatif yönlü bir düzenleyici olmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu bulgular ışığında aşırı bağlılık düzeylerindeki değişimde b yolunda ortaya çıkan negatif yönlü düzenleyici etkinin güçlenerek baskın geldiği görülmektedir. Sonuç olarak geliştirilen hipotez istatistiksel olarak anlamlı düzenleyici etki tespit edilmesine karşın, ilişkinin yönü bağlamında aksi kanıtlar sağlanmış olması nedeniyle desteklenmemiştir.

Sosyal mübadele kuramı perspektifi ile ÇÖD açısından bu durumda, çalışanların rol stresörlerine bağlı ortaya çıkan ÇÖD nedeniyle algıladıkları bir karşılıklılık asimetrisi nedeniyle değil de yalnızca ortaya konması gereken çabalarda ortaya çıkan artışı bir meydan okuma olarak görüp bu bağlamda ilgili çabalarını artırarak mevcut dengesizliğin ortaya çıkaracağı potansiyel olumsuz sonuçları başarılı bir şekilde bertaraf etmeyi başardıkları da düşünülebilir. Örneğin, Ben-Zur ve Michael (2007) çalışanların işlerine yönelik yüksek düzeyde meydan okuma/kontrol algılarının

tükenmişliğin oluşumunu tüm boyutlarda azalttığını gözlemlemiştir. Bununla birlikte, Hall ve Richter (1988) çalışanların kariyer başarısı elde etmek ve başarı, güç ve saygınlık ihtiyaçları için çaba gösterdiklerini belirtmektedir. Böyle bir içsel motivasyona yönelik, du Prel vd. (2018) öğrenilmiş bir davranış olarak ele aldığı aşırı bağlılığın özellikle çalışanların (özellikle de kariyerlerinin başlarında) yüksek motivasyon ve enerji ile tetiklendiği, eğer olumlu geri dönüşler elde edilirse olumlu etkiler ortaya çıkararak aşırı bağlılığa devam etme eğilimi gösterdiklerini ifade etmektedir. Bu durumda, aşırı bağlılığın çalışanın artırdıkları çabalarına karşılık gerçekçi olmayan abartılı ödül beklentileri içinde oldukları şeklindeki varsayımın her zaman geçerli olmayabileceği şeklinde yorumlanabilmektedir. Böylece, aşırı bağlılık ile dengesizlik artsa da bu durumun arzu edilmeyen bir durum olmadığı ve bu nedenle de aşırı bağlılığın dengesizliğin olumsuz sonuçlarını olumlu yönde değiştiren etkin bir başa çıkma unsuru olarak görev yapabileceği düşünülmektedir. Bu noktada, aşırı bağlılığın beklenen düzenleyici etkileri göstermemesine ilişkin ortaya konabilecek bir argüman, duygusal tükenmenin katılımcıların ÇÖD ve aşırı bağlılık düzeylerine yüksek ölçüde duyarlı olabilmesidir (örn., Felth, 2013; Hasselhom vd., 2004; Lau, 2008; Li vd., 2021; Wang vd., 2015). Ayrıca, çalışanların farklı kişisel unsurların olası ilişkinin yönünü değiştirici etkisi olması da mümkündür. Örneğin, yazında işine çok anlam atfeden çalışanların işten kendini alıkoymada zorluk çekebilecekleri ancak işe yüklenen bu yüksek anlam nedeniyle aynı zamanda kendini işten alıkoyamamanın negatif etkilerini daha az algılayabileceklerinin altı çizilmektedir (du Purel, 2018; Sonnentag ve Fritz, 2007). Schadenhofer vd. (2018) ise iş anlamlılığının aşırı bağlılık ile tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu arasındaki ilişkiyi modere ettiğini tespit etmiş ve yüksek anlam yükleyen çalışanların tükenmişlik yaşamadıklarını ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Van Yperen meslektaşları ile gerçekleştirdikleri bir dizi çalışma ile (Van Yperen vd., 1992, Van Yperen, 1996; Buunk vd., 2001) çalışanların ÇÖD ile tükenmişlik deneyimleri arasındaki ilişkide topluma diğerlerinin iyiliği için bir şeyler verip karşılığında bir şeyler alma arzusu olarak ifade edilen toplumsal yönelimin etkileri üzerinde önemli sonuçlar ortaya koymuştur. Buna göre hem dengesizlik durumunda olan hem de toplumsal yönelimleri düşük düzeyde olan çalışanlar en yüksek düzeyde tükenirken, yüksek toplumsal yönelim tükenmişliği azaltmaktadır. Dolayısıyla, farklı kişisel motivasyon unsurları durumunda aşırı bağlılığın ortaya çıkması halinde düzenleyici rolünün nötrlenebileceği hatta olumlu yönde etkiye dönüşebilmesi mümkün görünmekte ve bu araştırma bulgularına açıklık getirebilmektedir.

# SONUÇ ve ÖNERİLER

Rol stresörleri ile duygusal tükenme ilişkisinde ÇÖD'ün aracı değişken olarak ele alındığı mevcut araştırma modeli ile aşırı bağlılığın yalnız stresin olumsuz sonuçlar doğurması yönündeki düzenleyici etkisi değil, stres algı düzeyine olan etkisinin birlikte değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Dolayısıyla oluşturulan bu özgün model ile iş stresinin ortaya çıkışı ve ÇÖD Modeli'nin işleyişine yönelik farklı mekanizmaların değerlendirilmesi yönünde bir çaba ortaya konarak yazına teorik katkı sağlandığı düşünülmektedir. Sonuçlar, aşırı bağlılığın rol stresörlerinin ÇÖD üzerindeki etkilerini pozitif yönde düzenlediği göstermektedir. Bu nedenle aşırı bağlılık etkileşim hipotezinin ÇÖD'ün olumsuz sonuçlarını düzenlemesinin ötesinde stresörler ile ÇÖD arasındaki ilişkiyi düzenleyici şekilde ele alınmasının faydalı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca aşırı bağlılığın çaba-ödül dengesizliğinin duygusal tükenme üzerindeki etkilerini beklenenin aksi yönünde düzenlediği doğrultusundaki sonuçlar geliştirilen hipotezin desteklenmemesine neden olsa da aşırı bağlılığın yalnızca olumsuz etkileri değil potansiyel olumlu etkileri de olabileceğini göstermektedir. Mevcut çalışmanın model genişletme amacı göze alındığında potansiyel farklı model bileşenlerine yönelik çıkarımlara işaret etmesinin çalışma açısından önemli bir sonuç olduğu düşünülmektedir.

Bu doğrultuda, aşırı bağlılığın hangi koşullarda olumlu hangi koşullarda ise olumsuz sonuçları tetikleyeceği araştırılmalıdır. Başa çıkma mekanizmasının etkinliği, stresörün türü, durumun özellikleri ve mesleğe bağlı olarak değişebileceğinden (Lazarus vd., 1986) gelecek çalışmalarda aşırı bağlılığın, farklı stresörler ve stres sonuçları ile değerlendirilmesi konu hakkındaki

anlayışımıza katkı yapabilecektir. Ayrıca gelecek çalışmalarda meslek, cinsiyet, çalışma yılı, çalışama saati vb. unsurlar ile çalışanın iş tatmini, işe atfettiği önem ve toplumsal yönelimi gibi çeşitli potansiyel düzenleyici etkilerin araştırma modellerine dahil edilmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir. Son olarak, grup temelli analizler, boylamsal veriler ve nitel araştırma desenleri ile gerçekleştirilecek yeni çalışmaların fenomenin doğasına yönelik anlayışımıza katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

# KAYNAKÇA


Abbas, S. G., Roger, A. ve Asadullah, M. A. (2012). Impact of organizational role stressors on faculty stress and burnout (An exploratory analysis of a public sector university of Pakistan). 4ème colloque inter- national (ISEOR - AOM), 5-6 June 2012, Lyon, France, ss. 1-18.

Acker, G. M. (2003). Role conflict and ambiguity: Do they predict burnout among mental health service providers?. Social Work in Mental Health, 1(3), 63-80.

American Psychological Association (APA) (2020). Stress in America™ 2020: A National Mental Health Crisis. 13 Mart 2021 tarihinde https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2020/sia-mental-health-crisis.pdf adresinden erişildi.

Bagaajav, A., Myagmarjav, S., Nanjid, K., Otgon, S. ve Chae, Y. M. (2011). Burnout and Job Stress among Mongolian Doctors and Nurses. Industrial Health, 49(5), 582–588.

Bakker, A. B., Killmer, C. H., Siegrist, J. ve Schaufeli, W. B. (2000). Effort-reward imbalance and burnout among nurses. Journal of Advanced Nursing, 31(4), 884–891. https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01361.x

Barnett, R. C., Brennan, R. T. ve Gareis, K. C. (1999). A closer look at the measurement of burnout. Journal of Applied Biobehavioral Research, 4(2), 65–78. https://doi.org/10.1111/j.1751-9861.1999.tb00055.x

Burke, R. J., Greenglass, E. R. ve Schwarzer, R. (1996). Predicting teacher burnout over time: Effects of work stress, social support, and self-doubts on burnout and its consequences. Anxiety, Stress and Coping, 9(3), 261–275.

Buunk, B. P. ve Schaufeli, W. B. (1993). Burnout: A Perspective from Social Comparison Theory. W. B. Schaufeli, C, Maslach ve T. Marek (Der.), Professional burnout: Recent developments in theory and research içinde (ss. 53–69). London: Taylor & Francis.

Buunk, B. P., Van der Zee, K. ve VanYperen, N. W. (2001). Neuroticism and social comparison orientation as moderators of affective responses to social comparison at work. Journal of Personality, 69(5), 745-762.

Cherniss, C. (1980). Staff burnout: Job stress in the human services. London: Sage Publications

Clinchamps, M., Auclair, C., Prunet, D., Pfabigan, D., Lesage, F. X., Baker, J. S., ... Dutheil, F. (2021). Burnout among hospital non-healthcare staff: influence of job Demand-Control-Support, and Effort-Reward imbalance. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 63(1), 13-20.

Cordes, C. L. ve Dougherty, T. (1993). A review and an integration of research on job burnout. The Academy of Management Review, 18(4), 621–656.

De Jonge, J., Bosma, H., Peter, R. ve Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: A large- scale cross-sectional study. Social Science and Medicine, 50(9), 1317–1327. https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00388-3

Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P. ve Cooper, C. L. (2012). Theories of Psychological Stress at Work. R. J. Gatchel ve I. Z. Schultz (Der.), Handbook of Occupational Health and Wellness içinde (ss. 23–38). Berlin: Springer Science+Business Media.

du Prel, J. B., Runeson-Broberg, R., Westerholm, P., Alfredsson, L., Fahlén, G., Knutsson, A., ...Peter, R. (2018). Work overcommitment: Is it a trait or a state?. International Archives of Occupational And Environmental Health, 91(1), 1-11.

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). (2019). Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-3). Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Feldt, T., Huhtala, M., Kinnunen, U., Hyvönen, K., Mäkikangas, A. ve Sonnentag, S. (2013). Long-term patterns of effort-reward imbalance and over-commitment: Investigating occupational well-being and recovery experiences as outcomes. Work and Stress, 27(1), 64–87.

Feldt, T., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Rantanen, J., Huhtala, M. ve Kinnunen, U. (2016). Overcommitment as a predictor of effort—reward imbalance: evidence from an 8-year follow-up study. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 42(4), 309-319.

Feuerhahn, N., Kühnel, J. ve Kudielka, B. M. (2012). Interaction effects of effort–reward imbalance and overcommitment on emotional exhaustion and job performance. International Journal of Stress Management, 19(2), 105-131.

Fogarty, T. J., Singh, J., Rhoads, G. K. ve Moore, R. K. (2000). Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model. Behavioral Research in Accounting, 12, 31-68.

Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. J. ve DeLongis, A. (1986). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. Journal of Personality and Social Psychology, 50(3), 571–579.

Franche, R. L., Williams, A., Ibrahim, S., Grace, S. L., Mustard, C., Minore, B. ve Stewart, D. E. (2006). Path analysis of work conditions and work-family spillover as modifiable workplace factors associated with depressive symptomatology. Stress and Health, 22(2), 91–103. https://doi.org/10.1002/smi.1087

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. Journal of Social Issues, 30(1), 159–165.

Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn out syndrome in alternative institutions. Psychotherapy, 12(1), 73–82. https://doi.org/10.1037/h0086411

Freudenberger, H. J. ve Richelson, G. (1980). Burn-out: The High Cost of High Achievement. Garden City, N.Y.: Anchor Press.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, 18(1), 39-50.

Goode, W. J. (1960). A Theory of Role Strain. American Sociological Review, 25(4), 483–496.

Gorgievski, M. J., Van der Heijden, B. I. J. M. ve Bakker, A. B. (2019). Effort-reward imbalance and work-home interference: a two-wave study among European male nurses. Work and Stress, 33(4), 315–333. https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1503358

Halbesleben, J. R. B. ve Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. Journal of Management, 30(6), 859–879.

Hall, D. T. ve Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help?. Academy of Management Perspectives, 2(3), 213-223.

Hämmig, O., Brauchli, R. ve Bauer, G. F. (2012). Effort-reward and work-life imbalance, general stress and burnout among employees of a large public hospital in Switzerland. Swiss Medical Weekly, 142, 1–11.

Hankin, B. L. ve Abramson, L. Y. (2001). Development of gender differences in depression: An elaborated cognitive vulnerability–transactional stress theory. Psychological Bulletin, 127(6), 773.

Hasselhorn, H.-M., Tackenberg, P. ve Peter, R. (2004). Effort–Reward Imbalance among Nurses in Stable Countries and in Countries in Transition. International Journal of Occupational and Environmental Health, 10(4), 401–408.

Häusler, N., Bopp, M. ve Hämmig, O. (2018). Effort-Reward Imbalance, work-privacy conflict, and burnout among hospital employees. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 60(4), 183–187.

Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York, NY: The Guilford Press

Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. Multivariate Behavioral Research, 50(1), 1-22.
Hayes, A. F. (2022). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3. Baskı). New York: Guilford Publications.
Ito, J. K. ve Brotheridge, C. M. (2003). Resources, coping strategies, and emotional exhaustion: A conservation of resources perspective. Journal of Vocational Behavior, 63(3), 490-509.
Kelloway, E. K. ve Barling, J. (1991). Job characteristics, role stress and mental health. Journal of Occupational Psychology, 64, 291–304.
Kinman, G. (2019). Effort-reward imbalance in academic employees: Examining different reward systems. International Journal of Stress Management, 26(2), 184–192. https://doi.org/10.1037/str0000128
Kinman, G. ve Jones, F. (2008b). Effort-reward imbalance, over-commitment and work-life conflict: Testing an expanded model. Journal of Managerial Psychology, 23(3), 236–251. https://doi.org/10.1108/02683940810861365
Kocalevent, R., Pinnschmidt, H., Selch, S., Nehls, S., Meyer, J., Boczor, S., ... ve van den Bussche, H. (2020). Burnout is associated with work-family conflict and gratification crisis among German resident physicians. BMC Medical Education, 20(1), 1-8.
Kunz, C. (2019). The influence of working conditions on health satisfaction, physical and mental health: testing the effort-reward imbalance (ERI) model and its moderation with over-commitment using a representative sample of German employees (GSOEP). BMC Public Health, 19(1), 1-11.
Lau, B. (2008). Effort-reward imbalance and overcommitment in employees in a Norwegian municipality: A cross sectional study. Journal of Occupational Medicine and Toxicology, 3(1), 1-11. https://doi.org/10.1186/1745-6673-3-9
Lazarus, R. S. (2020). Psychological stress in the workplace. Florida: CRC Press.
Lazarus, R.S. ve Cohen, J. B. (1977). Environmental Stress. I. Altman ve J. F. Wohlwill (Der.), Human Behavior and Environment Advances in Theory and Research içinde (ss. 89–126). New York: Plenum Press.
Lazarus, R. S. (1990). Theory-Based Stress Measurement. Psychological Inquiry, 1(1), 3–13.
Lazarus, R. S. ve Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. Berlin: Springer.
Lazarus, R. S. ve Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping. European Journal of Personality, 1(3), 141-169.
Lease, S. H. (1999). Occupational role stressors, coping, support, and hardiness as predictors of strain in academic faculty: An emphasis on new and female faculty. Research in Higher Education, 40(3), 285–307. https://doi.org/10.1023/A:1018747000082
LePine, J. A., Podsakoff, N. P. ve 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. https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921
Li, N., Zhang, L., Li, X. ve Lu, Q. (2021). The influence of operating room nurses' job stress on burnout and organizational commitment: The moderating effect of over-commitment. Journal of Advanced Nursing, 77(4), 1772-1782.
Maslach, C. (1982). Understanding Burnout: Definitional Issues in Analyzing a Complex Phenomenon. W.S. Paine (Der.). Job Stress and Burnout: Research, Theory and Intervention Perspectives içinde (ss. 29-40). Beverly Hills: Sage Focus Editions.
Maslach, C., Jackson, S. E. ve Leiter, M. P. (1996). Maslach Burnout Inventory manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
Meier, S. T. (1983). Toward a theory of burnout. Human Relations, 36(10), 899–910. https://doi.org/10.1177/001872678303601003
Miller, T. A. ve McCool, S. F. (2003). Coping with stress in outdoor recreational settings: An application of transactional stress theory. Leisure Sciences, 25(2-3), 257-275.
Muller, D., Judd, C. M. ve Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. Journal of Personality and Social Psychology, 89(6), 852-863.

Nuebling, M., Seidler, A., Garthus-Niegel, S., Latza, U., Wagner, M., Hegewald, J., … Liebers, F. (2013). The Gutenberg Health Study: measuring psychosocial factors at work and predicting health and work-related outcomes with the ERI and the COPSOQ questionnaire. BMC Public Healthublic Health, 13, 1–13.

Örtqvist, D. ve Wincent, J. (2006). Prominent consequences of role stress: A meta-analytic review. International Journal of Stress Management, 13(4), 399–422. https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.4.399

Parkes, K. R. (1994). Personality and coping as moderators of work stress processes: Models, methods and measures. Work and Stress, 8(2), 110–129. https://doi.org/10.1080/02678379408259984

Peacock, E. J., ve Wong, P. T. (1990). The stress appraisal measure (SAM): A multidimensional approach to cognitive appraisal. Stress Medicine, 6(3), 227-236.

Perrewé, P. L. ve Zellars, K. L. (1999). An examination of attributions and emotions in the transactional approach to the organizational stress process. Journal of Organizational Behavior, 20(5), 739-752.

Pines, A. ve Aronson, E. (1988). Career burnout: Causes and cures. Detroit: Free Press.

Preckel, D., Meinel, M., Kudielka, B. M., Haug, H. J. ve Fischer, J. E. (2007). Effort-reward-imbalance, overcommitment and self-reported health: Is it the interaction that matters? Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80(1), 91–107. https://doi.org/10.1348/096317905X80183.

Rasmussen, V., Turnell, A., Butow, P., Juraskova, I., Kirsten, L., Wiener, L., ... IPOS Research Committee. (2016). Burnout among psychosocial oncologists: an application and extension of the effort–reward imbalance model. Psycho-Oncology, 25(2), 194-202.

Schadenhofer, P., Kundi, M., Abrahamian, H., Blasche, G., Stummer, H. ve Kautzky-Willer, A. (2018). Job-related meaningfulness moderates the association between over-commitment and emotional exhaustion in nurses. Journal of Nursing Management, 26(7), 820–832. https://doi.org/10.1111/jonm.12602

Schaufeli, W. B., Dierendonck, D. Van ve Gorp, K. Van. (1996). Burnout and reciprocity: Towards a dual-level social exchange model. Work and Stress, 10(3), 225–237.

Schwab, R. L. ve Iwanicki, E. F. (1982). Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Teacher Burnout. Educational Administration Quarterly, 18(1), 60–74. https://doi.org/10.1177/0013161X82018001005

Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. Journal of Occupational Health Psychology, 1(1), 27–41.

Siegrist, J. (2001). A theory of occupational stress. J. Dunham (Der.), Stress in the workplace: Past, present and future içinde (ss. 52–66). London: Whurr Publishers.

Siegrist, J. (2002). Effort-Reward Imbalance at Work and Health. Historlical and Current Perspectives on Stress and Health, 2, 261–291.

Siegrist, J. (2008). Effort-reward imbalance and health in a globalized economy. SJWEH Suppl, 6, 163–168.

Sonnentag, S. ve Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. Journal of Occupational Health Psychology, 12(3), 204.

Steptoe, A., Siegrist, J., Kirschbaum, C. ve Marmot, M. (2004). Effort–reward imbalance, overcommitment, and measures of cortisol and blood pressure over the working day. Psychosomatic Medicine, 66(3), 323-329.

Tavakol, M. ve Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. International journal of medical education, 2, 53.

Unterbrink, T., Hack, A., Pfeifer, R., Buhl-Griehaber, V., Müller, U., Wesche, H., … Frommhold, M. (2007). Burnout and effort-reward-imbalance in a sample of 949 German teachers. International Archives of Occupational and Environmental Health, 80(5), 433–441. https://doi.org/10.1007/s00420-007-0169-0

Van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H. ve Schaufeli, W. B. (2005). Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. Social Science and Medicine, 60, 1117–1131.

Van Yperen, N. W., Buunk, B. P. ve Schaufeli, W. B. (1992). Communal orientation and the burnout syndrome among nurses. Journal of Applied Social Psychology, 22(3), 173-189.

Van Yperen, N. W. (1996). Communal orientation and the burnout syndrome among nurses: A replication and extension. Journal of Applied Social Psychology, 26(4), 338-354.

Wang, Y., Ramos, A., Wu, H., Liu, L., Yang, X., Wang, J. ve 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.

Wright, T. A. ve Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. Journal of Applied Psychology, 83, 486–493.

Yan, J., Kim, S., Zhang, S. X., Foo, M. D., Alvarez-Risco, A., Del-Aguila-Arcentales, S. ve Yáñez, J. A. (2021). Hospitality workers' COVID-19 risk perception and depression: A contingent model based on transactional theory of stress model. International Journal of Hospitality Management, 95, 102935.

Zohar, D. (1997). Predicting burnout with a hassle-based measure of role demands. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 18(2), 101-115.

# KRONİK HASTALIKLARIN İŞ YAŞAMINDAKİ TUTUM VE DAVRANIŞLARA YANSIMALARI

Dr. Benan ARDA
*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*
benanardaa@gmail.com

Prof. Dr. Pelin KANTEN
*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*
pelinkanten@comu.edu.tr

Dr. Merve Gözde DURMAZ
*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*
mervegozdedurmaz@gmail.com

Doç. Dr. Yener PAZARCIK
*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*
ypazarcik@comu.edu.tr

## ÖZET

Araştırma kapsamında Çanakkale ilinde özel sektör ve kamu kurumlarında görev yapan ve kronik hastalığı olan işgörenlerin söz konusu hastalıklarının iş hayatlarına etkilerinin belirlenerek bir model çerçevesinde sunulması amaçlanmaktadır. Araştırma amacı kapsamında 21 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 işgörenlerin kronik hastalıklarının iş hayatlarına etkilerine ilişkin kodlamalar on ana tema çerçevesinde belirlenmiştir. Bununla birlikte işgörenlerin sahip olduğu kronik hastalıklar; çalışma yaşamına, aile ve sosyal yaşama ve bireysel yaşama etkileri şeklinde kategorize edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kronik hastalıklar, nitel araştırma.

# GİRİŞ

Dünyada önde gelen ölüm nedenlerinden birisi olan kronik hastalıkların yükü dünya çapında hızla artmakta ve yaşamın erken evrelerinde nüfusun büyük bir bölümünü etkileyerek yaygınlaşmaktadır (Singh vd., 2018: 7). Kronik hastalıklar; "bir yıl veya daha uzun süren ve sürekli tıbbi müdahale gerektiren ve günlük yaşam aktivitelerini sınırlayan durumlar" olarak tanımlanmaktadır (Butler ve Modaff, 2016: 77).

Kronik hastalıklar iş göremezliğin başlıca nedenleri arasında yer almaktadır. Kronik hastalığa bağlı iş göremezliğin topluma büyük bir maliyeti bulunmaktadır. Bunun yanı sıra bireyler kronik hastalıkları nedeniyle gelir kaybı ve yaşam kalitesinin düşmesi gibi olumsuzluklar yaşamaktadırlar (Allaire vd., 2005: 100). Kronik hastalıklar yalnızca iş yaşamındaki bireysel işleyişi değil, aynı zamanda genel olarak işgücünü de ciddi şekilde etkilemektedir (Kirk-Brown ve Van Dijk, 2011: 2). Başka bir ifadeyle kronik hastalıklar, görevleri yerine getirmek için fiziksel yeteneği ve uzun saatler çalışma motivasyonunu etkilediğinde bireyin kariyer hedeflerini değiştirmesine neden olabilmektedir (Beatty ve Joeffe, 2006: 184).

Kronik hastalıkların semptomları genellikle değişken, görünmez veya belirsiz olduğundan kronik hastalık popülasyonunu belirlemek zordur. Bununla birlikte, tıbbi tedavideki gelişmeler ise bireylerin kronik bir hastalığı yönetmesini ve çalışmasını giderek daha fazla mümkün kılmaktadır (Beatty, 2012: 91). Kronik hastalığa sahip işgörenlerin kişisel kaynakların kullanılmasını gerektiren ve kariyerlerinin gelişimini kolaylaştırabilecek davranışlarda bulunabilmeleri ancak kendilerini güvende hissettikleri çalışma ortamlarında mümkündür (Kirk-Brown ve Van Dijk, 2011: 7).

Kronik hastalıklar, kişinin kontrol duygusunu tehdit ederek kişiyi hastalığı kabul etmeye ve hastalıkla birlikte çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır (Beatty, 2012: 92). Bireyin hastalığı kabul etmesinin yanı sıra iş ortamına ve iş arkadaşlarına uyum çalışma yaşamında önem taşımaktadır. Bu noktada literatür incelendiğinde iş ortamına ve iş arkadaşlarına uyum eksikliğinin işyerinde ciddi bir sağlık ve güvenlik riski oluşturabileceği, yalnızca sağlığın daha fazla bozulma riskini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda bunun hastalık sebebiyle işe devamsızlık, işte var olmama ve iş üretkenliği üzerinde "ikincil" etkilere de neden olabileceği savunulmaktadır (Munir vd., 2007: 480). Bu bağlamda kronik hastalıkların iş hayatına etkilerinin belirlenmesi ve farklı kronik hastalıklara sahip işgörenlerin bu hastalıklarının iş yaşamına etkilerinin incelenmesi önem taşımaktadır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Devins'e (1989) göre kronik hastalık, bireyin yaşamında sıklıkla umutsuzluk duygularına ve psikolojik kontrol kaybına neden olan bir durumdur (Roessler vd., 1998: 261). Kronik hastalıklar, bireylerde psikolojik sorunlara neden olabilmektedir. Hastalık belirtileri, benlik algısını etkileyen fiziksel ve duygusal değişikliklere yol açmakta ve bireyin vücudun sağlığını olduğu gibi kabul etme yeteneğini sorgulamasına neden olmaktadır (Beatty ve Joeffe, 2006: 184). Dolayısıyla kronik hastalıkların, bu hastalıklara sahip kişilerin fiziksel ve duygusal refahını olumsuz etkileyebilecek benzersiz psikososyal zorluklarla ilişkili olduğunu ifade etmek mümkündür (Koch vd., 2013: 127).

Kronik hastalıkların tahmin edilemezlik/öngörülemezlik, süreklilik/kalıcılık, günlük değişkenlik, görünmezlik gibi özellikleri bulunmaktadır (Beatty ve Joeffe, 2006: 1878-189). Kronik hastalıklar sahip oldukları farklı özellikler nedeniyle akut hastalıklardan ayrılmaktadırlar. Minör akut hastalıklar, üst solunum yolu enfeksiyonları veya deri döküntüleri gibi genel uygulamada görülen en yaygın sorunlardan bazılarını içerirken; majör akut hastalıklar, miyokard enfarktüsü veya diyabetik koma gibi altta yatan kronik bir hastalığın akut alevlenmesi veya epilepsi veya inme veya akut duygusal veya psikolojik problem gibi önceden teşhis edilmemiş bir durumun aniden ortaya çıkması şeklinde görülebilmektedir (Jones vd., 2010: 3). Soğuk algınlığı ve grip gibi akut hastalıklar kısa sürelidir ve geçici durumlar olarak tedavi edilmektedirler. Akut hastalıklar genellikle dışarıdan fark edilebilen semptomlara sahipken kronik hastalıkların semptomlarının çoğu görünmez ve belirsizdir, bazen tıp uzmanları tarafından teşhis edilmesi uzun yıllar sürebilmekte ve semptomlar günden güne önemli ölçüde değişebilmektedir. Akut hastalıklar işten kısa bir süre uzak kaldıktan sonra tam iyileşmeyi öngörmektedir. Ancak, kronik hastalıklar kalıcı olduğu için bu rahatsızlıklara sahip kişiler tam olarak “normal” bir sağlık durumuna kavuşamayabilir (Beatty, 2004: 5-7). Hastalık ve engellilik arasında ise oldukça ince bir çizgi bulunmaktadır. Çok sayıda kronik hastalık, aralıklı veya sürekli sakatlıklara neden olmakta ve kas-iskelet sakatlıklarının sonuçları, kişiyi bazı kronik hastalıklara karşı daha duyarlı hale getirebilmektedir (Charmaz, 2010: 8).

Araştırmalarda kronik hastalığın akut hastalık ve engellilikten farklı özelliklere sahip olduğu ve bu koşulları ele almak için kullanılan politika ve yapıların kronik hastalığı olan kişilerin ihtiyaçlarını tam olarak karşılamadığı ifade edilmektedir (Beatty, 2012: 93). Kronik hastalıklar ve engelliliğin temel özellikleri, insanların kimliklerini ve ifşa etme eğilimlerini etkilemektedir. Hastalık ve engelin görünürlüğü, bu kişilerin sağlık koşullarına tanınan meşruiyet düzeyi, vücutları üzerindeki kontrolleri ve ilgili durumları da temel özellikler arasında yer almaktadır (Charmaz, 2010: 8). Dolayısıyla dışarıdan görünmeyen hastalık belirtilerini iş yerindeki diğer kişilere iletme görevi, kronik hastalığı olan kişiler için bir güvenilirlik riski oluşturmaktadır (Beatty, 2004: 6-7).

Kendini ifşa etmenin istihdamla ilgili olumsuz sonuçları olsa da, kendini ifşa etme herhangi bir kişisel veya kurumsal ilişkinin önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Wegner ve Lane (1995), kişinin kimliğinin bir bölümünü gizlemesinin işle ilgili görevlerden uzaklaşmasına neden olabileceğini öne sürerken, Button (2004) gizlemenin olumlu işyeri ilişkileri oluşturmak için

gerekli etkileşimleri engelleyebileceği sonucuna ulaşmıştır (Butler ve Modaff, 2016: 78). Hastalığın ifşa edilmesi aynı zamanda bir kişinin yetkin ve becerikli bir çalışan olarak işyerindeki itibarını tehdit edebilmekte ve bu durum da gelecekteki kariyer gelişimini olumsuz etkileyebilmektedir (Beatty, 2004: 7). Birçok kronik hastalığın başlangıcı, bireylerin en verimli olduğu çalışma yıllarında ortaya çıkmakta ve işe devam etmenin önünde bir çok engele neden olmaktadır (Koch vd., 2013: 125).

Günümüzde giderek artan sayıda hastada aynı anda ikiden fazla kronik hastalık bulunmaktadır. Birden fazla kronik hastalığı olan hastaların hastanedeki kronik hastalık yönetimi sürecinde farklı bölümlere gitmesi gerekmektedir. Farklı departmanların farklı vaka kayıtlarını incelemesi gerekirken, bu da zaman maliyetinin artmasına ve hastalara rahatsızlık verilmesine neden olmakta ve bu durum ortak kontrol gerektirmektedir (Zhao vd., 2022: 1). İşgörenler, sağlık ihtiyaçlarını (doktor ve klinik ziyaretleri, ilaçların yan etkileri ve semptomları yönetme) iş görevlerinin ve istihdam programlarının kısıtlamaları dahilinde dengelemenin yollarını bulmak zorundadırlar ve tipik kurumsal devamsızlık politikaları çoğu zaman bu konuda yetersiz kalmaktadır (McGonagle vd., 2014: 386). Bir gün sağlıklı görünen bir işgören ertesi gün hasta olduğunu haber verirse ve bunu herhangi bir sıklıkta yaparsa, yöneticiler ve iş arkadaşları, işgörenin kişisel boş zamanını değerlendirmek için işten kaytardığından şüphelenebilmektedirler (Beatty, 2004: 6).

Yanlış anlaşılan (örneğin, akıl hastalığı), tıbbi olarak tartışılan (örneğin, kimyasal hassasiyetler) veya kişinin riskli veya sağlıksız davranışlara (örneğin, kalp hastalığı, KOAH, diyabet) katılımının neden olduğuna inanılan kronik hastalıklarla ilişkili damgalama, psikolojik ve fiziksel işleyişi daha da zayıflatabilmektedir. Bu damgalamanın sonucu, semptomların başkaları tarafından geçersiz kılınması ve duygusal desteğin geri çekilmesidir (Koch vd., 2013: 127). İşgörenlerde damgalanmanın kimlik tehdidi ile ilgili olduğunu ifade etmek mümkündür. Kimlik tehdidi ise doğrudan psikolojik stres süreçleriyle ilgilidir (McGonagle ve Barnes-Farrell, 2014: 310). Kaynak kaybı tehdidi veya gerçek kaynak kaybı bireylerde strese neden olmaktadır (McGonagle ve Hamblin, 2014: 428). Araştırma, fizyolojik reaksiyonlara odaklanmaktan fizyolojik, psikolojik ve davranışsal reaksiyonlara odaklanmaya doğru gelişen stres teorisine dayalı kaynak koruma teorisine dayanmaktadır. Kaynak koruma teorisi, stres teorisine dayanmakla birlikte, stresli durumlarda bireysel davranış dinamiklerini ve kaynak kapasitesi kullanımını daha iyi açıklamaktadır (Xiang vd., 2023: 2). Bu bağlamda bireylerin değerli nesneler, kişisel özellikler, enerjiler veya koşullar olan kaynakları toplamaya, sürdürmeye ve korumaya çabaladığını belirten Kaynakların Korunması Teorisi, kronik hastalıkları nedeniyle dışlanma, damgalanma ihtimali ile karşı karşıya kalan işgörenlerin stres nedenlerini açıklamaktadır (McGonagle ve Hamblin, 2014: 428). Kaynak koruma teorisi, gelecekte kaynakların azalacağı endişesinden ortaya çıkan stresi, klasik teorilere atıfta bulunarak yeni bir bakış açısıyla açıklamaktadır; buna göre bu gerilim, bireyin dış çevreden gelen zorluklara karşı verdiği bir tepkidir (Pogan, 2015: 68). Stres genellikle otoimmün hastalık ilerlemesine ve semptom alevlenmelerine katkıda bulunan bir faktör olarak gösterildiğinden, özellikle bu popülasyon stresin etkilerine karşı savunmasız kalmaktadır. Bu nedenle işyeri stresiyle ilgili müdahaleler bu nüfus için özellikle değerli olabilmektedir (McGonagle ve Barnes-Farrell, 2014: 319).

# ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

## Araştırmanın Amacı

Araştırma kapsamında Çanakkale ilinde aktif olarak çalışmakta olan özel sektör ve kamu sektörü işgörenlerinin MS, epilepsi, tansiyon, şeker, kalp hastalığı vb. kronik hastalıklarının iş yaşamına etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ulusal literatür incelendiğinde alanda bir boşluk olduğu görülmüştür. Uluslararası literatür incelendiğinde alanda çeşitli çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda kronik hastalıkların iş hayatı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi önem kazanmaktadır. Bu amaç kapsamında aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmaktadır:

- Kronik hastalık kavramı işgörenler için en anlam ifade etmektedir?
- İşgörenler hastalıklarının nedenlerine ve sonuçlarına ilişkin olarak yeterli bilgiye sahip midirler? Bu bağlamda hastalığın nedenleri ve sonuçları nelerdir?
- İşgörenler hastalıklarını nasıl yönetmektedir?
- Kronik hastalıkların işgörenler üzerindeki etkileri nelerdir?
- Kronik hastalıkların işgörnlerin iş hayatları üzerindeki etkileri nelerdir?

## Araştırmanın Örneklemi

Araştırma kapsamında amaçlı örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Bu kapsamda konuya ilişkin görüşlerini açık, net ve objektif bir şekilde ifade edebileceği düşünülen 21 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. 2018: 943). Bu bağlamda sahip oldukları kronik hastalıklara ilişkin olarak duygu ve düşüncelerini açık, objektif ve çekinmeden ifade edebilecek katılımcılar örnekleme dahil edilmiştir. Tablo 1'de katılımcılar ilişkin detaylı bilgiler verilmektedir.

**Tablo 1:** Katılımcılara ilişkin bilgiler

| Cinsiyet | | Medeni Durum | | Yaş | | Eğitim Durumu | | Meslek | | Kronik Rahatsızlık | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Kadın** | 15 | Evli | 10 | 20-30 | 5 | Ön Lisans | 4 | Doktor | 1 | Migren | 3 |
| **Erkek** | 6 | Bekar | 11 | 310-41 | 6 | Lisans | 2 | Hemşire | 1 | MS | 1 |
| | | | | 42-52 | 8 | Lisansüstü | 15 | Memur | 5 | Alerji | 2 |
| | | | | 53-53 | 2 | | | Yönetici | 2 | Romatizma | 3 |
| | | | | | | | | Akademisyen | 12 | Troit | 2 |
| | | | | | | | | | | Gluten İntoleransı | 2 |
| | | | | | | | | | | Lupus | 1 |
| | | | | | | | | | | Diyabet | 4 |
| | | | | | | | | | | Astım | 1 |
| | | | | | | | | | | Kalp hastalığı | 3 |
| | | | | | | | | | | Tansiyon | 1 |
| | | | | | | | | | | Bipolar bozukluk | 2 |

## Veri Toplama Tekniği

Araştırma kapsamında veriler yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, yüzyüze ve tele 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 kronik hastalıklarla ilgili 24 açık uçlu soru ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve medeni durum olmak üzere 6 adet demografik sorudan oluşmaktadır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler Haziran-Temmuz 2023 tarihleri arasında 30-60 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 güvenirliğinin 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, kronik hastalıklara yönelik kodlar oluşturulmuştur. Analiz sonuçları ışığında işgörenlerin kronik hastalıklarının etkileri bir ana tema çerçevesinde üç alt-tema olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte işgörenlerin kronik hastalıklarının nedenleri, sonuçları, hastalıkları yönetme şekillerine yönelik sınıflandırılmalar yapılmıştır. Kodların görselleştirilmesinde frekans (f) tablo ve grafikleri, yoğunluk tabloları ve kod haritaları kullanılmıştır.

## Kronik Hastalık Kavramının Anlamına İlişkin Bulgular

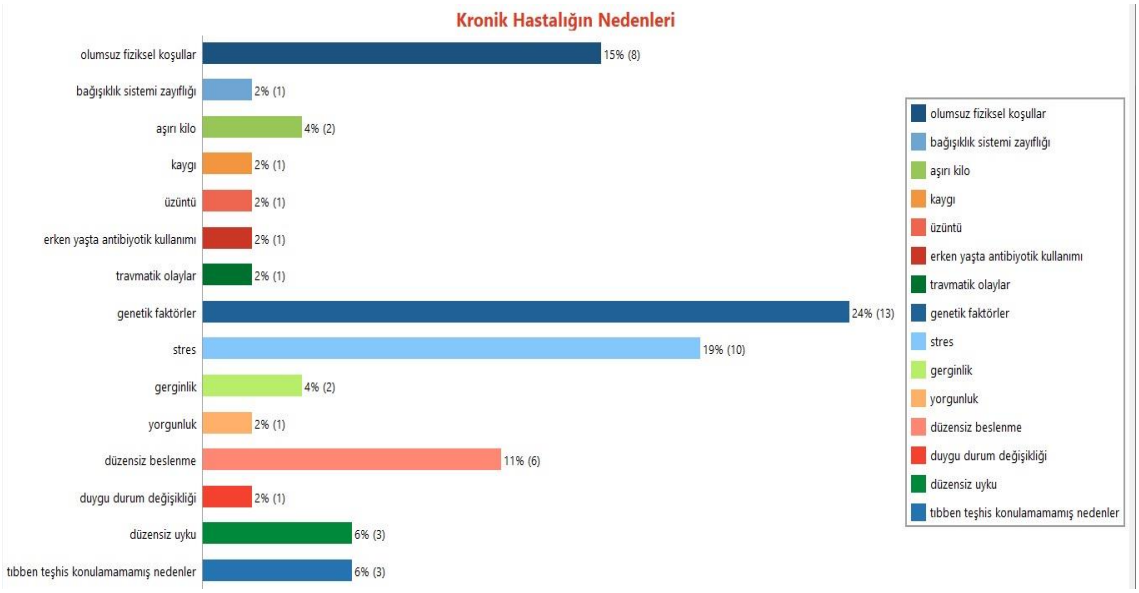
Çalışma kapsamında kronik hastalığın katılımcılara hangi anlamları çağrıştırdığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler kronik hastalığın katılımcılara 13 farklı anlam çağrıştırdığını göstermektedir. Buna göre kronik hastalığın en yüksek düzeyde (%8) olumsuz ruhsal durum olarak ifade edildiği; bunu sırasıyla yorgunluk (%7), kısıtlanmışlık (%7), korku (%7), mutsuzluk (%7), kaygı (%7), rahatsızlık durumu (%7) ve fiziksel yetersizliğin (%5) izlediği görülmektedir. Tablo 2'de kronik hastalık kavramının çağrıştırdığı ifadeler verilmektedir.

**Tablo 2:** Kronik hastalık kavramının çağrıştırdığı ifadeler

| Hastalığın Anlamı | Frekans | Yüzde |
|---|---|---|
| **Olumsuz ruhsal durum** | 5 | %8 |
| **Yorgunluk** | 4 | %7 |
| **Kısıtlanmıştık** | 4 | %7 |
| **Korku** | 4 | %7 |
| **Mutsuzluk** | 4 | %7 |
| **Kaygı** | 4 | %7 |
| **Rahatsızlık durumu** | 4 | %7 |
| **Fiziksel yetersizlik** | 3 | %5 |
| **Çaresizlik** | 2 | %3 |
| **Ayak bağı** | 2 | %3 |
| **Ağrı** | 2 | %3 |
| **Mücadele** | 2 | %3 |
| **Zaman kaybı** | 2 | %3 |
| **Toplam** | 32 ifade | |

## Kronik Hastalığın Nedenlerine İlişkin Bulgular

Kronik hastalık kavramının katılımcılara çağrıştırdığı anlamlar verildikten sonra katılımcılara hastalıkları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olup olmadıkları sorulmuş ve bu çerçevede kodlamalar yapılmıştır. Şekil 1'de katılımcıların kronik hastalıklarının nedenlerine ilişkin bilgiler verilmektedir.



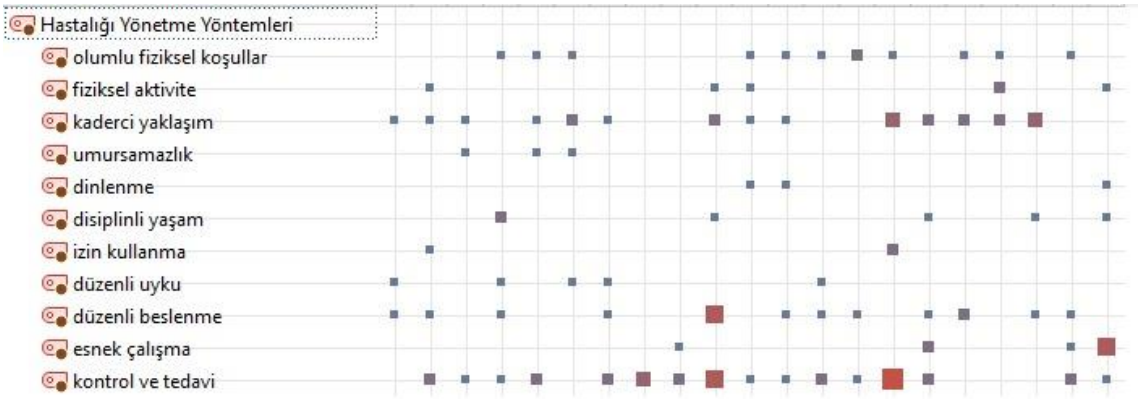

**Şekil 1:** Kronik hastalığın nedenleri

Araştırma bulgularına göre katılımcılar kronik hastalıklarının nedeni olarak en yüksek düzeyde genetik faktörleri (%24) ifade etmişlerdir. Genetik faktörleri sırasıyla stres (%19), olumsuz fiziksel koşullar (%15), düzensiz beslenme (%11) ve düzensiz uyku (%6) ve tıbben teşhis konulmamış nedenler (%6) izlemektedir.

## İşgörenlerin Kronik Hastalıklarını Yönetme Yöntemlerine İlişkin Bulgular

İşgörenlerin kronik hastalıklarının nedenleri öğrenildikten sonra hastalıkları ile mücadele yöntemleri sorulmuş ve literatürden hareketle mücadele yöntemlerine ilişkin kodlar oluşturulmuştur. Tablo 3'te işgörenlerin kronik hastalıkları yönetme biçimlerine ilişkin bulgular verilmektedir.

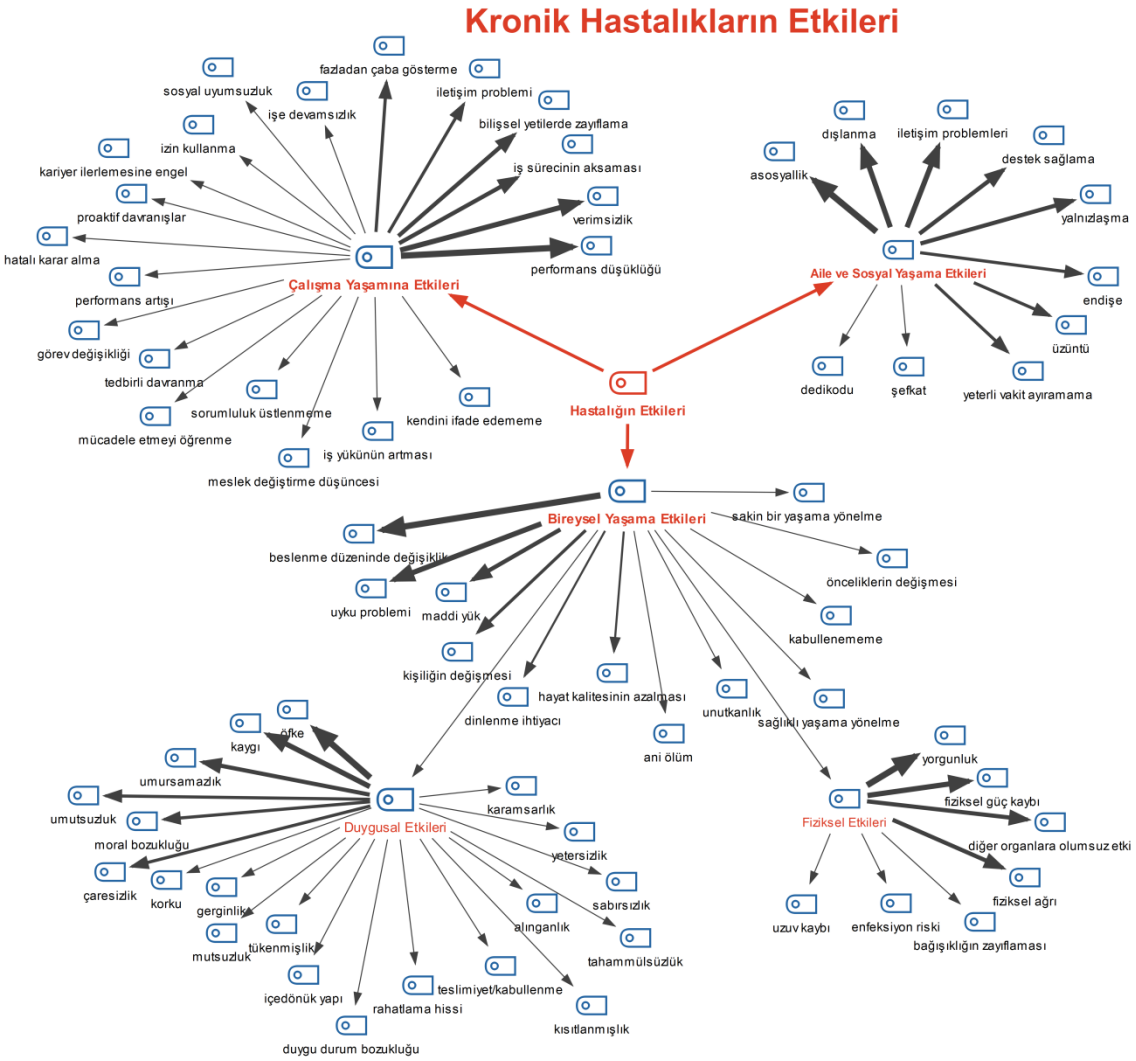
**Tablo 3:** İşgörenlerin kronik hastalıklarını yönetme yöntemleri




Tablo 3'te görüldüğü üzere katılımcıların kronik hastalıklarını yönetme yöntemlerinin daha çok kontrol ve tedavi teması etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Kontrol ve tedaviyi düzenli beslenme, kaderci yaklaşım ve olumlu fiziksel koşulların izlediği görülmektedir. Araştırma bulgularına göre kontrol ve tedavilerini düzenli yaptırmanın yanı sıra işgörenlerin beslenmelerine dikkat ettikleri ve sonrasında kaderci bir yaklaşım benimsedikleri görülmektedir. İşgörenlerin sağlıkları için daha fazla çaba sarf etmek yerine hastalığın doğal bir süreç olmasından hareketle görmezden gelmeyi tercih ettiklerini ifade etmek mümkündür. Ayrıca temiz hava, aşırı sıcak ve soğuk havalardan kaçınma gibi olumlu fiziksel koşulları takip ettikleri, mümkün mertebe bu koşullara sahip ortamlarda bulunmaya çalıştıkları da görülmektedir.

## Kronik Hastalıkların Etkilerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların kronik hastalıklarının etkilerine ilişkin kodlamalar "çalışma yaşamına etkileri", "aile ve sosyal yaşama etkileri" ve "bireysel yaşama etkileri" olmak üzere üç ana tema çerçevesinde ele alınarak ana temalar ve alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen verilerde katılımcıların kronik hastalıklarının çalışma yaşamına etkileri; performans düşüklüğü, verimsizlik, iş süreçlerinin aksaması, bilişsel yetilerde zayıflama, iletişim problemleri ve fazladan çaba gösterme etrafında şekillenirken; aile ve sosyal yaşama etkileri asosyallik, dışlanma, iletişim problemleri, destek sağlama, yalnızlaşma, aile bireyleri ve çevre tarafından endişe duyulması, aile bireyleri ve çevre tarafından üzüntü duyulması ve yeterli vakit ayıramama olarak ifade edilmiştir. Bununla birlikte kronik hastalıkların bireysel yaşama genel etkileri beslenme düzeninde değişiklik, uyku problemleri, maddi yük, kişiliğin değişmesi, dinlenme ihtiyacı ve hayat kalitesinin azalması olurken; duygusal etkileri öfke, kaygı, umursamazlık, umutsuzluk, moral bozukluğu ve çaresizlik; fiziksel etkileri ise yorgunluk, fiziksel güç kaybı, ağrı ve diğer organlara olumsuz etki olarak görülmektedir.

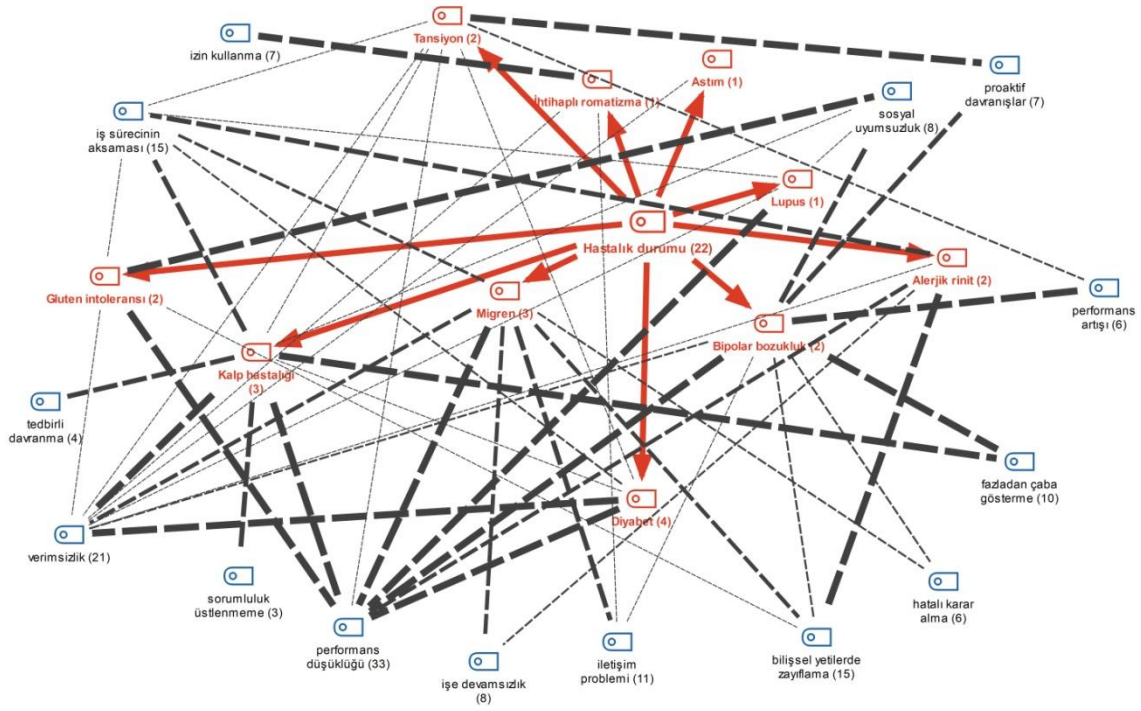



**Şekil 2:** Kronik hastalıkların etkileri

## Kronik Hastalıkların İş Hayatına Yansımalarına İlişkin Bulgular

Araştırma sonucunda katılımcıların kronik hastalıklarının iş hayatlarına etkilerine ilişkin kodlamaların "tansiyon", "iltihaplı romatizma", "astım", "lupus", "alerjik rinit", "bipolar bozukluk", "diyabet", "migren", "kalp hastalıklÇEVRECİ arı" ve "gluten intoleransı" olmak

üzere on ana tema çerçevesinde ele alınarak ana temalar ve alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler çerçevesinde tansiyon hastalığının iş hayatına etkileri proaktif davranışlar etrafında şekillenirken; iltihaplı romatizmanın izin kullanma; lupusun performans düşüklüğü; alerjik rinitin iş süreçlerinin aksaması, bilişsel yetilerde zayıflama ve performans düşüklüğü; bipolar bozukluğun fazladan çaba gösterme, proaktif davranışlar, sosyal uyumsuzluk, manik dönemlerde performans artışı, depresif dönemlerde performans düşüklüğü; diyabetin verimsizlik, performans düşüklüğü ve iş süreçlerinin aksaması; migrenin performans düşüklüğü, işe devamsızlık, verimsizlik, iletişim problemleri, bilişsel yetilerde zayıflama ve iş süreçlerinin aksaması; gluten intoleransının ise sosyal uyumsuzluk ve performans düşüklüğü olarak görülmüştür. İşgörenlerin iş hayatlarını en az etkileyen hastalığın astım olduğu görülmüştür. En çok etki ise kalp hastalıklarında görülmekle birlikte bu etkiler; fazladan çaba gösterme, performans düşüklüğü, verimsizlik, iş süreçlerinin aksaması, sorumluluk üstlenmeme ve tedbirli davranma olmuştur.




**Şekil 2:** Kronik hastalıkların iş hayatına yansımaları

# SONUÇ

Toplumların nüfus yapıları incelendiğinde 2000'li yıllarla birlikte doğum oranlarının görece düştüğü ve yaşlı nüfusun artış gösterdiği görülmektedir. Dolayısıyla toplumlar yaşlanmaktadır. Yaş aldıkça bireylerin bedensel ve ruhsal bütünlüklerinde ortaya çıkan bozukluklar artmaktadır. Boot ve arkadaşlarının 2011 yılı çalışmalarında belirttikleri üzere yaşlanan toplumlarda, kronik hastalıkların yaygınlığı artmakta ve buna paralel olarak emeklilik yaşındaki yükselme, çalışan nüfusta kronik hasta bireylerin sayısının artmasına neden olmaktadır. Bu noktada çalışan nüfusun kronik hastalıklarının çalışma hayatlarına etkileri oldukça önemli bir konu olarak görülmektedir.

Araştırma kapsamında işgörenlerin kronik hastalıklarına ilişkin farkındalık düzeylerinin yanı sıra bu hastalıkların iş hayatlarına etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede katılımcılarla yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilen verilere göre katılımcıların kronik hastalığı olumsuz ruhsal durum, yorgunluk, korku, mutsuzluk ve kısıtlanmışlık gibi ifadelerle kavramsallaştırdığı görülmektedir. Bununla birlikte katılımcılar kronik hastalıklarının nedenleri olarak genetik faktörler, stres, olumsuz fiziksel koşullar, düzensiz beslenme ve düzensiz uykusu göstermişlerdir. Ayrıca katılımcıların kronik hastalıklarını kontrol ve tedavi, düzenli beslenme,

kaderci yaklaşım (kabullenme) ve olumlu fiziksel koşulları tercih ederek yönettiklerini ifade etmek mümkündür.

Katılımcıların kronik hastalıklarının aile ve sosyal yaşamlarına asosyallik, dışlanma, iletişim problemleri, destek sağlama, yalnızlaşma, aile bireyleri ve çevre tarafından endişe duyulması, aile bireyleri ve çevre tarafından üzüntü duyulması ve yeterli vakit ayıramama gibi etkileri olduğu görülmüştür. Kronik hastalıklarının bireysel yaşamlarına etkileri ise beslenme düzeninde değişiklik, uyku problemleri, maddi yük, kişiliğin değişmesi, dinlenme ihtiyacı ve hayat kalitesinin azalması olurken; duygusal etkileri öfke, kaygı, umursamazlık, umutsuzluk, moral bozukluğu ve çaresizlik; fiziksel etkileri ise yorgunluk, fiziksel güç kaybı, ağrı ve diğer organlara olumsuz etki olarak şekillenmiştir.

Kronik hastalıkların iş hayatına etkileri araştırma kapsamındaki örneklem ve hastalıklar özelinde incelendiğinde migren, MS, bipolar bozukluk ve kalp hastalıklarının işgörenleri çalışma hayatında en çok zorlayan hastalıklar olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu hastalıkların çalışma yaşamı üzerinde genel itibariyle verimsizlik, performans düşüklüğü, iş süreçlerinin aksaması, sorumluluk üstlenmeme gibi etkileri olduğu görülmektedir. Diyabet hastalığının ise ağır ve yaygın bir hastalık olmasına rağmen işgörenler üzerindeki etkilerinin migren, MS, bipolar bozukluk ve kalp hastalıklarına kıyasla daha düşük olduğu söylenebilir. Diyabet hastalarının özellikle verimsizlik ve performans düşüklüğünden muzdarip olduklarını söylemek mümkündür. Astım hastalığının çalışma yaşamına ciddi bir etkisi olmadığı görülmekle birlikte gluten intöleransının ise bireylerde sosyal uyumsuzluğa neden olarak yemek vakitlerini çalışma arkadaşları ile birlikte geçirememek, yemekli etkinliklerde yanında yiyecek götürmek gibi olumsuz etkileri olduğu söylenebilir. Beatty ve Joeffe'nin 2006 yılı çalışmasında belirttikleri üzere bazı insanlar semptomlarda "alevlenme" veya zirveler yaşarken, ardından hafifleme dönemleri gelirken, diğerleri sürekli semptomlarla yaşayabilmektedirler. Bahsi geçen durumu manik ve depresif olmak üzere iki dönemde yaşayan bipolar bozukluk hastalarının ise manik dönemlerde proaktif davranışlar sergiledikleri, kararlarında hata paylarının arttığı ve performans artışı yaşadıkları; depresif dönemlerinde ise performans düşüklüğü yaşadıkları görülmektedir. Benzer şekilde atak dönemleri geçiren iltihaplı romatizma hastalarının izin kullanımlarının arttığı ifade edilebilir.

Beatty ve Joeffe'nin 2006 yılı çalışmasında belirttikleri üzere kronik hastalıklar kariyer başarısının önemini ve insanların başarılarını değerlendirmek için kullandıkları kişisel ölçüm türlerini derinden etkileyebilmektedir. Dolayısıyla insanlar hayatlarında neyin önemli olduğunu yeniden değerlendirerek öncelik sıralarını değiştirebilmektedir. Bu noktada genel olarak, işin öneminin azaldığı, hayatın diğer yönlerinin öneminin arttığı gözlenmektedir. Bu gözlemin araştırma kapsamında kalp hastalarının sorumluluk üstlenmemeyi tercih etmelerinin bir nedeni olarak ifade edilmesi mümkündür. McGonagle ve arkadaşlarının 2014 yılı çalışmasında belirttikleri üzere damgalanma tehdidinin, kronik hastalığı olan bir işgören örneğinde zorlanma ile pozitif ve algılanan çalışma yeteneği ile negatif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda pozitif bir örgüt iklimi ve hastalıklara karşı örgütsel bir farkındalık oluşturulması önerilebilir. Beatty'nin 2012 yılındaki çalışmasında belirttiği üzere iş arkadaşlarıyla destekleyici sosyal ilişkiler, insanların zor, belirsiz ve ciddi hastalık semptomlarıyla baş etmelerine de yardımcı olabilmektedir. Bu sayede bireylerin damgalanma, dışlanma vb. korkuları ortadan kalkacak ve stres düzeyleri azalacaktır. Kurumlar tarafından çeşitli istihdam politikaları ve destekleri benimsenerek kronik rahatsızlığa sahip bireylerin işgücü piyasasından dışlanmalarının önüne geçilebileceği düşünülmektedir. Krupa ve arkadaşlarının 2019 yılı çalışmalarında belirttikleri üzere desteklenen istihdam yaklaşımları, toplum işgücü piyasasından dışlanmış zihinsel hastalığı olan kişilerin istihdam fırsatlarını ve sonuçlarını iyileştirmede önemli bir başarı göstermiştir. Bu sayede bireylerin işgücüne kazandırılmasının yanı sıra özgüvenlerinin yükselmesi ve özbenliklerinin gelişmesi noktasında da destek sağlanmış olacaktır. Kronik hastalara yönelik olarak izin politikalarında düzenlemelere gidilmesi öneriler arasında yer almaktadır. Böylece işgörenler işlerini aksatmadan ve yöneticilerden saklama gereği duymadan

tedavi ve kontrol süreçlerine de gereken zamanı ayırabileceklerdir. Bu durumun işgörenler üzerindeki zaman baskısı ve stresi azaltarak verimlilik ve performans artışına neden olacağı düşünülmektedir. Araştırmacılara ise gelecek çalışmalarda kronik hastalıklar ile meslek hastalıkları arasındaki ilişkilerin incelenebileceği derinlemesine araştırmalar ile kronik hastalıklara sahip işgörenlerin sektörel bazda incelenerek karşılaştırılması önerilebilir.

# KAYNAKÇA


Allaire, S. H., Niu, J. ve LaValley, L. P. (2005). "Employment and Satisfaction Outcomes From a Job Retention Intervention Delivered to Persons with Chronic Diseases". Rehabilitation Counseling Bulletin, 48(2), 100-109.

Beatty, J. E. (2004). "Chronic Illness as Invisible Diversity: Disclosing and Coping with Illness in The Workplace". Doctoral Thesis, Boston College The Carroll Graduate School of Management Department of Organization Studies, USA.

Beatty, J. E. (2012). "Career Barriers Experienced by People with Chronic Illness: A U.S. Study". Employ Respons Rights Jornal, 24, 91-110.

Beatty, J. E. ve Joffe, R. (2006). "An Overlooked Dimension Of Diversity: The Career Effects of Chronic Illness". Organizational Dynamics, 35(2), 182-195.

Boot, C. R., Koppes, L. L. J., Bossche, S. N. J, Anema, J. R. ve Beek, A. J. (2011). "Relation Between Perceived Health and Sick Leave in Employees with a Chronic Illness". Journal of Occupational Rehabilitation, 21, 211-219.

Butler, J. A. ve Modaff, D. P. (2016). "Motivations to Disclose Chronic Illness in the Workplace". Qualitative Research Reports in Communication, 171(1), 77-84.

Charmaz, K. (2010). "Disclosing illness and disability in the workplace". Journal of International Education in Business, 3(1/2), 6-19.

Jones, R., White, P., Armstrong, D., Ashworth, M. ve Peters, M. (2010). "Managing acute illness". The King's Fund.

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.

Kirk-Brown, A. ve Van Dijk, P. (2011). "Safe to Engage: Chronic Illness and Organisational Citizenship Behaviours at Work". International Journal of Disability Management, 6, 1-9.

Koch, L. C., Rumrill, P. D., Conyers, L. ve Wohlford, S. (2013). "A narrative literature review regarding job retention strategies for people with chronic illnesses". Work, 46, 125-134.

Krupa, T., Kirsh, B., Cockburn, L. ve Gewurtz, R. (2009). "Understanding the stigma of mental illness in employment". Work, 33, 413-425.

McGonagle, A.K. ve Barnes-Farrell, J. L. (2014). "Chronic Illness in the Workplace: Stigma, Identity Threat and Strain". Stress Health, 30, 310-321.

McGonagle, A.K. ve Hamblin, L. E. (2014). "Proactive Responding to Anticipated Discrimination Based on Chronic Illness: Double-Edged Sword?". Journal of Business and Psychology, 29, 427-442.

McGonagle, A.K., Beatty, J. E. ve Joffe, R. (2014). "Coaching for Workers With Chronic Illness: Evaluating an Intervention". Journal of Occupational Health Psychology, 19(3), 385-398.

Munir, F., Yarker, J. ve Haslam, C. (2007). "Use of prescribed medication at work in employees with chronic illness". Occupational Medicine, 57, 480-487.

Pogan, L. 2015. "Work-family conflict in relation with resource conservation theory and expansionist theory". Revista Universitară de Sociologie, 1, 66-72.

Roessler, R., Reed, C. ve Brown, P. (1998). "Coping with chronic illness at work: case studies of five successful employees". Journal of Vocational Rehabilitation, 10, 261-269.

Singh, M., James, P. S. ve Ganguli, S. (2018). "Managing employees with chronic illness". Human Resource Management International Digest, 26(1), 7-10.

Xiang, K., Liu, J., Qiao, G., Gao, F. ve Zhang, H. 2023. “Does bullying reduce occupational commitment in hospitality employees? Mixed empirical evidence from resource conservation theory and embodied cognition perspectives”. International Journal of Hospitality Management, 108, 1-16.

Zhao, S., Du, R., He, Y., Jiang, Y. ve Zhang, X. (2022). “Elements of chronic disease management service system: an empirical study from large hospitals in China”. Scientific Reports, 12, 1-10.

# HİZMETKAR LİDERLİK İLE TAKİPÇİ DUYGUSAL BAĞLILIĞI: TAKİPÇİ İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Nevra BAKER
*İstanbul Aydın Üniversitesi,*
nbakerarapoglu@aydin.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışma, takipçi iş tatmininin, hizmetkar liderlik ile takipçi duygusal bağlılığı arasındaki ilişki üzerindeki aracılık rolünü araştırmaktadır. Bu çalışmanın hipotezlerini test etmek için, İstanbul Aydın Üniversitesi'nden toplam 119 yüksek lisans ve doktora öğrencisi üzerinde bir anket yapılmıştır. Hizmetkar liderliği, iş tatminini ve duygusal bağlılığı ölçmek için, sırasıyla Ehrhart (2004) tarafından geliştirilen Hizmetkar Liderlik Ölçeği, Judge vd. (1998) tarafından geliştirilen İş Tatmini Ölçeği ve Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen Duygusal Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları; hizmetkar liderliğin, hem takipçi iş tatmini hem de takipçi duygusal bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve takipçi iş tatmininin, hizmetkar liderlik ile takipçi duygusal bağlılığı arasındaki ilişki üzerinde kısmi aracılık rolü olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmetkar liderlik, iş tatmini, duygusal bağlılık.

# GİRİŞ

Hizmetkar liderlik nispeten yeni ve hızla büyüyen bir araştırma alanıdır (Roberts, 2018). İş bağlamında, hizmetkar liderlik kavramı ilk olarak Greenleaf tarafından kullanıldı (1970). Greenleaf (1970), hizmetkar liderliği bir yaşam tarzının yanı sıra, başkalarına hizmet etme motivasyonunu ve çalışanların refahı ve büyümesi için uzun vadeli bir endişeyi içeren ve bunun sonucunda takipçilerin olumlu tutum ve davranışlarını uyandıran bir yönetim tarzı olarak tanımlamıştır (Van Dierendonck, 2011). Hizmetkar liderliğin bir başka tanımı, takipçilerinin olumlu sonuçlar elde etmelerine yardımcı olmayı amaçlayan hizmetkar liderlerin hizmet yönelimi ile ilgilidir (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008; Liden et al., 2015). Bu nedenle, hizmetkar bir liderin amacı, takipçilerle etkili bir şekilde iletişim kurarak, onların ihtiyaçlarını ve isteklerini dinleyerek ve potansiyellerine ulaşmalarına yardımcı olarak uygun bir çalışma ortamı tasarlamaktır (Liden vd., 2008).

Hizmetkar liderliği düzenli olarak uygulayan yöneticiler, başkalarını teşvik eder ve onların büyümesine yardımcı olmaya çalışır (Zhou & Miao, 2014). Liden ve diğerleri (2008); duygusal iyileşmeyi, toplum için değer yaratmayı, kavramsal becerileri güçlendirmeyi, astların büyümesine ve başarılı olmasına yardımcı olmayı, astları ilk sıraya koymayı ve etik davranmayı içeren yedi faktörlü bir hizmetkar liderlik modeli geliştirmiştir. Greenleaf'e (1970) göre, hizmetkar bir lider, başkalarına hizmet etme ve ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlama dürtüsüne sahip bir liderdir. Daft'a (2005) göre hizmetkar liderlik, liderin başkalarının ihtiyaçlarına hizmet etmek, başkalarının gelişmesine yardımcı olmak ve onlara maddi ve duygusal olarak kazanma şansı vermek için kişisel çıkarların ötesine geçtiği bir liderlik tarzıdır.

Hizmetkar bir lider, takipçilerin ihtiyaçlarına öncelik verir ve önce onların ihtiyaçlarının karşılandığından emin olur (Gopee & Galloway, 2013; Day, 2014). Buna ek olarak, hizmetkar liderler etiği teşvik eder, başkalarına özen gösterir ve takipçilerinin büyümesini sağlarlar (Spears, 2010). Rol modelleme yoluyla takipçilerine ilham verir ve hedeflere ulaşmak için onlarla ilişkiler kurarlar (Baron, 2010). Hizmetkar liderler, takipçilerine duygusal destek vererek ve empati ile hareket ederek sorumluluk üstlenirler (Page & Wong, 2000; Jenkins & Stewart, 2013).

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Hizmetkar Liderliğin Takipçi İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Robbins ve Judge (2009), iş tatminini, bireylerin işlerine karşı sahip oldukları, bir işten isteklerini beklentileriyle dengelemekten kaynaklanan olumlu duygu veya tutum olarak tanımlamıştır.

Vroom (1967), iş tatminini bireyin iş rolleri hakkındaki tutumu ve işçi motivasyonu ile ilişkisi olarak tanımlamıştır. Locke (1969) ve Weiss ve Cropanzano (1996), iş tatminini kişinin iş durumuna ve çalışma koşullarına karşı olan olumlu duygusal tepkisi olarak tanımladılar. İhtiyaçlar teorileri, çalışanların ihtiyaçları karşılandığında iş tatmininin gerçekleştiğini varsayar (Buitendach & De Witte, 2005). Buna paralel olarak, Farrington ve Lillah'a (2019) göre, hizmetkar liderlik teorisi, liderlerin takipçilerin ihtiyaç ve isteklerine odaklanması durumunda, takipçilerin daha fazla ekip çalışması, daha derin katılım ve daha yüksek performans göstereceklerini varsayar. Yine Farrington ve Lillah'a (2019) göre, hizmetkar liderlik teorisi, takipçilerinin ihtiyaçlarını diğer liderlik teorilerinden daha fazla vurgular (Patterson, 2003).

İlişkisel teori perspektifine göre Blustein (2011), çalışmanın doğal olarak ilişkisel bir eylem olduğunu ortaya koyar ve ilişkilerin iş için en büyük teşvik olarak altını çizer. Daha önceki araştırmalar, hizmetkar liderlerin takipçilerinin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir (e.g., Al-Asadi, Muhammed, Abidi, & Dzenopoljac, 2019; Cerit, 2009; Guillaume, Honeycutt, & Savage-Austin, 2013).

Buna göre, yazar aşağıdaki hipotezi ortaya koymaktadır:

H1. Hizmetkar liderlik, takipçi iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

## Hizmetkar Liderliğin Takipçi Duygusal Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Meyer ve Allen (1991), duygusal bağlılığı "organizasyona duygusal bağlılık" olarak tanımlamışlardır. Mowday, Porter ve Steers'e (1982) göre duygusal bağlılık, çalışanları ve kuruluşları uzun vadede birleştiren psikolojik bir sözleşme işlevi görüyor. Bu duygusal birleşme, çalışanların kuruluşun faaliyetlerine katılma ve vizyonunu sürdürme hevesini güçlendirmektedir (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

Liderler ve takipçiler arasındaki duygusal karşılıklılığa uygun olarak, liderler takipçilerini önemser ve destekler ve onlara başka duygusal davranışlar gösterir; ve sonuç olarak, takipçilerin liderlerine olan duygusal bağlılıkları artar (Mendonca & Kanungo, 2006). Daha önceki çalışmalar, liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir (Eisenberger vd, 2010). Özellikle, hizmetkar liderliğin, insan deneyimini geliştirerek örgütsel yaşam kalitesini iyileştirmede önemli bir rol oynadığı (Roberts, 2018), dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılığına yol açtığı (örn., Liden vd., 2008; Newman, Neesham, Manville, & Tse, 2018) ortaya çıkartılmıştır. Daha önceki çalışmalar, sosyal değişim teorisinin esas olarak hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık gibi olumlu sonuçlar arasındaki ilişkiyi savunmak için kullanıldığını ortaya koymaktadır (Eva vd, 2019). Bu nedenle, bu çalışma, hizmetkar liderlik ile çalışanın duygusal bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmak için sosyal değişim teorisini (Blau, 1964) temel olarak almaktadır.

Bu çalışma, hizmetkar liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi sosyal değişim teorisi perspektifinden araştırmaktadır (Blau, 1964). Sosyal değişim teorisi, bir sosyal değişimin, bir tarafın bir şey önerdiği ve diğerinin de aynı şekilde karşılık vermekle yükümlü olduğu iki taraf arasındaki birbirine bağlı ve koşullu çeşitli etkileşimleri içerdiğini savunur (Cropanzano & Mitchell, 2005). İş yerinde çalışanlar, liderlerinin organizasyonu temsil etme rolünü kabul ederler (Eisenberger vd., 2010) ve hizmetkar liderin davranışlarına, örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarla yanıt verirler (Liden vd, 2014). Organizasyona yönelik temel bir çalışan tepkisi daha yüksek bağlılıktır (Liden ve ark., 2014). Çalışanlar, hizmetkar lider davranışına olumlu bir şekilde karşılık vermek zorunda hissetme eğilimindedirler, çünkü bu onlar için olumlu bir iş deneyimi yaratır (Liden vd., 2014). Sonuç olarak, hizmetkar liderler takipçilerinin refahı, gelişimi ve büyümesiyle ilgili endişelerini dile getirdiğinde, takipçiler organizasyona bağlılık ve destek göstererek yanıt verir (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck, & Liden, 2019).

Yukarıdaki tartışmanın ışığında, aşağıdaki hipotez ortaya konmuştur:

H2. Hizmetkar liderlik, takipçi duygusal bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

### Takipçi İş Tatmininin Aracı Rolü

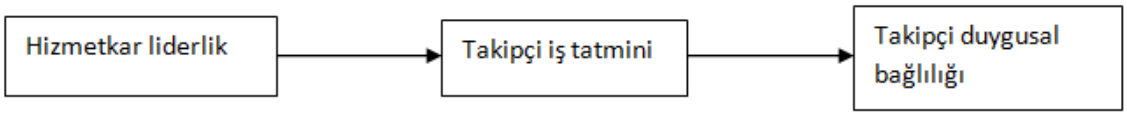
Yukarıda tartışıldığı gibi, hizmetkar liderler daha fazla takipçi iş tatminine yol açarlar. Takipçiler işlerinden memnun olduklarında, duygusal bağlılıklarının artması beklenir. Örneğin, Malik, Waheed ve Malik (2010), iş tatminini rol aşırı yüklenmesinin ve rol çatışmasının duygusal bağlılığa aracısı olarak tanımlamıştır. Buna göre, yazar aşağıdaki hipotezi öne sürmektedir:

Takipçi iş tatmininin, hizmetkar liderlik ile takipçi duygusal bağlılığı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### Araştırma Tasarımı

Bu çalışma, takipçi iş tatmininin hizmetkar liderlik ile takipçi duygusal bağlılığı arasındaki ilişki üzerindeki aracılık rolünü araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma tasarımını gösteren model Şekil 1'de gösterilmiştir.




**Şekil 1:** Çalışmanın kavramsal modeli

Bu çalışma, anket formatında tasarlanmıştır. Anket, Ehrhart'ın (2004) Hizmetkar Liderlik Ölçeği'nden 14 maddeyi; Judge, Locke, Durham ve Kruger (1998) tarafından geliştirilen İş Tatmini Ölçeği'nden beş maddeyi; Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Duygusal Bağlılık Ölçeği'nden sekiz maddeyi ve demografik soruları kapsamaktadır. Hizmetkar liderlik ölçeğinin uyum iyiliği endeksleri kabul edilebilir aralıktadır ($\chi^2$ / *df* = 2.63, NFI = .745, IFI = .825, TLI = .751, CFI = .818, RMSEA = .105). Bu ölçeğin Cronbach alfa değeri .90 ve Guttman split-half katsayısı .82 olarak bulunmuştur. İş tatmini ölçeğinin uyum iyiliği endeksleri kabul edilebilir aralıktadır ($\chi^2$ / *df* = 1.89, NFI = .973, IFI = .987, TLI = .960, CFI = .987, RMSEA = .078). Bu ölçeğin Cronbach alfa değeri .89 ve Guttman split-half katsayısı .86 olarak hesaplanmıştır. Duygusal bağlılık ölçeğinin uyum iyiliği endeksleri kabul edilebilir aralıktadır ($\chi^2$ / *df* = 2.15, NFI = .937, IFI = .965, TLI = .936, CFI = .964, RMSEA = .088). Bu ölçeğin Cronbach alfa değeri .92 ve the Guttman split-half katsayısı .87 olarak hesaplanmıştır. Üç faktörlü araştırma modelinin de (hizmetkar liderlik, iş tatmini, duygusal bağlılık) uyum iyiliği endeksleri kabul edilebilir aralıktadır ($\chi^2$ = 610.07 , *df* = 321, RMSEA = .078, IFI = .856, CFI = .852).

Ehrhart'ın (2004) Hizmetkar Liderlik Ölçeği'nden örnek maddeler şu şekildedir: "Bölüm yöneticim, bölüm çalışanları ile kaliteli ilişkiler kurmak için zaman harcar", "Bölüm yöneticim, bölüm çalışanlarının kişisel gelişimini öncelikli kılar", "Bölüm yöneticim topluma geri vermenin önemini vurgular". Judge vd.'nin (1998) İş Tatmini Ölçeği'nden örnek maddeler şu şekilde sıralanmıştır: "İşimden oldukça memnunum", "Çoğu gün işim konusunda heyecan duyuyorum", "İşimden gerçekten zevk alıyorum". Meyer vd.'nin (1993) Duygusal Bağlılık Ölçeği'nden örnek maddeler şu şekildedir: "Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu ederdi", "Çalıştığım kurumda kendimi 'ailenin bir parçası' gibi hissediyorum", "Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum".

### Örneklem

Bu çalışmanın evrenini, Türkiye'deki üniversitelerde öğrenim görmekte olan lisansüstü öğrencilerini oluşturmaktadır. Bu çalışmanın verilerinin toplandığı 2022-23 eğitim öğretim yılında Türkiye'de 434485 yüksek lisans ve 114508 doktora yapmakta olan toplam 548990 lisansüstü öğrencisi bulunmaktadır. %90 güven aralığında tahmini örneklem büyüklüğü 271 olarak hesaplanmıştır. Olasılıklı olmayan örnekleme yöntemlerinden olan kolaylı örnekleme yöntemini kullanan araştırmacı, tahmini örneklem büyüklüğünün %43,91'ine, yani 2022-23

eğitim öğretim yılında İstanbul Aydın Üniversitesi'nde öğrenim görmekte olan 119 lisansüstü öğrencisine ulaşabilmiştir. Katılımcıların 6'sı doktora öğrencisi olup kalan 113'ü yüksek lisans öğrencisidir. Katılımcıların yaşları 20 ila 54 arasında değişmekle birlikte ortalama 30,13'tür. Katılımcıların % 35'i erkek,% 65'i kadındır. Katılımcıların iş hayatındaki çalışma süreleri 1 ila 25 yıl arasında değişmekle birlikte ortalama 6,9 yıldır. Katılımcıların çalışmakta oldukları kurumdaki görev süreleri 1 ila 22 yıl arasında değişmekle birlikte ortalama 3,2 yıldır. Katılımcıların en büyük bölümü eğitim sektöründe çalışmaktadır (%24.3), bunu sırasıyla finans sektörü (%9.6), emlak sektörü (%6.1) ve IT sektörü (%6.1) izlemektedir.

# ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Hizmetkar liderliğin takipçi duygusal bağlılığı üzerindeki doğrudan ve aracılı etkilerini test etmek için SPSS 20.0 kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlar Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonlar

| Ölçek | Ortalama | SS | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Hizmetkar liderlik | 3.48 | .70 | *.90* | | |
| 2. İş tatmini | 3.47 | .83 | .57* | *.89* | |
| 3. Duygusal bağlılık | 3.35 | .92 | .67* | .71* | *.92* |

Not. – Cronbach alpha değerleri italik olarak gösterilmiştir

Tablo 2 ve 3, hizmetkar liderliğin takipçi iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisini test etmek için çoklu regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir:

**Tablo 2:** Çoklu regresyon analizinin model özeti

| Model | R | $R^2$ | Düz. $R^2$ | SH | Değişim İstatistikleri | | | | | Durbin-Watson |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | $\Delta R^2$ | $\Delta F$ | df1 | df2 | P $\Delta F$ | |
| 1 | .08 | .01 | -.03 | .85 | .01 | .18 | 4 | 109 | .95 | |
| 2 | .58 | .33 | .30 | .70 | .33 | 53.15 | 1 | 108 | .00 | 2.14 |

**Tablo 3:** Çoklu regresyon katsayıları

| Model | Bağımsız Değişkenler | Standardize Olmayan Katsayılar | | Standardize Katsayılar | t | p | Eş Doğrusallık İstatistikleri | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | β | SH | β | | | Tolerans | VIF |
| 1 | (Constant) | 3.44 | .70 | | 4.90 | .00 | | |
| | Yaş | .01 | .06 | .08 | .38 | .70 | .23 | 4.30 |
| | Cinsiyet | -.11 | .17 | -.06 | -.63 | .53 | .96 | 1.04 |
| | İş deneyimi | -.01 | .03 | -.06 | -.29 | .77 | .20 | 4.91 |
| | Görev süresi | -.01 | .03 | -.02 | -.20 | .84 | .65 | 1.53 |
| 2 | (Constant) | 1.44 | .64 | | 2.26 | .03 | | |
| | Yaş | -.01 | .02 | -.05 | -.30 | .76 | .23 | 4.35 |
| | Cinsiyet | -.12 | .14 | -.07 | -.84 | .40 | .96 | 1.04 |
| | İş deneyimi | .01 | .02 | .07 | .42 | .68 | .20 | 4.97 |
| | Görev süresi | -.01 | .02 | -.03 | -.30 | .76 | .65 | 1.53 |
| | Hizmetkar liderlik | .68 | .09 | .58 | 7.29 | .00 | .99 | 1.01 |

Yukarıdaki tablolara göre, hizmetkar liderlik ($\beta = .58$, $t = 7.29$, $p < .05$) takipçi iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bu model varyansın %33'ünü açıklamaktadır ($p < .05$). Bu nedenle, H1 (Hizmetkar liderlik takipçi iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir) desteklenmektedir.

Tablo 4 ve 5, hizmetkar liderliğin takipçi duygusal bağlılığı üzerindeki doğrudan ve aracılı etkilerini test etmek için çoklu regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 4:** Çoklu regresyon analizinin model özeti

| Model | R | $R^2$ | Düz. $R^2$ | SH | Değişim İstatistikleri | | | | | Durbin-Watson |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | $\Delta R^2$ | $\Delta F$ | df1 | df2 | P $\Delta F$ | |
| 3 | .16 | .03 | -.01 | .92 | .03 | .74 | 4 | 109 | .56 | |
| 4 | .68 | .46 | .44 | .69 | .44 | 87.94 | 1 | 108 | .00 | |
| 5 | .80 | .64 | .62 | .57 | .17 | 51.08 | 1 | 107 | .00 | 2.22 |

**Tablo 5:** Çoklu regresyon katsayıları

| Model | Bağımsız Değişkenler | Standardize Olmayan Katsayılar | | Standardize Katsayılar | t | p | Eş Doğrusallık İstatistikleri | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | β | SH | β | | | Tolerans | VIF |
| 3 | (Constant) | 3.55 | .76 | | 4.66 | .00 | | |
| | Yaş | .00 | .03 | .02 | .11 | .92 | .23 | 4.30 |
| | Cinsiyet | -.12 | .18 | -.06 | -.65 | .52 | .96 | 1.04 |
| | İş deneyimi | -.03 | .03 | -.20 | -.96 | .34 | .20 | 4.91 |
| | Görev süresi | .03 | .03 | .11 | .96 | .34 | .65 | 1.53 |
| 4 | (Constant) | 1.02 | .63 | | 1.63 | .11 | | |
| | Yaş | -.02 | .02 | -.12 | -.85 | .40 | .23 | 4.35 |
| | Cinsiyet | -.13 | .14 | -.07 | -.97 | .34 | .96 | 1.04 |
| | İş deneyimi | -.01 | .02 | -.05 | -.29 | .77 | .20 | 4.97 |
| | Görev süresi | .03 | .02 | .11 | 1.21 | .23 | .65 | 1.53 |
| | Hizmetkar liderlik | .86 | .09 | .67 | 9.38 | .00 | .99 | 1.01 |
| 5 | (Constant) | .21 | .53 | | .40 | .69 | | |
| | Yaş | -.01 | .02 | -.10 | -.81 | .42 | .23 | 4.35 |
| | Cinsiyet | -.07 | .11 | -.04 | -.59 | .56 | .95 | 1.05 |
| | İş deneyimi | -.01 | .02 | -.08 | -.63 | .53 | .20 | 4.97 |
| | Görev süresi | .03 | .02 | .12 | 1.67 | .10 | .65 | 1.53 |
| | Hizmetkar liderlik | .48 | .09 | .37 | 5.18 | .00 | .66 | 1.51 |
| | İş tatmini | .56 | .08 | .51 | 7.15 | .00 | .67 | 1.50 |

Yukarıdaki tablolara göre, hizmetkar liderlik ($\beta = .67$, $t = 9.38$, $p < .05$) takipçi duygusal bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu model varyansın %46'sını açıklamaktadır ($p < .05$). Bu nedenle, H2 (Hizmetkar liderlik takipçi duygusal bağlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir) desteklenmektedir. Takipçi iş tatmininin aracılık etkisi Model 5'te gösterilmiştir. İş tatmini regresyona eklendiğinde, hizmetkar liderlik ile takipçi duygusal bağlılık arasındaki ilişki önemli ölçüde azalmıştır ($\beta = .37$). Öte yandan, takipçi iş tatmini ile takipçi duygusal bağlılığı arasında anlamlı bir pozitif ilişki izlenmiştir ($\beta=.51$). Bu sonuç, takipçi iş tatmininin ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermiştir. Bu nedenle, H3 (Takipçi iş tatmininin, hizmetkar liderlik ile takipçi duygusal bağlılığı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır) desteklenmektedir.

# TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, takipçi iş tatmininin, hizmetkar liderlik ile takipçi duygusal bağlılığı arasındaki ilişki üzerine olan aracılık rolünü incelemiştir. Çalışmanın sonucunda, hizmetkar liderliğin takipçi iş tatminine katkıda bulunduğu ve takipçi iş tatmininin takipçi duygusal bağlılığını şekillendirdiği ortaya konulmuştur. Bu çalışmanın bulguları, hizmetkar liderliğin takipçi iş tatmini (ör., Cerit, 2009; Al-Asadi vd., 2019) ve takipçi duygusal bağlılığı (ör., Zhou & Miao, 2014) üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koyan önceki araştırmaları doğrulamaktadır.

Bu çalışmadaki bulgular önerilen hipotezleri doğrulamıştır. H1'de varsayıldığı ve bulunduğu gibi, hizmetkar liderliğin takipçi iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır. H2'de varsayıldığı ve bulunduğu gibi, hizmetkar liderliğin takipçi duygusal bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H3'te varsayıldığı ve bulunduğu gibi, takipçi iş tatmini, hizmetkar liderlik ile takipçi duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Bu çalışma, takipçi iş tatmininin hizmetkar liderlik davranışı ile takipçi duygusal bağlılığı arasındaki ilişki üzerine olan aracılık mekanizmasını ortaya koyarak mevcut literatüre katkıda bulunmuştur. Batı kültürlerinde daha önce hizmetkar liderlik üzerine önemli miktarda çalışma yapılmış, bu nedenle bu çalışmanın bulguları hizmetkar liderlik literatürünün Türkiye bağlamında sunulmasına katkıda bulunmuştur.

### Çalışmanın Kısıtları

Öncelikle bu çalışmanın bulguları, hizmetkar liderliği, takipçi iş tatminini ve takipçi duygusal bağlılığını ölçmek için kullanılan ölçek maddeleri ile sınırlandırılmıştır. İkinci olarak, tüm ölçümler objektif bir bakış açısı yerine katılımcıların subjektif değerlendirmelerine bağlıdır. Ayrıca, bu çalışma hizmetkar liderliğin yalnızca bir boyutunu incelemiştir. Bu nedenle ileriki çalışmaların, hizmetkar liderliğin alt boyutlarını da çalışmaya dahil etmesi tavsiye edilir. Son olarak, hizmetkar liderliğin farklı bir kültürel ortamdaki etkilerini araştırırken, gelecekteki çalışmalarda Batı ve Türk örnekleri arasında karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.

Bu çalışmanın bulgularının bazı pratik etkileri vardır. Öncelikle, Türk şirketleri, çalışanların duygusal bağlılıklarını katalize etmek için takipçi iş tatmininin nasıl teşvik edileceğini incelemelidir. İkinci olarak, hizmetkar liderliğin boyutları liderlik eğitim programlarına dahil edilebilir. Son olarak, hizmetkar liderlik davranışlarını ifade eden yöneticilerin işe alınması teşvik edilebilir.

## KAYNAKÇA


Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. Leadership & Organization Development Journal.

Barbuto, J. E. Jr, & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. Group and Organization Management, 31(3), 300-326.

Baron, T. (2010). The art of servant leadership: Designing your organization for the sake of others. Arizona: Wheatmark.

Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life. New York, NY: Wiley.

Blustein, D. L. (2011). A relational theory of working. Journal of Vocational Behavior, 79(1), 1-17.

Buitendach, J. H. and De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and effective organisational commitment of maintenance workers in a parastatal. South African Journal of Business Management, 6(2), 27-39.

Burkus, D. (2010). Servant leadership theory. Available at: http://davidburkus.com/2010/04/servantleadership-theory/ (erişim 24 Mayıs 2023).

Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. Educational Management Administration & Leadership, 37(5), 600-623.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874-900.

Daft, R.L. (2005). The leadership experience. Canada: Thomson Learning.

Day, V. (2014). The Oxford handbook of leadership and organization. New York, NY: Oxford University Press.

Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. Journal of Applied Psychology, 95(6), 1085-1103.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R.C. (2019). Servant leadership: a systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly, 30(1), 111-132.

Farrington, S. M., & Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. Leadership in Health Services, 32(1), 148-168.

Gopee, N., & Galloway, J. (2013). Leadership and management in healthcare. London: Sage.

Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.

Guillaume, O., Honeycutt, A., & Savage-Austin, A. R. (2013). The impact of servant leadership on job satisfaction. Journal of Business and Economics, 4(5), 444-448.

Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on sales force performance. Journal of Personal Selling & Sales Management, 29(3), 257-275.

Jenkins, M., & Stewart, A. C. (2013). Enhancing nurse job satisfaction: The importance of a servant leader orientation in health care management. Available at: http://proceedings.aom.org/content/ 2008/1/1.70.abstract (erişim 24 Mayıs 2023).

Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations, Journal of Applied Psychology, 83, 17-34.

Liden, R.C., Wayne, S.J., Liao, C., & Meuser, J.D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. Academy of Management Journal, 57(5), 1434-1452.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. The Leadership Quarterly, 26(2), 254-269.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. The Leadership Quarterly, 19(2), 161-177.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. Organizational Behavior and Human Performance, 4(4), 309-336.

Malik, O. F., Waheed, A., & Malik, K. (2010). The mediating effects of job satisfaction on role stressors and affective commitment. International Journal of Business and Management, 5(11), 223-235.

Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. European Journal of Work and Organizational Psychology, 17(2), 180-197.

Mendonca, M., & Kanungo, R. (2006). Ethical leadership. New York: Open University Press.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

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.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover (Vol. 153). New York: Academic Press.

Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. H. M. (2018). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. The International Journal of Human Resource Management, 29(20), 2905-2926.

Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant-leadership. Available at: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.725.7591&rep=rep1&type=pdf (erişim 24 Mayıs 2023).

Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. Regent University.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Organizational behaviour (13th ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Roberts, G. E. (2018). Servant leadership across cultures. In S. Dhiman, G. E. Roberts, & J. E. Crossman (Eds.), The Palgrave handbook of workplace spirituality and fulfillment (pp. 271-299). New York, NY: Palgrave Macmillan, Springer International Publishing.

Spears, L. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. Journal of Virtues and Leadership, 1(1), 25-30.

Vroom, V. (1967). Work and motivation. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. Journal of Management, 37(4), 1228-1261.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. Research in Organizational Behavior, 18(1), 1-74.

Zhou, Y., & Miao, Q. (2014). Servant leadership and affective commitment in the Chinese public sector: The mediating role of perceived organizational support. Psychological Reports, 115(2), 381-395.

# ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİNDE YAŞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ: İMALAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Sıdıka Ece YILMAZ
*Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi*
eyilmaz@atu.edu.tr

Konuralp SEZGİLİ
*Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi*
ksezgili@atu.edu.tr

Azmi YALÇIN
*Çukurova Üniversitesi*
azmiyalcin@cu.edu.tr

## ÖZET

Araştırmalar, gelişmekte olan ülkelerde sınai işletmelerin ekonomik büyümedeki rolünü vurgularken bu ülkelerde istihdam kaybının da önemli bir problem olduğuna işaret etmektedir. Yüksek işgücü devir oranlarının örgütsel performans ve üretkenlikte düşüşün yanı sıra işe alım, eğitim ve geliştirme giderlerinde artışa neden olmaktadır. Örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyetinin de içinde bulunduğu birçok iş davranışını anlamak için uygun bir çerçeve sağlamaktadır. Bu konudaki araştırmalar, örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, yaşın bu ilişkideki etkisi önemli bir araştırma boşluğudur. Bu çalışma, sınai işletmelerde örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide yaşın rolünü inceleyerek literatürdeki boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, nicel tarama deseniyle, Adana'da imalat sektöründe çalışan 291 kişiden veri toplanmıştır. Bulgular, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif yönlü etkisinin yaşla birlikte arttığını göstermektedir. Çalışmanın sunduğu kuramsal katkının beraberinde sonuçlar gerek örgütsel aktörler gerekse sektörel karar alıcılar için pratik çıkarımlara olanak sağlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma, işten ayrılma niyeti, yaş, imalat sektörü.

# GİRİŞ

İmalat sanayi üretimi, gelişmekte olan ekonomilerde ekonomik büyümenin itici gücüdür. (Haruguchi, Cheng ve Smeets, 2017). Güncel araştırmalar bu endüstri kolunda yüksek iş gücü devir oranlarının önemli bir sorun olduğuna işaret etmektedir (Ooi ve Teoh, 2021; Munir ve Tobi, 2020; Skelton, Nattress ve Dwyer, 2020; Armina ve Etikariena, 2022). İşgücü devrinin yüksekliği kurumsal performans ve verimlilikte düşüşe, öte yandan istihdam ve eğitim maliyetlerinde artışa neden olmaktadır (Waldman, Kelly, Arora ve Smith, 2010; Hancock, Allen, Bosco, McDaniel ve Pierce, 2013). Yanı sıra bu durum, bireysel düzeyde fiziksel ve zihinsel sağlık sorunlarıyla da ilişkilendirilmektedir (Skelton, Nattress ve Dwyer, 2020). Bu önemli sektörel, örgütsel ve bireysel maliyetler; davranış yönetimi alanında -işgücü devrinin önemli ve yakın ilişkili bir göstergesi olarak- çalışanların işlerinden ayrılma niyetini (Steel ve Ovalle, 1984; Hom ve diğerleri, 2012) içeren kurguların canlılıkla sürdürülmesini sağlamaktadır. İşten ayrılma niyeti (turnover intention) *"bir çalışanın işten veya örgütten ayrılma niyeti"*dir (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski ve Erez, 2001).

Örgütsel özdeşleşme (organizational identification), işten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmalarda önemli bir öncül olarak belirmektedir (Lee, Park ve Koo, 2015). Sosyal psikoloji alannda "grupla özdeşleşme"nin örgütsel davranış yönetimi alanındaki yansıması olarak görülebilecek örgütsel özdeşleme (APA), alanın öncüleri olan Ashforth ve Mael (1989) tarafından "*bireylerin kendilerini organizasyonla tanımladıkları ve üyelikten gurur, memnuniyet ve tatmin deneyimledikleri bütünlük algısı"* biçiminde ifade edilmiştir (s. 20). Kavram, 1990'lardan bu yana sayısı hızla artan araştırmalara konu edilmiş; bunlar içinde bazıları örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur (Riketta, 2005). Öte yandan,

sektörel değerlendirmeler konusunda boşluklar bulunduğu göze çarpmaktadır. İkinci olarak, örgütsel davranış araştırmasında önemli ve açıklayıcı bir değişken olan yaş konusunun da bu kurguya sınırlı biçimde dahil edildiği görülmektedir (Klimchak, Ward, Matthews, Robbins ve Zhang, 2019). Genel olarak, yüksek yaş grubundaki çalışanların genç çalışanlardan daha düşük işten ayrılma niyeti sergileme eğiliminde olduğu gösterilmektedir (Holtom ve diğerleri, 2005). Bu bulgu, işten ayrılmanın önemli bir sorun olduğu imalat sektörü için özellikle önemlidir.

Bu çalışma, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini ne yönde etkilediğini ve yaşın bu ilişkideki düzenleyici etkisini imalat sanayii işletmelerinde araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma, kuramsal katkı çabasının yanı sıra Türkiye'de imalat sektöründe farklı yaş gruplarında yer alan çalışanların işten ayrılma niyetinin nasıl yönetilebileceğine yönelik bir bakış açısı sağlamaktadır. Çalışanlar bağlamında özdeşleşmenin dinamiklerini anlamak, iş tatmini ve verimliliği artırmaya yol açacak daha güçlü bir bağlılık ve sadakat duygusunun geliştirilmesini olanaklı kılabilir. Öte yandan istihdam edenler bağlamında, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri anlamak, çalışanların işten ayrılmasını azaltmaya ve genel örgütsel performansı iyileştirmek için etkili istihdam stratejileri tasarlamaya yardımcı olabilir. Çalışma şu şekilde yapılandırılmıştır: İlk olarak, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti hakkında literatürün bir özeti sunulmakta, bunu takiben yaşın bu ilişkideki potansiyel rolü tartışılmaktadır. İkinci olarak araştırma yöntemi ve bulgular sunulmakta, son kısımda bulguların örgütler için önemi ele alınarak çalışmanın kısıtları ve gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulmaktadır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıklayan kuramsal bakış açıları çoğunlukla, bireylerin benlik kavramlarının -örgütler de dahil olmak üzere- sosyal gruplarla özdeşleşmelerinden kaynaklandığını öne süren sosyal kimlik kuramına dayanmaktadır (Tajfel ve Turner, 1986). Bu bakış açısından hareketle bir örgütle güçlü bir şekilde özdeşleşen bireylerin, örgütü kendi benlik kavramlarının bir bileşeni olarak görme olasılıkları artmaktadır ve bu nedenle örgüte bağlı kalma olasılıkları daha yüksektir. Örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki ters yönlü etkisi çok sayıda araştırmada gösterilmiştir (Boon, Wynen ve Kleizen, 2021, Nowak, 2021). Riketta (2005) tarafından 51 çalışma üzerinde yürütülen bir meta-analiz, örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında önemli bir negatif ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu ilişki ulusal yazında da gözlemlenmektedir (Akyüz ve Yılmaz, 2015; Çelik ve Yıldız, 2018). Yüksek işgücü devir oranlarına sahne olan imalat sektörlerinde bu ilişki daha kritik öneme sahiptir. Çalışan tutum ve davranışları üzerinde insan kaynakları uygulamaları etkili olmaktadır (Shuck, Twyford, Reio Jr ve Shuck, 2014). Çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini artırmak için kuruluşun amaç ve değerlerine inancı güçlendirmeye yönelik uygulamalar ile imalat ve perakende sektörlerinde işten ayrılma niyetini azaltmada örgütsel özdeşleşme önemli bir araç olarak kullanılabilir. Bu bilgilerden hareketle;

$H_1$: Örgütsel özdeşleşme işten ayrılma niyetini etkiler

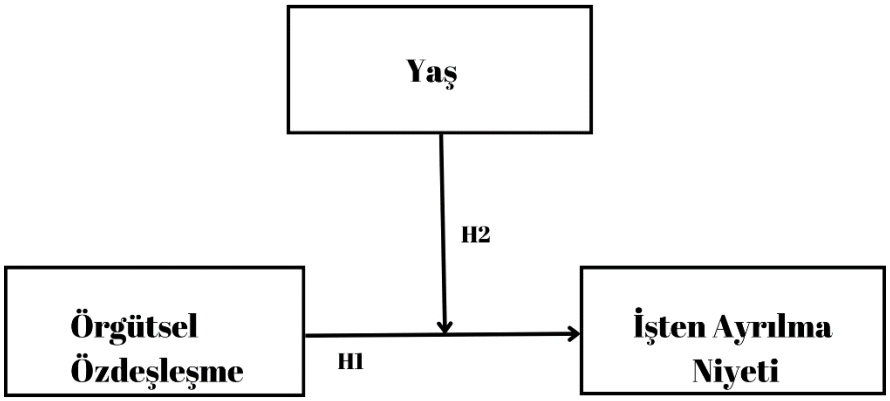
## Yaşın Düzenleyici Rolü

Yaş değişkeni çalışanların tutum, davranışları ve performansları üzerinde etkili olma potansiyeline sahip olduğundan, örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir yere sahiptir. Araştırmalar, yaşın iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve işle ilgili stres üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini göstermiştir (Cohen, 1993; Couch, 2003; Traymbak ve Kumar, 2018; Ng ve Feldman, 2012; Mathebula ve Mitonga-Monga, 2022). Türkiye bağlamında elde edilen sonuçlar, kıdemli çalışanların genç meslektaşlarına kıyasla daha düşük düzeyde işten ayrılma niyeti sergilediklerini göstermektedir (Yazıcıoğlu, 2009; Karacaoğlu, 2015). İmalat sektörü bağlamında, özellikle genç çalışanlar arasında iş değiştirmenin yaygın olduğu bilinmektedir (Alias, Rohmanan, Ismail, Koe ve Othman, 2018). Kıdemli çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu, özellikle genç çalışanların

ise özdeşleşme açısından en düşük seviyeye sahip oldukları belirtilmektedir (Sugirtha, Hameed ve Arumugam, 2020). Bu durum, yaşlı ve genç çalışanlar arasındaki iş süresi, kariyer hedefleri ve iş beklentilerindeki farklılıklara bağlanabilir. Türkiye'de imalat sektöründe, genç çalışanların, daha yaşlı meslektaşlarına göre daha zayıf örgütsel özdeşleşmeye ve daha yüksek işten ayrılma niyetlerine sahip olmaları mümkündür. Tersine, daha yaşlı çalışanlar, daha uzun görev süreleri ve kuruluşa daha fazla yatırım yapmaları nedeniyle daha güçlü örgütsel özdeşleşmeye ve daha düşük işten ayrılma niyetlerine sahip olabilir. Bunlar göz önüne alındığında;

$H_2$: Yaş, örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici rol oynar.

Çalışmaya ait araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.




**Şekil 11:** Araştırma modeli

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Araştırma Tasarımı ve Örneklem

Araştırmada nicel araştırma deseni benimsenmiştir. Adana ilinde imalat sektöründe çalışan 303 kişiye kolayda örnekleme tekniğiyle ulaşılmıştır. Olası ortak yöntem yanlılığını azaltmak için bağımsız ve bağımlı değişkenleri ayırma ve yanıtların gizliliğini ve anonimliğini sağlama gibi prosedürel çözümler kullanılmıştır. Anketlerden 291 tanesi analize uygun değerlendirilerek veri incelemesi yapılmıştır (Çizel, Selçuk ve Atabay, 2020).

Veri seti, toplam örneklemin %83,5'ini temsil eden 243 erkek ve %16,5'ini temsil eden 48 kadın çalışandan oluşmaktadır. Türkiye'deki imalat sanayi ağırlıklı olarak erkek egemendir ve bu sektördeki işgücünün yaklaşık %69'unu erkekler oluşturmaktadır (TÜİK, 2021). Medeni duruma göre çalışanların büyük çoğunluğu (%69,4) evlidir, %27,5'i bekar ve %3,1'i seçenek belirtmemeyi tercih etmiştir. Eğitim durumuna bakıldığında, çalışanların %37,8'i lise mezunudur. Bunu ön lisans (%27,8), ilkokul veya ortaokul (%22,3) ve üniversite eğitimi (%12) takip etmektedir. Son olarak katılımcıların yaşları 18 ile 56 arasında değişmektedir. Burada en büyük grubu 31-35 yaş arası çalışanlar (%31,3), sonra 26-30 yaş arası (%29,2) çalışanlar ve 36-40 yaş arası çalışanlar (%20,3) takip etmektedir. Katılımcılardan18-25 yaş grubu %9,3 ve 41 yaş ve üstü %10 ile hacmen en düşük grupları temsil etmektedir.

## Ölçme Araçları

Araştırmada Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen tek boyut ve toplam 6 maddeden oluşan "Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği" kullanılmıştır. Katılımcılar her bir maddeyi 1 (kesinlikle katılıyorum) ile 5 (kesinlikle katılmıyorum) arasında değişen 5'li Likert ölçeğinde yanıtlamıştır. Özgün ölçek 0.87 Cronbach alfa katsayısı ile iyi bir iç tutarlılık güvenilirliğine sahiptir. Ölçek, Tak ve Aydemir (2004) tarafından ilk kez Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçeğe ait sorulara Çınar

(2018) tarafından ulaşılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeği önceki araştırmalarda (ör. Polat, 2009; Polat ve Meydan, 2011; Çankaya, 2020) geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılmıştır

İşten ayrılma niyetini ölçmek için Cammann vd. (1979) tarafından geliştirilen "Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketinden (MOAQ)" yararlanılmıştır. Bu aracın işten ayrılmaya yönelik alt ölçeği, bir kişinin yakın gelecekte mevcut örgütten ayrılma olasılığını değerlendiren üç maddeden oluşmaktadır. Katılımcılar her bir maddeyi 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert ölçeğinde yanıtlamıştır. Bu ölçeğin Gürbüz ve Bekmezci'nin (2012) tarafından hazırlanan Türkçe uyarlaması kullanılmış; uyarlanmış ölçek önceki araştırmalarda (ör. Akkaş ve Karapınar, 2019; Çağlar ve Akça, 2022) geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılmıştır.

### Ölçüm Modeli

Örgütsel özdeşleşmenin yakınsak ve ayrışma geçerliliklerini değerlendirmek için AMOS programı ile doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ek olarak, işten ayrılma niyetini ölçmek için seçilen ölçeğin üç maddeden oluşması nedeniyle SPSS programı ile açımlayıcı faktör analizi yürütülmüştür. DFA sonuçları, örgütsel özdeşleşme için tüm değerlerin kabul edilebilir aralıkta olduğunu göstermiştir ($\chi 2/df = 2.52$; CFI = .99; TLI = .98; RMSEA = .07) (Bagozzi ve Yi, 1988). Analiz, ölçekteki her maddenin 0,69'un üzerinde standardize edilmiş kabul edilebilir faktör yüklerine sahip olduğunu göstermiştir (Kline, 2011). İşten ayrılma niyeti ölçümünde veri yapısının faktör analizine uygunluğunu örneklem büyüklüğü açısından değerlendirmek için KMO değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermiştir (KMO = .762). Bartlett testi incelendiğinde elde edilen ki-kare değeri anlamlı olup, veriler çoklu normal dağılıma göre dağılmıştır (Bartlett = 716.373, $p < .01$). Ölçekte öz değeri 1'den büyük olan tek bileşenin toplam varyansa katkısı %87,99'dur. Ayrıca, tüm maddelerin faktör yükleri 0.30 kabul seviyesinin üzerindedir (Kline, 1994). Analizler, ölçeklerin tatmin edici iç tutarlılığa ve güvenilirliğe sahip olduğunu, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti için geçerli ve güvenilir ölçümler sağladığını göstermiştir.

**Tablo 1:** Faktör analizi

| *Değişkenler* | *Faktörler* | *Faktör Yükleri* |
|---|---|---|
| Örgütsel Özdeşleşme ($\alpha$) = 0,91 | Herhangi birisi çalıştığım iş yerini eleştirdiğinde, bunu şahsıma yönelik bir eleştiri olarak algılarım | ,76 |
| | Başkalarının işyerim hakkında ne düşündüklerini çok fazla önemserim | ,79 |
| | İşyerim hakkında konuşurken her zaman "onlar" yerine "biz" ifadesini kullanırım. | ,87 |
| | İş yerimin başarısı benim başarımdır | ,86 |
| | Herhangi birisi çalıştığım iş yerini övdüğünde, bunu şahsıma yönelik bir iltifat olarak algılarım | ,86 |
| | İşyerimle ilgili medyada biri eleştiri yapmışsa, bu durum beni utandırır | ,82 |
| İşten Ayrılma Niyeti ($\alpha$) = 0,93 | Bazen işimden ayrılmayı düşünürüm | ,94 |
| | Büyük bir ihtimalle önümüzdeki yıl başka bir iş bakacağım | ,93 |
| | Şu an yaptığım işten ayrılmak istiyorum | ,95 |

# BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada değişken çiftleri arasındaki ilişkileri anlamak için önce korelasyon analizi yürütülmüştür. Sonuçlar, literatürde gösterildiği gibi örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir istatistiksel ilişkinin varlığına işaret etmektedir ($r = -.140$, $p < .05$). Çalışmanın hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmiştir (Hair ve diğerleri, 2021). YEM analizi sonuçları, yapısal model uyum indekslerinin ($\chi 2/df = 2,52$; CFI = 0,99; TLI = 0,98; RMSEA = 0,07) modelin verilere iyi uyduğunu göstermektedir. Ayrıca, model tüm yolların anlamlı olduğunu göstermiştir. Spesifik olarak, bulgular, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkide bulunduğunu göstermiş ($ß = 0.61$, $p < .001$) ve

H1'i desteklemiştir. Bulgular, önceki araştırmaları desteklemektedir (Riketta, 2005; Akyüz ve Yılmaz, 2015) ve bireylerin grup üyeliklerinden bir öz-değer ve sosyal kimlik duygusu elde ettiğini öne süren sosyal kimlik kuramı ile uyumludur (Tajfel ve Turner, 1986).

Son olarak, AMOS yazılımı ile maksimum olasılık tahmini kullanılarak, iki değişken arasındaki ilişkide yaşın düzenleyici rolünü incelemek için düzenleyicilik analizi yürütülmüştür. Analiz sonuçları örgütsel özdeşleme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin 18-25 ($\beta$ = -.008, p > .001), 26-30 ($\beta$ = -.003, p > .001), ve 31-35 ($\beta$ = .006, p > .001) yaş gruplarında istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, yol katsayısı 36-40 yaş grubu için daha genç yaş gruplarına göre anlamlı derecede yüksektir ($\beta$ = -.468, p < .001). Bu bulgu, yüksek yaş grubunda araştırmanın bağımsız ve bağımlı değişkenleri arasında daha güçlü bir negatif ilişkiye işaret etmektedir. 41 yaş ve üzeri grupta, diğer yaş gruplarına göre bu ilişki daha da güçlenmiştir ($\beta$ = -.579, p < .001). İkili parametre karşılaştırmaları, düzenleyicilik etkisinin her iki yaş grubu için anlamlı olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelerken yaşın düzenleyici olarak önemini vurgulayan H2'yi kısmen desteklemiştir. Sonuçlar, yaşın bu ikili arasındaki ilişkiyi düzenlediğini göstermektedir. Bu durum, yaşın iş tutumları ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi düzenleyebileceğini öne süren önceki araştırmalarla tutarlıdır (Cohen, 1993; Couch, 2003).

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, imalat sektöründe örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmayı ve yaşın bu ilişkideki potansiyel düzenleyici etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmanın bulguları, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışmada yaşın düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Sonuç olarak, bu çalışma ile örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasındaki negatif ilişkinin daha yaşlı çalışanlar için daha güçlü olduğu ortaya konmuştur.

Çalışmanın diğer katkısı, gelişmekte olan ekonomiler için kritik bir sektör olan imalat sektöründe bu ilişkiye yönelik kanıt sağlamasıdır. İmalat sektörü önemli sayıda insanı istihdam etmektedir ve yüksek devir oranları, sektörün üretkenliğini ve büyümesini önemli ölçüde etkileyebilir. Bu nedenle, çalışmanın bulguları, imalat sektöründe yer alan kuruluşların, örgütsel özdeşlemeyi iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirmesinde bir hareket noktası sağlayabilir. Nihayet bu tablo devir oranlarının düşmesine ve kurumsal performansın iyileşmesine yol açması beklenir. Pratik olarak bu durum, çalışanlar arasında bir aidiyet duygusu yaratılmasına öncelik verilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu anlamda mesleki gelişim ve terfi olanakları, adil ücretlendirme gibi çalışanların ihtiyaçlarıyla uyumlu insan kaynakları uygulamalarına yer verilmesi, daha yüksek özdeşleşme seviyelerine olanak sağlayabilir.

Gelecekteki araştırmalar, bu çalışmanın bulgularının farklı endüstriler arasında genellenebilir olup olmadığını değerlendirmek için bankacılık veya sağlık sektörleri gibi hizmet sektörleri üzerindeki etkisini karşılaştırmalı olarak inceleyebilir. Ayrıca, Türkiye'deki imalat alt sektörlerinde daha geniş ve çeşitliği yüksek bir örneklem kullanılarak (ör. emek/teknoloji yoğun) yaşın düzenleyici etkisini daha yakından incelenebilir. Ek olarak, boylamsal araştırmalar, yaşa bağlı faktörlerin bir çalışanın kariyeri boyunca, bu değişkenleri nasıl etkilediğini daha iyi anlamak için kullanılabilir. Son olarak bu çalışmada kullanılan modele iş tatmini, iş stresi, örgütsel adalet gibi ilgili faktörleri dahil etmek yeni bakış açıları sağlayabilir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları da vardır. Çalışmada ilk olarak kesitsel bir desen kullanılmıştır. İkinci olarak, çalışma örnekleminin Adana'daki imalat sektörüyle sınırlı olması, ayrıca kolayda örnekleme tekniğinin kullanımı, bulguların diğer bağlamlara genellenebilirliğini sınırlayabilir.

Bir bütün olarak bu çalışma, imalat sektöründe örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisine ve yaşın bu ilişki üzerindeki düzenleyici etkisine dair kanıt sunmaktadır. Çalışmanın bulguları, imalat sektöründe çalışan devir oranlarını azaltmak için

özdeşleşmenin önemini vurgulamakta ve uygulayıcılara çalışanların bu durumu iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirmeleri için iç görüler sağlamaktadır.

# KAYNAKÇA


Akkaş, H., & Karapınar, P. B. (2019). Algılanan Dağıtımsal ve Prosedürel Adalet-İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde, Kültürel Değerlerin Düzenleyicilik Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(3), 1599-1613.

Akyüz, M., & Yılmaz, F. D. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişimin İş görenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2), 138-143.

Alias, N. E., Rohmanan, N. H., Ismail, S., Koe, W. L., & Othman, R. (2018). Factors influencing turnover intention in a Malaysian manufacturing company. KnE Social Sciences, 771-787.

Armina, S. N., & Etikariena, A. (2022). The Effect of Human Resource Management Practices on Turnover Intention of Manufacturing Employees in Indonesia; the Mediation Role of Career Satisfaction. Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal), 5(4), 29722-29733.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of management review, 14(1), 20-39.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. Journal of the academy of marketing science, 16, 74-94.

Boon, J., Wynen, J., & Kleizen, B. (2021). What happens when the going gets tough? Linking change scepticism, organizational identification, and turnover intentions. Public Management Review, 23(7), 1056-1080.

Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, 71, 138.

Cohen, A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis. Basic and applied social psychology, 14(2), 143-159.

Couch, K. A. (2003). Tenure, turnover, and earnings profiles in Germany and the United States. Journal of Business & Economics Research (JBER), 1(9).

Çankaya, M. (2020). Örgütsel güvenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi: sağlık sektöründe bir uygulama.

Çağlar, İ., & Akça, C. (2022). Kurumsal İtibar, İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 57(2), 854-867.

Çelik, M., & Yıldız, B. (2018). Hemşirelerde mesleki bağlılık, özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Kamu sektörü ve özel sektör karşılaştırması. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2), 47-75.

Çinar, E. (2018). Örgütsel itibarın örgütsel özdeşleşmeye etkisinde benlik saygısı ve sosyal rol kimliğinin düzenleyici rolü.

Çizel, B., Selçuk, O., & Atabay, E. (2020). Ortak yöntem yanlılığı üzerine sistematik bir yazın taraması. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 31(1), 7-18.

Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41(2), 189-213.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197). Springer Nature.

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. Journal of management, 39(3), 573-603.

Haraguchi, N., Cheng, C. F. C., & Smeets, E. (2017). The importance of manufacturing in economic development: has this changed?. World Development, 93, 293-315.

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 44(3), 337-352.

Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. Psychological bulletin, 138(5), 831.

Karacaoğlu, K. (2015). Çalışanların iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi: Alanya bölgesindeki beş yıldızlı otellerde bir araştırma. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 7(1).

Klimchak, M., Ward, A. K., Matthews, M., Robbins, K., & Zhang, H. (2019). When does what other people think matter? The influence of age on the motivators of organizational identification. Journal of Business and Psychology, 34, 879-891.

Kline, P. (1994). An Easy Guide To Factor Analysis. New York: Routledge

Kline, R.B. (2011), Principles and Practice of Structural Equation Modelling, The Guilford Press, London.

Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. Psychological bulletin, 141(5), 1049.

Mael, F., & 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.

Mathebula, M. L., & Mitonga-Monga, J. (2022). Organisational support: Associations with psychological contracts and turnover intention in the South African food manufacturing industry. Journal of Psychology in Africa, 32(6), 552-559.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of management journal, 44(6), 1102-1121.

Munir, R., & Tobi, S. N. M. (2020). Understanding and measuring the determinants of employees' turnover intention. Environ. Behav. Proc. J, 5, 395-403.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. Personnel psychology, 65(4), 821-858.

Nowak, R. (2021). Structural empowerment and serving culture as determinants of organizational identification and turnover intention. Management Research Review, 44(2), 318-340.

Ooi, T. P., & Teoh, K. B. (2021). Factors affecting the turnover intention among employees in Penang manufacturing industry. Annals of human resource management research, 1(1), 29-40.

Polat, M. (2009). Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması, Doctoral dissertation, Bursa Uludag University, Turkey.

Polat, M., & Meydan, C. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 153-170.

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. Journal of vocational behavior, 66(2), 358-384.

Shuck, B., Twyford, D., Reio Jr, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. Human Resource Development Quarterly, 25(2), 239-270.

Skelton, A. R., Nattress, D., & Dwyer, R. J. (2020). Predicting manufacturing employee turnover intentions. Journal of Economics, Finance and Administrative Science, 25(49), 101-117.

Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. Journal of applied psychology, 69(4), 673.

Sugirtha, C. M. R., Hameed, S. S., & Arumugam, T. (2020). The impact of organizational identification and employee engagement on intellectual capital assets: an empirical study. Test Eng. Manag, 83, 6277-6285.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), Psychology of intergroup relations (pp. 7–24). Chicago: Nelson-Hall.

Tak, B., & Aydemir, B. A. (2004). Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma. 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Traymbak, S., & Kumar, P. (2018). Impact of Job Characteristics and Role Stress on Job Satisfaction in Relation to Age of the Employees: An Assessment. IUP Journal of Organizational Behavior, 17(2).

TÜİK, (2021, Mayıs, 19). Türkiye İstatistik Kurumu. İşgücü İstatistikleri, Erişim tarihi: 19 Mayıs 2023, http://www.tuik.gov.tr

Waldman, J. D., Kelly, F., Arora, S., & Smith, H. L. (2010). The shocking cost of turnover in health care. Health care management review, 35(3), 206-211.

Yazicioğlu, İ. (2009). Konaklama işletmelerinde işgörenlerin örgütsel güven duygulari ile iş tatmini ve işten ayrilma niyetleri üzerine bir alan araştirmasi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(30), 235-249.

# SOSYAL AĞLARIN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİNİ ANLAMAK: MAVİ YAKA ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE BİR ÇALIŞMA

H.Nilay BAKİOĞLU
*İstinye Üniversitesi*,
hnbakioglu77@gmail.com

Doç. Dr. Okan YASAR
*İstinye Üniversitesi*
okan.yasar@istinye.edu.tr

## ÖZET

Bu araştırmada takımlar içerisinde kendiliğinden şekillenen sosyal ağ ilişkisinin bireysel performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Sosyal ağ ilişkilerinin değerlendirilmesinde sosyal ağ analizinden yararlanılmıştır Katılımcıların öz-performans değerlendirmelerinde objektif bulgulara ulaşabilmek için görev performansı; katılımcıların bağlı oldukları şirketin SAP yazılımı raporlamasıyla, bağlamsal performans; ilk yöneticinin değerlendirilmesiyle elde edilmiştir. Sosyal ağ analizi verileri amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen 27 mavi yaka çalışandan toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırma sonucu olumlu sosyal ağların ve danışma ağlarının çalışan performansı üzerinde olumlu bir etki yaptığını, olumsuz sosyal ağların çalışan performansını da olumsuz etkilediğini göstermiştir. Bulgular sosyal ağ ilişkilerinin analiziyle bireysel performansın yönetilebileceğine işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal ağlar, danışma ağları, olumlu- olumsuz ağlar, sosyal ağ analizi, bireysel performans.

# GİRİŞ

Organizasyon kavramı yalnızca formal yapıya değil, yapı içerisindeki sosyal düzene de işaret eder. İş ve görev tanımlarıyla şekillenmiş formal ilişkiler dışında, çalışanların kurdukları sosyal ağlar ve ilişkilerini sürdürmede yararlandıkları politikalarla organizasyon sosyo-teknik bir yapıdadır. Bireyler arasında böyle bir sosyal etkileşimi sağlayan da formal ve informal olarak gruplanan iletişim ağları; bu araştırmada adlandırılan gibi sosyal ağlardır (Daly 2019:2, Hanson&Krackhardt 2001, Scott 2000). Organizasyonların varlıklarını başarıyla sürdürebilmeleri, değişen taleplere hızlı ve etkin şekilde uyum sağlamaları ve çevik olmaları ile yakından ilişkilidir (Walter 2021:379; Mehdibeigi vd. 2016:95). Çevikliğin sağlanmasında temel koşullardan birisi ise grup üyeleri arasındaki karşılıklı etkin iletişim ve etkileşimdir. Bu bağlamda, etkin bilgi akışının formal yapı içinde mesleki ilişkilerin güçlenmesiyle başarıyla sürdürüleceği düşünülse de, ağ bakış açısında sosyal yapı, konum ve kurulan ilişkilerin kalitesinin bilgi ve kaynak akışını doğrudan etkilediği belirtilmektedir (Cai vd. 2018,Xie 2017,Lee&Yang 2016,Scott 2000).

İşletme yapısı içerisinde, bilgi paylaşımının kendi doğal akışında ve en yoğun olduğu kısım ise teknik ve operasyonel görevlerin sürdürüldüğü alanlardır (Franch vd. 2019, Goerzen&Beamish 2005). Mavi yakalılar arasında kurulan güçlü sosyal ağlar karmaşık hatta örtük bilgilerin aktarımını, teknik ve operasyonel sorunların çözümünü mümkün kılarken, bireysel ve organizasyonel performansın ve rekabetçi davranışın artışına da zemin hazırlar (Wang 2013, Coburn vd., 2010: 36). Bu olumlu çıktıların yanı sıra organizasyon içerisinde çok fazla kişiyle etkileşime giren çalışanlar, iş performansı için gerekli olan zaman ve diğer kaynakların yetersizliği riskiyle de karşı karşıyadır. Örneğin; çalışma zamanlarında bağları sürdürmekle o kadar meşgul olabilirler ki, iş performansları düşebilir ve etkin zaman yönetiminde sıkıntı yaşayabilirler (Park vd. 2017:561, Ferriani vd.2009,Mehra 2001:131) ya da bu nedenle organizasyon içinde büyük ağlara sahip kişiler mutlaka en yüksek performans derecelendirmelerini elde edemeyebilirler. Bununla birlikte, güçlü sosyal ağları kuranlar ya da bu ağların içinde olanlar ise, bireysel olarak ulaşamayacakları kaynaklara erişim kolaylığı ve hızı

elde ederler (Nee vd. 2017, Small&Sukuh 2016). Böylece performans üzerinde olumlu çıktılar gözlemlenir (Atwi 2019, Fang vd. 2015)

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Sosyal Ağlar

Organizasyonlarda sosyal yapıların derinlemesine anlaşılması sosyal ağ teorisinin özümsenmesi ile mümkündür. Sosyal ağ teorisinin odağında bireyler arasındaki ilişkiler bulunmaktadır. Ağ teorisinde bireylerin ilişki ağları engelleri ve fırsatlarıyla birlikte ele alınmaktadır. Bu yönüyle ağ perspektifi sosyal bilimlerin geleneksel nitelik temelli yaklaşımından farklılaşmaktadır. Bireylerin performanslarını açıklamada ağ teorisyenleri sadece bireyin özelliklerini incelememekte (Borgatti&Ofem 2019:20), bunun yerine daha çok bireyin diğer bireylerle olan ilişkilerine odaklanmaktadırlar (Borgatti&Foster 2003).

Bireyler arasındaki ağ bağlantılarını ortaya çıkartmaya odaklanan ağ teorisi üç kavram üzerinde yoğunlaşmaktadır. Güçlü bağlar, zayıf bağlar ve yapısal boşluklar adı verilen bu kavramlarla hangi ağ bağlantılarının hangi fırsat ve engellere neden olduğu farklı görüşlerle tartışılmakta, organizasyon içinde çalışanların sahip oldukları kaynaklardan ziyade sosyal ilişkilerinde gizli olan kaynaklara dikkat çekilmektedir. Çalışanların, kendilerine sosyal sermaye olarak yansıyan bu ağların değerinin farkında olmaları da kritiktir (Wilkin vd. 2018). Coleman tarafından geliştirilen, yakın ilişkiler ve güven üzerine inşa edilen "Güçlü Bağlar" kavramıyla örtük, karmaşık veya sıra dışı bilgi akışının yüksek kaliteli bilginin paylaşımı ve transferini desteklediği vurgulanmıştır (Reagans&McEvily, 2013). Granovetter'ca ortaya atılan "Zayıf Bağlar" kavramıyla da ağlar içindeki daha zayıf ilişkilerin inovatif düşünceyi olumlu yönde besleyen yeni ve benzersiz bilginin elde edilmesini kolaylaştırdığı öngörülmektedir (Park vd. 2017:567). Yapısal boşluk kavramında ise yapısal konumda doğru yerde olmanın önemine işaret edilmektedir. Bir kişinin yapısal boşluklar içeren ağ sermayesine sahip olması o kişiye bilgi akışına sahip olma şansı verecektir. Böylece farklı gruplardaki ağların içine gömülü kaliteli bilgiye ulaşan kişi iyi fikirlere sahip olup performansını yükseltme fırsatına sahip olacaktır (Burt&Burzynska 2017:5, Mehra vd. 2001).

## Bireysel Performans

Bir organizasyonda çalışanların bireysel performansı denilince akla sadece çalışanın bir işi yaparken ortaya koyduğu bireysel yeteneklerinin toplamı değil aynı zamanda çalışanlar arasındaki kişiler arası kolaylaştırma, destek ve yardımlaşma gibi kavramlarda gelmektedir (Bruque vd. 2016). Bireysel performans alan yazında sıklıkla rol içi görev performansı ve rol dışı bağlamsal performans boyutlarıyla ele alınmaktadır (Borman, & Motowidlo,1997: 99).

İlgili yazında, bireysel performansın ölçülmesine yönelik kişinin ya kendini değerlendirdiği ya da yöneticisi tarafından değerlendirildiği anketler (Shah vd. 2018, Braque vd. 2016, Henttonen vd. 2013) ile sayısal veri tabanları kullanılarak elde edilen performans sonuçları (Hite vd. 2019, Bader vd. 2013, Carboni&Ehrlic 2013, Cattani&Ferriani 2008) şeklinde çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Bu çalışmada ise bireysel performansa ait görev performansı için SAP veri tabanı, bağlamsal performans için yönetici değerlendirmeleri göz önüne alınmıştır.

Organizasyondaki destekleyici ağ ilişkileri, bu ilişkileri oluşturan kişiler arasındaki yardım ve kolaylaştırma süreçleriyle bir bütün olarak performans yaratır. Bilgi ağındaki temasların sıklığı anlamlı bilgi alışverişine yol açar. Bu tür ağlarda bireyler ihtiyaç duyduklarında birbirlerine güvenebilir, başkalarından öğrenme olanaklarını da sağlamış olurlar. İşbirliğinin sağlanması kadar sürdürülebilir olması da çaba gerektirir. Sürdürülebilir işbirliğini besleyen de sosyal ağlardır (Geary vd., 2021).

Olumlu sosyal ağların aksine iş arkadaşları tarafından sevilmeyen, kaba davranılarak, dedikoduya, kasıtlı iş engelleme gibi davranışlara maruz kalan bireylerin bilgi erişimi ve desteği de kesilecektir (Ellwardt vd., 2012). Olumsuz ağ ilişkileri organizasyonun içerisinde

rasyonellikten uzak bazen bireysel bazen de ekip olarak egoların ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum organizasyonun içerisindeki işbirliğine zarar vererek, kapasitenin altında performans göstermesine yol açabilmektedir (Valenzuela &Raghubir, 2007). Bu argümanlardan yola çıkarak hipotezlerimizi öneriyoruz:

H1: Sosyal ağların bireysel performansa etkisi vardır.

*H1a: Olumlu sosyal ağların bireysel performansa anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır*.

*H1b: Danışma sosyal ağlarının bireysel performansa anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.*

*H1c: Olumsuz sosyal ağların bireysel performansa anlamlı ve negatif yönde etkisi vardır.*

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul'da faaliyet gösteren bir elektrik dağıtım şirketidir. Araştırma verileri şirketin aynı ilçeye hizmet veren 27 adet sayaç okuma çalışanından elde edilmiştir. Alanyazında bir çalışanın gerçekleştirdiği faaliyetin diğer çalışanlardan ne derece etkilendiğini ifade eden görev bağımlılığının sosyal ağın oluşumu ve niteliğinin üzerindeki etkisi belirtilmektedir (Liden vd., 2006: 725). İşlerin bireysel olarak yerine getirildiği örgütlere nazaran takım çalışması gibi karşılıklı olarak görev bağımlılığının fazla olduğu örgütlerde olumsuz sosyal ağların daha nadir görülebileceği bildirilmektedir (Labianca & Brass, 2006: 606). Bu anlamda araştırmadaki her bir çalışanın sahada faaliyetlerini bireysel olarak sürdürmesi ancak zaman zaman birbirlerine fazladan iş yükü oluşturabilmeleri nedeniyle olumsuz ağ ilişkilerinin de incelenmesine olanak sağlayacak şekilde amaçlı örneklem yöntemi ile örneklem seçilmiştir.

## Sosyal Ağ Analizi

Sosyal ağ analizi, aktörleri birbirine bağlayan sosyal ilişkilerin verilerin toplanmasıyla incelendiği, bağlantıların özelliklerini ortaya çıkarmak için grafiklerden yararlanıldığı ve son olarak ta bağlantıları tanımlayıp açıklamak için matematiksel modellerin kullanıldığı bir analiz yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Freeman, 2011: 26). Ağ analizinde genelde ağ verilerinin öncüllerine veya sonuçlarına odaklanan çalışmalar kişiler arası ilişkiler düzeyinde, bireysel etkiye yönelik düğüm düzeyinde ve ağın genel özelliklerine yönelik tüm ağ düzeyinde gerçekleşmektedir (Borgatti & Ofem, 2010: 23).

Bu çalışmada sosyal ağ analizi yöntemlerinden bütün ağın analizi yöntemi kullanılmıştır. Gruptaki her bireyin diğeri hakkındaki algısına ilişkin kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlarla bağlantılardan oluşan ağ haritaları elde edilmiştir. Bu işlemin gerçekleştirilmesinde yakınlık matrislerinden faydalanılmıştır (Borgatti vd., 2013:80). Araştırmadaki katılımcılara sosyal ağ analizine yönelik üç soruluk bir anket yöneltilmiştir.

**Tablo 1:** Katılımcılara yöneltilen anket soruları

| |
|---|
| **Soru 1** |
| Ekipteki hangi kişiyi/kişileri yakın arkadaşınız olarak tanımlarsınız? |
| **Soru 2** |
| Ekipteki hangi kişilere işle ilişkili danışır ve malumat alırsınız? |
| **Soru 3** |
| Bazen insanlar işyerlerinde bizim kendimizi huzursuz hissetmemizi sağlayabilir. Bundan dolayı onlardan uzak durmayı tercih edersiniz. Ekip içerisinde çekindiğiniz bu tip insanlar var mı? |

Kaynak: Venkataramani, V. Labianca, G. L. & Grosser, T. (2013)

### Performans Verileri

Çalışmada bireysel performans, hem görev performansı hem de bağlamsal performans alt boyutlarıyla ele alınmıştır. Görev performansları belirlenirken her bir okuyucunun günlük okuduğu sayaç sayısı, bir takım sebeplerle sayaca ulaşamadığı için sisteme girdiği kodlamalar ve müstakil yapıların yoğunluklu olduğu yerlere özel bina sayısı şirketin kullandığı SAP programı raporlamasıyla elde edilerek puanlamada dikkate alınmıştır. Her birine göre belirlenen aralıkların karşılığında performans düzeyleri beş puan üzerinden 1-Çok zayıf, 2-Yetersiz, 3-Beklenen, 4-İyi, 5-Çok iyi olarak belirlenmiştir.

Bağlamsal performans değerlendirme ise alan yazında da üzerinde durularak Borman ve Motowidlo(1997) tarafından açıklanan örgütün sosyal ortamına şekil veren, bireyin kişilik kaynaklı özelliklerini, bireysel çabalarını şirket kültürünü de dikkate alarak tarifleyen Tablo.2 de sunulan kriterlerin, bağlı oldukları ilk yöneticileri tarafından beş puan üzerinden değerlendirilmesiyle gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 2:** Bağlamsal performans kriterleri

| **BAĞLAMSAL PERFORMANS KRİTERLERİ** |
|---|
| Takım Arkadaşlarına Destek |
| Şirketi Temsil Yeteneği (Hal, Tavır ) |
| Kurum İçi Ve Dışından Gelen Eleştiriler Karşısında Kurumu Savunma (Aidiyet) |
| Yönetici Ve Ekip Arkadaşlarına Karşı Tutum |
| Prosedür Ve Talimatlara Uyma |
| Stresi Yönetme Becerisi |
| Değişimle Baş Edebilme |

Katılımcıların sosyal ağ analizi sorularına verdiği yanıtlarla elde ettiğimiz 27x27'lik matrisle UCINET 6.0 programı kullanılarak her bir soru özelinde ortaya çıkan ağın görsel sunumu gerçekleştirilmiştir. Yine oluşturulan matrisle derece merkezilik ve arasında merkezilik analizleri yapılmıştır. Aktörlerin iç derece merkezilik, arasında merkezilik puanları ile performansa ait görev performansı, bağlamsal performans ve performans ortalamalarına ait değerler IBM SPSS 25 programına aktarılarak değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına dair analizler gerçekleştirilmiştir.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Olumlu sosyal ağların tespiti için katılımcılara yöneltilen "Ekipteki hangi kişiyi/kişileri yakın arkadaşınız olarak tanımlarsınız?" şeklindeki ilk soruya verilen yanıtlar doğrultusunda elde edilen derece merkeziyet değerleri Tablo 3'de sunulmuştur.

**Tablo 3:** Olumlu ağ ilişkileri derece merkeziyet değerleri

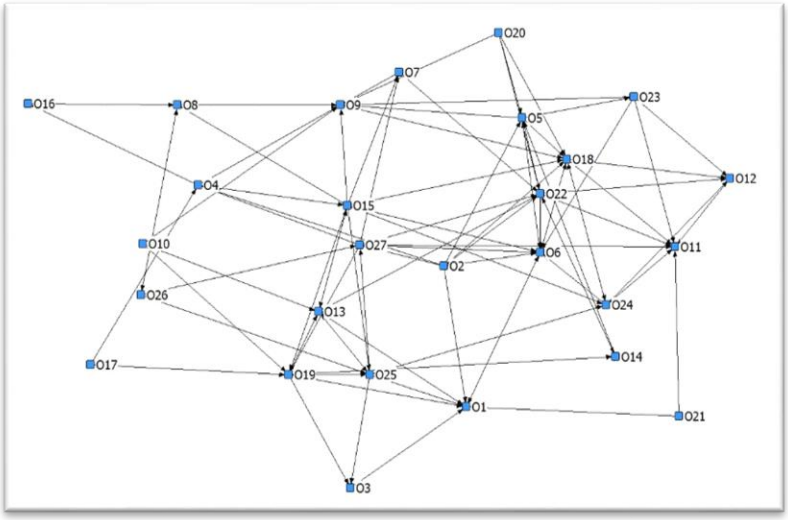
| | **İç Derece Merkezilik Değeri** | **Dış Derece Merkezilik Değeri** | **Aktör** | **İç Derece Merkezilik Değeri** | **Dış Derece Merkezilik Değeri** |
|---|---|---|---|---|---|
| O1 | 7 | 3 | O15 | 3 | 9 |
| O2 | 1 | 7 | O16 | 2 | 1 |
| O3 | 2 | 1 | O17 | 0 | 2 |
| O4 | 3 | 3 | O18 | 7 | 4 |
| O5 | 6 | 5 | O19 | 8 | 6 |
| O6 | 9 | 3 | O20 | 0 | 4 |
| O7 | 2 | 2 | O21 | 0 | 2 |
| O8 | 3 | 3 | O22 | 7 | 7 |
| O9 | 8 | 1 | O23 | 1 | 5 |
| O10 | 0 | 3 | O24 | 4 | 4 |
| O11 | 7 | 2 | O25 | 4 | 7 |

Çalışanlar arasındaki olumlu ağ ilişkilerini tespit etmek amacıyla katılımcılara yöneltilen ilk soru ile olumlu ağ ilişkileri arasındalık merkeziyet değerlerine göre en yüksek değerden başlayan aktörden itibaren elde edilen veriler Tablo 4'de sunulmuştur.

**Tablo 4:** Olumlu ağ ilişkileri arasındalık merkeziyet değerleri

| Aktör | Arasındalık Merkeziyet Değerleri |
|---|---|
| O6 | 128.567 |
| O22 | 119.206 |
| O19 | 110.400 |
| O1 | 108.417 |
| O5 | 75.667 |
| O15 | 70.694 |
| O27 | 69.136 |
| O13 | 59.461 |
| O25 | 54.331 |

Olumlu sosyal ağların tespiti için katılımcılara yöneltilen ilk soruya verilen yanıtlar neticesinde elde edilen ağ diyagramı Şekil.1'de gösterilmektedir.




**Şekil 1:** Olumlu sosyal ağlar derece merkezilik ağ diyagramı

Katılımcıların ilk soruya verdikleri yanıtlarla elde edilen olumlu sosyal ağlar derece merkeziyet değerleri ve ağ diyagramı ele alındığında O6 nolu aktörün örgüt içerisinde diğer aktörlerle en fazla bağı olan aktör olduğu görülmektedir. Bu yönüyle sistemdeki veri, bilgi gibi kaynaklara diğer aktörlere nazaran daha fazla erişim sağlayabileceği bu nedenle de hem grupta sevilen bir birey olduğu hem de performansının da yüksek olması öngörülmektedir.

Danışma sosyal ağlarının tespiti için katılımcılara yöneltilen "Ekipteki hangi kişilere işle ilişkili danışır ve malumat alırsınız?" şeklindeki ikinci soruya verilen yanıtlar doğrultusunda elde edilen derece merkeziyet değerleri Tablo 5'de sunulmuştur.

**Tablo 5:** Danışma ağ ilişkileri derece merkeziyet değerleri

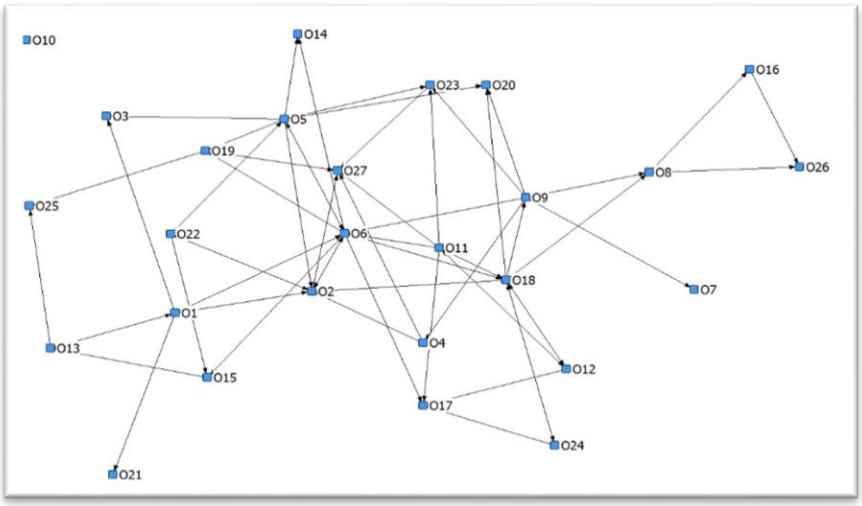
| Aktör | İç Derece Merkezilik Değeri | Dış Derece Merkezilik Değeri | Aktör | İç Derece Merkezilik Değeri | Dış Derece Merkezilik Değeri |
|---|---|---|---|---|---|
| O1 | 1 | 5 | O15 | 2 | 1 |
| O2 | 6 | 3 | O16 | 1 | 1 |
| O3 | 2 | 0 | O17 | 4 | 0 |
| O4 | 1 | 2 | O18 | 4 | 7 |
| O5 | 2 | 7 | O19 | 2 | 2 |
| O6 | 6 | 7 | O20 | 3 | 0 |
| O7 | 1 | 0 | O21 | 1 | 0 |
| O8 | 2 | 2 | O22 | 1 | 3 |
| O9 | 1 | 6 | O23 | 3 | 1 |
| O10 | 0 | 0 | O24 | 1 | 2 |
| O11 | 1 | 6 | O25 | 2 | 0 |
| O12 | 2 | 3 | O26 | 2 | 0 |
| O13 | 2 | 2 | O27 | 5 | 0 |
| O14 | 2 | 0 | | | |

Çalışanlar arasındaki danışma ağ ilişkilerini tespit etmek amacıyla katılımcılara yöneltilen ikinci soru ile danışma ağ ilişkileri, arasında merkezilik değerlerine göre en yüksek değerden başlayan aktörden itibaren elde edilen veriler Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6: Danışma Ağ İlişkileri Arasındalık Merkeziyet Değerleri**

| Aktör | Arasındalık Merkeziyet Değerleri |
|---|---|
| O6 | 163.667 |
| O18 | 123.667 |
| O1 | 55.000 |
| O2 | 45.833 |
| O13 | 45.500 |
| O15 | 30.500 |
| O5 | 28.833 |

Katılımcıların ikinci soruya verdikleri yanıtlar doğrultusunda elde edilen danışma sosyal ağına ait ağ diyagramı Şekil.2'de gösterilmektedir.




**Şekil.2:** Danışma sosyal ağları ağ diyagramı

Katılımcıların ikinci soruya verdikleri yanıtlarla elde edilen danışma sosyal ağları derece merkeziyet değerleri ve ağ diyagramı ele alındığında merkezi konumdaki aktörler O6 ve O18 olarak karşımıza çıkmakta olup bu aktörlerin ağın etkinliğini arttırdıkları düşünülmektedir. Arasındalık merkeziyet puanları düşük olup ağın dış çevresinde yer alan O3, 07, O10, O14, O16, O17,O20, O21,O25, O26 ve O27 nolu aktörlerin ise ağda veri akışını yavaşlatarak bir dar boğaza sebep olabilecekleri öngörülmektedir.

Olumsuz ağların tespiti için katılımcılara yöneltilen "Bazen insanlar işyerlerinde bizim kendimizi huzursuz hissetmemizi sağlayabilir. Bundan dolayı onlardan uzak durmayı tercih edersiniz. Ekip içerisinde çekindiğiniz bu tip insanlar var mı?" şeklindeki soruya verilen yanıtlarla oluşturulan derece merkeziyet değerleri Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7:** Olumsuz ağ ilişkileri derece merkeziyet değerleri

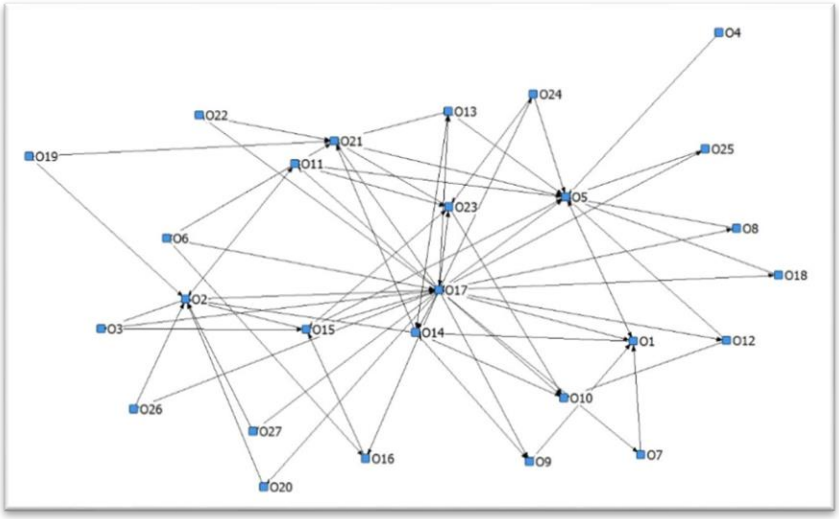
| Aktör | İç Derece Merkezilik Değeri | Dış Derece Merkezilik Değeri | Aktör | İç Derece Merkezilik Değeri | Dış Derece Merkezilik Değeri |
|---|---|---|---|---|---|
| O1 | 4 | 3 | O15 | 4 | 4 |
| O2 | 8 | 3 | O16 | 2 | 1 |
| O3 | 2 | 1 | O17 | 6 | 24 |
| O4 | 0 | 1 | O18 | 1 | 1 |
| O5 | 12 | 3 | O19 | 0 | 2 |
| O6 | 2 | 3 | O20 | 1 | 1 |
| O7 | 1 | 1 | O21 | 8 | 1 |
| O8 | 1 | 1 | O22 | 1 | 1 |
| O9 | 2 | 2 | O23 | 4 | 4 |
| O10 | 4 | 1 | O24 | 1 | 2 |
| O11 | 2 | 4 | O25 | 1 | 1 |
| O12 | 1 | 2 | O26 | 1 | 1 |
| O13 | 2 | 3 | O27 | 1 | 1 |
| O14 | 5 | 5 | | | |

Çalışanlar arasındaki olumsuz ağ ilişkilerini tespit etmek amacıyla katılımcılara yöneltilen üçüncü soru ile olumsuz ağ ilişkileri arasındalık merkeziyet değerlerine göre en yüksek değerden başlayan aktörden itibaren elde edilen veriler Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8:** Olumsuz ağ ilişkileri arasındalık merkeziyet değerleri

| Aktör | Arasındalık Merkeziyet Değerleri |
|---|---|
| O17 | 454.333 |
| O5 | 193.417 |
| O2 | 133.417 |
| O15 | 47.167 |
| O1 | 43.917 |
| O14 | 38.167 |
| O21 | 26.333 |
| O23 | 20.083 |

Çalışanlara yöneltilen üçüncü soru ile olumsuz sosyal ağ ilişkilerine yönelik olarak elde edilen ağ diyagramı Şekil.3'de gösterilmektedir.




**Şekil 3:** Olumsuz sosyal ağlar arasındalık merkeziliği ağ diyagramı

Katılımcıların son soruya verdikleri yanıtlarla elde edilen olumsuz sosyal ağlar iç derece merkezilik değerleri ve ağ diyagramı ele alındığında O5 nolu aktörün ağın merkezinde yer aldığı görülmektedir. O5 nolu aktörün, aynı zamanda danışma ağı derece merkeziyet puanı en yüksek aktör olarak karşımıza çıkması akla bu aktörün danışma ağındaki konumundan elde ettiği bilgi ve kaynakları kendi kontrolünde tutarak diğer aktörlerle paylaşmaması nedeniyle diğer aktörlerin tepkisini çekme ihtimalini getirmektedir.

Olumlu, danışma ve olumsuz sosyal ağlara ait derece merkeziyet puanları ile görev performansı, bağlamsal performans ve performans ortalaması arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını anlamak üzere korelasyon analizleri yapılmış olup sonuçlar Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9:** Derece merkeziyet değerlerine göre korelasyon analizi

| | Danısma derece | Olumsuz derece | Olumlu derece | Bağlamsal performans | Görev performansı | Performans ortalaması |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Danısma_ derece | 1 | | | | | |
| Olumsuz_ derece | 0,009 | 1 | | | | |
| Olumlu_ derece | ,764** | -0,328 | 1 | | | |
| Bağlamsal performans | ,483* | -,433* | ,572** | 1 | | |
| Görev performansı | 0,141 | -0,192 | 0,077 | ,517** | 1 | |
| Performans ortalaması | 0,261 | -0,29 | 0,244 | ,701** | ,963** | 1 |

**p değeri 0.01anlamlılık düzeyiyle karşılaştırılmıştır.
*p değeri 0.05 anlamlılık düzeyiyle karşılaştırılmıştır.

Bağlamsal performans puanları ile olumlu ağ ilişkileri derece merkeziyet puanları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır (rs = ,572; n=27; p < .01). Bağlamsal performans puanları ile danışma ağ ilişkileri derece merkeziyet puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır (rs= ,483; n=27; p< .05). Bağlamsal performans puanları ile olumsuz ağ ilişkileri derece merkeziyet puanları arasında istatistiksel olarak negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır (rs= -,433; n=27; p< .05).

Olumlu, danışma ve olumsuz sosyal ağlara ait arasındalık merkeziyeti puanları ile görev performansı, bağlamsal performans ve performans ortalaması arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını anlamak üzere korelasyon analizleri yapılmış olup sonuçlar Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10:** Arasındalık merkeziyeti değerlerine göre korelasyon analizi

| | Bağlamsal perf. | Danışma_ arasındalık | Görev perf. | Perf. Ort. | Olumlu_ arasındalık | Olumsuz_ arasındalık |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Bağlamsal performans | 1 | | | | | |
| Danışma_ arasındalık | ,444* | 1 | | | | |
| Görev performansı | ,517** | 0,029 | 1 | | | |
| Performans Ortalaması | ,701** | 0,146 | ,963** | 1 | | |
| Olumlu_ arasındalık | ,400* | ,567** | 0,06 | 0,16 | 1 | |
| Olumsuz_ arasındalık | -0,288 | 0,19 | -0,073 | -0,15 | -0,096 | 1 |

**p değeri 0.01anlamlılık düzeyiyle karşılaştırılmıştır.
*p değeri 0.05 anlamlılık düzeyiyle karşılaştırılmıştır.

Bağlamsal performans puanları ile olumlu ağ ilişkileri arasındalık merkeziyet puanları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır (rs = ,400; n=27; p < .05). Bağlamsal performans puanları ile danışma ağ ilişkileri arasındalık merkeziyet puanları arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır (rs= ,444; n=27; p< .05). Bağlamsal performans puanları ile olumsuz ağ ilişkileri arasındalık merkeziyet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur (rs= -,288; n=27; p< .05).

Araştırmamız bulguları değerlendirildiğinde çıkan sonuçlarda olumlu, olumsuz ve danışma ağı bağlamsal performans ilişkisi açısından derece merkeziyet ölçülerine göre yapılan değerlendirmede olumlu ağlarla performans arasında pozitif yönlü, olumsuz ağlarla performans arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmamızda olumlu ağlar ve danışma ağları bağlamsal performans ilişkileri arasındalık merkeziyet ölçüsüne göre değerlendirildiğinde de olumlu ağlar ve danışma ağları ile performans arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireyin örgüt içerisinde elde ettiği kaynakları kullanımıyla, mesleki bilgilerini paylaşımıyla, danışma ve tavsiye kanallarıyla oluşturduğu iş birliktelikleriyle ilgili tüm hususlar sosyal ağ yaklaşımıyla irdelenebilmektedir. Sosyal ağ ilişkilerinin ağ diyagramlarına dönüştürülmesiyle ekip içinde prestij sahibi, danışma ve tavsiye ağlarında aracılık ve merkezilik konumlarını elde eden aynı zamanda direnç ağlarında da merkezi konumda yer alan aktörlerin ortaya çıkartılmasıyla, organizasyonel ve sistemsel değişiklikler gibi herhangi bir reform ihtiyacının hayata geçirilmesi aşamasında ekip içindeki destek ve engel noktalarının bilinip strateji oluşturma imkanı yaratılabilecektir. Ayrıca yeni ekiplerin oluşturulması esnasında da ekibin uyum ve dinamizmi için bu ağ diyagramlarının rehberliğinden faydalanmak mümkündür. Olumlu sosyal ağ ve danışma ağlarının merkezindeki aktörlerin eğitimlerle desteklenmesiyle şirket içinde mentorluk gibi faaliyetlerinde gerçekleştirilebileceği öngörülmektedir. Ayrıca ekip içerisindeki tüm aktörlerin merkezi veya çevresel konumlarının bilinmesi kurumsal hafızanın oluşması açısından da kıymetlidir. Yine ağ içerisinde tek bir aktöre bağımlı kalmaksızın alternatifler yaratılması, kaynak çeşitliliğini elde etmek adına zayıf bağlardan yararlanılması, güçlü bağların varlığıyla ekip içerisinde güven ortamının yaratılması örgütün gücünü arttıracaktır. Ancak bu noktada ağların karanlık yüzü olarak ifade edebileceğimiz örgüte zarar verecek nitelikteki dedikodu, direnç ağları gibi zararlı yapıların varlığına karşı hazırlıklı olmakta önemlidir.

# KAYNAKÇA


A. Abbasi, K. S. K. Chung, L. Hossain, Egocentric analysis of co-authorship network structure, position and performance, Information Processing & Management 48 (4) (2012) 671–679.

Ali Al-Atwi, A. (2019). The effect of social network ties on performance: a moderated mediation model. International Journal of Productivity and Performance Management, 69(9), 2139-2159.

Anderson, C., John, O., Keltner, D. and Kring, A. (2001), "Who attains social status? Effects of personality and physical attractiveness in social groups", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 81 No. 1, pp. 116-132.

Battke, B., Schmidt, T. S., Stollenwerk, S., & Hoffmann, V. H. (2016).Internal or external spillovers: Which kind of knowledge is more likely to flow within or across technologies. Research Policy, 45, 27–41.

Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. Journal of management, 29(6), 991-1013.

Borgatti, S. P., & Ofem, B.,2010. Social network theory and analysis. A.Daly (Ed.). Social network theory and educational change ss. 17-29. Cambridge: Harvard Education Press.

Borgatti, S.,Kidwell, V., 2011. Network Theory. J.G. Scott & P. J. Carrington (Ed.). The Sage Handbook Of Social Network Analysis ss .40-54. London: Sage Publications.

Borgelt, K., & Falk, I. (2007). The leadership/management conundrum: innovation or risk management?. Leadership & Organization Development Journal, 28(2), 122-136.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J.,1997. Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. Human performance, 10(2), 99-109.

Bruque, S., Moyano, J., & Piccolo, R. (2016). OCB and external–internal social networks: effects on individual performance and adaptation to change. The International Journal of Human Resource Management, 27(1), 1-22.

Burt, R. S., & Burzynska, K. (2017). Chinese entrepreneurs, social networks, and guanxi. Management and Organization Review, 13(2), 221–260.

Cai, M., Wang, W., Cui, Y., & Stanley, H. E. (2018). Multiplex network analysis of employee performance and employee social relationships. Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications, 490, 1-12.

Carboni, I., & Ehrlich, K.,2013. The effect of relational and team characteristics on individual performance: A social network perspective. Human Resource Management, 52(4), 511-535.

Cattani, G., ve Ferriani, S.,2008. A Core/Periphery Perspective on İndividual Creative Performance: Social Networks and Cinematic Achievements in The Hollywood Film İndustry. Organization science, 19(6): 824-844.

Coburn, C. E., Choi, L., & Mata, W. S.,2010. "I would go to her because her mind is math": Network formation in the context of district-based mathematics reform. In, A.Daly (Ed.). Social network theory and educational change pp. 33-50. Cambridge: Harvard Education Press.

Donaldson, S. I., & Grant-Vallone, E. J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behavior research. Journal of business and Psychology, 17, 245-260.

Elfring, T., & Hulsink, W. (2003). Networks in entrepreneurship: the case of high-technology firms. Small Business Economics, 21(4), 409–422. Ellwardt, L., Labianca, G. J., & Wittek, R. (2012). Who are the objects of positive and negative gossip at work?: A social network perspective on workplace gossip. Social Networks, 34(2), 193–205.

Fang, R., Landis, B., Zhang, Z., Anderson, M., Shaw, J. and Kilduff, M. (2015), "Integrating personality and social networks: a meta-analysis of personality, network position, and work outcomes in organizations", Organization Science, Vol. 26 No. 4, pp. 1243-1260, available at: http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2015.0972

Ferriani, S., Cattani, G., & Baden-Fuller, C. (2009). The relational antecedents of project-entrepreneurship: network centrality, team composition and project performance. Research Policy, 38(10), 1545–1558.

Finnigan, K.& Daly, A.,2010. "Learning at a system level: Ties between principals of low-performing school,and central office leader". In, A.Daly (Ed.). Social network theory and educational change pp. 191-230. Cambridge: Harvard Education Press.

Freeman, L. C.,2011. The Development of social network analysis- with an emphasis on recent events. J.G. Scott & P. J. Carrington (Ed.). The SAGE Handbook of social network analysis ss. 26-39. London: Sage Publications.

Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2005). The effect of alliance network diversity on multinational enterprise performance. Strategic Management Journal, 26(4), 333–354.

Guan, J., Zuo, K., Chen, K., & Yam, R. C. (2016). Does country-level R&D efficiency benefit from the collaboration network structure? Research Policy, 45, 770–784.

Hite, J., Hite, S.,Mugimi, C. & Nsubuga, Y.,2010. "Headteacher networking in Uganda's secondary schools". In, A.Daly (Ed.). Social network theory and educational change pp. 211-234. Cambridge: Harvard Education Press.

Henttonen, K., Janhonen, M., & Johanson, J. E.,2013. Internal Social Networks in Work Teams: Structure, Knowledge Sharing and Performance. International Journal of Manpower.

Ibarra, H., & Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks. Growth, 35(1), 101-103.

Kebede, G. F. (2020). Network locations or embedded resources? The effects of entrepreneurs' social networks on informal enterprise performance in Ethiopia. Journal of the Knowledge Economy, 11(2), 630-659.

Krackhardt, D., & Hanson, J. R. (2001). 16 Informal Informal Networks: The Company Behind the Chart. Creative Management, 202.

Labianca, G., ve Brass, D. J., 2006. Exploring the Social Ledger: Negative Relationships and Negative Asymmetry in Social Networks in Organizations. Academy of Management Review, 31(3): 596-614.

Lee, J., Song, J., & Yang, J. S. (2016). Network structure effects on incumbency advantage. Strategic Management Journal, 37(8), 1632-1648.

Li, E. Y., Liao, C. H., & Yen, H. R. (2013). Co-authorship networks and research impact: A social capital perspective. Research Policy, 42(9), 1515-1530.

Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T.,2006. Leader-Member Exchange, Differentiation, and Task İnterdependence: İmplications for İndividual and Group Performance. Journal Of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27(6), 723-746.

Marineau, J. E., Labianca, G. J., & Kane, G. C. (2016). Direct and indirect negative ties and individual performance. Social Networks, 44, 238-252.

Mehdibeigi, N., Dehghani, M., & mohammad Yaghoubi, N. (2016). Customer knowledge management and organization's effectiveness: Explaining the mediator role of organizational agility. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 230, 94-103.

Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J., 2001. The Social Networks of High and Low Self-Monitors: Implications for Workplace Performance. Administrative science quarterly, 46(1), 121-146.

Mu, J., Peng, G., & Love, E. (2008). Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. Journal of knowledge management, 12(4), 86-100.

Tomozumi Nakamura, Y., & Yorks, L. (2011). The role of reflective practices in building social capital in organizations from an HRD perspective. Human Resource Development Review, 10(3), 222-245.

Nee, R. C., Shen, H., & Dozier, D. M. (2017). Double vision: Testing audience effects of competing social media and institutional media political framing. Electronic News, 11(4), 211-228.

Prusak, L., & Cohen, D. (2001). How to invest in social capital. Harvard business review, 79(6), 86-97.

Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. Administrative science quarterly, 48(2), 240-267.
Scott, J. (2000). Social network analysis: A handbook. London: Sage Publications.
Shah, N. P., Levin, D. Z., & Cross, R. (2018). Secondhand social capital: Boundary spanning, secondhand closure, and individual performance. Social Networks, 52, 18-27.
Small, M. L., & Sukuh, C. (2016). Because they were there: access, deliberation, and the mobilization of networks for support. Social Networks, 47, 73–84.
Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L.,2001. Social Networks and The Performance of İndividuals and Groups. Academy Of Management Journal, 44(2), 316-325.
Spillane, J., Healey, K. & Chong, K.,2010. "Social network research in education". A.Daly (Ed.). Social network theory and educational change pp. 137-168. Cambridge: Harvard Education Press.
Storberg-Walker, J., & Gubbins, C. (2007). Social networks as a conceptual and empirical tool to understand and "do" HRD. Advances in Developing Human Resources, 9(3), 291-310.
Tasselli, S., & Caimo, A. (2019). Does it take three to dance the Tango? Organizational design, triadic structures and boundary spanning across subunits. Social Networks, 59, 10-22.
Tubadji, A., Kourtit, K., & Nijkamp, P. (2014). Social capital and local cultural milieu for successful migrant entrepreneurship: Impact assessment of bonding vs. bridging and cultural gravity in the Netherlands. Journal of Small Business & Entrepreneurship, 27(3), 301-322.
Valenzuela, A., & Raghubir, P. (2007). The role of strategy in mixed-gender group interactions: A study of the television show "The Weakest Link". Sex Roles, 57, 293-303.
Van Scotter, J., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C.,2000. Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards. Journal of applied psychology,85(4), 526.
Vriens, E., & Corten, R. (2018). Are bridging ties really advantageous? An experimental test of their advantage in a competitive social learning context. Social Networks, 54, 91–100.
Walter, N., Brooks, J. J., Saucier, C. J., & Suresh, S. (2021). Evaluating the impact of attempts to correct health misinformation on social media: A meta-analysis. Health communication, 36(13), 1776-1784.
Wang, W., Tang, M., Yang, H., Do, Y., Lai, Y. C., & Lee, G. (2014). Asymmetrically interacting spreading dynamics on complex layered networks. Scientific reports, 4(1), 5097.
Wilkin, C. L., de Jong, J. P., & Rubino, C. (2018). Teaming up with temps: the impact of temporary workers on team social networks and effectiveness. European Journal of Work and Organizational Psychology, 27(2), 204-218.
Y. Xie, It's whom you know that counts, Science 355 (6329) (2017) 1022–1023
Zhang, X., & Venkatesh, V. (2013). Explaining employee job performance: The role of online and offline workplace communication networks. Mis Quarterly, 695-722.

# BEN DEĞİL BİZ ALGISI YENİLİKÇİ DAVRANIŞI ETKİLER Mİ? KARİYER TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

Öğr. Gör. Gökhan DEMİRAY
*İstanbul Nişantaşı Üniversitesi*
gokhan.demiray@nisantasi.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Sefa CEYHAN
*İstanbul Nişantaşı Üniversitesi*
sefa.ceyhan@nisantasi.edu.tr

## ÖZET

Örgütleri takipçi odaklı yöneten liderlik anlayışının yenilikçi davranışlara dönüşmesi için kariyerinden tatmin olmuş çalışanlara ihtiyaç vardır. Bu ihtiyacın neden, süreç ve sonuçlarının tespit edilmesi amacıyla tasarlanan bu araştırmada, hizmetkar liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde kariyer tatmininin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda beş yıldızlı otel işletmelerinde alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması sırasında anket yöntemi kullanılmış, kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Elde edilen 209 anket, istatistiki paket programları vasıtasıyla analize dahil edilmiştir. İlgili analizler sonucunda, hizmetkar liderliğin yenilikçi iş davranışı ve kariyer tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca hizmetkar liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde kariyer tatmininin tam aracı role sahip olduğu, araştırma sonucunda elde edilen bulgular arasındadır. Ulaşılan bu sonuçlar, yenilikçi iş davranışının yüksek hizmetkar liderlik algısıyla oluşmasının yüksek kariyer tatmini aracılığıyla mümkün olduğuna işaret etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, hizmetkar liderlik, yönetim, yenilikçi iş davranışı, kariyer tatmini.

# GİRİŞ

Modern ekonomi ve işletmecilik faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması yenilikçilik yoluyla gerçekleşmektedir. Bu durum yenilikçiliğin rekabete eşit olduğu ortamlarda kendine yer edinmektedir (Özay & Kaymaz, 2023, s. 276). Özellikle turizm gibi emek yoğun hizmetin olduğu sektörlerin yenilik ihtiyacı yadsınamaz bir gerçektir (Kim & Lee, 2013; Li & Hsu, 2016). Nitekim günümüz otelcilik sektöründeki sürekli değişim ve artan rekabet baskıları nedeniyle otel yöneticileri, büyüme ve artan kar marjları ile işletme çıktılarını en yüksek noktaya taşımaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle, daha yüksek müşteri talepleri, yeni düzenlemeler, küreselleşme ve teknolojik ilerleme hızının neden olduğu etkenlerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Tajeddini, 2010). Bu durum otel işletmelerinin yönetsel faaliyetlerini yeniden yenileme gerekliliğini doğurmaktadır. Öyle ki eski yönetim ve liderlik anlayışı günümüzde yerini çağdaş yöntemlere bırakmış olup, güncel akımlardan birisi olan hizmetkar bakış açısını ön plana çıkarmaktadır (Gandolfi vd., 2017: 351). Bu noktada hizmetkar liderliğin önemi ön plana çıkmaktadır. Hizmetkar liderlik anlayışında lider ve takipçinin katılımı söz konusudur ve diğer liderlik özelliklerine kıyasla en etkili liderlik tarzıdır. Başka bir deyişle diğer liderlik tarzları sadece takipçinin liderlik anlayışını esas alırken, hizmetkar liderlik hem takipçi hem de lider katılımını temel almaktadır. Bu yönüyle araştırma yenilikçi iş davranışı öncüllerinin hem lider hem de takipçi bakımından ele alınmasını amaçlamaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı ise, söz konusu öncül ve ardıl arasındaki ilişkide kariyer tatmininin aracı rolünün belirlenmesidir. Söz konusu amaçlar hem ilgili literatüre hem de uygulayıcılara katkı sağlayıcı nitelik taşıyacaktır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Hizmetkar Liderlik

İnsanoğlunun var oluşuyla başlayan liderlik olgusu 21. yüzyılda geleneksel liderlik yaklaşımları yerini modern liderlik yaklaşımlarına bırakarak devam etmektedir. Modern liderlik yaklaşımlarının en önemli örneklerinden birisi de hizmetkar liderliktir (HL). HL, öncelikle kendisini hizmetkar olarak görür ve önceliği kendisine değil izleyenlerine hizmet etmeye verir

(Kınalı, 2021). Bu liderlik anlayışı günümüzde giderek artan insani ihtiyaçların giderilmesinde önemli konuma gelmektedir. İzleyenleri için önemli olan konular arasında; çevresel şartlara karşı algılarının açık olması, izleyenlerini tehlikelerden koruması yer almaktadır. Başarıyı yakalama amacında olan örgütler kendisi yerine örgütü ve çalışanları düşünen ve yönlendiren liderlere ihtiyaçlarının olması HL'yi ön plana çıkartmaktadır (Bakan ve Doğan, 2012).

### Kariyer Tatmini

Kariyer kelimesi dilimize Fransızcadan geçmiştir. Sözlük anlamı "Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık" şeklinde ifade edilmektedir (TDK, 2023).

İnsanların meslek yaşamlarındaki başarı derecesi kariyer olarak algılanmaktadır. Kariyer tatmini çalışanların meslek yaşamlarında başarıya ulaşma kapsamında önem arz etmektedir. Çalışanların başarı seviyeleri kariyerlerinden kazanacakları kariyer tatminlerini de artıracaktır. Kariyerin karşılığı olarak iş yaşamından elde edilen başarılar, hiyerarşik ilerlemeler veya uzmanlık kavramı olarak kullanılabilmektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013). En temel anlamı ile Kariyer Tatmini (KT) insanların şimdiki kariyer başarıları ve gelecekteki olumlu beklentileriyle ilgili algılarını ifade etmektedir. Eğer kariyer memnuniyetsizliği oluşursa, çalışanlar kariyerlerini geliştirebilecek seçeneklere güçlü şekilde eğilim gösterebilirler (Nauta vd. 2009).

### Yenilikçi İş Davranışı

Yenilikçi İş Davranışı (YİD) ile yaratıcılık kavramı arasında farklılıklar bulunmasına rağmen YİD'in gelişim süreci yaratıcılıkla başlamaktadır. Farklılık genel olarak yeniliğin yaratıcılıktan daha kapsamlı olmasından kaynaklanmakla birlikte fikirlerin uygulama aşamasını da kapsamasıyla ilgilidir. Öte yandan yaratıcılık ürün veya hizmetleri değerlendirip, özgün ve faydalı olabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Sezgin vd., 2015; Sundgren ve Styhre, 2003). Aralarındaki ilişki ise, yeniliğin yaratıcılık kanalından fikir üretilmesi ve üretilen fikirlerin örgüte faydalı nitelik taşıması şeklinde açıklanabilmektedir. (Rank vd., 2004). Yenilik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiye göre yeniliğin yaratıcılık eyleminden dönüştüğüne yönelik ifadeler bulunmaktadır (Bartel ve Garud, 2009; Shalley ve Gilson, 2004). Göz önünde bulundurulması gereken bir konu da yaratıcılığın bireysel olarak incelenmesi gerektiği ve yeniliğin ise örgütsel seviyede incelenmesi gereken kavram olduğudur (Oldham ve Cummings, 1996). Elde edilen bu teorik ve ampirik çalışmalardan hareketle HL, YİD, ve KT değişkenlerine ilişkin hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur;

**$H_1$.** *Hizmetkar liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.*

**$H_2$.** *Hizmetkar liderliğin kariyer tatmini üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.*

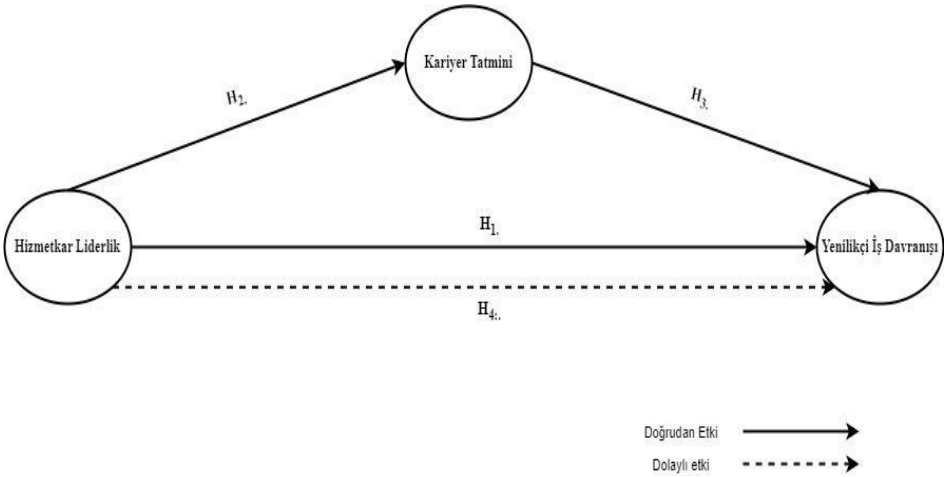
**$H_3$.** *Kariyer tatminin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır.*

**$H_4$.** *Hizmetkar liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde kariyer tatmininin aracı rolü vardır.*

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Nedensel ilişki deseniyle yürütülen bu araştırmada HL'nin YİD üzerindeki etkisinde KT'nin aracı rolünün belirlenmesi amacıyla Şekil 1'de yer alan araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modelinin oluşturulmasındaki temel amaç, analizlerin yorumlanmasını kolaylaştırmak ve araştırma sonuçlarını şeffaf bir şekilde paylaşılmasına olanak sağlamaktır.




**Şekil 1:** Araştırma modeli

## Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma evreninin Antalya ili seçilmesinin temel nedeni üst düzey yönetim anlayışı ve liderliğin açıklanabilme potansiyelinin yüksek olacağı düşüncesidir. Bu düşünceden hareketle araştırma örnekleminin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ancak, söz konusu evren içerisinde örneklem sayısının belirlenmesi konusunda net bir bilgiye ulaşılamamaktadır. Başka bir deyişle, Antalya bölgesinde yer alan beş yıldızlı otellerin arasında sezonluk faaliyet gösteren işletmelerin de olması nedeniyle iş gücü devir oranı yüksektir. Bu durum hangi otelde kaç çalışan bulunduğuna dair net sayının elde edilmesini güçleştirmektedir. Bu sebeple, (Terzis & Economides, 2011) tarafından öne sürülen ana kütle sayısının belirsiz olduğu durumlarda anket formundaki ifade sayısının 10 katının evren içerisinde örneklem belirleme için yeterli olduğu dikkate alınmıştır (Terzis & Economides, 2011). Bu doğrultuda, evreni temsil eden örneklem sayısı 180 olarak belirlenmiştir (18 x 10 = 180). Araştırma örneklemi 180 kişiden oluşmasına rağmen 223 katılımcıya ulaşılmış, bazı anketler çalışma saati nedeniyle yarıda kalmış ve toplamda 209 anket analize dahil edilmiştir.

## Veri Toplama Aracı

Nicel araştırma deseniyle kurgulanan bu çalışmada anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk kısmında katılımcılar araştırma kapsamında bilgilendirilmiştir. İkinci kısımda, HL (7 soru), YİD (6 soru) ve KT (5 soru) yönelik ölçekler kullanılmıştır. Ölçekler 5'li likert derecelendirmesi ile uygulanmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Araştırmada kullanılan HL için (Liden vd., 2015) tarafından geliştirilen kısa HL ölçeği kullanılmıştır. HL ölçeğinin Türkçe'ye çevirilmesi aşamasında Back-Translation yöntemi kullanılmıştır (Brislin, 1980). Ölçek ilk olarak İngiliz Dili ve Edebiyatı konusunda uzmanlaşmış beş kişiye gönderilerek, Türkçe'ye çevrilmiştir. Ardından yine alanında uzman beş akademisyen tarafından İngilizceye geri çevrilmiştir. Her iki çevirinin de uyum sağlaması sonucunda ifadeler saha aşamasında kullanıma uygun hale gelmiştir. Ayrıca söz konusu ölçek birçok araştırmada kullanılmış olup, geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmıştır (Khan vd. 2022; Hu vd. 2020; (Rabiul & Yean, 2021); Karatepe vd. 2018; Lapointe ve Vandenberghe, 2015; Tang vd. 2016). YİD'nı ölçmek amacıyla Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen, Çalışkan ve Akkoç (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan tek boyutlu ölçekten faydalanılmıştır. KT'yi ölçmek amacıyla Greenhaus vd., (1990) tarafından geliştirilen ve (Hofmans vd., 2008) tarafından kullanılan KT ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması ise, (Avci & Turunç, 2012) yapılmıştır.

## Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach Alpha (α) güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ardından alan araştırmasından elde edilen verilerin normal

dağılım sergileyip sergilemediğinin belirlenmesi amacıyla normalliğin iki faktörü olan Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) analizleri gerçekleştirilmiştir. Söz konusu normallik analizi tüm detayların sağlanması amacıyla hem ifade hem de boyut olarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. DFA analiz sonucu doğrultusunda korelasyon analizine yer verilmiştir. Son olarak araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla (Hayes, 2018) tarafından geliştirilen SPSS Prosess Makrosu kullanılarak aracı etki analizlerine ilişkin sonuçlar yorumlanmıştır.

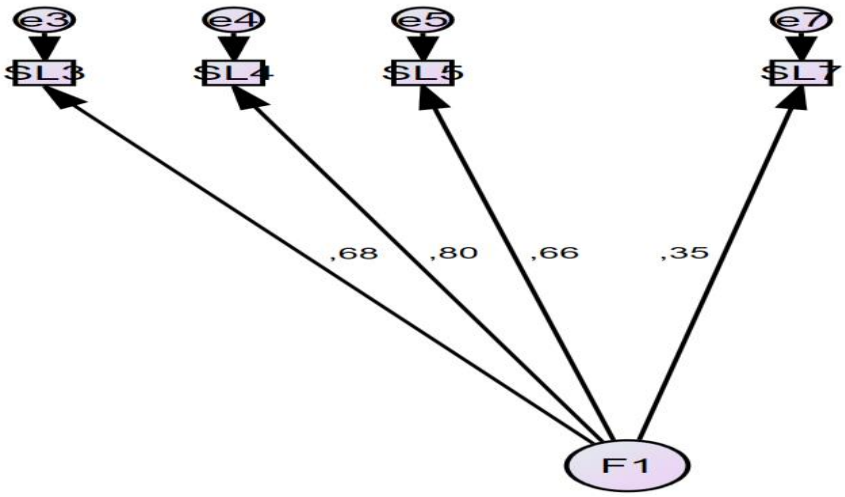
## Hizmetkar Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik, Normallik ve Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma sonucunda elde edilen verilere çeşitli istatistiki analizler uygulanmıştır. Bunlardan ilki güvenilirlik analizidir (Kalaycı, 2005). Güvenilirlik analizinin ardından normallik analizi uygulanmıştır. İlgili analizlere ilişkin değerler Tablo 1'de yer almaktadır. Tablo 1'de yer alan değerler incelendiğinde; verilerin +1500 ile -1500 arasında dağılım gösterdiği görülmektedir. Bu değerler verilerin normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir (Hair vd., 2013; Huck vd., 2012; Kalaycı, 2010). Verilerin normal dağılım sergilediği tespit edildikten sonra doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Söz konusu analize ilişkin sonuç modeli Şekil 2'de istatistiki değerler ise Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 1:** Hizmetkar liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve normallik analizi sonuçları

| Boyutlar ve ifadeler | Skewness | Kurtosis |
|---|---|---|
| HL boyutu (**α** = 0.804) | -0.454 | 0.192 |
| 1. HL1 | -0.561 | -0.687 |
| 2. HL2 | -0.993 | 0.373 |
| 3. HL3 | -1.417 | 1.240 |
| 4. HL4 | -0.687 | -0.129 |
| 5. HL5 | -0.720 | -0.254 |
| 6. HL6 | -0.200 | -0.938 |
| **7.** HL7 | -0.463 | -0.626 |

*HL = Hizmetkar Liderlik




**Şekil 2:** HL ölçeğinin DFA sonuç modeli

***SL = Hizmetkar Liderlik**

Şekil 2'de yer alan analiz sonuçları incelendiğinde hizmetkar liderlik ölçeğinin birinci sorusu "*Şahsi bir probleminiz olduğunda yöneticinizden yardım ister misiniz?*", ikinci sorusu "*Yöneticinin topluluğa yardım etmenin önemini vurgular mı?*" ve altıncı sorusu "*Yöneticiniz sizin en iyi çıkarlarınızı kendi çıkarlarının önüne koyar mı?*" diğer ifadelere aşırı yük bindirmiş ve faktörleşmeye uygun olmaması sebebiyle çıkartılmıştır. Söz konusu ifadeler çıkarıldıktan sonra gerçekleştirilen ikinci DFA sonucunda faktörleşmeye uygun (Bentler & Bonett, 1980) değerler bulunmuştur (RMSEA= 0.059, GFI= 0.993, AGFI= 0.966, CFI= 0.991 ve Ki-kare/df= 2.010).

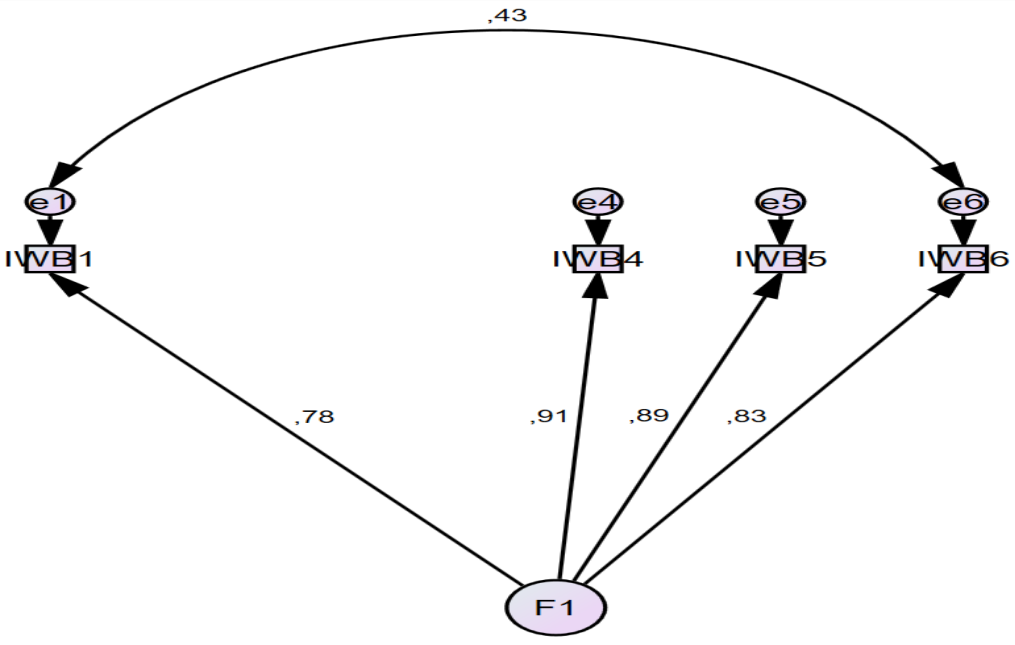
## Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik, Normallik ve Faktör Analizi Sonuçları

YİD ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen analizler sonucunda verilerin normal dağılıma sahip olduğu (+1500 ile -1500) bulgulanmıştır (Hair vd., 2013; Huck vd., 2012; Kalaycı, 2010). Bu doğrultuda, yapı ve ayrışım geçerliliğinin sağlanması için doğrulayıcı DFA uygulanmıştır. Söz konusu analize ilişkin sonuç modeli Şekil 3'te istatistiki değerler ise Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2:** Yenilikçi iş davranışı ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve normallik analizi sonuçları

| **Boyutlar ve ifadeler** | **Skewness** | **Kurtosis** |
|---|---|---|
| YİD boyutu (**α** = 0.951) | -0.956 | 0.535 |
| 1. YİD1 | -0.848 | 0.236 |
| 2. YİD1 | -0.798 | 0.006 |
| 3. YİD1 | -1.092 | 0.726 |
| 4. YİD1 | -0.846 | 0.267 |
| 5. YİD1 | -0.729 | 0.049 |
| 6. YİD1 | -1.105 | 0.548 |

*YİD = Yenilikçi İş Davranışı




**Şekil 3:** YİD ölçeğinin DFA sonuç modeli

*IWB = Yenilikçi İş Davranışı

Şekil 3'te yer alan analiz sonuçları incelendiğinde YİD ölçeğinin ikinci sorusu "*Yaratıcı (yenilikçi) fikirler üretir misiniz*", ve üçüncü sorusu "*Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendirir misiniz?*" ifadeleri düşük faktör yükü nedeniyle ilgili analizden çıkarılmış, yeniden DFA yapılmıştır. Gerçekleştirilen ikinci analiz sonucunda, verilerin yapı ve ayrışım geçerliliği (Bentler & Bonett, 1980) sağladığı bulgulanmıştır (RMSEA= 0.059, GFI= 0.993, AGFI= 0.966, CFI= 0.991 ve Ki-kare/df= 2.010).

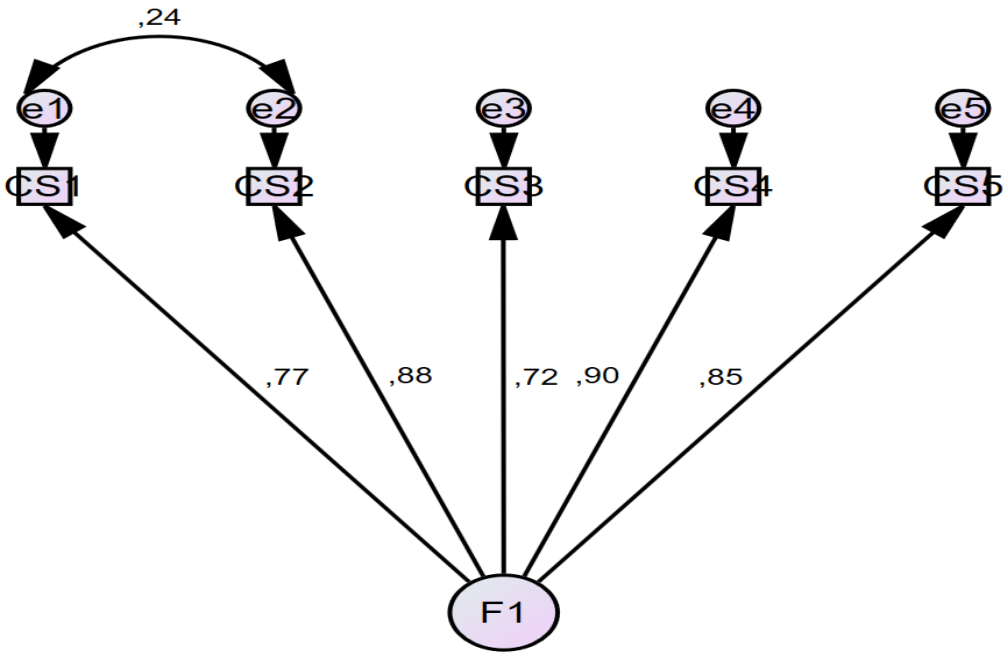
## Kariyer Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik, Normallik ve Faktör Analizi Sonuçları

KT ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen analizler sonucunda; ölçeğin uygun değerde güvenirlik katsayısına (α = 0.916) ve normal dağılıma (+1000 ile -1000) sahip olduğu (Hair vd., 2013; Huck vd., 2012; Kalaycı, 2010) tespit edilmiştir. Ardından yapı ve ayrışım geçerliliğinin sağlanması amacıyla DFA uygulanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda faktörleşmeye uygun (Bentler & Bonett, 1980) değerler elde edilmiştir (RMSEA= 0.041, GFI= 0.992, AGFI= 0.968, CFI= 0.998 ve Ki-kare/df= 1.490). Söz konusu analize ilişkin sonuç modeli Şekil 4'te istatistiki değerler ise Tablo 3'de yer almaktadır.

**Tablo 3:** Kariyer tatmini ölçeğine ilişkin güvenilirlik ve normallik analizi sonuçları

| **Boyutlar ve ifadeler** | **Skewness** | **Kurtosis** |
|---|---|---|
| SL boyutu (**α** = 0.916) | -0.514 | -0.291 |
| 1. KT1 | -0.483 | -0.534 |
| 2. KT1 | -0.593 | -0.359 |
| 3. KT1 | -0.368 | -0.526 |
| 4. KT1 | -0.526 | -0.290 |
| 5. KT1 | -0.419 | -0.560 |

*KT = Kariyer Tatmini




**Şekil 4:** KT ölçeğinin DFA sonuç modeli

*CS = Kariyer Tatmini

# BULGULAR

## Demografik Bulgular

Araştırmaya katılım gösteren çalışanlara ilişkin demografik bulgular incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Ayrıca, evli ve bekar katılımcı sayısının yakın değerlere sahip olduğu, yaş aralığının ortalama düzeyde olduğu ve eğitim durumunun çoğunlukla ortaöğretim olduğu görülmektedir. Sektörel bulgulara ilişkin değerler incelendiğinde ise, çoğunluğun 1-3 ve 4-9 yıl aralığında sektörde faaliyet gösterdiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Ayrıca sektördeki deneyim süresinin de benzer değerlere sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılara demografik olarak sorulan bir diğer kritik soru ise, önümüzdeki beş yıl içerisinde aynı sektörde faaliyet gösterme isteğinin olup olmadığıdır. Bu soruyla elde edilen yanıtlar, katılımcıların çoğunluğunun ya aynı sektörde faaliyet göstermek istemediğini ya da kararsız olduğunu göstermektedir.

## Hizmetkar Liderlik, Yenilikçi İş Davranışı ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişki Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenlerinin birbirleri arasındaki ilişki düzeyleri, türü ve yönünün belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlgili analiz sonucunda elde edilen değerler, Pearson Correlation (r) katsayısı ile yorumlanmıştır. Söz konusu değerlerin yorumlanmasında 0.26-0.46 arası değerlerin zayıf, 0.50-0.69 arası değerlerin orta ve 0.90-1.00 değerlerinin yüksek ilişki düzeyine sahip olduğu dikkate alınmıştır (Kalaycı, 2010). Bu bilgiler dikkate alınarak yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır. Tablo 5'teki değerler incelendiğinde, HL'nin YİD (0.625**) ve KT (0.589**) ile orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisinin olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca, YİD'nin kariyer tatmini (0.639**) ile orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisinin olduğu, araştırma sonucunda elde edilen bulgular arasındadır.

**Tablo 5:** Hizmetkar liderlik, yenilikçi iş davranışı ve kariyer tatmini arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları

| n=209 | Ort. | S.S. | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. HL** | 3.730 | 0.825 | 1 | | |
| **2. YİD** | 2.820 | 0.965 | 0.625** | 1 | |
| **3. KT** | 3.430 | 0.955 | 0.589** | 0.639** | 1 |

HL = Hizmetkar Liderlik, YİD = Yenilikçi İş Davranışı ve KT = Kariyer Tatmini.

## Hipotez Testine İlişkin Bulgular

Tablo 6'da yer alan Model 1 incelendiğinde, HL'nin YİD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir (β = 0.730 t = 13.509). Buradan hareketle, *"$H_1$. Hizmetkar liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır."* şeklinde ifade edilen araştırmanın ilk hipotezi kabul edilmiştir (%95 BCA CI [0.624; 0.937]). Tablo 6'da yer alan Model 2 incelendiğinde HL'nin KT üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir (β = 0.682 t = 12.316). Bu sonuç, çalışan ve amir arasında gerçekleşen HL algısı arttıkça çalışanların kariyerlerinden daha çok tatmin olduğu yönünde yorumlanabilmektedir. Dolayısıyla *"$H_2$. Hizmetkar liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır."* şeklinde ifade edilen araştırmanın ikinci hipotezi kabul edilmiştir (%95 BCA CI [0.573; 0.791]). KT'nin YİD üzerindeki etkisinin incelendiği analiz sonuçları ise Tablo 6 Model 3'te yer almaktadır. Tablo 6'da yer alan Model 3 incelendiğinde KT'nin YİD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir (β = 0.419 t = 8.015). Şu hâlde *"$H_3$. Hizmetkar liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi vardır."* şeklinde ifade edilen araştırmanın üçüncü hipotezi kabul edilmiştir (%95 BCA CI [0.316; 0.522]). Aynı Tablo ve Modelde HL'nin YİD üzerindeki dolaylı etkisi yer almaktadır. İlgili analiz sonucu incelendiğinde, HL'nin KT aracılığıyla YİD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir (β

= 0.244 t = 0.035). Elde edilen bu sonuç doğrultusunda "$H_4$. *Hizmetkar liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde kariyer tatmininin aracı rolü vardır.*" şeklinde ifade edilen araştırmanın son hipotezi kabul edilmiştir (β = 0.244 t = 0.035 %95 BCA CI [0.178; 0.323]). Söz konusu analiz sonuçlarına ilişkin sonuç modeli ise, Şekil 4'te yer almaktadır.

**Tablo 6:** Hipotez testine ilişkin sonuçlar

| **Model 1** | **YİD (Y)** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **β** | **SE** | **t** | **p** | **LLCI** | **TLCI** |
| **Constant** | 1.090 | 0.206 | 5.273 | 0.0000 | 0.683 | 1.497 |
| **HL (X)** | 0.730 | 0.054 | 13.509 | 0.0000 | 0.624 | 0.837 |

**R = 0.62 $R^2$ = 0.39 F = 182.509 p < 0.0000**

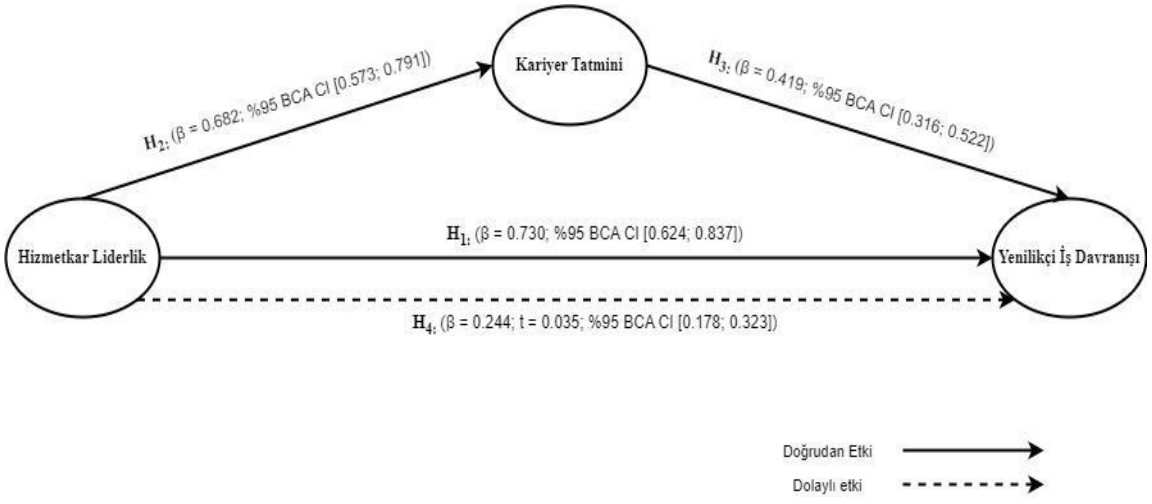
| **Model 2** | **KT (Y)** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **β** | **SE** | **t** | **p** | **LLCI** | **TLCI** |
| **Constant** | 0.884 | 0.2118 | 4.177 | 0.0000 | 0.467 | 1.301 |
| **HL (X)** | 0.682 | 0.055 | 12.316 | 0.0000 | 0.573 | 0.791 |

**R = 0.58 $R^2$ = 0.34 F = 151.696 p < 0.0000**

| **Model 3** | **YİD (Y)** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **β** | **SE** | **T** | **P** | **LLCI** | **TLCI** |
| **Constant** | 0.719 | 0.192 | 3.733 | 0.0000 | 0.340 | 1.098 |
| **KT(M)** | 0.419 | 0.052 | 8.015 | 0.0002 | 0.316 | 0.522 |
| **HL (X)** | 0.444 | 0.060 | 7.340 | 0.0000 | 0.325 | 0.563 |

**R = 0.70 $R^2$ = 0.50 F = 143.627 p < 0.0000**

**HL (X) → KT (M) → YİD (Y) = (β = 0.244 t = 0.035 %95 BCA CI [0.178; 0.323])**




**Şekil 4:** Sonuç modeli

# SONUÇ VE TARTIŞMA

Yenilik her zaman mümkün müdür? Bu sorunun yanıtı çeşitli koşul ve şartlara bağlı olarak değişim gösterebilir. Ancak değişim göstermeyen tek bir koşul vardır. Kariyerinden tatmin olmamış çalışanlar. Çalışanlar kariyerlerinden tatmin olmadıklarında YİD sergilemezler. Şu hâlde yenilikçilik, sadece bir örgüt politikası olarak kalabilmektedir. Bu sebeple YİD'nin sergilenmesi kariyerinden tatmin olmuş çalışanlarla doğrudan ilişkilidir. Yenilikçiliğin işletmelerde bir aksiyon olarak uygulanabilmesi için gerekli olan bir başka koşul ise, çalışanlarının çıkarlarını kendi çıkarlarından önde tutan liderlerdir. Özellikle müşteriyle doğrudan temasın yoğun yaşandığı hizmet sektöründe söz konusu değişkenler kritik öneme sahiptir. Bu önem doğrultusunda, bu araştırmada HL'nin YİD üzerindeki etkisinde KT'nin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda beş yıldızlı otel çalışanlarında saha araştırması yapılmış, elde edilen veriler ilgili istatistiki programlarla analiz edilerek yorumlanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda, HL'nin YİD üzerinde doğrudan etkili olduğu ve HL algısı arttıkça YİD'nin de artacağı bulgulanmıştır. Elde edilen bu sonuç aynı zamanda yeniliğin ne zaman mümkün olmayacağı sorusuna yanıt sunmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bir başka bulgu ise, HL'nin KT üzerindeki pozitif yönlü ve anlamlı etkisidir. Bu sonuç, HL'yi algılayan çalışanların aynı zamanda kariyerlerinden de tatmin olduğuna işaret etmektedir.

Kariyerlerinden tatmin olmuş çalışanların YİD sergileme potansiyelinin açığa çıkarılması ise, yanıt alınması gereken bir başka sorunsal niteliği taşımaktadır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen analiz sonucunda, kariyer tatmininin YİD arttırdığı bulgulanmıştır. Şu hâlde, kariyerlerinden tatmin olan çalışanların YİD sergileme potansiyelinin yüksek olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında test edilen son hipotez ise HL'nin YİD'ye etkisinde KT'nin tam aracı rolüdür. Elde edilen sonuçlar hizmetkar liderliğin YİD üzerindeki etkisinde KT'nin tam aracı role sahip olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlar ilgili literatürde yapılan diğer araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Örneğin (Yalçıntaş & Feyza, 2017) tarafından yapılan bir araştırmada, HL'nin iş tatminini arttırdığı ve her iki değişken arasında pozitif yönlü, anlamlı ilişki olduğu bulgulanmıştır. Nitekim benzer sonuçlar Girard (2000) ve Laub (1999) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Gül vd., (2023) tarafından yapılan bir başka araştırmada sonucunda ise, HL ve YİD arasındaki pozitif yönlü, anlamlı ilişki vurgulanmaktadır. Dolayısıyla HL arttıkça YİD'nin de artacağı ve söz konusu artışın KT aracılığıyla mümkün olacağı hem bu araştırma sonucunda hem de yapılan diğer araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir (Cai vd., 2018; Khan vd., 2021; Krog & Govender, 2015).

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda hem pratik hem de teorik kimi çıkarımlarda bulunulmaktadır. Pratik çıktılara ilişkin olarak, sektör temsilcilerinin ve çalışanlarının HL konusunda eğitilmesi ve örgüt ikliminin HL anlayışına evrilmesi önerilmektedir. Ayrıca, çalışanların kariyerlerinden tatmin olması için gerekli koşul ve imkanların sağlanmasının kritik önem taşıdığı ifade edilebilir. Bu koşul ve imkanlara örnek olarak bireysel kariyer planlama konusunda eğitimlerin verilmesi, örgütsel kariyer planlamanın işyeri tarafından disiplinli ve takip sistemiyle yönetilmesi tavsiye edilmektedir. Daha sonra yapılacak araştırmalarda ise, söz konusu değişkenlerin boylamsal anket yöntemiyle araştırılmasının önem taşıdığı ifade edilebilir.

# KAYNAKÇA


Avci, U., & Turunç, Ö. (2012). The impact of transformational leadership and organizational trust on career satisfaction: Mediating role of leader-member exchange quality. Alanya International Faculty of Business, 4(2), 45-55.

Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 1-12.

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.

Bartel, C. A., & Garud, R. (2009). The Role of narrativesin sustaining organizational innovation. Organization Science, 20(1), 107-117.
Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. Psychological bulletin, 88(3), 588.
Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. Methodology, 389-444.
Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. Frontiers in psychology, 9, 1767.
Çalışkan, A., & Akkoç, İ. (2012). Girişimci ve yenilikçi davranışın iş performansına etkisinde çevresel belirsizliğin rolü. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 1-28.
Çapraz, B., Ünnü, N., A., A., İlic, D., K., Kocamaz, M., Çiçekli, U., G., Aracıoğlu, B., Koçak, A., Kesken, J. ve Soyuer, H. (2014). Çalışanlar perspektifinden inovatif iş davranışının belirleyicileri: izmir ilindeki öncelikli sektörlere ilişkin bir araştırma. Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 3(1), 49–72.
Daft, R. L. (1978). A Dual-core model of organizational innovation. Academy of Management Journal, 21(2), 193-210.
De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. Creativityand Innovation Management, 19(1), 23–36.
De Jong, J. P. & Den Hartog, D. N. (2008). Innovative work behavior: measurement and validation. EIM Business and Policy Research, 8(1), 1-27.
Demirdelen, D., & Ulama, Ş. (2013). Demografik değişkenlerin kariyer tatminine etkileri: Antalya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. İşletme Bilimi Dergisi, 1(2), 65-89.
Dobre, C., Dragomir, A. & Preda, G. (2009). Consumer Innovativeness: A Marketing Approach. Management & Marketing, 4(2), 19-34.
Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. The leadership quarterly, 30(1), 111-132.
Gandolfi, F. Stone, S. & Deno, F. (2017), Servant leadership: An ancient style with 21st century relevance. Revista de Management Comparat International, 18(4), 350–361.
Girard, S. H. (2000). Servant leadership qualities exhibited by Illinois public school district superintendents. Saint Louis University.
Greenhaus, H. Jeffrey, Parasurman, Saroj, W. & M. Wayne (1990), Effects of race on an organiztional experiences, job performans evaluations, and career outcomes, Academy of Management Journal, 33(1), 64-86.
Greenleaf, R, K, (1970). The Servant as Leader. Business Leadership, JossyBass.
Güneş, E. (2020). Bireysel kültürel değerlerin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi: yöneticiler üzerinde bir araştırma, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. Long range planning, 46(1-2), 1-12.
Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. Communication monographs, 85(1), 4-40.
Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2008). The Career Satisfaction Scale: Response bias among men and women. Journal of vocational behavior, 73(3), 397-403.
Hsu, M. K., Chen, H. G., Jiang, J. J. & Klein, G. (2003). Career satisfaction for managerial and technicalanchored IS personnel in later careers tages. Database for Advances in Information Systems, 34(4), 64-72.
Hu, J., He, W., & Zhou, K. (2020). The mind, the heart, and the leader in times of crisis: How and when COVID-19-triggered mortality salience relates to state anxiety, job engagement, and prosocial behavior. Journal of Applied Psychology, 105(11), 1218.
Huck, J., Whyatt, D., & Coulton, P. (2012). Challenges in geocoding socially-generated data.

İsa, G. Ü. L., Gedik, Ö., Canbaz, M., & SARAÇLI, S. (2023). Hizmetkâr Liderlik ve Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişkide Çalışan Sadakatinin Aracı Rolünün PLS-SEM ile İncelenmesi. Nicel Bilimler Dergisi, 5(1), 29-50.
Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort reward fairness and innovative work behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(3), 287-302.
Kalaycı, Ş. (2005). Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil.
Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (C. 5). Asil Yayın Dağıtım Ankara, Turkey.
Karatepe, O.M., Ozturk, A., Kim, T.T., (2018). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. Serv. Ind. J. 39 (2), 86–108.
Karip, E. (1997). Eğitimde Yeniliklerin Uygulanmasını Etkileyen Etkenler. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 9(9), 63–82.
Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2021). Leading the innovation: Role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. European Journal of Innovation Management, 24(5), 1547-1568.
Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. (2022). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. European Journal of Innovation Management, 25(4), 1037-1055.
Kınalı, S. (2021) Hizmetkar liderlik davranışının içsel motivasyona etkisinde psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü araştırması, Selçuk Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi.
Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. International journal of hospitality management, 34, 324-337.
Krog, C. L., & Govender, K. (2015). The relationship between servant leadership and employee empowerment, commitment, trust and innovative behaviour: A project management perspective. SA Journal of Human Resource Management, 13(1), 1-12.
Lapointe, E., Vandenberghe, C., (2015). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. J. Bus. Ethics 148 (1), 99–115.
Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization. Development of the servant organizational leadership (SOLA) instrument.
Laub, J., A. (1999). Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) ınstrument, Unpublished Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University.
Li, M., & Hsu, C. H. (2016). A review of employee innovative behavior in services. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28(12), 2820-2841.
Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. The leadership quarterly, 26(2), 254-269.
Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servantleadership: development of a multi dimensional measure and multi-level assessment. The leadership quarterly, 19(2), 161-177.
Messmann, G. & Mulder, R., H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour As A dynamicand context-bound construct. Human Resource Development International, 15(1), 43-59.
Nauta A., Vianen, A. V., Heijden, B. V. D., Dam, K. V. & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the ımpact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82, 233-251.
Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personaland contextual factors at work. Academy of Management Journal, 39(3), 607-634.

Özay, M. A., & Kaymaz, K. (2023). Yenilikçi İş Davranışı ve Öncülleri Üzerine Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25(1), 275-293.
Özbezek, B., D. (2022). Örgütsel prestij ve kariyer tatmini: örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güvenin aracılık rolü. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 24(43), 1051-1068.
Patterson, K., A. (2003). Servant leadership: A theoretical model, Doctoral Dissertation, Virginia Beach, VA: Regent University.
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.
Prieto, I. M. & Pérez-Santana, M. P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. Personnel Review, 43(2), 184-208.
Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 92, 102712.
Rabiul, M. K., & Yean, T. F. (2021). Leadership styles, motivating language, and work engagement: An empirical investigation of the hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 92, 102712.
Rank, J., Pace, V. L. & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, ınnovationand ınitiative. Applied Psychology, 53(4), 518-528.
Romero, I., & Martínez-Román, J. A. (2012). Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses. Research Policy, 41(1), 178-189.
Russell, R. F. & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. Leadership and Organization Development Journal, 23(3), 145-157.
Sakal, Ö. & Yıldız, S. (2015). Bireycilik ve toplulukçuluk değerleri, kariyer çapaları ve kariyer tatmini ilişkisi. Journal of Yasar University, 10(40) 6612-6623.
Sanders K. ve Lin C., H. (2016). Human resource management and ınnovative behaviour: considering ınteractive, ınformal learning activities. Human Resource Management, Innovationand Performance, 32-47, Editors Helen Shipton Pawan Budhwar, Paul Sparrowand Alan Brown. London: Palgrave Macmillan.
Sarıışık, M. (2007). Turizm sektöründe meslek sahibi olmaya yönelten etkenler: meslek yüksekokulu öğrencilerine yönelik bir çalışma. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 18(2), 143-160.
Scott, S. G. & Bruce, R., A. (1994). Determinants of ınnovative behavior: A path model of ındividual ınnovation in the workplace. Academy of Management Journal, 37(3), 580-607.
Sezgin, O. B., Zeki, U., & Duygulu, E. (2015). Güven, yenilikçi iş davranişi ilişkisinde bilgi paylaşiminin aracilik rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 16(2), 1-20.
Shalley, C., E. & Gilson, L. L. (2004). What Leaders need to know: a reviewof socialand contextual factors that can fosteror hinder creativity. The Leadership Quarterly, 15(1), 33-53.
Shawer, S., F. & Alkahtani, S., A. (2012). The relationship between program evaluation experiences and stakeholder career satisfaction. Creative Education, 3(8), 1336-1344.
Spears, L., C. (1998). Tracing The Growing Impactof Servant-Leadership Hisights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership. New York: John Wiley ve Sons, Inc.
Sundgren, M., & Styhre, A. (2003). Creativity–a volatile key of success? creativity in new drug development. Creativity and Innovation Management, 12(3), 145-161.
Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on ınnovativeness: evidence from the hotel ındustry in switzerland. Tourism Management, 31(2), 221-231.

Tang, G., Kwan, H.K., Zhang, D., Zhu, Z., 2016. Work–family effects of servant leadership: the roles of emotional exhaustion and personal learning. J. Bus. Ethics 137 (2), 285–297.
TDK (2023) Türk Dil Kurumu, https://sozluk.gov.tr/. Erişim Tarihi: 20.06.2023.
Terzis, V., & Economides, A. A. (2011). The acceptance and use of computer based assessment. Computers & Education, 56(4), 1032-1044.
West, M., A. (2002). Sparkling fountainsor stagnant ponds: an ıntegrative model of creativity and ınnovation ımplementationin work groups. Applied Psychology, 51(3), 355-387.
Yalçıntaş, M., & Feyza, E. (2017). Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: bir havayolu şirketi örneği. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 851-864.
Yüksel, İ. (2005). İş-Aile Çatışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(2), 301-314.
Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. Journal of consumer research, 37(2), 197-206.

# ELEŞTİREL YÖNETİM ÇALIŞMALARI PERSPEKTİFİNDEN QUEER LİDERLİK PERFORMANSI ÜZERİNE NİTELİKSEL BİR İNCELEME

Gizem MUTIŞ
*Dokuz Eylül Üniversitesi*
gizemmutis@gmail.com

Emir ÖZEREN
*Dokuz Eylül Üniversitesi*
emir.ozeren@deu.edu.tr

## ÖZET

Liderliğin güç, iktidar, tahakküm ilişkilerini yansıtan yönlerini vurgulayan bu çalışma, queer teoriyi çıkış noktası alarak anaakım liderlik söylemi ve pratiklerinin ters yüz edilme olanak ve potansiyellerini açığa çıkarmayı amaçlamaktadır. Eleştirel liderlik çalışmaları ve toplumsal cinsiyet alan yazını üzerinden anaakım liderlik biçimlerine dair bir meydan okuma, onları eleştirel yönden dönüştürme çabasını içeren bir yaklaşıma sahiptir. Anaakım liderlik çalışmalarında baskın, 'norm' temelli görüşlere, sabitlere karşı duruş; örgüt içerisinde ikiliklerin yarattığı sıkışmışlığı aşma çabası, egemen normların tamamını yadsıyan bir anlayış üzerinden incelenmelidir. Bu bağlamda liderlik gibi 'eril' bir kavramın hem queer perspektiften tartışılması hem de ona dair tahayyülümüz üzerine eleştirel/düşünümsel bir yaklaşımın geliştirilmesi ihtiyacı araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Farklı sektörlerde liderlik pratiğini deneyimleyen 10 katılımcı ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşmeler sonucunda queerleşen liderliğin hangi biçimler/formlar altında varlık gösterdiği incelenmiştir. Liderliğin queerleşebileceği düzlemlerin neler olabileceği, queer liderliklerin özgünlüklerine ilişkin çıkarımlar elde edilmiş, kimi katılımcıların kendilerini queer olarak tanımlamasa da liderliğini queer değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Queer liderlik, Queer teori, eleştirel yönetim çalışmaları, heteronormativite, cisnormativite, işyeri, kimlik.

# GİRİŞ

Heteroseksüelliğin zorunlu ve sorgulan(a)maz, temel bir varsayım olarak kendini gösterdiği yerlerin başında çalışma yaşamı ve işyerleri gelmektedir. Zorunlu heteroseksüellik hegemonik yapısını işgörenler üzerinde kurmakta; heteronormativite, işgören davranışlarını belli sınırlar dahilinde kontrol etmektedir. Söz konusu durum, kadınlar için baskı ve tahakküm mekanizması oluşturduğu gibi aile ve cinselliklerini idealize edilen, varsayımlanan kültürel ve toplumsal kalıplara göre kurmayan, performe etmeyen işgörenler için de önemli problemleri beraberinde getirmektedir. Bu çalışma, heteronormativitenin temel varsayımlarıyla şekillendirdiği ana akım liderlikten farklı olarak gelişebilen queer liderlik biçimlerine ve potansiyeline odaklanmaktadır.

Lider ifadesinin bizatihi kendisi eril çağrışım ve kategorilerle kurulmaktadır. Queer liderlik; en temel anlamıyla güç ilişkilerini yıkıma uğratan, eril yönetsel performansların içeriğini değiştiren ve heteronormatif hizalanmayı reddeden bir yaklaşımı barındırmaktadır. Bu çalışma, queer teoriyi kendisine çıkış noktası alarak ana akım liderlik söylemi ve pratiklerinin ters yüz edilme potansiyellerini açığa çıkarmayı amaçlamaktadır. Queer liderlik temsiliyetlerinin Türkiye bağlamında işyerlerinde nasıl ifade edildiğini anlamayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda çalışmada, heteronormatif matrisi aşma edimlerini gerçekleştiren bireylerin liderlik ve rol beklentilerine ilişkin algıları ne ölçüde istikrarsızlaştırabildiği sorgulanmaktadır. Ana akım liderliğin ne ölçüde aşılabildiği temel çıkış noktası olarak ele alınmaktadır. Alan yazınında eşitsizlik ve ayrımcılık gibi konular gerek işyerinde gerekse de işe alımda ele alınan unsurlar olmasına rağmen, kimlik mücadelesi içinde değişen, akışkan liderlik temsiliyet ve performanslarına ilişkin çalışmaların sınırlılığı dikkat çekmektedir.

Söz konusu amaç doğrultusunda, Türkiye'de ağırlıklı olarak metropol kentlerde yaşayan, farklı sektörlerde (eğlence, sivil toplum, eğitim, kamu hizmetleri, sağlık) çalışan, liderlik pratiğini

deneyimleyen 10 katılımcı ile pandeminin gerektirdiği koşullar sebebiyle çevrimiçi derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilerek nitel bir alan çalışması yürütülmüştür. Görüşmeler tematik içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Bu çalışmada katılımcıların kendi öznel anlatılarından yola çıkarak liderlik edim ve pratiklerini nasıl deneyimledikleri ortaya konulmuştur. Bulgular yorumlanırken queerleşen liderliğin hangi biçimler/formlar altında varlık gösterdiği incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda queer liderliğin/liderliklerin özgünlüklerine ilişkin çıktılar, çıkarımlar elde edilmiş olup kimi katılımcıların kendilerini queer olarak tanımlamasa da liderliğini queer değerlendirmeleri sonucuna ulaşılmıştır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Queer kavramı, topluluk üyeleriyle bir ve aynı olma üzerinden bir yaklaşımı izlemeyerek farklılığın altını çizen kuramsal arka plana sahiptir. Bu doğrultuda bir şeye ya da sıfata ait olma ya da kimlik siyaseti ile açıklanamaz. Bu durum ise bir ifade olarak queer ile açıklanabilecek şeyleri betimlemeyi zorlaştırmaktadır. Temel dayanağı tüm kimliklerin eleştirilmesi ve sorgulanmasıdır (Gamson, 1996: 395-396). Queer teoride önemli olan öznedir. Bu doğrultuda bir konuyla ilişkili yaklaşımlarda öznelerin deneyimleri ve pratikleri temel çıkış noktası olarak ele alınmaktadır. Queer teori, kimlikler üzerine yaklaşımları eleştirirken öznenin her an değişebilirliği ve akışkanlığını göz önünde bulundurarak özneye ilişkin sabit yaklaşımların normsal düzenin bir varyasyonu olduğunu ifade ederek reddetmektedir (Butler, 2014: 166). En temel özelliği heteronormativitede bir sapma/kırılma yaratma potansiyelidir. Kavram, Teresa de Lauretis aracılığıyla kullanılmış olup literatürde özellikle Butler ve Sedgwick ile karşımıza çıkmaktadır (McDonald, 2017: 132). Queer literatürde değinilen önemli hususlardan biri de 'queer' olanı tanımlama güçlüğüdür. En temel anlamıyla queer, bir kimlik ile ifade edilme, bir sıfata dahil olma zorunluluğunu alt üst etme olarak yorumlanabilir. Ayrıca, tamamen kimlikleri bir köşeye itmeyip kimliklerin sorgulanması ve dayatılan tüm kimlikleştirmelere ilişkin mücadele stratejilerinin geliştirilmesi noktasında kimlikleri bu perspektifin içinden sorunsallaştırma imkânı yaratmaktadır (Gamson, 1996: 395-396).

Queerleşen bir liderlik anlayışı ise yönetsel pozisyonlarda söyleme herkesin dahil olduğu, söylemlerin alanını ve yönünü çok yönlü yaparak değiştirdiği bir yapı ortaya koyar. Liderlik kavramını eleştirip dönüştüren birey, yönetsel alanı bir şekilde diğerleriyle paylaşarak güç inşası üzerinde yeni bir durum ortaya koyar (Ford, 2006: 78- 79). Queerleşen liderin ya da queer liderliğin neleri kapsadığını söylemek kavramın varoluşuna aykırı olsa da queer liderlik, temel olarak cinsiyet ikiliklerini yıkan tüm davranış örüntü ve pratikleri içermektedir. Bu sebeple gerek söylemlerin ve statülerin tartışmaya açılması, gerekse de bunların davranışsal olarak yıkılması queerleşen liderlik kapsamında değerlendirilebilir. Queer liderlik, pratikleriyle norm temelli ikilikler arasında çelişki yarattığı anda kendisini göstermektedir (Mcdonald, 2017: 137; Fine, 2017: 382- 384; Muhr & Sullivan, 2013: 431). Queer potansiyele sahip liderlik yaklaşımı, egemen gücü teşkil eden güç, hiyerarşi, otorite zincirinin sorgulanmasını esas alan bütünsel bir perspektiften yeni tartışmaların önünü açar (Tooms, 2007: 605).

Queer liderlikte öne çıkan unsurlardan biri liderin başat bir öğe olarak ortaya çıkmıyor oluşudur.

Merkezde lider konumunda olan kişi/özne yer almaz. Merkezdeki özne, sürekli yer değiştiren bir niteliğe sahip olup lider bu konumu takipçisiyle paylaşmaktadır. Bu durum ana akım liderlik yaklaşımlarından ayrılan bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira takipçi, karar alma ve bilgi inşa sürecinde de etkin bir özne olarak konumlanmaktadır. Bu durum, queer liderlikte öne çıkan bir unsur olarak karşılıklılık temelinde bir etkileşimi sağlamaktadır (Rottmann, 2006: 14-15; Collinson, 2015: 1423- 1424).

Queer liderlik, takipçilerle etkileşimin temel bir unsuru olarak kabul edilir ve karşılıklılığa dayalı bir diyalog oluşturur. Bu liderlik yaklaşımı, geleneksel cinsiyet normlarına uymayan bireyler için güvene dayalı ilişkiler kurmayı teşvik eder ve işyerinde çalışanların kendilerini açıkça ifade etmelerine yardımcı olur (Fine, 2017: 380-381). Queer liderlik, lider-takipçi etkileşimini

güçlendirirken eleştirel bir diyalogu ve farklı kimliklerin kesişimini içerir. Ayrıca, bu yaklaşım kimlik deneyimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir pratiği yansıtır (Fine, 2017: 385).

İdeal lider, ana akım anlayışlarda; 'beyaz', 'erkek' ve 'heteroseksüel' olma üzerinden tanımlana gelmiştir. Bununla beraber kadın liderden beklenen özellikler ise ilişkisellikle (destekleyici ve anlayışlı olmak vb.) bağdaştırılmaktadır. Queer liderlik, kendisini beden kullanımı açısından da göstermektedir. Bedenler, toplumsal güç alanlarını belirleyen özelliklere sahiptir. Trans özneler üzerinde yapılan çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlardan biri, bedenlerin diğerleri tarafından cinsiyetlendirilmeleridir (Muhr ve Sullivan, 2013). Örgütler, kılık – kıyafet ve bedensel görünüm açısından işgörenler üzerinde baskı kurmaktadır. Queer liderlik, bedensel olarak norma dayalı, norm temelli ikilikleri tahrip ederek kendisini göstermektedir. Bu sebeple 'öteki' hale gelmek kamusal alanda söz söyleme ve edimde bulunabilme gibi politik araçlar üzerinde de etkilidir. Ancak hareket alanının kısıtlanması yalnızca mekânsal ve politik alanlarda sıkışma yaratmamakta, aynı zamanda direnişe yeni açılımlar da sağlamaktadır (Muhr ve Sullivan, 2013).

Queer liderlik, literatürdeki odak noktası, bulanıklık ve okunaksızlıklar yaratma yeteneği üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşım, beden ve görünümün ötesinde lider tanımını sorgulayan bir söylemi teşvik eder. Bu, ana akım liderlik tanımlarından farklıdır ve normları sorgulama üzerine odaklanır. Toplumsal cinsiyet normlarına karşı çıkarak bedenlerdeki normları da sarsan liderler, işyerinde queer potansiyelin varlığını gösterirler. İşyerlerinin bedenleri nasıl tanımlayabileceğini ve hareket edebileceğini belirleyen normları sorgulayarak bu durumu istikrarsızlaştırır. Queer liderlik, literatürdeki odak noktasını, bulanıklık ve okunaksızlıklar yaratma yeteneği üzerine kurmuştur. Bu yaklaşım, beden ve görünümün ötesinde lider tanımını sorgulayan bir söylemi teşvik eder. Bu, ana akım liderlik tanımlarından farklıdır ve normları sorgulama üzerine odaklanır. Toplumsal cinsiyet normlarına karşı çıkarak bedenlerdeki normları da sarsan liderler, işyerinde queer potansiyelin varlığını gösterirler. İşyerlerinin bedenleri nasıl tanımlayabileceğini ve hareket edebileceğini belirleyen normları sorgulayarak bu durumu istikrarsızlaştırır (Fine, 2017:379-382; Vitry, 2021:2; Muhr & Sullivan, 2021:417-418).

Çalışma, kendisine temel olarak eleştirel yönetim çalışmaları yaklaşımını almaktadır. Butler'ın yaklaşımı çalışmanın genel çerçevesini oluştururken, Foucault ve eleştirel örgüt çalışmaları ele alınan diğer bakış açılarını oluşturmaktadır. Butler'ın ifadesiyle queer, siyasetten ayrılamaz, zaman ve mekân boyutlarıyla da ele alınabilen bir kavramdır (Butler, 2014). Queer siyasetin bükülebilir potansiyeli queerleşme için stratejik bir düzlemi karşımıza çıkarmaktadır. Nitekim, çalışmada ele alınan mekân olarak işyeri, kendi içerisinde mekân siyasasını ortaya çıkarmaktadır. Politik arayış ve mücadelelerde olduğu gibi hak mücadelelerinde de içinde bulunulan yer/mekânın dönüştürücü özelliği, içinde barındırdığı hegemonyanın yıkılabilir varlığı düşünülecek olursa bir anlamda queer potansiyelin oluşması için 'normal'de belli yerde, belli zamanda yapılabilecek ve söylenebilecek olanları tahrip eder. Butler ile bazı noktalarda benzer anlayışları taşıyan Foucault ise araştırmamızın diğer kuramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Foucault'nun özellikle iktidar yapısına ilişkin analizi ve biyolojik determinizme eleştirel yaklaşımı, temel tezlerinden biri olan iktidarın özneler üretmekle kalmayıp onları kontrol edip denetlemesi (Foucault, 1999; Foucault, 2007) bulguları anlamlandırma ve yorumlamada ele alınmıştır.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Türkiye'de işyeri bağlamında queer liderlik performanslarının nasıl temsil edildiği, hangi pratikleri içerdiğini anlayabilmek, bu pratiklere ilişkin örüntüleri ortaya koyabilmek için katılımcıların öznel anlatılarına, hikayelerine alan açan nitel araştırma yöntemine dayalı derinlemesine görüşme tekniği, araştırma deseni olarak fenomenolojik yaklaşım seçilmiştir. Sosyal gerçekliklerin sosyal bağlamlarda nasıl şekillendiğini keşfetme araçlarından biri olan fenomenolojik yaklaşımda bakış açısı, bireylerin öznelliklerini önceleyerek bireysel deneyimlerin açığa çıkardığı anlamlar üzerine yoğunlaşmaktır. Zira sosyal yaşama dair anlamların

yorumlanabilmesi bireyleri anlamaktan geçmektedir. Bu da bireysel anlatılar üzerinden şekillenmektedir.

Niteliksel araştırma, sosyal yaşamı verili olarak ele almaktan uzak kalarak sosyal gerçekliğin tartışmalı ve değişken özelliklerinin incelenmesinde öne çıkmaktadır. Kültür, dil ve anlam gibi yaşam gerçeklerine, karmaşık olgulara hareket noktaları bularak anlama çabası gerçekleştirmektedir. Niteliksel araştırmanın araştırmacı ve araştırmaya dahil edilen birey ve gruplarla karşılıklı etkileşim içinde bir süreci mümkün kılması bilimsel bilgi üretiminin değiştirici ve dönüştürücü yanına işaret etmektedir. Bu iki yönlü, karşılıklı ilişki araştırmacıya olgulara hem eleştirel yaklaşma fırsatı sağlar hem de yorum yapma olanağını zenginleştirir (Kümbetoğlu, 2019: 29).

Görüşmeler 30.04.2021 ile 31.08.2021 tarihinde hazırlanmış olan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunda katılımcılara liderlik hakkındaki düşünceleri, tanıklıkları ve işyeri deneyimlerine ilişkin açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Pilot görüşmelerle beraber toplamda 11 görüşme gerçekleştirilmiştir. Yalnızca bir görüşme veri analiz sürecine dahil edilmemiştir. Görüşmelerin tamamı pandeminin gerektirdiği koşullar sebebiyle çevrimiçi Zoom platformu üzerinden gerçekleştirilmiş, katılımcıların onayı doğrultusunda kayıt altına alınmış, yalnızca bir görüşmede teknik bir aksaklıktan dolayı görüşmenin bir kısmı Zoom, bir kısmı ise Skype üzerinden tamamlanabilmiştir. Çalışmanın etik kurul izni Dokuz Eylül Üniversitesi yetkili kurullarından alınmış, katılımcılar görüşme öncesi gönüllü onam süreci hakkında ayrıntılı bilgilendirilmişlerdir.

Çalışmada maksimum çeşitliliği sağlayabilmek için farklı sektörlerde (eğlence, sivil toplum, eğitim, kamu hizmetleri, sağlık) görev yapan, liderlik pratiğini deneyimleyen 10 katılımcı ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Araştırmacılar, katılımcıların queer liderlik nitelendirmelerini gerek kendi tanımlamaları gerekse yarattıkları muğlaklıklarla queer öznellikleri yönetimsel alana taşıyan özneler olarak değerlendirmiştir. Bu kapsamda yaşları 26 – 49 arasında değişen, farklı illerde yaşayan (İstanbul, Ankara, İzmir, Uşak, Eskişehir) 1 kamu görevlisi, 2 serbest meslek sahibi, 2 sivil toplum ve 5 özel sektör bünyesinde aktif olarak yöneticilik yapan, yöneticilik rolü üstlenen katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Amaçlı, olasılıksız ve kartopu örnekleme tekniği yardımıyla ulaşılan katılımcılarla görüşmeler veri doyum noktasına ulaşıldığında durdurulmuştur. Veri çözümlemesi için betimsel ve tematik nitel içerik çözümlemesinden faydalanılmıştır. Veri analizi süreci, katılımcılardan alınan ses ve görüntü kayıtlarının deşifre edilebilmesi için katılımcıların onayı doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte, katılımcı yorumları önce yorumların sıklığına dayalı olarak kodlanmış ve daha sonra bu kodlar kategori ve temalar altında sınıflandırılmıştır. Bu adımların amacı, verilerin anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde düzenlenmesini sağlamaktır. Veri analizi süreci, katılımcıların sesli ve görüntülü ifadelerini dikkate alarak derinlemesine incelenmiştir. Bu inceleme, katılımcıların görüşlerini, düşüncelerini ve deneyimlerini anlamak için önemli bir araçtır. Katılımcı yorumları, sıklığına göre belirli kodlar altında gruplandırılmıştır. Bu kodlar daha sonra benzer konuları veya temaları içeren kategorilere dahil edilmiştir. Bu kategoriler, verilerin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmak ve anlamlı bir yapı oluşturmak amacıyla kullanılmıştır. Sonuç olarak, bu veri analizi süreci, katılımcıların görüşlerini ve deneyimlerini anlamak için kayıtların detaylı bir şekilde incelenmesini içermiştir. Bu analiz, anlamlı bulgular elde etmek ve araştırmanın amacına hizmet etmek için kullanılan bir yöntemdir. Çalışmanın niteliksel bir araştırma olduğu göz önüne alındığında, araştırmanın güvenvericilik ölçütleri bağlamında ‘kredibilite’, ‘aktarılabilirlik’, ‘itimat edilirlik’ ve ‘onanabilirlik’ öğelerine uygun adımlar izlenmiştir (Flick, 2019). Katılımcılara ilişkin özellikler Tablo 1’de sunulmuştur:

**Tablo 1:** Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri

| Mahlas | Çalışma Alanı/Meslek | Eğitim | Yaş | Yaşadığı İl |
|---|---|---|---|---|
| Levent | STK Yöneticisi | Doktora | 35 | İstanbul |
| Sevgi | STK Yöneticisi | Lisans | 43 | İstanbul |
| Birsen | İşletme Yöneticisi | Lise | 40 | İstanbul |
| Ufuk | Araştırma Şirketi Yöneticisi | Yüksek Lisans | 29 | Ankara |
| Batı | Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı | Yüksek Lisans | 35 | İstanbul |
| Ülkü | Antrenör | Yüksek Lisans | 26 | Uşak |
| Engin | Komisyon Başkan Yardımcısı | Yüksek Lisans | 31 | Eskişehir |
| Yaşar | Proje Birimi Sorumlusu | Yüksek Lisans | 46 | İzmir |
| Can | İK Grup Müdürü | Yüksek Lisans | 30 | İzmir |
| Esin | Etkinlik Yöneticisi | Yüksek Lisans | 49 | İstanbul |

# BULGULAR VE TARTIŞMA

İşyeri, çalışma kapsamında emek biçimlerinin gerçekleştiği bir alan olarak ele alınmaktadır. Böylece, yalnızca yönetim fonksiyonun queerleşme potansiyeliyle değil, aynı zamanda emek alanlarının da queerleşme potansiyeline yönelik bir değerlendirmede bulunmak olasıdır. Bu durum işyerinin nasıl tanımlandığı ve ifade edildiğine dair yeni okuma ve sorgulamaları kaçınılmaz olarak bizlere sunacaktır. Bu kapsamda işyerlerinin mekân siyaseti açısından dönüşümlere etkisi de göz önünde bulundurulmuştur. Mekân seçiminde işyeri kavramsallaştırılmasının ucu açık ve geniştir. Bu doğrultuda çalışma kapsamında işyeri, yalnızca resmi (formel) ve güvenceli olan işleri değil; aynı zamanda prekaryalaştırılan işleri de içine alan bir yapıyı temsil etmektedir.

Katılımcı ifadelerinden yola çıkarak queer liderliğin; kolektif çalışmanın organize edilmesi, önde/sahnede olmama, katılımcılık, lider- takipçiler arasında iki yönlü ilişkiyi ifade eden karşılıklılık, eşitler arası ilişkiler kurmakla bütünleşen ve ayrımcılığı dışlayan, kapsayıcılık gibi özelliklerin bir arada varlık gösterdiği, performatif edimlere yaslanan bir yaklaşım olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın başlıca iki tematik bulgusu ise şunlardır: 'Özne Merkezinin Akışkanlığı Olarak Liderlik' ve 'Okunaksızlık Olarak Liderlik'

## Özne Merkezinin Akışkanlığı Olarak Liderlik

Katılımcı anlatılarında karşılık bulan akışkanlıkla ifade edilen kavram, lider olarak öznenin merkezde yer alan biricik bir unsur olmamasından ileri gelmektedir. Söz konusu durum, yani queerleşen lider/liderlik, merkez ve çevre arasında yer değiştirmeyi temsil etmektedir. Queer anlayışla lider/liderlik merkezde yer alabileceği gibi takipçi de merkeze geçebilmektedir. Merkez ve çevre hem liderin hem de takipçinin süreç içinde akıcı olarak yer değiştirebildiği bir alandır. Aslında queer lider için merkez ve çevre gibi özellikler de yadsındığı için unvanlar yalnızca sorumluluk alanlarının paylaşılmasından ibarettir ve süreç içinde bunlar yer değiştirilebilir özellikler taşımaktadır. Merkezde olmakla kast edilen sahnedeki oyuncu gibi düşünebilir. Zira, queer liderlik özelliği gösteren hiçbir birey, diğerlerini ya da takipçilerini edilgen bireyler olarak görmemektedir. Süreç içindeki herkes sahnenin ana öğeleri ve gösterenleri olarak yer almaktadır. Bu tematik bulgunun alt kategorileri aşağıda sunulmuştur:

## Lider Takipçi İlişkisinde Kolektif Çalışma

Queer liderin kolektif çalışma vurgusu dikkate değerdir. Zira katılımcıların pek çoğu bir bütünün parçası olmaya özel önem atfetmişlerdir. Bununla birlikte süreçleri tanımlarken liderliklerini ayrı bir noktaya koymamaktadırlar. Bunun yerine lider de birlikte iş yaptıkları işgörenlerle birlikte iş organizasyonunu yerine getiren halkalardan yalnızca bir tanesidir. Böylece, liderlik öznesinin biricik yapısı devre dışı bırakılmaktadır.

### Lider Takipçi İlişkisinde Önde/Sahnede Olmama

Ana akım liderlik çalışmalarında lider; diğerlerine rehber olan, vizyonuyla takipçilerini etkileyen kahramanlaştırılmış bir semboldür. Queer liderler ise önde ya da biricik olmayı öncelememektedir. Zaten onlar kendilerinin lider pozisyonunu koordinasyon içeriğiyle tanımlayıp süreçlerin liderleri olabileceğini belirtmektedirler. Kendilerinin öne çıkmasından ziyade sürecin iyi organize edilmesi katılımcılar için daha önemli olmaktadır.

### Lider Takipçi İlişkisinde Karşılıklılık

Burada karşılıklılık ile ifadesini bulan durum iki şekilde ele alınabilir: Bunlardan biri ilişkisel boyutken, diğeri liderlik pozisyonunun başkalarına devredilebiliyor olmasıdır. Bu iki yönlü ilişki, bir yandan hiyerarşinin yatay olarak örgütlenmesini sağlarken, diğer yandan geri bildirim sistemi de dahil olmak üzere tüm iletişim ve ilişkinin karşılıklı olarak akmasına yönelik bir anlayışı barındırır.

### Lider Takipçi İlişkisinde Eşitler Arası İlişki

Queer liderlik bağlamında eşitler arası ilişki kurmak ise katılımcıların anlatıları üzerinden şekillenmiş olup eşit pozisyonlar ve eşit temsiliyetlerde yer almak, iş pratiklerini cinsiyetsizleştirmek ve queer bakışı açısı gibi kavramlarla bağlantı kurarak oluşturulmuştur. Karşılıklılık ile oldukça bağlantılı olan bu başlık politik bir duruş olarak da yorumlanabilir.

### Okunaksızlık Olarak Liderlik

Okunaksız olmakla ilgili kavram aslında liderin davranışlarının öngörülebilir olmaktan uzak ve norm karşıtı olarak karşılık bulması şeklinde ifade edilebilir. Bu hem fiziksel olarak hem de davranış örüntüleri aracılığıyla liderin diğerlerinin zihinlerinde yarattığı bulanıklıktır. Cinsiyetsiz ve stereotiplerden uzaklaşarak kimi zaman protest ifadelerle de kendisini bulan bu durum, liderlerin diğerlerinin zihninde karmaşa yaratıyor olmalarıdır. Alan yazınında bu durum bedenen ve fiziksel olarak kendini çok daha fazla göstermeye elverişli olsa da Türkiye bağlamında davranış ve söz gibi durumlar üzerinden karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu okunaksız durum, queer tutumun liderliğe yansıması olarak değerlendirilebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada yönetsel rol ve sorumluluklar üstlenen katılımcılar en temelde çalışanların gerçekliğini yorumlama ve tanımlayabilme noktasında potansiyel oluşturmaktadır. Bu doğrultuda cinsel yönelimi ve/veya cinsiyet kimliği heteronormatif/cisnormatif yapıdan farklılaşan gruplar, yalnızca dışlanan kategorilerle bağdaştırılamayacak şekilde yaşam alanlarını var edebilmekte, kendilerine alan açabilmektedir. Bu durum pozitif, dönüştürücü söylem ve eylemlerin gücünü göstermektedir.

Bu çalışmada queer liderlik kapsamında en önemli değerlendirmelerden biri, liderlik üzerine odaklanan ana akım çalışmaların merkeze aldığı güç, statü, hiyerarşi ve kimliğin sorgulanmasıdır. Bu sorgulama beraberinde işyerinde heteronormativitenin/cisnormativitenin liderlik üzerinde yarattığı unsurların yıkılması ve sarsılması sonucunu meydana getirebilir. Liderlik gibi bir kavramın belli belirteçlerle sınırlanması normların yaptığına benzer bir sonucu doğurmaktadır. Bu sebeple çalışmada ideal liderlik tipolojisi ya da liderlik tanımlarından özellikle kaçınılmıştır. Tüm kavramsallaştırmalar bir yanıyla norm haline geleceği için queer liderlik tartışması içinde herhangi bir tanımlamadan söz edebilmek mümkün değildir.

Queer liderlik, karşılıklı iletişimi ve özeleştiriyi olanaklı kılan bir imkân doğurmaktadır. Bununla birlikte Foucault'nun bakış açısından yaklaşıldığında dil ile gerçeklik arasında bağ kurmak başka bağlamların da oluşmasına neden olabilmektedir. Bu doğrultuda liderlik üzerine konuşurken belli unsurlarının altının çizilmesi bilgi – iktidar ilişkisi oluşturacağı için queer bakış açısını yadsıyan bir görünüm ortaya çıkarmaktadır. Zira, Foucault'nun bakış açısından yaklaşıldığında bir liderlik tanımı vermek sabit bir söylemin oluşmasına da zemin hazırlayabilir (Foucault, 1999:25-39).

Katılımcıların tamamının üzerinde uzlaştığı bir diğer queerleşen liderlik özelliği ise katılımcılıktır. Queer lider, karşılıklı etkileşime dayalı bir anlayışı barındırır. Dolayısıyla bilgi akışı veya kurum içi karar mekanizması tek yönlü olarak işlememektedir. Bu durum heteronormatif anlayıştan oldukça uzak bir tutumdur. Böylece takipçileri nesne pozisyonunda değil, özne pozisyonunda konumlanmaktadır. Otorite zincirinin kırılmasıyla sonuçlanan bu durum queer liderlikte dikkate değer bir unsurdur.

Katılımcıların liderlik kavramında yaratmış oldukları uyumsuzluk, queer liderlik kapsamında değerlendirilebilecek bir unsuru oluşturmaktadır. Bunlardan bazıları cinsiyet stereotiplerinden uzak kalmaları ve bu durumların liderlik etme alanlarında karşılarına çıkmış olmasıdır. Bu ifadeler arasında katılımcı Esin'in belirttiği *"onların kadın resmine uymuyorum"* ifadesi; katılımcı Ufuk'un *"protest giyinmekten vs. hiç geri durmayan bir insanım…Yüksek sesle bildiği konuda özgüvenli konuşup bir işin yapılmasını isteyen birinden çok korkuluyor".* Buradaki iki durum da ikili cinsiyet normlarına uymayan katılımcıların karşılaştığı süreçleri ifade etmektedir. Ancak her iki durumun da gösterdiği netice liderliklerini uyumsuzlukları ve belirsizlikleri çerçevesinde sürdürme pozisyonlarını ortaya koymaktadır. Yaratılan bulanıklık, liderlik etme süreçlerini değiştirmelerine yol açmamış; aksine queer liderlik konumlarını daha da güçlendirerek iş süreçlerinde takipçileri yönünden de başarılı sonuçlara ulaşmalarını sağlamıştır. Nitekim, queer liderlik inşası ayrımcılığa maruz kalmanın önünü açmamış, tam tersine öznelere alan açan bir süreç olmuştur. Bu sebeple yönetici pozisyonunda yer alan katılımcıların varlığı ve mücadelesi ile işyerinde daha özgür ve eşit yaşam alanlarının ortaya çıkabileceğini göstermek, ayrımcı söylem ve pratiklerin altını çizmekten daha önemli olduğunu düşündürtmektedir.

# KAYNAKÇA


Butler, J. (2014). Bela bedenler. Pinhan Yayıncılık.

Chang, J., & Bowring, M. A. (2017). The perceived impact of sexual orientation on the ability of queer leaders to relate to followers. Leadership, 13(3), 285-300.

Chung, Y. B. (2001). Work discrimination and coping strategies: Conceptual frameworks for counseling lesbian, gay, and bisexual clients. The Career Development Quarterly, 50(1), 33-44.

Collinson, D. (2005). Dialectics of leadership. Human Relations, 58(11), 1419-1442.

Gamson, J. (1995). Must identity movements self-destruct? A queer dilemma. Social Problems, 42(3), 390-407.

Harding, N., Lee, H., Ford, J., & Learmonth, M. (2011). Leadership and charisma: A desire that cannot speak its name?. Human Relations, 4(7), 927-949.

Ferry, N. C. (2018). It'sa family business!: Leadership texts as technologies of heteronormativity. Leadership, 14(6), 603-621.

Fine, L. E. (2017). Gender and sexual minorities' practice and embodiment of authentic leadership: Challenges and opportunities. Advances in Developing Human Resources, 19(4), 378-392.

Flick, U. (2019). An Introduction to Qualitative Research (6th ed.). London: Sage Publications.

Ford, J. (2006). Discourses of leadership: Gender, identity and contradiction in a UK public sector organization. Leadership, 2(1), 77-99.

Foucault, M. (1999). Bilginin Arkeolojisi, (Çev. Veli Urhan). İstanbul. Birey Yayınları.

Foucault, M. (2007). Cinselliğin Tarihi, (Çev. Hülya Uğur Tanrıöver,). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Kümbetoğlu, B. (2019). Sosyoloji ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

McDonald, J. (2017). Queering methodologies and organizational research: Disrupting, critiquing, and exploring. Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 12(2), 130-148.

Muhr, S. L. & Sullivan, K. R. (2013). None so queer as folk": Gendered expectations and transgressive bodies in leadership. Leadership, 9(3), 416-435.

Nagoshi, J. L., Brzuzy, S. I., & Terrell, H. K. (2012). Deconstructing the complex perceptions of gender roles, gender identity, and sexual orientation among transgender individuals. Feminism & Psychology, 22(4), 405-422.

Rottmann, C. (2006). Queering educational leadership from the inside out. International Journal of Leadership in Education, 9(1), 1-20.

Tooms, A. (2007). The right kind of queer: Fit and the politics of school leadership. Journal of School Leadership, 17(5), 601-630.

# COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL KAYIRMACILIK (KRONİZM) VE BİLİŞSEL YORGUNLUK İLİŞKİSİNDE İŞ GÜVENCESİZLİĞİNİN ARACI ROLÜ

Doç. Dr. Orkun DEMİRBAĞ
*Gümüşhane Üniversitesi*
orkundemirbag@gumushane.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Kübra ŞİMŞEK DEMİRBAĞ
*Gümüşhane Üniversitesi*
kubrasimsek@gumushane.edu.tr

## ÖZET

COVID-19 pandemisinin yarattığı ekonomik daralma, örgütlere de sirayet ederek bazı çalışanların işlerini kaybetmelerine ve geri kalanların da iş güvencesizliğine dayalı kaygılar yaşamalarına sebep olmuştur. Çünkü, kaynakların korunması teorisine dayalı olarak, çalışanlar, para, enerji, zaman ve sağlık gibi mevcut kaynaklarına yönelik bir tehdit algıladıklarında stres ve tükenmişlik gibi olumsuz duygular yaşarlar. Aynı zamanda, meritokrasiye dayalı sistemler yerine kayırmacılığın nam-ı diğer kronizm ya da ahbap çavuş ilişkisinin ön plana çıktığı örgütlerde, ayrımcılığa maruz kalan çalışanlar, olumsuz duygulanıma daha yatkın olacaklardır. Bu bağlamda, bu çalışmada COVID-19 pandemisi sürecinde örgütsel kayırmacılığın bilişsel yorgunluğa etkisinde iş güvencesizliğinin aracı rolünü ortaya çıkarmayı amaçlıyoruz. Araştırma hipotezini, Türkiye'de özel sektör çalışanı 950 kişiden topladığımız verileri kullanarak yapısal eşitlik modellemesi ile test ediyoruz.

**Anahtar Kelimeler:** Kaynakların korunması teorisi, örgütsel kayırmacılık, örgütsel kronizm, iş güvencesizliği, bilişsel yorgunluk, Covıd-19, ahbap çavuş ilişkisi.

# GİRİŞ

Aralık 2019'da Çin'in Hubei eyaletinin Wuhan şehrinde ortaya çıktığı rapor edilen ve hızla tüm dünyaya yayılarak önemli bir halk sağlığı sorunu haline Koronavirüs hastalığı (COVID-19) (Antino vd., 2022), Büyük Buhran'dan bu yana yaşanan en ani ve derin ekonomik daralmayı yaratarak milyonlarca insanı işsiz bırakmış ve ekonomi çarklarını bozarak (Obrenovic vd., 2021) insanların çalışma ve yaşama şekillerinde köklü değişikliklere neden olmuştur (Parolin vd., 2020; Michel vd., 2021). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) (2020) tahminine göre, karantina önlemleri doğrultusunda, 1,25 milyar çalışanın yüksek iş kaybı riskiyle karşı karşıyadır. Bu insani ve ekonomik krizin kuruluşlarda uzun vadeli etkilerinin olması kaçınılmazdır ve işsizlik ve işlerin kalitesinde düşüşü tetikleyerek çalışanların kendilerini sürekli tehdit altında hissetmelerine neden olacağı bilinmektedir (Murphy vd., 2013; Frone, 2018; Meyer vd., 2018; Vu vd., 2022). Geçici kapanmalar, işten çıkarmalar ve ekonomik kriz devletler için önemli bir tehdit haline gelirken, psikolog ve psikiyatrlar, bu tür koşulların psikolojik iyi oluşu etkileyeceği ve ruhsal bozukluk vakalarında artış yaratacağı konusunda uyarılarda bulunmuşlardır (Stein vd., 2013; Godinic vd., 2020). Bizim varsayımımıza göre ise, "kişisel ilişkiler ve sosyal ağlardan kaynaklanan kayırmacılık" (Turhan, 2014, s. 296) uygulamalarının yoğun şekilde yaşandığı örgütlerdeki çalışanların iyi oluşu, belirsizliğin yüksek olduğu bu tür kriz dönemlerinde daha yoğun şekilde etkilenecektir.

Doğası gereği politik olduğuna yönelik bir mit tarafından kuşatılan örgütler (Klein, 1988), her ne kadar rasyonel bir inşa süreciyle kurgulansa da farklı ve çatışan amaçlara sahip bireylerin koalisyonundan oluşmaktadır (Cyert & March, 1963). Kaynak tahsisi arayışında olan birey ya da gruplar, örgütlerdeki hayatta kalma mücadelesi içerisinde rasyonelliğe aykırı pek çok karar alabilmekte veya davranışta bulunabilmektedir. Politik arenalar olarak da ifade edilen bu organizasyonlarda (Bateman, 1980; Cobb & Marqulies, 1981; Mintzberg, 1983; 1985; Margulies vd., 2004; Vigoda-Gadot & Drory, 2006), üstler/amirler/yöneticiler olumlu (örn., astları güçlendirmek, pozitif performans skorları) ya da olumsuz davranışlar (örn., istismarcı yönetim,

toksik liderlik) sergileyebilecekleri gibi her iki davranışı birlikte de sergileyebilmektedirler (Jawahar vd., 2021). Üstlerle arkadaşlık ve birliktelik gibi şekillerde ilişkileri olan çalışanlar üstlerinden olumlu muamele görürken; ilişkileri daha düşük düzeyde olan çalışanlar daha az tercih edilirler ve bu nedenle ayrımcılığa uğrayabilirler (Khatri & Tsang, 2003; Arasli & Tumer, 2008; Khatri, 2011b; Turhan, 2014; Shaheen vd., 2023). Kayırmacılığın mevcut olduğu organizasyonlarda, üstler, performans dışı faktörlere dayalı ve liyakate aykırı olarak kendi tercih ettikleri gruba farklı muamele yapmaktadırlar (Begley vd., 2010; Turhan, 2014). Örgütsel kayırmacılık, örgütsel davranış alanında dikkate değer bir araştırma konusu olmasına rağmen yeterli düzeyde çalışılmamış olsa da (De Clercq vd., 2022), son yıllarda akademisyen ve uygulamacıların dikkatini çekmeye başlamıştır (Riaz & Zaman, 2018).

Örgütlerin köklerine yerleşmiş anti-meritokrasi uygulamalarından biri olan örgütsel kayırmacılık (Turhan, 2014; Shaheen vd., 2017), bir yöneticinin performansla ilgili olmayan faktörlere veya karşılıklı iyilik alışverişine dayalı olarak çalışanları kayırması anlamına gelmektedir (Turhan, 2014) ve Türkiye'de hem kamu hem de özel sektöre nüfuz etmiş durumdadır (Shaheen vd., 2020). Örgütsel kayırmacılığın, üstlerin astlarına uzun vadeli ilişkiler, sadakat ve itaat gibi performansla ilgili olmayan faktörlere dayalı olarak kolaylık sağladığı dikey kayırmacılık ve iş arkadaşları, sendikalar ve sosyal gruplar gibi aynı düzeyde kayırmanın yapıldığı yatay kayırmacılık olmak üzere iki yönü vardır (Khatri & Tsang, 2003).

Örgütsel kayırmacılığın iş tatminsizliği, sapkın işyeri davranışı, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve düşük örgütsel bağlılığın yanı sıra örgütsel vatandaşlık davranışı ve nankörlük gibi çeşitli tutumsal ve davranışsal sonuçlara yol açtığı bilinse de (Özsemerci, 2003; Diefenbach, 2009; Asunakutlu ve Avci, 2010; Choi, 2011; Karaköse, 2014; Pearce, 2015; Kteily & Bruneau, 2017), bizim çalışmamız, bildiğimiz kadarıyla, örgütsel kayırmacılığın bilişsel sonuçlarına ilişkin ilk çalışmadır. Örgütsel kayırmacılığın çalışanların kaynaklarını tükettiği ve işyerinde göz ardı edilen ve kayırılmayan çalışanların görevlerini tamamlamaya yönelik daha az olumlu ve daha olumsuz davranışlar sergilediği söylenebilir. Bu nedenle, örgütsel kayırmacılık, bir iş yeri stresörü olarak değerlendirilebilir (Khatri & Tsang, 2003; Turhan, 2014) ve örgütsel kayırmacılığın çalışanların bireysel çıktılarından olan bilişsel yorgunluk (Bakker & Heuven, 2006) üzerinde önemli bir etkisi olduğu ileri sürülebilir. Net düşünmede zorluk ve bireylerin düşüncelerine odaklanamamasıyla karakterize edilen bilişsel yorgunluğu yaşayan bireyler, düşüncelerinin yavaşladığını ve karmaşık şeyleri düşünmede zorlandıklarını hissetmektedirler (Varghese vd., 2020).

Kaynak eksikliğinin de çalışanlar üzerinde olumsuz psikolojik etkiler yaratması muhtemeldir. Bu durum, çalışanların savunma eylemlerinde kısır bir döngü içerisinde olmalarına neden olarak olumsuz psikolojik sonuçlar yaratır (Hobfoll, 1989, s.516). Yani, çalışanlar, işlerine yönelik bir tehdit algıladıklarında aşırı yük hissedebilirler çünkü işleri beklentilerine göre yapma hususunda yetersiz hissetme anlamına gelen bir kaynak açığı yaşarlar (Mahmoud, vd., 2020; Demirbağ vd., 2021). Önceki araştırmalar, iş güvensizliğinin ruh sağlığına işsizlik kadar zarar verebileceğini ve tükenmişlik, depresyon ve anksiyete bozukluklarındaki artışlarla bağlantılı olduğunu göstermektedir (Sverke & Hellgren, 2002; Demirbağ vd., 2021; Benach vd., 2014).

Tüm bahsettiklerimiz doğrultusunda, Kaynakların Korunması Teorisinden (Hobfoll, 1989) hareketle, örgütsel kayırmacılığın (kronizmin) bilişsel yorgunluk üzerindeki etkisinde iş güvencesizliğinin aracı rolü olduğunu iddia etmekteyiz. Çalışma hipotezimiz ise aşağıda sunulmaktadır.

*$H_1$: Örgütsel kayırmacılığın bilişsel yorgunluk üzerindeki etkisinde iş güvencesizliğinin aracı rolü bulunmaktadır.*

Bundan sonraki bölümlerde sırasıyla, araştırma yöntemi, BULGULAR ve TARTIŞMA ile SONUÇ ve ÖNERİLERe yer vermekteyiz.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Örneklem ve Prosedür

Bu araştırmada, örgütsel kronizmin bilişsel yorgunluğa etkisinde, COVID-19 sürecinde örgütsel işten çıkarmalardan sağ kurtulan çalışanların iş güvencesizliğine ilişkin korkularının aracı etkisi olup olmadığını ortaya çıkarmak için anketlerle toplanan nicel verilerden istifade ettik. Verileri amaçlı ve kartopu örnekleme yöntemiyle, Türkiye'de farklı sektörlerde çalışan 950 katılımcıdan elde ettik (Hair vd., 2021). İngilizce hazırlanmış olan anketi Türkçe'ye çevirdik ve dil eşdeğerliğini sağlamak amacıyla Brislin'in (1970) geri çeviri prosedürünü takip ettik. Araştırma modelimizdeki üç yapıyı değerlendirmek için kullanılan maddeler diğer araştırma bağlamlarında doğrulandığından, Hardesty ve Bearden'ın (2004) metodolojisini yüzey ve içerik geçerliğini sağlamak için dikkatle takip ettik. İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında araştırmaları olan iki profesör, iki doktor öğretim üyesi ve iki yüksek lisans öğrencisi uyarlanan maddeleri inceleyerek önerilerde bulundular. İlgili düzeltmeler yapıldıktan sonra, anketin Türkçe versiyonunu yaşları 20 ile 56 arasında değişen ve Türkiye'de yaşayan on çalışanla test ettik ve geri bildirimlere göre gerekli düzeltmeleri yaptık.

İki ana bölümden oluşan anket, değişken ölçekleri ve sosyo demografik sorulardan oluşmaktadır. Çevrim içi anket bağlantısını, iki haftalık tam kapanmanın yaşandığı 30 Nisan 2021 ile 17 Mayıs 2021 tarihleri arasında e-posta ve sosyal medya aracılığıyla paylaştık. Daha geniş bir yelpazede genellemeler yapabilmek amacıyla, özel sektördeki beyaz ve mavi yakalı çalışanlardan oluşan, farklı iş alanlarında çalışan heterojen bir örneklemle çalışmamızı yürüttük. Örneklem, nüfusun her bir kesimini temsil edecek şekilde seçilmiştir (Boddy, 2016; Begum vd., 2022). Çalışma farklı sektörleri ele almasından dolayı, ekonomik sistemdeki durumu iyi bir şekilde temsil etmektedir.

Katılımcılara, elde edilen tüm bilgilerin gizli kalacağı ve başka amaçlar için kullanılmayacağı konusunda bilgi verilmiştir ve anket, tam zamanlı çalışanlar tarafından gönüllülük esasına dayalı şekilde doldurulmuştur. İki aşamada gerçekleştirdiğimiz veri toplama sürecinde, öncelikle 100 anket pilot çalışma, amacıyla toplanmış ve ikinci aşamada 850 anket daha toplanarak nihai örneklem elde edilmiştir.

## Veri Toplama Araçları

Katılımcılar, görüşlerini 5'li Likert ölçeği üzerinde belirtmişlerdir (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum).

*Örgütsel kayırmacılık*, Turhan (2014) tarafından geliştirilen 15 maddelik ölçekle değerlendirilmiştir. Örgütsel kayırmacılık ölçeği, grup-içi ön yargı (6 madde), paternal kronizm (kayırmacılık) (5 madde) ve karşılıklı çıkar ilişkisi (4 madde) olarak üç gruptan oluşmaktadır. Önceki araştırmalarla tutarlı olarak (örn., Turhan, 2014; Shaheen, vd, 2020; Jawahar vd., 2021; Akyol & Erkoç, 2022; Ali vd., 2022), bu ölçek, liyakat yerine ilişkilere ve bağlantılara dayalı olarak belirli çalışanlara ayrıcalıklar bahşedilen örgütlerdeki çalışanların maruz kaldıkları örgütsel kayırmacılığı ölçümlemektedir. Örnek olarak "çatışmaları çözerken, yöneticimiz daha yakın kişisel bağlantısı olan çalışanları korur" ve "kurumumuzdaki personelin değerlendirilmesinde, yöneticiye bağlılık en önemli kriterdir" maddeleri verilebilir. İngilizce ölçekli orijinal çalışmada Cronbach Alpha değerlerii sırasıyla 0.87, 0.82 ve 0.72 bulunmuştur (Turhan, 2014).

*İş güvencesizliği,* De Witte (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılarak ölçülmüştür (Vander vd., 2014). Önceki çalışmalarla benzer şekilde (Piccoli & De Witte, 2015; Selenko vd., 2017; Nemteanu vd., 2021) çalışanların mevcut işyerlerinde devamlılık sağlayıp sağlamayacaklarına yönelik algılarının ve endişelerinin ortaya koyulmasını amaçlayan bu ölçek, bilişsel bileşen için iki ve duygusal bileşen için iki madde olmak üzere toplam dört maddeden oluşmaktadır. "Muhtemelen, yakında işimi kaybedeceğim" ve "işimin geleceği konusunda kendimi güvensiz hissediyorum" ölçekteki maddelere örnektir. Orijinal çalışmada, beş farklı Avrupa ülkesinde

ölçümlenen iş güvencesizliğin Cronbach Alpha değeri 0.82-0.88 arasında değişirken, tüm örneklemin Cronbach Alpha değeri 0.85'tir.

*Bilişsel yorgunluk,* Melamed vd. (1999) tarafından geliştirilen Shirom-Melamed Tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme, fiziksel yorgunluk ve bilişsel yorgunluk boyutlarından bilişsel yorgunluk boyutu ele alınarak ölçülmüştür. Önceki çalışmalarla tutarlı şekilde (Shirom vd., 2006; Mostert, 2011; Michel vd., 2021; Sousan vd., 2022) çalışanların düşüncelerinin yavaşlamasının ve düşünce süreçlerinin ve zihinsel çevikliklerinin azalması hissinin ölçülmesi (Shirom, 2003) amaçlanarak oluşturulan bu ölçek, beş maddeden oluşmaktadır. Tüm örneklemin Cronbach Alpha değeri 0.76'dır.

*Demografik değişkenler*, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, sıkı çalışma, ücretsiz izin, kredi borcunun olup olmadığı ve son üç ay içinde kredi çekilip çekilmediği olarak belirlenmiştir.

### Analitik Strateji

Bu çalışmada, örgütsel kayırmacılık, iş güvencesizliği ve bilişsel yorgunluk arasındaki ilişkileri ortaya koymaktayız. İlk olarak, çalışma verileri, tek bir kaynaktan elde edildiğinden dolayı varyans yanlılığı problemini ortadan kaldırmak amacıyla ortak method varyansını, üç aşamalı bir yaklaşımla test ettik (Padsakoff vd., 2003). Birinci aşamada, Harman's tek faktör testi yapıldı (Huang vd., 2020; Jawahar vd., 2021; Koay vd., 2022; Shaheen, 2023). Bu yaklaşıma göre toplam varyansın %50'den azının gizil bir yapı ile açıklanması gerekmektedir (Podsakoff & Organ, 1986; Fuller vd., 2016; Kock vd., 2021; Bozionelos & Simmering, 2022). İkinci aşamada, tek faktörlü ölçüm modelinin zayıf uyum iyilik değerine sahip olup olmadığı kontrol edildi (Cao & Zhang, 2020; Liu vd., 2020). Üçüncü aşamada ise, yapılar arasındaki çoklu bağlantıyı doğrulamak için VIF testini kullandık (Kock, 2017). VIF değerinin 5'in üstünde olması, ortak varyans hatasının olası bir göstergesidir (Hair vd., 2021). İkinci olarak, veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığını test ettik. Veri setinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±2 olması durumunda verilerinin normal dağılıma sahip olabileceği belirtilmektedir (Leech vd., 2005). Üçüncü olarak, modelin yapı geçerliliğini test etmek için Amos 25.0 paket programıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uyguladık. Modelin uyum iyiliği indeksini değerlendirmek için farklı uyum indeksleri kullandık (Hu & Bentler, 1999): (a) v2 / df, (b) Hata kareler ortalaması karekökü (SRMR), (c) Orta Kestirim hataların ortalama karekökü (RMSEA), (d) Uyum iyiliği indeksi (GFI) ve (e) Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI). Bu çalışmada, tüm yol katsayıları 0,05 düzeyinde anlamlı, v2/df 5'in altında, SRMR 0,08'in altında, RMSEA 0,08'in altında ve CFI ve GFI 0,90 düzeyinde olduğu için modelin iyi uyumu olduğunu gördük (Bryne, 2001; Demirbağ vd., 2021). Dördüncü olarak, betimleyici istatistikler ve korelasyon istatistiklerini IBM SPSS 24 paket programıyla analiz ettik. Son olarak, hipotez testlerini yapmak için SPSS 24 Hayes Process Makrosu Model 4 aracılığıyla (Hayes, 2013) yol analizlerini gerçekleştirdik.

Mevcut çalışmada bir bağımsız değişken (örgütsel kayırmacılık), bir aracı değişken (iş güvencesizliği) ve bir bağımlı değişken (bilişsel yorgunluk) içeren bir yol analizi modeli oluşturduk. Dolaylı etkiyi ortaya koymak için %95 güven aralığında (CI) 10.000 önyükleme örneğine dayalı olarak modelimizi test ettik (MacKinnon vd., 2002) ve CI sıfır içermediğinde dolaylı etki anlamlıdır (Morey vd., 2016; Şimşek Demirbağ & Demirbağ, 2022).

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, kesitsel tek kaynaklı verilerden yararlanıldığı için ortak yöntem varyansını test ettik. Ortak yöntem varyansının problem olup olmadığını incelemek için ilk aşamada Harman'ın tek faktör testini uyguladık (Podsakoff vd., 2003). Harman'ın tek faktör testi için 24 maddelik temel birleşen analizi sonucunda, özdeğer'i 1'den büyük olan 5 faktörün varyansı toplam varyansın %55.14'ünü açıklamaktadır. Birinci faktör, varyansın %35.43'ünü açıklayıp %50'sinden daha azını açıklayan bir gizil değişkendir (Podsakoff & Organ, 1986). İkinci aşamada, üç faktörlü modeli tek faktörlü modelle karşılaştırmak için DFA gerçekleştirdik. Örgütsel kayırmacılık, iş güvencesizliği ve bilişsel yorgunluğu içeren beş faktörlü model

($\chi 2$ (48) = 3.17, p < 0.001, SRMR = 0.031, RMSEA = 0.048, CFI = 0.964, GFI=0.952), verilerle iyi uyum sağlamıştır ve tek faktörlü modelden ($\chi 2$ (76) = 7.69, p < 0.001, SRMR = 0.082, RMSEA = 0.084, CFI = 0.696, GFI= 0.697) daha iyidir. Ortaya çıkan sonuçlar, ortak yöntem varyansı endişesini bir ölçüde hafifletmektedir. VIF değerlerinin 5'in altında olduğunu tespit ettik. Bütün bu veriler ışığında, bu çalışmada çoklu bağlantı sorununun bulunmadığını ve ortak yöntem varyansının önemli bir tehdit oluşturmayarak verilerin diğer analizler için uygun olduğunu gördük (Harris & Mossholder, 1996). Daha sonra, verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek amacıyla veri setinin çarpıklık ve basıklık değerlerini inceledik. Örgütsel kayırmacılığın çarpıklık değeri, -0.255 ve basıklık değeri, -0.466; iş güvencesizliğinin çarpıklık değeri, -0.057 ve basıklık değeri, -0.849; bilişsel yorgunluğun çarpıklık değeri, -0.131 ve basıklık değeri, -0.463'tür. Dolayısıyla, veri setinin normal dağılıma sahip olduğunu ortaya koyduk.

Ölçümlerin yapı geçerliliğini göstermek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullandık ve beş adet değişkenin bütününün -örgütsel kayırmacılık (Grup-içi ön yargı, paternal kronizm ve karşılıklı çıkar ilişkisi), iş güvencesizliği ve bilişsel yorgunluk- birbirinden farklı değişkenler olduğunu doğruladık. Örgütsel kayırmacılıktan 3 maddeyi, iş güvencesizliğinden 1 maddeyi ve bilişsel yorgunluktan 1 maddeyi 0,5 eşik değerinin altında olduğu için kapsam dışı bıraktık (Hair vd. 2021). Gizil değişkenlere ait olan göstergeler için bütün faktör yüklerinin anlamlı olduğu sonucuna ulaştık (p<0.001), bu da ifadelerin bütün gizil örüntüleri iyi bir şekilde ifade ettiğini gösterdi.

**Tablo 1:** Yapının özellikleri ve korelasyonları

| **Değişkenler** | **Ort.** | **SD** | **$\sqrt{}$AVE** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Örgütsel kayırmacılık** | 3.80 | 1.18 | - | **1** | | | | | |
| **Grup içi önyargı** | 3.80 | 1.31 | 0.74 | .94** | **1** | | | | |
| **Paternal kronizm** | 3.72 | 1.32 | 0.69 | .90** | .76** | **1** | | | |
| **Karşılıklı çıkar ilişkisi** | 3.88 | 1.23 | 0.71 | .91** | .81** | .70** | **1** | | |
| **İş güvencesizliği** | 3.56 | 1.42 | 0.75 | .59** | .58** | .50** | .53** | **1** | |
| **Bilişsel yorgunluk** | 3.56 | 1.21 | 0.67 | .55 | .54** | .48** | .50** | .67** | **1** |

Çalışmada kullanılan veri setlerinin faktör yüklerini incelediğimizde, örgütsel kayırmacılık yapısının grup içi önyargı boyutunun 0.77-0.72, paternal kronizm boyutunun 0.65-0.75, karşılıklı çıkar ilişkisi boyutunun 0.57-0.77, iş güvencesizliğinin 0.66-0.79, bilişsel yorgunluğun 0.52-0.77 arasında değiştiğini ve iç tutarlılığın her bir değişken için uygun seviyelerde olduğunu gördük. Tüm gizil örüntülerin bileşik güvenilirlik değerini incelediğimizde (CR), 0.72 ile 0.86 arasında değiştiğini ve 0.7 eşik sınırını aştığını ortaya koyduk. Bununla birlikte, DFA ile ilgili literatürdeki genel kural, AVE değerinin 0.45 veya 0.5'ten büyük olmasıdır (Bentler & Wu, 1993). Tüm yapıların AVE puanları, 0.45 ile 0.56 puanları arasında değişmekle birlikte tüm bileşik güvenilirlik değerlerinin 0.45 değerinin üzerinde olmasından dolayı, yapı, yakınsak geçerliliği sağlamaktadır. Tablo 1'deki korelasyon analizi sonuçlarında belirtildiği gibi, örgütsel kayırmacılık, iş güvencesizliği (r = 0.59, p<0.01) ve bilişsel yorgunlukla (r = 0.55, p<0.01) ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. İş güvencesizliği de bilişsel yorgunluk (r = 0.67, p<0.01) ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir.

Elde edilen bu verilerden sonra, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen yaklaşımı kullanarak ayırt edici geçerliliği ortaya koymaya çalıştık ve elde edilen bütün veri setinin ortalama varyansının (AVE) karekökünün değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinden daha yüksek seviyede olduğunu bulduk. Çalışmada yer alan bütün değişkenler, ifade edilen ayırt edici geçerlilik seviyesindedir. Sonuç olarak, çalışma modeli, ayırt edici geçerliliğe, güvenilirliğe, yakınsak geçerliliğe ve iç tutarlılığa sahiptir.

$H_1$ hipotezi ile, örgütsel kayırmacılığın bilişsel yorgunluk üzerindeki etkisinde iş güvencesizliğinin aracı rolünü araştırdık. Aracılık etkisi konusunda çalışma yapan Baron ve Kenny (1986) aracılığın geçerli kabul edilebilmesi için dört koşul ortaya koymuştur: Bunlar; (1) bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olması, (2) aracı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olması, (3) bağımlı ve aracı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması ve (4) modele aracı etkiye sahip değişkenin dâhil edilmesiyle bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin ortadan kalkması durumunda tam aracılık etkisinden söz edilirken ilişki gücünün önemli oranda azalması durumundaysa kısmı aracılık etkisi olması. Örgütsel kayırmacılık ($\beta = .55$, $p < 0.01$) bilişsel yorgunluk ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu için aracılığın ilk koşulu sağlanmıştır. Örgütsel kayırmacılık ($\beta = .59$, $p < 0.001$) iş güvencesizliği ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olmasından dolayı aracılığın ikinci koşulu da yerine getirilmiştir. İş güvencesizliği ile bilişsel yorgunluk pozitif ve anlamlı olarak ilişkilidir ($\beta = .67$, $p < 0.001$), böylelikle aracılığın üçüncü koşulu da sağlanmıştır. Son olarak ise iş güvencesizliğini modele dâhil ettiğimizde, örgütsel kayırmacılık ($\beta = .24$, $p > 0.05$) gücünü tamamen kaybederken iş güvencesizliğinin ($\beta = .57$, $p < 0.001$) bilişsel yorgunluk üzerindeki etkisi devam etmektedir. Önyükleme kullanılması sonucu iş güvencesizliği için tahmin edilen dolaylı etki .20 olup ve % 95 güven aralığında .14 - .25 değerlerini almaktadır. Sıfır değerinin güven aralığında bulunmamasından hareketle kısmi aracılık etkisi doğrulanmış ve $H_1$ hipotezi desteklenmiştir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, Türkiye'de COVID-19 pandemisi sürecinde, Kaynakların Korunması Teorisine dayanarak algılanan örgütsel kayırmacılığın çalışanların bilişsel yorgunlukları üzerindeki etkisinde iş güvencesizliğinin aracı rolünü sorgulamayı amaçladık. Çalışanlar akranlarıyla benzer düzeyde bilgi, beceri ya da uzmanlığa sahip olsa da bazı çalışanlar ayrıcalıklı hale gelirken bazıları ise göz ardı edilir ve saygısızlığa uğrayabilir (Turhan, 2014). Ne yazık ki ayrımcılık, Türkiye'deki örgütlerde yaygın olarak karşılaşılan bir sorundur (Özkanan & Erdem, 2016; Özer & Çağlayan, 2016). Üstlerle yakın ilişki içerisinde olan çalışanlara ayrıcalık gösterilirken, böyle bir ilişki kurmayanlar ise bu durumdan olumsuz şekilde etkilenecekler ve bilişsel olarak daha yorgun hissedeceklerdir. Çalışanlar kaynak tahsisi, performans değerlendirmesi, terfi ya da ödül dağıtımında ayrımcılığa uğradıklarında, üstlerinin bu muamelelerinden dolayı mevcut kaynaklarının tehlikeye girdiğini düşünerek olumsuz tutum veya davranışlar sergileyeceklerdir.

**Tablo 2:** Aracılık analizi sonuçları (ÖK→İG→BY)

| **Öncüller** | **İş Güvencesizliği** | | | | | **Bilişsel Yorgunluk** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **β** | **SE** | **LLCI** | **ULCI** | **$R^2$** | **β** | **SE** | **LLCI** | **ULCI** | **$R^2$** |
| **Sabit** | 1.18*** | .13 | 0.93 | 1.43 | .29*** | 1.08*** | .10 | 0.89 | 1.28 | .48*** |
| **ÖK** | .53*** | .03 | .55 | .65 | | .24*** | .03 | 0.14 | .25 | |
| **İG** | | | | | | .57*** | .02 | .44 | .53 | |
| **F** | 378.209*** | | | | | 432.947*** | | | | |
| **ÖK-BY** | .55*** | .03 | .51 | .62 | .31*** | | | | | |
| **Tahmin** | **ETKİ** | | **SE** | | **LLCI** | | | **ULCI** | | |
| **Doğrudan Etki (ÖK-BY)** | .49 | | .03 | | .44 | | | .55 | | |
| **Dolaylı Etki (ÖK-İG-BY)** | .20 | | .03 | | .14 | | | .25 | | |
| **Toplam Etki (ÖK-İG)** | .29 | | .002 | | .25 | | | .34 | | |

Çalışmamızın bulguları, önceki araştırmaların bulgularını desteklemektedir (Ülbeği & İplik, 2017; Michel vd., 2021; Ekem-Ferguson vd., 2022; Hill, 2022; Sousan vd., 2022). Örneğin, Ülbeği ve İplik (2017) bilişsel yorgunluğun Türkiye'de kamu sektöründe yaygın bir sorun olduğunu ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde, örgütsel kayırmacılık daha düşük iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına neden olurken, daha yüksek düzeyde sapkın işyeri davranışı, üretim karşıtı iş yeri davranışı ve nankörlük gibi tutumsal ve davranışsal sonuçlara yol açmaktadır (Özsemerci, 2003; Diefenbach, 2009; Asunakutlu & Avci, 2010; Choi, 2011; Karaköse, 2014; Pearce, 2015; Kteily & Bruneau, 2017). Öte yandan, örgütsel kayırmacılığın bilişsel sonuçlarına yönelik herhangi bir araştırmaya rastlayamadık. Bu nedenle, kaynakların korunması teorisine dayanarak herhangi bir örgütsel kayırmacılık türüyle karşılaşan çalışanların bilişsel yorgunluk yaşayacaklarını iddia ettik.

COVID-19 döneminde belirsizliğin yoğun olduğu örgütlerde mevcut kaynaklarını korumak isteyen çalışanlar tükenmeye daha yatkın olacaklar ve örgütlerde kayırmacılık gibi yaygın adaletsiz uygulamalar dolayısıyla da bilişsel yorgunluk yaşayabileceklerdir (Benitez, Orgambídez, Cantero-Sánchez & León-Pérez, 2023). Örgütlerde üstleri tarafından haksız muameleye maruz kalan çalışanların bilişsel yorgunluğunun daha yüksek olması beklenmektedir. Türkiye'de kamu ve özel sektör üzerine yapılan önceki araştırmalar, işten ayrılma niyeti, örgütsel özdeşleşme, performans, çalışan sessizliği, örgütsel muhalefet, işe yabancılaşma, iş tatmini gibi olumsuz iş yeri davranışlarına yöneliktir (Gürer, 2017; Sezici & Yıldız, 2017; Şantaş vd., 2018; Elibol & Sever, 2022; Kavak & Seçkin, 2022; Yücel & Savaş, 2022).

COVID-19 döneminde işgücü piyasasındaki belirsizlik ve ekonomik kriz iş güvencesizliğine yönelik bir ortam hazırlamıştır. Bu nedenle, örgütsel kayırmacılık ve bilişsel yorgunluk arasındaki ilişkide iş güvencesizliği açıklayıcı bir mekanizma olarak kullandık. Çalışmanın sonuçları, örgütsel kayırmacılığın bilişsel yorgunluğu arttırdığını gösterdi ve örgütsel kayırmacılık ve bilişsel yorgunluk arasındaki ilişkide iş güvencesizliğinin aracı rolü için yeterli destek buldu.

Ahbap-çavuş ilişkisi içerisinde olmayan çalışanlar, kaynak tahsisi, ödüllendirme, terfi ve görev dağılımı gibi konularda göz ardı edildiklerinde, iş arkadaşlarının kendilerinden daha az çaba göstermelerine rağmen daha fazla ödüllendirildiklerini ve daha iyi çalışma fırsatlarına sahip olduklarını gördüklerinde, kaynaklarının daha fazla tehdit altında olduğunu hissedecek ve bilişsel olarak daha fazla yorgun hissederek tükeneceklerdir. Bir diğer deyişle, örgütlerinde adil bir ortam olmadığını ve başkalarının kayırıldığını ve kendilerinin ayrımcılığa maruz kaldığını düşünen çalışanlar iş güvencesizliği yaşayacak ve bu durum da bilişsel yorgunluğa sebebiyet verecektir.

Mevcut çalışmanın teorik katkısının yanında çeşitli yönetsel katkıları da bulunmaktadır. Örgütsel kayırmacılık, iş güvencesizliği ve bilişsel yorgunluğun keşfedilmemiş bağlantılarının ampirik olarak araştırılmasıyla literatüre katkı sağlanmıştır. Çalışanların bilişsel yorgunlukları, verimliliği azaltarak iş yerlerinde bir endişe kaynağı olmasından dolayı ciddi şekilde ele alınmalıdır. Çalışanlar, sürdürülebilir rekabet avantajının birincil kaynaklarındandır. Dolayısıyla, örgütsel kayırmacılık gibi zararlı ve çalışanlar üzerinde önemli bir stresör olan etik dışı uygulamaların örgütlerden bertaraf edilmesi önemlidir ve üst yönetim daha adil bir iş ortamı inşa etmek için harekete geçmelidir. İşe alım, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme politikaları tasarlanarak ilişkilere ve arkadaşlıklara dayalı değerlendirme yerine liyakat temelli bir anlayışın örgüte yayılımı sağlanmalıdır. Performans değerlendirme sistemleri liderlerin sübjektif değerlendirmelerine dayanmamalı, objektif olmalı ve performans standartlarını net bir şekilde tanımlamalıdır. Bu durum çalışanların iş güvencesizliğini daha düşük algılamalarını ve bilişsel yorgunluklarının azalmasını sağlayabilir ve çalışanlar kaynaklarının tehdit altında olduğunu düşüneceklerine işlerine kanalize olarak daha verimli iş çıktıları üretebilirler.

Çalışmamızın birtakım kısıtları da bulunmaktadır. İlk olarak, veriler yalnızca tek kaynaktan toplanmıştır. Türkiye'de özel sektörde yukarıdan aşağıya da kayırmacılık uygulamalarının anlaşılabilmesi için verilerin astlar ve üstlerden ayrı ayrı toplanması elzemdir. İkinci olarak, kişilik tipleri, politik yeti gibi bazı moderatörlerin dahil edilmesi ile araştırma modeli

geliştirilebilir. Ayrıca, kayırmacılık uygulamalarının daha yoğun yaşandığı kamu sektörüne de odaklanılabilir ve özel ve kamu sektörü karşılaştırması yapılabilir. Son olarak, örgütsel kayırmacılığın örgütsel bağlılık, işe devamsızlık ve verimlilik gibi etkileri de modele dahil edilebilir.

# KAYNAKÇA


Akyol, B., & Erkoç, N. (2022). The relationship between teachers' perception of organizational cronyism and organizational dissent. Psycho-Educational Research Reviews, 11(3), 586-602.

Ali, S., Shahzad, F., Hussain, I., Yongjian, P., Khan, M. M., & Iqbal, Z. (2022). The outcomes of organizational cronyism: A social exchange theory perspective. Frontiers in Psychology, 13, 805262.

Antino, M., Ruiz-Zorrilla, P., Sanz-Vergel, A. I., Leon-Perez, J. M., & Rodriguez-Muñoz, A. (2022). The role of job insecurity and work-family conflict on mental health evolution during COVID-19 lockdown. European Journal of Work and Organizational Psychology, 31(5), 667-684.

Arasli, H., & Tumer, M. (2008). Nepotism, Favoritism and Cronyism: A study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. Social Behavior and Personality: an international journal, 36(9), 1237-1250.

Asunakutlu, T., & Avci, U. (2010). An investigation of the relationship between nepotism and job satisfaction in family businesses. The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 15, 93-109.

Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. International Journal of stress management, 13(4), 423-440.

Bateman, T. S. (1980). Organizational change and the politics of success. Group & Organization Studies, 5(2), 198-209.

Begley, T. M., Khatri, N., & Tsang, E. W. (2010). Networks and cronyism: A social exchange analysis. Asia Pacific Journal of Management, 27, 281-297.

Begum, A., Shafaghi, M., & Adeel, A. (2022). Impact of job insecurity on work–life balance during COVID-19 in India. Vision, 09722629211073278.

Benach, J., Vives, A., Amable, M., Vanroelen, C., Tarafa, G., & Muntaner, C. (2014). Precarious employment: Understanding an emerging social determinant of health. Annual Review of Public Health, 35, 229–253

Benitez, M., Orgambídez, A., Cantero-Sánchez, F. J., & León-Pérez, J. M. (2023). Harmonious passion at work: personal resource for coping with the negative relationship between burnout and intrinsic job satisfaction in service employees. International Journal of Environmental Research and Public Health, 20(2), 1010.

Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. Qualitative Market Research: An International Journal, 19(4), 426-432.

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.

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. Journal of cross-cultural psychology, 1(3), 185-216.

Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Cao, F., & Zhang, H. (2020). Workplace friendship, psychological safety and innovative behavior in China: a moderated-mediation model. Chinese Management Studies, 14(3), 661-676.

Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. Am. Rev. Public Adminis. 41, 185–204.

Cobb, A. T., & Margulies, N. (1981). Organization development: A political perspective. Academy of Management Review, 6(1), 49-59.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, 2(4), 169-187.

De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2022). Bullying and turnover intentions: how creative employees overcome perceptions of dysfunctional organizational politics. Personnel Review, 51(9), 2239-2260.

De Witte, H. 2000. 'Arbeitsethos en job onzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk (Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for well-being, satisfaction and performance at work)', In Bouwen, R. De Witte., K. De Witte, H. & Taillieu, T. (Eds), Van Groep tot Gemeenschapp (From Group to Community). Leuven, Belgium: Garant.

Demirbağ, K. Ş., & Demirbağ, O. (2022). Who said there is no place like home? Extending the link between quantitative job demands and life satisfaction: a moderated mediation model. Personnel Review, 51(8), 1922-1947.

Demirbağ, O., Demir, H. C., & Yozgat, U. (2021). Uzaktan Çalışmanın İş Güvencesizliğine Etkisinde İş-Yaşam Dengesi ve Psikolojik Güvenliğin Düzenleyici-Aracılık Rolü. Hitit Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 1-25.

Diefenbach, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. Public administration, 87(4), 892-909.

Ekem-Ferguson, G., Swaray, S. M., Tetteh, J., Swaray, A. D., Essuman, A., Acheampong, F., & Yawson, A. E. (2022). The nexus of mental health and COVID-19-related duties among medical laboratory professionals: the mediating role of resilience. Health Sciences Investigations Journal, 3(1), 303-311.

Elibol, G., & Sever, E. (2022). ÖRGÜTSEL KRONİZMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE, İŞE YABANCILAŞMANIN ARACI ROLÜ. İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi, 1(1), 18-38.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of marketing research, 18(1), 39-50.Baron ve Kenny (1986

Frone, M. R. (2018). What happened to the employed during the Great Recession? A US population study of net change in employee insecurity, health, and organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 107, 246-260.

Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. Journal of business research, 69(8), 3192-3198.

Godinic, D., Obrenovic, B., & Khudaykulov, A. (2020). Effects of Economic Uncertainty on Mental Health in The COVID-19 Pandemic Context: Social Identity Disturbance, Job Uncertainty and Psychological Well-Being Model. International Journal of Innovation andEconomic Development, 6(1), 61-74.

Gürer, A. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü.

Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling. Long Range Planning, 46(1–2), 184–185.

Hardesty, D. M., & Bearden, W. O. (2004). The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs. Journal of business research, 57(2), 98-107.

Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. Journal of management, 22(4), 527-547.

Hayes, A. F. (2013). Mediation, moderation, and conditional process analysis. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach, 1, 20.

Hill, C. (2022). Psychological health, wellbeing and COVID-19: Comparing previously infected and non-infected South African employees. Frontiers in Psychology, 13, 1013377.
Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. American psychologist, 44(3), 513.
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.
Huang, L. C., Lin, C. C., & Lu, S. C. (2020). The relationship between abusive supervision and employee's reaction: the job demands-resources model perspective. Personnel Review, 49(9), 2035-2054.
International Labor Organization (ILO), 2020a. ILO Monitor 2nd edition: COVID-19 and the world of work–Updated estimates and analysis. Retrieved 3 May, 2020, from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf.
Jawahar, I. M., Bilal, A. R., Fatima, T., & Mohammed, Z. J. (2021). Does organizational cronyism undermine social capital? Testing the mediating role of workplace ostracism and the moderating role of workplace incivility. Career Development International, 26(5), 657-677.
Karaköse, T. (2014). The effects of nepotism, cronyism and political favoritism on the doctors working in public hospitals. Stud. Ethno-Med. 8, 245–250.
Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. Vision, 13(1), 1-9.
Khatri, N., & Tsang, E. W. K. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations.Journal of Business Ethics, 43(4), 289–303.
Klein, J. I. (1988). The myth of the corporate political jungle: Politicization as a political strategy. Journal of Management Studies, 25(1), 1-12.
Koay, K. Y., Lim, V. K., Soh, P. C. H., Ong, D. L. T., Ho, J. S. Y., & Lim, P. K. (2022). Abusive supervision and cyberloafing: A moderated moderation model of moral disengagement and negative reciprocity beliefs. Information & Management, 59(2), 103600.
Kock, F., Berbekova, A., & Assaf, A. G. (2021). Understanding and managing the threat of common method bias: Detection, prevention and control. Tourism Management, 86, 104330.
Kock, N. (2017). Common method bias: A full collinearity assessment method for PLS-SEM. In H. Latan & R. Noonan (Eds.), Partial least squares path modeling. Springer
Kteily, N., and Bruneau, E. (2017). Backlash: the politics and real-world consequences of minority group dehumanization. Person. Soc. Psychol. Bull. 43, 87–104.
Leech, N. L., Barrett, K. C. & Morgan, G. A. (2005). SPSS for intermediate statistics use and interpretation. Mahwah. Lawrence Erlbaum, NJ.
Liu, J., Wang, Y., & Zhu, Y. (2020). Climate for innovation and employee creativity: An information processing perspective. International Journal of Manpower, 41(4), 341-356.
MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. Psychological methods, 7(1), 83-104.
Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Mohr, I. (2021). A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. Scandinavian journal of psychology, 62(2), 267-275.
Margulies, N., & Raia, A. P. (1984). The politics of organization development. Training & Development Journal. 38(8), 20-23.
Melamed, S., Ugarten, U., Shirom, A., Kahana, L., Lerman, Y., & Froom, P. (1999). Chronic burnout, somatic arousal and elevated salivary cortisol levels. Journal of psychosomatic research, 46(6), 591-598.

Meyer, J. P., Morin, A. J., & Wasti, S. A. (2018). Employee commitment before and after an economic crisis: A stringent test of profile similarity. Human Relations, 71(9), 1204-1233.

Michel, J. S., Rotch, M. A., Carson, J. E., Bowling, N. A., & Shifrin, N. V. (2021). Flattening the latent growth curve? Explaining within-person changes in employee well-being during the COVID-19 pandemic. Occupational Health Science, 5(3), 247-275.

Michel, J. S., Rotch, M. A., Carson, J. E., Bowling, N. A., & Shifrin, N. V. (2021). Flattening the latent growth curve? Explaining within-person changes in employee well-being during the COVID-19 pandemic. Occupational Health Science, 5(3), 247-275.

Michel, J. S., Rotch, M. A., Carson, J. E., Bowling, N. A., & Shifrin, N. V. (2021). Flattening the latent growth curve? Explaining within-person changes in employee well-being during the COVID-19 pandemic. Occupational Health Science, 5(3), 247-275.

Mintzberg H. (1983). Power in and around organizations. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall. Mintzberg H. (1985). The organization as political arena. Journal of Management Studies, 22, 133–154

Morey, R. D., Hoekstra, R., Rouder, J. N., Lee, M. D., & Wagenmakers, E. J. (2016). The fallacy of placing confidence in confidence intervals. Psychonomic bulletin & review, 23, 103-123.

Mostert, K. (2011). Job characteristics, work–home interference and burnout: testing a structural model in the South African context. The International Journal of Human Resource Management, 22(05), 1036-1053.

Murphy, W. M., Burton, J. P., Henagan, S. C., & Briscoe, J. P. (2013). Employee reactions to job insecurity in a declining economy: A longitudinal study of the mediating role of job embeddedness. Group & Organization Management, 38(4), 512-537.

Nemteanu, M. S., and Dabija, D. C. (2021). The influence of internal marketing and job satisfaction on task performance and counterproductive work behavior in an emerging market during the COVID-19 pandemic. Int. J. Environ. Res. Public Health 18:3670.

Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Baslom, M. M. M., & Tsoy, D. (2021). The threat of COVID-19 and job insecurity impact on depression and anxiety: An empirical study in the USA. Frontiers in psychology, 12, 648572.

Özer, N., & Çağlayan, Z. A. (2016). Öğretmenlerin müdürlerine duydukları güven ve kronizm algıları arasındaki ilişki. İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 3(5), 16-27.

Özkanan, A., & Erdem, R. (2016). Yönetimde Kayirmaci Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalişma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 7-28.

Özsemerci, K. (2003). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. Ankara: Sayıştay Yayınları.

Padsakoff, P. M., Mackenzıe, 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.

Parolin, Z., Curran, M., Matsudaira, J., Waldfogel, J., Wimer, C., 2020. Monthly poverty rates in the United States during the COVID-19 pandemic. Poverty Soc. Policy Work. Pap. Cent. poverty Soc. Policy. https://static1.squarespace.com/static/610831a16c95260dbd68934a/t/6113d2bae6b660706a69aad1/1628689082609/COVID-Projecting-Poverty-Monthly-CPSP-2020.pdf.

Pearce, J. L. (2015). Cronyism and nepotism are bad for everyone: The research evidence. Ind. Organ. Psychol. 8, 41–44.

Perrewe, P. L., & Nelson, D. L. (2004). Gender and Career Success:: The Facilitative Role of Political Skill. Organizational dynamics, 33(4), 366-378.

Piccoli, B., & De Witte, H. (2015). Job insecurity and emotional exhaustion: Testing psychological contract breach versus distributive injustice as indicators of lack of reciprocity. Work & Stress, 29(3), 246-263.

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. Journal of management, 12(4), 531-544.
Riaz, A. & Zaman, A. (2018). Impact of ethical leadership on organizational cronyism through mediating role of ethical culture and moderating role of leader member exchange. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), 12(3), 831-850.
Seçkin, H. K. Ş. N. (2022). Algılanan Örgütsel Kronızmın Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisinde Örgüte Güvenin Aracı Rolü. Socıal Scıences Studıes Journal (Sssjournal), 7(79), 870-888.
Selenko, E., Mäkikangas, A., & Stride, C. B. (2017). Does job insecurity threaten who you are? Introducing a social identity perspective to explain well-being and performance consequences of job insecurity. Journal of Organizational Behavior, 38(6), 856-875.
Sezici, E., & YILDIZ, H. (2017). Algılanan Örgütsel Kronizmin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmemenin Aracı Rolü. Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty, 18(1).Şantaş, Şantaş, Özer, & Güleç, 2018
Shaheen, S., Abrar, M., Saleem, S., Shabbir, R., & Zulfiqar, S. (2023). Linking organizational cronyism to deviant workplace behavior: Testing the mediating role of employee negligence in Pakistani higher education institutions. International Journal of Leadership in Education, 26(3), 427-449.
Shaheen, S., Bashir, S., & Khan, A. K. (2017). Examining organizational cronyism as an antecedent of workplace deviance in public sector organizations. Public Personnel Management, 46(3), 308-323.
Shaheen, S., Zulfiqar, S., Saleem, S., & Shehazadi, G. (2020). Does organizational cronyism lead to lower employee performance? Examining the mediating role of employee engagement and moderating role of islamic work ethics. Frontiers in Psychology, 11, 579560.
Shirom A. (2003). Job-related burnout: a review. Handbook of occupational health psychology. Washington, DC, US: American Psychological Association.
Shirom, A., Nirel, N., & Vinokur, A. D. (2006). Overload, autonomy, and burnout as predictors of physicians' quality of care. Journal of occupational health psychology, 11(4), 328.
Sousan, A., Farmanesh, P., & Zargar, P. (2022). The effect of surface acting on job stress and cognitive weariness among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: exploring the role of sense of community. Frontiers in Psychology, 13, 410.
Sousan, A., Farmanesh, P., & Zargar, P. (2022). The effect of surface acting on job stress and cognitive weariness among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: exploring the role of sense of community. Frontiers in Psychology, 13, 410.
Stein, C. H., Hoffmann, E., Bonar, E. E., Leith, J. E., Abraham, K. M., Hamill, A. C., ... & Fogo, W. R. (2013). The United States economic crisis: Young adults' reports of economic pressures, financial and religious coping and psychological well-being. Journal of family and economic issues, 34, 200-210.
Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. Applied Psychology, 51(1), 23-42.
Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. Journal of business ethics, 123, 295-308.
Ülbeği, İ. D., & İplik, E. (2017). Shirom-Melamed tükenmişlik ölçeğinin güvenirlik ve geçerlik çalışması. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 19-30.
Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. European Journal of Work and Organizational Psychology, 23(3), 364-380.
Varghese, L. S., Rogers, A. P., Finkelstein, L., & Barber, L. K. (2020). Examining mentors as buffers of burnout for employees high in neuroticism. Human Resource Development Quarterly, 31(3), 281-300.
Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2006). Preface: Challenges and new frontiers for organizational politics in modern worksites. Handbook of organizational politics.

Vu, T. V., Vo-Thanh, T., Nguyen, N. P., Van Nguyen, D., & Chi, H. (2022). The COVID-19 pandemic: Workplace safety management practices, job insecurity, and employees' organizational citizenship behavior. Safety science, 145, 105527.

Yücel, E. R. O. L., & SAVAŞ, E. B. (2020). Kronizmin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. Business & Management Studies: An International Journal, 8(2), 1944-1971.

# KÜRESEL İLKELER (GLOBAL COMPACT) BAĞLAMINDA ETİK YÖNETİMİ: BİST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK 25İŞLETMELERİNDE İÇERİK ANALİZİ

Dr. Öğr. Üyesi Güzin KIYIK KICIR
*Anadolu Üniversitesi*
gkiyik@anadolu.edu.tr

Prof. Dr. Hatice Zümrüt TONUS
*Anadolu Üniversitesi*
zguven@anadolu.edu.tr

## ÖZET

İşletmelerin paydaşları ile arasında yaratmaya çalıştığı güven temelli ilişkide önemli olan etik kavramısürdürülebilirlik, stratejik hedefler ve kurumsal itibar konularında yüksek katma değere sahiptir. Dünya genelinde kabul gören küresel ilkeler (global compact) sözleşmesinin etik ile doğrudan bağlantılı konuları içermesi ve işletme etik belgeleri ile ilkeler arasındaki ilişki bu iki kavram arasındaki etkileşime dikkati çekmektedir. Bu çalışmanın amacıTürkiye'deki sermaye piyasasının en değerli aktörlerinden olan BİST 25 sürdürülebilirlik listesindeki işletmelerin etik yönetimine ilişkin faaliyetlerini küresel ilkeler sözleşmesi (global compact) bağlamında analiz etmektir.BİST 25 Sürdürülebilirlik listesinde olup küresel ilkeler (global compact) sözleşmesini imzalayan işlem hacmi en yüksek on işletme araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Küresel ilkeler (global compact) ve etik yönetimi bağlamında kavramsal çerçevenin verildiği çalışmada, işletmelerin web sayfalarındaki etik ile ilişkili belgeler üzerinden doküman incelemesi yapılarak veriler toplanmıştır. Analiz aşamasında tema, kategori ve kodlar üzerinden içerik analizi yapılan çalışmada imza-söylem birliği ve küresel ilkelerin işletme belgelerine yansıma biçimi değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:**Küresel ilkeler, etik yönetimi, sürdürülebilirlik, BİST 25, içerik analizi.

# GİRİŞ

Günümüzde kurumsal ve uzun vadede var olma çabası gösteren tüm işletmeler uluslararası standartlara uyum sağlayabilmek için mücadele etmektedir (Çeleğen ve Polat, 2022). Bu süreçte etik yönetimi benimseyerek, sosyal sorumluluk bilinci ile hareket edilmesi gerekir. Önemli ahlaki konular karşısında işletmelere benimseyecekleri tutumları gösteren bu kavram aynı zamanda farklı iş uygulamalarının yönetiminde de yol gösterici olmaktadır (Aydınlık ve Dönmez, 2007: 155). Etik yönetimi, 1970'li yıllarda üzerinde önemle çalışılan konulardan biri haline gelmiştir. Özellikle 1990'lı yıllarda konu ivme almış, bilgi birikimi ve içerik anlamında literatür zenginleşmeye başlamıştır (Cooper, 1994: 11). 2000'li yıllarda işletmelere etik kararlar alınabilmesi için sistematik rehberler geliştirilmeye çalışılırken, tüm kuruluşlarda etik yönetimin yaygınlaştırılmasına odaklanılmaktadır (Kırel, 2000). Etik yönetimi halen kurumsallaşma sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak görülürken, itibar kaybetmek istemeyen işletmelerin paydaşlarıyla arasındaki bağı güçlendirici bir olgu olarak kabul edilmektedir (Kayacan, 2005).

Etik yönetimini tüm dünyada yaygınlaştırmayı amaçlayan küresel ilkeler (global compact) işletmeler için öncelikleri belirleyen ve standartlaştıran bir konumdadır. Etik olgusunun yaygınlaşması, kurumsallaşması ve sürdürülebilmesi için dünya genelinde yaygın bir ağa sahip bu sözleşme çevreyi, insanı, toplumu, kaynakları korurken, işletmeleri de ahlaki değerleri yitirmekten ve itibar kaybından korumaktadır.Küresel ilkeler sözleşmesini imzalayan işletmelerin imzaladıkları bu belge ile etik söylemleri arasındaki uyumu tespit etmek ve işletmelerin küresel ilkeleri tam olarak benimseyip benimsemediğini görebilmeyi amaçlayan çalışmada işletmelerin bu ilkeleri içselleştirme biçimine ilişkin değerlendirme yapma imkanı söz konusudur. Bu durumda paydaşlarla güven temelli ilişki kurma ve geleceğin zorlu rekabet şartlarına adapte olabilme bağlamında önemlidir. Araştırma döneminde, BİST 25 listesinde yer alıp, küresel ilkeler sözleşmesine imza atan ve hisse senedi piyasasında en çok işlem hacmine sahip olan 10 işletme araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

# KURAMSAL ÇERÇEVE

## KÜRESEL İLKELER (GLOBAL COMPACT)

İş dünyasında etik faaliyetlerde görülen erozyon, çalışma yaşamının etik ilkeler çerçevesinde yeniden düzenlenmesi gerekliliğini gündeme getirmiştir (Loo, 2003). Bu bağlamda 1999'da Dünya Ekonomik Forum'unda bir araya gelen kurum ve kuruluşlara çağrı yapılarak ilk adımları atılan küresel ilkeler (global compact) sözleşmesi2000 yılında 10 prensip ile hayat bulmuştur. İnsan hakları beyannamesi, uluslararası çalışma örgütü bildirgesi, birleşmiş milletler kalkınma bildirgesi ve birleşmiş milletler yolsuzlukla mücadele sözleşmesi gibi belgeler temel alınarak hazırlanan, küresel ilkeler sözleşmesininana başlıkları şunlardır (Global Compact Türkiye,2023):

- İnsan Hakları
- Çalışma Şartları
- Çevre
- Yolsuzlukla Mücadele

Zorunluluk içermeyen ve gönüllük esasına dayanan bu sözleşmeye dünyanın dört bir yanından temsilciler imza atmıştır. 160'ın üzerinde ülkede 15.000'in üzerinde şirket ve 5.000'in üzerinde şirket dışı üye bulunmaktadır. Türkiye ise dünyanın en büyük küresel sürdürülebilirlik hareketine resmi olarak BM Kalkınma Programı (UNDP) Türkiye Ofisi'nin, Türkiye İşverenler Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) ile işbirliği içinde organize ettiği 15 Ekim 2002 tarihli özel toplantı ile katılmıştır. Ülkemizde şuan 353'ü şirket, 94'ü şirket dışı olmak üzere toplamda 447 aktif imzacısı bulunan ve iş dünyasının temel sorumluluklarını belirleyen bu sözleşmede yer alan ilkeler Şekil 1'de görülebilir (Global Compact Türkiye, 2023):

**Şekil 1:** Küresel ilkeler sözleşmesi 10 ilke

Etik yönetim anlayışını bu ilkeler doğrultusunda şekillendirmeyi kabul eden işletmeler stratejileri, politikaları ve prosedürlerini 10 ilkenin referansı ile hazırlayıp, sürdürmektedir. Böylece dünya genelinde evrensel bir etik anlayışı oluşturmak amaçlanmaktadır. İnsan ve dünya için temel sorumlukları almayı kabul eden ve uzun vadede başarı elde etmek için uygun ortamı kendisine sağlayan işletmeler sürdürülebilir ve kapsayıcı bir küresel ekonomi için iş birliği yapmaktadır (Global Compact Türkiye, 2023).

## ETİK YÖNETİMİ

Erdemli olma ve ahlak ile ilişkilendirilen etik konusu temelde felsefeye ait olsa da farklı alanlardan destek alarak günümüze gelen disiplinler arası bir kavramdır. Schlegelmilch (1998) etiği; doğru olanı açıklayıp, tanımlayan standartlar, değerler ve ilkeler sistemi olarak tanımlar. Lawton ve arkadaşları ise (2013) doğru davranış çerçevesini oluşturan ilkeler bütünü olarak ifade etmektedir. İş yerinde neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapma iş etiğinin konusudur. Bir örgüt içerisinde, o örgütçe belirlenmiş kurallarla beslenerek ortaya çıkan, değerler

ve ahlakın çeşitliliği ile örgütlere yansıyıp, örgüt kültürü ile birlikte oluşan kavram yönetsel etiktir. Etik yönetimi ise; uyulması gereken davranış kuralları ve ilkelerinin işletme politikalarıyla uyumlu hale getirildiği bir yönetim anlayışıdır (Saygılı, 2009). Kurumlarda doğru ve ahlaki olana ulaşmak için misyon, vizyon ve değerlerin belirlenmesi, etik sorunlarda dikkate alınacak etik kodların yazımı, politika ve prosedürlerin hazırlığı, yardım ve bildirim hatlarının kurulması, etik kurul, etik ofis gibi organlarla etik karar alma, etik liderlik, etik kültür ve etik eğitimialanlarını kapsayan bütüncül bir yaklaşımdır (Balkan, 2018 :29).

Etik yönetiminin temel unsurları arasında değerler, standart ve normlar ayrıca davranışlar yer almaktadır (Unpan, 2004 :5). Yönetim sürecini etik açıdan etkileyen faktörler arasında ise çıkar çatışmaları ve mevcut eğilimler ön plandadır (Ferrel veFraedrich, 1994). Etik yönetimi bir strateji olarak görüldüğünde ve başarılı şekilde uygulandığında işletmeler için önemli katkılar sağlamaktadır (Aktan ve Börü, 2006 :73).İşletmelerin faaliyetlerini irdelerken hangi ölçütlere göre konunun ele alınacağına odaklanan etik yönetimi, bu ilkelerin genel geçerliliğine de önem veren bir konumdadır (Pieper, 2012). Ülkeden ülkeye değişiklik göstermeyen üst etik değerler ve ilkeler arasında adalet, doğruluk, dürüstlük, tarafsızlık ve sorumluluk gibi başlıklar yer almaktadır. Bu ilkeler bir toplumdaki egemen algı ve uygulama kararları üzerinde etkili olmaktadır. Ancak zaman içinde alt etik ilkelerde ülkeden ülkeye göre değişen farklılıklargörülmüştür (Arslan, Berkman, 2009). Göreceli bir kavram olan etik konusunda ortak dilin bulunmasına ihtiyaç duyulmasının gerekçelerini Arslan (2001) şu şekilde sıralamaktadır:

- Artan dünya nüfusuna iş ve kaynak bulma sıkıntısının ortaya çıkardığı tehditler.
- Biyolojik ve askeri teknolojilerehükmeden işletmelerin dünyaya zarar potansiyeli.
- Farklı kültür ve coğrafyalardan insanlara saygı gösterilmesi gerçeği.
- İnsan haklarını koruyan, ayrım yapmayan demokratik işletmelere ihtiyaç duyulması.
- Her geçen gün artan çevre kirliliğine karşı çevre duyarlılığının zorunlu olması.
- Yolsuzlukla mücadele ederek temiz bir ekonomik hayat kurma gerekliliği.

Bu bağlamda kurumsal işletmelerin dünya genelinde ortak kabul gören ilkelerle yoluna devam etmesini sağlayan küresel ilkeler (global compact) sözleşmesi önemli bir misyonu benimsemektedir. Küresel ilkeler sözleşmesinde yer alan ilkelerin içerikleri etik konusu ile doğrudan bağlantılıdır. Gerek insan ve çevre gerekse haksız kazanç ve çalışma şartları açısından ilkeler etik yönetimi faaliyetleri ile ilişkili olması sebebiyle kurumsal işletmelerin ek bir küresel ilkeler belgesi olması yerine etik ilkeler, etik prensipler, etik kurallar başlığı altında yer alan belgelerinde küresel ilkelere ilişkin kavramların bulunduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada küresel ilkeler etik belgeler bağlamında ele alınıp, işletme söylemleri irdelenmektedir.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Küresel ilkeler (global compact) bağlamında ülkemizdeki işletmeleriinceleyen bu çalışma iki araştırma sorusu üzerinde şekillenmektedir. İlk olarak küresel ilkeler sözleşmesini imzalayan işletmelerin imza ve söylem birlikteliği sorgulanırken, ikinci olarak küresel ilkelerinetik söylemlere nasıl yansıdığına bakılmıştır. Araştırma örneklemi,Mayıs 2023'te borsa İstanbul endeksindekisürdürülebilirlik 25 listesinden seçilmiştir. Örnekleme alınan işletmelerin her biri için Borsa İstanbul, Global Compact ve işletme resmi sayfalarına girip toplanacak bilgilerin uygun şekilde gruplandırılmasını sağlamak amacıyla bir değerlendirme formu hazırlanmıştır. Sürdürülebilirlik 25 listesinde yer alması, işlem hacmi en yüksek 10 işletmeye girmesi, küresel ilkeler (global compact) sözleşmesini imzalamasına bağlı olarak işletmeler sınıflandırılmaktadır. Global compact resmi sayfasında küresel ilkeler sözleşmesini imzalayan işletmelere bakıldığında sürdürülebilirlik 25 listesindeki 22 işletmenin bu listede yer aldığı tespit edilmiştir. Bu işletmeler arasından araştırma dönemi içindeişlem hacmi en yüksek10işletme belirlenerek örneklem oluşturulmuştur.İşletmelerin web sitelerindeki etik ile ilişkili belgeler üzerinden doküman

incelemesi yapılarak veriler toplanmıştır. Sonrasında tema, kategori ve kodlar üzerinden araştırma cetveli oluşturulup, içerik analizine başvurulmaktadır. Araştırma temaları, küresel ilkeler (global compact) sözleşmesinde yer alan ilkelerin ana başlıkları üzerinden oluşturulmuştur. Kategorilerilkelerden derlenerek, kodlar iseilkelerle bağlantılı işletme belgelerindeki ifadeler taranarak seçilmiştir. Belgelerde ayrıca anlamsal ilişkisi olan kelimeve belge başlıklarına da bakılmaktadır.

# BULGULAR

Araştırma örnekleminde yer alan işletmeler ulaştırmadan, bankacılığa, yatırımdan, otomotiv sektörüne varan çeşitlilik göstermektedir. Listede en sık yer bulan sektörünholdingler olduğu görülmüştür. Tablo 1'de araştırma kapsamındaki işletmelere ait bilgileri incelemek mümkündür.

**Tablo 1:** Araştırma örneklemindeki işletmelerin temel bilgileri

| SIRA | İŞLEM KODU | İŞLETME ADI | SEKTÖRÜ |
|---|---|---|---|
| 1 | THYAO | Türk Hava Yolları | Ulaştırma |
| 2 | SISE | Şişecam Holding | Holding |
| 3 | KCHOL | Koç Holding | Holding ve Yatırım |
| 4 | AKBNK | Akbank | Banka |
| 5 | TCELL | Türkcell | Telekomünikasyon |
| 6 | SAHOL | Sabancı Holding | Holding ve Yatırım |
| 7 | FROTO | Ford Otosan | Otomotiv |
| 8 | ISCTR | İş Bankası (C) | Banka |
| 9 | DOHOL | Doğan Holding | Holding ve Yatırım |
| 10 | ARCLK | Arçelik | Ev Aletleri |

Analize dahil olan işletmelerin web sayfalarındaki belgelere bakıldığında beşinin "etik kurallar", dördünün "etik ilkeler", birinin ise "etik politikalar" başlığını seçtiği görülmektedir. Doküman içerikleri tarandığında ise etik kavramı bağlamında öne çıkan kelimeler ve bukelimelere ilişkin kullanım sıklıklarına ilişkin dağılımları Tablo 2'de görmek mümkündür.

**Tablo 2:** Etik kavramı ile bağlantılı belgelerde öne çıkan kelimelerin frekansları

| İŞLETME | Küresel İlkeler | Etik | Sürdürülebilirlik | Etik Kurul | İhbar Bildirim | Etik Hattı | Strateji Etik Bağlamda | Kültür Etik Bağlamda |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Arçelik | 22 | 74 | 26 | 0 | 22 | 24 | 9 | 4 |
| Ford | 2 | 67 | 0 | 4 | 12 | 1 | 0 | 1 |
| Koç Holding | 1 | 44 | 5 | 0 | 11 | 0 | 0 | 4 |
| Sabancı Holding | 0 | 56 | 2 | 22 | 12 | 1 | 1 | 2 |
| Akbank | 0 | 56 | 4 | 0 | 5 | 8 | 1 | 1 |
| Türk Hava Yolları | 0 | 29 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| Şişecam Holding | 0 | 27 | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 |
| Türkcell | 0 | 10 | 2 | 0 | 4 | 0 | 0 | 1 |
| Doğan Holding | 0 | 8 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| İş Bankası | 0 | 7 | 30 | 0 | 10 | 3 | 3 | 2 |

Küresel ilkeler ile söylem birlikteliği üzerine odaklanan bu çalışmada işletmelerin etik belgelerinde küresel ilkeler ifadesinin kullanım sıklığına bakıldığında en çok kullanımın 22 ifade ile Arçelik'e ait olduğu görülmüştür. Sonra Ford ve Koç holding ilk üçe girmektedir. Araştırma kapsamındaki diğer işletmelere bakıldığında etiğe ilişkin belgelerde küresel ilkeler ifadesine başka işletmelerde yer verilmediği tespit edilmiştir. Etik kelimesi belgelerde kullanım yoğunluğu en çok olan ifadedir. Burada da en çok Arçelik ve Ford işletmelerinde ifadenin 74 ve 67 defa kullanıldığı görülmüştür. Sonrasında ise 56 frekans değeri ile Sabancı ve Akbank gelmektedir. Sürdürülebilirlik kavramına bakıldığında en çok kullanımın iş bankasında 30 frekans değeri ile olduğu dikkati çekmiştir. İş bankasından sonra en çok kullanım ise yine Arçelik'e aittir. İlk üç

ifade de Koç ve ona bağlı işletmelerde söylem olarak küresel ilkeler, etik ve sürdürülebilirlik kavramlarının ilgili belgelerde daha çok vurgulandığı görülmektedir. Etik kurul kelimesine gelindiğinde sadece üç işletmenin etik ile ilişkili belgelerde bu ifadeye yer verdiği görülmektedir. En çok kullanım 22 kelime tekrarı ile Sabancı'ya aitken, sonrasında Ford ve Doğan holding gelmektedir. Denetleyici ve erken uyarı mekanizması olarak görev alan ihbar bildirim ve etik hattı kelimelerine bakıldığında, ihbar bildirim kelimesini 9 işletme kullanırken, etik hattı kelimesine 5 işletme belgelerinde yer vermiştir. Her iki kelimeyi de belgelerinde en sık kullanan işletme Arçelik'tir. İşletmelerin stratejilerini etik konusu ile ilişkilendirip ilişkilendirmediğini görmeyi amaçlayan etik bağlamda strateji kelimesinin kullanımına bakıldığında Arçelik'in birinci sırada, İş Bankasının ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. Strateji kelimesine etik belgelerinde hiç yer vermeyen 4 işletme vardır. Etiği örgüt kültürünün bir parçası haline getirip getirmeme durumunu irdeleyebilmek için etik belgelerde kültür kelimesinin kullanımına bakıldığında; Arçelik ve Koç'un aynı frekans değeri ile birinci, Sabancı ve İş Bankası'nın da yine aynı frekans değeri ile ikinci sırada yer aldığı görülmüştür. Kültür kelimesini hiç kullanmayan iki işletme vardır.

Küresel ilkeler bağlamında işletme etik belgelerinde tespit edilen tema, kategori ve kodlar Tablo 3'te görülebilir.

Tablo 3 incelendiğinde ele alınan ilk tema insan haklarıdır. İnsan haklarına destek ve saygı başlığı altında öne çıkan ifadeler arasında: "Temel insan hak ve özgürlüklerine saygı önceliği", "Global insan hakları politikaları", "İnsan haklarını içselleştirmek", "Kişisel mahremiyet", "En önemli sermayemiz insan kaynağı", "Sürdürülebilir müşteri ilişkisi", "Açık kapı politikası" gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Bildirim ve ihbar konularının ağırlıklı öne çıktığı insan hakları temasında bu konu ile bağlantılı kelimeler arasında: "Etik denetim", "Etik komite", "Etik hattı", "Şirket etik temsilcileri", "Etik bildirim kanalları", "İhlallerin soruşturulması", "Aykırı durumlar gözden gelinmemeli", "İhbar başvurularında kimliğin gizli tutulması" gibi ifadeler yer alır.

Diğer bir tema olan çalışma şartları ile ilgili olarak öne çıkan kelimelere bakıldığında: "Sağlıklı ve güvenli iş ortamı yaratmak", "Çalışma saatlerine uyum göstermek", "İş emniyetinin sağlanması", "Global iş sağlığı ve güvenliği politikası" ifadeleri öne çıkmıştır. Sendikal özgürlüğe destek konusu bağlamında ifadelerle çok karşılaşılmazken, zorunlu işçi ve çocuk işçi çalıştırma konusunda da ifade yer almamaktadır. İşte ayrımcılık konusu ile ilişkili olarak öne çıkan kelimeler arasında ise: "Fırsat eşitliği", "Tarafsızlık", "Tüm ilişkilerde adil ve iyi niyetli davranmak", "Global ayrımcılığı ve tacizi önleme", "Toplumsal cinsiyet eşitliği politikası", "Taciz ve psikolojik şiddeti (mobbing) maruz görmeme"gibi ifadeler tespit edilmiştir.

Çalışmanın üçüncü teması çevredir. Bu tema altındaki önleyici ve koruyucu yaklaşımlar kategorisi altında: "Çevresel etkiler politikası", "Global çevre politikası", "Farkındalık yaratan eğitimler", "Çevrenin korunmasını sağlamak", "Sürdürülebilirlik politikaları" gibi ifadeler yer almaktadır. Çevre faaliyetlerine destek kategorisi altında: "İklim değişikliği ile mücadele", "Topluma karşı sorumluluklarımız", "Çevre hakları", "Çevre projeleri", "Sosyal sorumluluk" ifadeleri dikkati çekmektedir.Çevre dostu teknolojilere destek kategorisi altında ise: "Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı", "Çevresel riskleri aza indirmek", "Çevre dostu ürünler tasarlamak" ifadeleri tespit edilmiştir.

Araştırmanın son teması yolsuzlukla mücadeledir. Bu tema altındakirüşvet ve haraç kategorisi altında: "Hediye kabul etme ve verme politikası", "Haksız kazanç", "Rüşvet ve yolsuzlukla mücadele", "Global rüşvet ve yolsuzlukla mücadele politikası", "Global bağış ve sponsorluk politikası" ifadeleri öne çıkmaktadır. Tüm yolsuzluklarla mücadele başlığı altında; "Görevi kötüye kullanma", "Hesap verebilirlik", "Güvenilirlik", "Çıkar çatışmalarının yönetimi", "Sahtekarlık", "Suç gelirlerinin aklanmasının önlenmesi"gibi ifadeler tespit edilmiştir.

**Tablo 3:** Araştırma Kodlama Cetveli

| Tema | Kategori | Kod |
|---|---|---|
| İnsan Hakları (İH) | Hakların Desteklenmesi<br>Haklara Saygı<br>İhlallere Fırsat Tanımama | Açık kapı politikası<br>Kişisel mahremiyet<br>Aykırı durumlar görmezden gelinmemeli<br>Şeffaflık<br>Etik denetim<br>Sorumluluklar<br>Alınan kararların doğruluğu sorgulanmalı<br>İhbar başvurularında kimliğin gizli tutulması<br>En önemli sermayemiz insan kaynağı<br>Önleme<br>Tespit etme<br>Tepki verme<br>Sürdürülebilir müşteri ilişkisi<br>Danışma ve bilgi alma amaçlı etik hattı<br>İnsan Haklarını İçselleştirmek<br>Etik komite<br>Öneri<br>İtiraz<br>Kararlılık<br>Etik kurul<br>İhlallerin soruşturulması<br>Etik bildirim kanalları<br>Etik değerlendirme heyeti<br>Şirket etik temsilcileri<br>Temel insan hak ve özgürlüklerine saygı önceliğimiz<br>Global insan hakları politikası<br>Global etik kültür<br>Etik uyum mekanizmaları |
| Çalışma Standartları (ÇS) | Sendikal Özgürlüğe Destek<br>Zorunlu İşçi Çalıştırılmaması<br>Çocuk İşçi Çalıştırılmaması<br>İşte Ayrımcılık Yapılmaması | Adil çalışma ortamı oluşturma politikası<br>Toplumsal cinsiyet eşitliği politikası<br>Fırsat eşitliği<br>Global iş sağlığı ve güvenliği politikası<br>Global ayrımcılığı ve tacizi önleme politikası<br>Ayrımcılık ve taciz<br>İş emniyetinin sağlanması<br>Tarafsızlık<br>Tüm ilişkilerde adil ve iyi niyetli davranmak<br>Sağlıklı ve güvenli iş ortamı yaratmak<br>Çalışma saatlerine uyum göstermek<br>İş yerinde iş sürekliliğini sağlamak<br>Taciz ve psikolojik şiddeti (mobbing) maruz görmeme<br>İnsan kaynakları politikası |
| Çevre (Ç) | Önleyici ve Koruyucu Yaklaşımlar<br>Çevre Faaliyetlerine Destek<br>Çevre Dostu Teknolojilere Destek | Topluma karşı sorumluluklarımız<br>Kaynak kullanımı<br>Çevresel etkiler politikası<br>İklim değişikliğiyle mücadele<br>Farkındalık yaratan eğitimler<br>Global çevre politikası<br>Çevrenin korunmasını sağlamak<br>Sürdürülebilirlik politikaları<br>Toplumsal fayda sağlamak<br>Çevre projeleri<br>Sosyal sorumluluk<br>Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı<br>Çevre hakları<br>Çevresel riskleri aza indirmek<br>Global toplumsal yatırım politikası |

Araştırma kapsamındaki işletmelerin etik belgeleri incelendiğinde,küresel ilkeler (global compact) bağlamındaki tema ifadelere ilişkin frekansları Tablo 4'te görmek mümkündür.

**Tablo 4:** Küresel ilkeler bağlamındaki temalara ilişkin frekanslar

| İşletmeler | İnsan Hakları | Çalışma Şartları | Çevre | Yolsuzlukla Mücadele |
|---|---|---|---|---|
| Arçelik | 112 | 64 | 105 | 92 |
| Sabancı | 65 | 24 | 18 | 63 |
| Akbank | 36 | 28 | 15 | 52 |
| İş Bankası | 32 | 26 | 44 | 58 |
| Koç | 24 | 12 | 14 | 20 |
| Türkcell | 21 | 14 | 12 | 24 |
| Ford | 20 | 8 | 0 | 12 |
| Doğan | 12 | 6 | 10 | 14 |
| Şişecam | 5 | 4 | 0 | 16 |
| Türk Hava Yolları | 4 | 4 | 12 | 6 |

Tablo incelendiğinde insan hakları, çalışma şartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele konularının tümünde en çok ifade tespit edilen işletme Koç bünyesinde faaliyet gösteren Arçelik'tir. İnsan haklarında ikinci ve üçüncü işletmeler Sabancı ve Akbank olarak tespit edilmiştir. Çalışma şartları temasındaki kodlar incelendiğinde sırayla Ak Bank ve İş Bankasının ifade kullanım sıklığı açısından ikinci ve üçüncü olduğu dikkati çekmektedir. Çevre temasına bakıldığında İş Bankası ve Sabancı'nın ikinci ve üçüncü olarak öne çıktığı, yolsuzlukla mücadele temasında ise Sabancı ve İş bankasının yine ilk üçe girdiği görülmektedir. İnsan hakları temasında sıklığı en düşük ifade kullanımı Türk Hava Yollarına aittir. Çalışma şartları açısından en az ifade kullanımı Şişecam ve Türk Hava Yollarında görülmüştür. Çevre temasında hiç ifade olmayan iki işletme Şişecam ve Ford'dur. Yolsuzlukla mücadele de ise en düşük ifade kullanımı Türk Hava Yollarına aittir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bildiri kapsamında öne çıkan araştırma sorularından ilki işletmelerin küresel ilkeler (global compact) sözleşmesine attıkları imza ile söylem birlikteliğidir. Dünya genelinde kabul gören küresel ilkeler sözleşmesine imza atmayı gönüllülük esası ile kabul eden bu işletmelerin etik ile bağlantılı belgelerine bakıldığında on işletmeden yedisinde küresel ilkeler sözleşmesinden bahsedilmediği görülmüştür. Bu oranın yarıdan fazla olması ve işletme belgelerinde etik bağlamda kültür ve strateji kelimelerinin kullanımdüşüklüğüimza söylem birlikteliğinin düşük olduğu kabulünü güçlendirmektedir. Söylem birlikteliği olmadığında imza atmış olmak ise konunun imaj yaratma çabası ile içselleştirilmeden ilerlediğine dair sinyaller ortaya koymaktadır. Bu nedenle etik yönetimin benimsenmesine dair en önemli göstergelerden olan işletme belgeleri küresel ilkeler sözleşmesi ile daha uyumlu hazırlanabilir. Etik ilkeler de referans noktası olarak bu sözleşmeye vurgu yapılması ve içeriğin on ilke ile uyumlu oluşturulması dil birliğini güçlendirecek adımlar arasındadır. Searle de (2005: 84) bu bağlamda örgütsel dilin işaret ve temsil gücüne vurgu yapmaktadır. Bu nedenle kelimelerin doğru kullanılması söylem, mantık, biliş ve kültürün inşasında dilin merkezi rolünün korunması gerektiğiifade edilebilir (Loewenstein, Ocasio ve Jones, 2012: 75).

Bildiri kapsamında ele alınan diğer bir araştırma sorusu küresel ilkelerin işletme etik söylemlerine nasıl yansıdığıdır. İnsan hakları temasına bakıldığında temel değerlere, hakları koruyucu yönetsel yaklaşımlara ve denetimi sağlayan organlara dair kavramların öne çıktığı görülmüştür. Örneklemde yer alan işletmelerin geneli insan hakları konusuna temel düzeyde ve az sayıda kelime ile yer vermektedir. Bildirim, denetim odaklı kavramların kullanım yoğunluğu vardır. İçselleştirme, farkındalık artırma ve kavramın sürdürülebilirliği konusu ile daha az karşılaşılmıştır. Bu bağlamda ülkemizde insan hakları konusunun proaktif yerine reaktif yaklaşılan bir konu olduğu düşünülmektedir. Akar'a (2021) göre reaktif yaklaşım olumsuz

sonuçlar ortaya çıktığında verilen savunmacı tutumları ifade ettiği için koruma ve bozulan imajı onarmaya çalışırken, proaktif yaklaşım fırsat yaratmaya ve imaj yükseltmeye odaklanmaktadır. Sermaye piyasalarının önemli aktörlerinin bu bağlamda fırsat yaratmaya odaklanması gereklidir.

Çalışma şartları temasıele alındığında, iş sağlığı ve güvenliği konusuna vurgu yapılan dokümanlarda, sendikal hareketlere destek ifadeleri genellikle kullanılmamıştır. Örneklemdeki sekiz işletmede hiç kelime yer almazken, sadece iki kurumun bu haklara değindiği görülmüştür. Çalışma koşulları altında gelişime en açık kategori budur. Çelik'te (2019) Türkiye'nin sendikasızlaşmayı yoğun yaşayan ülkelerden olduğunu ve OECD ülkeleri arasında sendikal faaliyetlerdeki oranının 1998-2018 yılları arasında %51 azaldığını ifade etmektedir. Bu nedenle paydaş bağlamında insan kaynağına daha çok odaklanılması ve sendikal güçlendirmenin söylem olarak daha çok yer bulması gereklidir. Çalışma şartları temasında kavramsal olarak zayıf kalan ve üç işletme dışında az vurgulanan ayrımcılık olgusu işletmeler tarafından önemsenmesi gereken bir diğer konudur. Bu bağlamda Tonus ve Oruç'ta (2012) Türkiye'de karşılaşılan kayırma, torpil, hemşehrilik ve cinsiyet ayrımcılığının özellikle işe alımdakiproblemlerden olduğunu belirtmiş ve bu konuda duyarlılığın artırılmasının etiği kurumsallaştırmadaki önemine vurgu yapmıştır.

Çevre temasına gelindiğinde, işletme belgelerinde sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve proje kelimelerine ağırlık verildiği aynı zamanda kaynak kullanımı konusunun vurgulandığı görülmüştür. Çevre dostu teknolojilerin tasarımı ve desteklenmesi kavramlarına ise sadece iki işletme yer verdiği için bu konunun tema içindeki en sınırlı başlık olduğu ifade edilebilir.Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin dünyaya karşı sorumluluk içeren çevreprojeleri, etkinlikleri, sosyal sorumluluk çalışmaları yürütmesi değerli bir sonuçtur. İşletmelerin bundan sonrasında da aynı duyarlılığı koruması hatta yeşil işletmecilik yaklaşımı gibi konuyu bir üst düzeye taşıyan uygulamalarla etik yönetimi anlayışlarını güçlendirebileceği düşünülmektedir.

Ülkemizdeki BİST 25 Sürdürülebilirlik işletmelerinde yolsuzlukla mücadele, etik kodlardaen çok kelime ile karşılaşılan temadır. Hisselerine her gün değer biçilen bir piyasada yer alan aktörler olarak işletmelerin itibar ve kurumsal kimliği zedeleyecek konulara hassasiyetle yaklaşması normaldir. Bu alanın korunması stratejik hedeflere ulaşabilmek içinoldukça önemlidir. Çünkü Azfar'ın da (2001: 45) belirttiği üzere yolsuzluğun süreklilik kazandığı örgütlerde güç ve meşruiyet zayıflar ve ekonomik ilerlemenin önü kesilmiş olur.

Aynı markabünyesinde toplanan işletmelerdeetik yaklaşımların yakın özellikler gösterdiğigörülmektedir. İşletmelerin geneline bakıldığında etik konusunda kullanılan ifadelerin yakınlığı, değer ve söylemlerin benzerliği kurumlar arası eş biçimliliğe (izomorfizm) dair önemli bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Hawley de (1986) eşbiçimlilik ilkesini, aynı çevresel koşullarla sınırlanmış olan birimlerin karşılıklı etkileşimle birbirine benzeme eğilimi olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda ülke yasaları, gönüllük içerse de imzalanan sözleşmeler, dernekler vasıtasıyla oluşan standartlar normatif eş biçimliliği ortaya çıkaran tetikleyiciler arasında değerlendirilebilir. Ayrıca BİST 25 sürdürülebilirlik listesinde bulunan işlem hacmi büyük işletmeler köklü ve kurumsal örgütler olsa da içinde bulundukları pazarların belirsizliği ve rekabet baskısı nedeniyle birbirini örnek alma eğilimini güçlendiren taklitçi eş biçimliliğezemin hazırlayan koşullarda ülkemizde mevcuttur. DiMaggio ve Powell'da (1983) amaç ve çevresel belirsizlerin örgütler arası model alma etkisine vurgu yapmaktadır.

Bu bildiri gelecekte yürütülecek akademik araştırmalar için ön çalışma niteliğindedir. İleride araştırma kapsamının genişletilmesi ve BİST 25 Sürdürülebilirlik listesindeki diğer işletmelerin araştırmaya dahil edilmesi hedeflenmektedir. İşletme dokümanlarına ek olarak faaliyet raporları, gazete haber taramaları gibi veri kaynakları ile araştırmanın geliştirilmesi planlanmaktadır.

# KAYNAKÇA


Akar F. (2021). Kriz yönetiminde proaktif ve reaktif yaklaşım: Covid-19 krizi üzerine bir değerlendirme, Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der. 2021; (45): 244-259.

Aktan C. C. ve Börü D. (2006). Kurumsal sosyal sorumluluk, Mercek, Y.11, S. 41, Ocak s.55.

Arslan, M. (2001). İş ve Meslek Ahlakı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Arslan, M. ve Berkman Ü. (2009). Dünyada ve Türkiye'de iş etiği ve etik yönetimi, Türk Sanayici ve İş Adamları Derneği, Yayın No: TÜSİAD/T-2009-06- 492, www.tusiad.org.tr/, 03.11.2009.

Aydınlık, Ü. ve Dönmez, D. (2007). Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 500 işletmede etik kodları araştırması,Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, 7(28), 151-158.

Balkan, B. (2014). Türk bankacılık sisteminde kurumsal yönetimin krizlerin çözümüne etkileri, (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü

Cooper, T. L. (1994). TheEmergence of AdministrativeEthics. Handbookof - AdministrativeEthics. New York: Marcel Dekker.06.

Çeleğen H. Polat A. (2022). Ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren KOBİ'lerde etik yönetiminin analizi ve değerlendirilmesi, Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı 26, 151-168.

Çelik, A. (2019). Türkiye'de Kamu Çalışanları Sendikacılığı – KESK'in Yükselişi ve Düşüşü", Kayaoğlu, M. S. (der.) 2000'li Yıllarda Türkiye'de Sendikacılık İçinde, Ankara: Epos, 39-101.

DiMaggio, P. J. ve Powell, W. W. (1983). Theironcagerevisited: Institutionalisomorphismandcollectiverationality in organizationalfields. AmericanSociologicalReview, 48, 147-160.

Ferrel, O. C. ve Fraedrich J. (1994). Business Ethics: EthicalDecisionMakingandCases, HaughtonMifflmComp., New York.

Global Compact Türkiye, (2023). https://www.globalcompactturkiye.org/10-ilke/ (Erişim Tarihi: 06.05.2023).

Hawley, A. H. (1986). Human Ecology: A TheoreticalEssay. Chicago, IL: TheUniversity of Chicago Press.

Kayacan, M. (2005). Anonim Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları ve Etik Değerler, 7. Muhasaebe Denetim Sempozyumu, 20- 24 Nisan 2005, Antalya.

Lawton A., Rayner J. ve Lasthuizen K. (2013). Ethicsand Management in thePublicSector, RoutledgePress.

Loewenstein, J., W.Ocasio ve C.Jones. (2012). Vocabulariesandvocabularystructure: A newapproachlinkingcategories, practicesandinstitutions,Academy of Management Annals, 6.1, 41-86.

Loo, R. (2003). "Arewomenmoreethicalthanmen? Findingsfromthreeindependentstudies", Women in Management Review, Vol. 18, No. 4, pp. 169-181.

Önel B. (2021). İşletmelerin yeşil yönetim algıları ve sürdürülebilirlik bilinci, Uluslararası Afro-Asya Araştırmaları Dergisi (IJAR), Cilt 6, Sayı 11, 21-33. 24.

Pieper, A. (2012). Etiğe Giriş. (Çevirenler: Veysel Atayman ve Gönül Sezer), Ayrıntı Yayınları.

Saygılı G. (2009). İşletmelerde kurumsal yönetim bağlamında kuramsal etik yönetimi, (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Schlegelmilch, B. (1998). Marketing Ethics, International Thomson Business Pres, UK.

Searle, J.R. (2005). Toplumsal Gerçekliğin İnşası,M.Macit ve F.Özpilavcı (Çev.), İstanbul: Litera Yayıncılık.

Unpan, (2004). United Nations Online Network InPublic Administration and Finance (UNPAN) Documents,AdministrativeEthics: SociologicalAspects, October-, pp.1-23, http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/NISPAcee/UNPAN004661.pdf

Tonus, H. Z. ve Oruç, İ. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde etik dışı davranışlar ve yönetimi: Bir işletmenin personel yönetmeliği içerik analizi, İş Ahlakı Dergisi, 5(10), 149-181.

# ÜRETİM VE HİZMET SEKTÖRLERİNDE FAALİYET GÖSTEREN FİRMALARIN KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM STRATEJİLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Dr. Öğr. Üyesi Özlem ÖZEN
*Trabzon Üniversitesi*
ozlem.ozen@bath.edu

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı üretim ve hizmet sektörlerindeki firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum stratejilerini karşılaştırmaktır. Çalışmada, BIST firmalarının Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP) yer alan kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporlarından elde edilen veri kullanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların kurumsal yönetime uyum ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. İki sektör grubuna ait firmaların, kurumsal yönetim ilkelerinden pay sahipleri ve menfaat sahipleri ilkelerine uyum ortalamaları arasındaki fark anlamlı iken, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetim kurulu ilkelerine uyum ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Bu çalışma ilgili yazına, firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum stratejilerinde sektörler arası farkı göz önünde bulundurması bakımından katkı yapmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal yönetim, kurumsal yönetim ilkeleri, üretim sektörü, hizmet sektörü.

# GİRİŞ

Kurumsal yönetim, firmaların etkin işleyişini ve tüm paydaşlar arasındaki ilişkilerin belirli bir düzen içerisinde yürütülmesini sağlamak amacıyla uygulanan ilke ve yöntemler bütünü olarak tanımlanmaktadır (OECD, 2015). İyi bir kurumsal yönetimin tek bir modeli bulunmamakla birlikte, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde, kurumsal yönetim sürecinin etkin işlemediği ileri sürülmektedir (Young, Peng, Ahlstrom, Bruton ve Jiang, 2008). Kurumsal yönetime ilişkin çalışmaların çoğu kurumsal yönetimi vekalet teorisi çerçevesinde ele almaktadırlar. Kurumsal yönetim, firma stratejileri ve evrimi ile ilişkilendirilerek, kaynak bağımlılığı ve kurumsal kuram gibi diğer teoriler bakımından da incelenmektedir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre, etkin bir kurumsal yönetim kaynaklardan faydalanmayı yüksek bir düzeye taşımaktadır (Barney, Wright ve Ketchen, 2001). Stratejik yönetim araştırmaları, kurumsal yönetimin firma kaynaklarına erişimi ve yeni yeteneklerin oluşumunu nasıl etkilediği konusuna odaklanmaktadır. Bu anlamda kurumsal yönetim, firmaların rekabetçi avantaj yaratmalarında önemli stratejik yeteneklerinden birini oluşturmaktadır (Jackson ve Strange, 2008). Firmaların kurumsal yönetimlerine ilişkin uygulamaları, stratejik karar alma süreçlerinin kapsamında incelenmektedir (Filatotchev ve Toms, 2003).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre, kurumsal yönetimin hangi koşullarda rekabetçi avantaj yarattığı önemli bir sorunsaldır (Barney vd., 2001). Kurumsal yönetim ilkelerine uyum stratejileri, firmaların büyüklüğü, faaliyette bulunduğu endüstri, rekabet gibi özelliklere göre farklılık gösterebilmektedir (Adams ve Mehran, 2003; Aggarwal, Schloetzer ve Williamson, 2019; Gillan, Hartzell ve Starks, 2003; Handley-Schachler, Juleff ve Paton, 2007; Krafft, Qu ve Ravix, 2008; Patnaik ve Suar, 2020). Firmanın içinde bulunduğu sektör, kurumsal yönetim ilkelerine uyumu etkileyen önemli bir faktör olarak gösterilmektedir. Firmaların kurumsal yönetime uyumu, faaliyet gösterdikleri sektörlerin farklı karakteristiklere sahip olması nedeniyle farklılaşabilmektedir. Özellikle sektörlerin yurt dışına açılma eğilimleri, rekabet düzeyleri, kaynak gereklilikleri farklı olabilmektedir. Bu durumda uluslararası pazarlara adaptasyon ve etkin işleyişin sağlanması amacıyla kurumsal yönetime uyum stratejilerinde farklılıklar gözlemlenebilmektedir. Bu nedenle, kurumsal yönetime ilişkin stratejik seçimlerin ve uygulamaların araştırılmasında sektörler arasındaki farkın göz önünde bulundurulması önerilmektedir (Filatotchev ve Toms, 2003; Patnaik ve Suar, 2020; Petra ve Dorata, 2008; Zhou, 2019). Krafft vd. (2008), kurumsal yönetimin sektöre özgü yönlerinin yeterince bilinmediğini, her ikisinin birlikte incelendiği çalışmaların gerektiğini ileri sürmektedirler.

Ancak yazında, firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının sektörler arasındaki farkını inceleyen çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmalardan bazılarında üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalar daha yüksek uyum düzeyine sahipken, bazılarında ise hizmet sektöründeki firmalar daha yüksek uyum göstermektedir (Adams ve Mehran, 2003; Al-ahdal, Alsamhi, Tabash ve Farhan, 2020; Booth, Cornett ve Tehranian, 2002; Jiang, Raghupathi ve Raghupathi, 2009; Nsour ve Al-Rhoub, 2022; Sinha, 2006). Bu nedenle bu çalışmanın amacı, gelişmekte olan bir ekonomide, üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar arasında kurumsal yönetim ilkelerine uyum stratejileri bakımından fark olup olmadığını incelemektir. Çalışma, kurumsal yönetim ile ilgili yazına, firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeylerinde sektörün rolünü incelemesi bakımından katkı yapmaktadır. Çalışma yazına ayrıca, kurumsal yönetime uyumun farklı koşullar altında değişebileceğini öne süren kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre sektörü incelemesi ile de katkı yapmaktadır. Çalışma sonuçlarının, üretim ve hizmet sektörlerindeki uygulayıcılar için, kurumsal yönetim ilkelerine uyumda firmaların yetersiz yönlerini ortaya koyması bakımından yol göstereceği düşünülmektedir.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim, firmalara fon sağlayanların, yapılan yatırımlardan getiri elde edebilmelerini güvence altına almaya yönelik yöntemlere ilişkin bir kavramdır (Shleifer ve Vishny, 1997). Kurumsal yönetim, dış yatırımcıların kendilerini, yönetici ve firmayı kontrol eden pay sahiplerinin kendi çıkarlarını gözetme davranışlarına karşı koruyabilmek amacıyla uyguladıkları yöntemler bütünüdür (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer ve Vishny, 2000). Kurumsal yönetim, bir firmanın yönetimi, yönetim kurulu, pay sahipleri ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkileri içermektedir. (OECD, 2015). Firmalarda sahiplik ve kontrolün ayrılması sonucu ortaya çıkabilecek olası çıkar çatışmaları, firmaları kontrol edenleri gözetleme olanaklarının bulunmaması ve vekalet sorunu kurumsal yönetim araştırmalarının temelini oluşturmaktadır (Denis ve McConnell, 2003; Fama ve Jensen, 1983; Jensen ve Meckling, 1976). Kurumsal yönetimin amacı, uzun vadeli yatırımların, finansal istikrarın ve işe ilişkin dürüstlüğün sağlanması için gerekli olan güven, şeffaflık ve hesap verebilirlik ortamının oluşmasına yardımcı olmak ve büyümeyi desteklemektir (OECD, 2015).

Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleri, etkin kurumsal yönetim çerçevesi için temellerin sağlanması, pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ve temel ortaklık işlevleri, kurumsal yatırımcılar, pay piyasaları ve diğer aracılar, kurumsal yönetimde menfaat sahiplerinin rolü, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetim kurulunun sorumluluklarına ilişkin ilkelerden oluşmaktadır (OECD, 2015, 2016). Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından OECD kurumsal yönetim ilkeleri göz önünde bulundurularak hazırlanan ve yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleri, pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu boyutlarından oluşmaktadır. (CMB, 2005; SPK, 2014).

## Kurumsal Yönetime Uyum Stratejisinde Sektörün Rolü

İyi bir kurumsal yönetimin tek bir modeli bulunmamaktadır (OECD, 2015; Tylecote ve Conesa, 1999). Bir endüstrideki firmaların büyüklüğü, endüstrinin yaşam döngüsü, endüstrideki değişiklikleri yönlendiren koşullar kurumsal yönetimde farklı uygulamalara, stratejilere veya sonuçlara neden olabilmektedir (Krafft vd., 2008). Young vd. (2008), ortakların ve yöneticilerin çıkarları arasında uyum sağlayacak kurumsal yönetim mekanizmalarından yönetim kurulları, yoğunlaşmış sahiplik, yönetici tazminatları, ürün pazarı rekabeti, yönetsel iş gücü pazarı ve ele geçirme tehdidi gibi faktörlerin firmanın endüstrisi ve büyüklüğüne göre değişiklik göstereceğini belirtmektedirler. Sektör, firmaların kurumsal yönetiminde önemli bir rol oynamakta ve yönetim stratejileri sektörün yatırım olanakları, kaynak bağımlılıkları, rekabet gibi özelliklerine göre farklılaşabilmektedir (Gillan vd., 2003). Özellikle kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre,

sektörlerin farklılaşan kaynak gereklilikleri, firmaların rekabet düzeylerini ve stratejik yönetimlerini etkileyebilmektedir (Barney vd., 2001). Adams ve Mehran (2003) endüstriler arasındaki farkları dikkate almadan tasarlanan yönetim uygulamalarının etkin olmayan sonuçlar ortaya çıkarabileceğini belirtmektedirler.

Burton (2000), kurumsal eş biçimlilik mekanizmalarından zorlayıcı, öykünmeci ve normatif eş biçimliliğin, kurumsal yönetim yapılarının yaygınlaşmasını açıklayabileceğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda aynı veya benzer sektörlerde faaliyet gösteren firmalar arasında kurumsal yönetim ilkelerine uyum stratejileri bakımından yakınlaşma olabilecektir. Ancak, farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalar arasında kurumsal yönetim ilkelerine uyum bakımından da fark olması beklenmektedir. Örneğin, Patnaik ve Suar (2020), firmaların açıkladığı çevre, sosyal ve yönetim puanlarının, yönetim politikalarının şeffaflık ve etkinliğini gösterdiğini, bu alanlardaki ilerlemenin özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalar için önemli olduğunu ileri sürmektedirler. Bu durumda çevre yönünden duyarlı sektörlerdeki firmaların çevre konusundaki eylemlerini duyurma eğilimlerinin daha yüksek olması beklenmektedir (Halme ve Huse, 1997).

Kurumsal yönetim ilkelerine uyuma ilişkin sektörler arası farklılaşma beklentisi ilgili yazında vurgulanmaktadır. Adams ve Mehran (2003), finansal kurumların üretim sektöründeki diğer firmalardan farklı olduğunu belirterek, özellikle bankalar ve üretim sektöründeki firmalar arasındaki kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin farkların iyi anlaşılması gerektiğini öne sürmektedirler. Handley-Schachler vd. (2007), finansal hizmet sektöründeki firmaların ülke ekonomilerindeki yerlerinin önemli olduğunu belirterek, bu sektördeki düzenlemelerin ve çeşitli uyum gerekliliklerinin kurumsal yönetim ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Macey ve O'Hara (2003), bankaların kendilerine özgü kurumsal yönetim problemlerinin olduğunu, banka yönetimlerinin görev ve yükümlülüklerinin genişletilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Booth vd. (2002), banka ve kamu hizmetleri sektörlerinin, bağımsız üye oranı, CEO ikiliği, yönetici pay senedi sahipliği gibi gözetim mekanizmaları bakımından farklılık göstereceğini öne sürmektedirler. Örneğin, kamu hizmet kuruluşlarında yönetim kurullarının, kuruluşların iş çevresini kontrol altında tutan politikacılara erişim gibi yararları bulunabilmektedir (Nicholson ve Kiel, 2007). Benzer şekilde, Boubakri (2011), sigortacılık alanındaki firmaların farklı yönetim özelliklerine (örgüt yapısı vb.) sahip olduklarını ileri sürmektedirler. Guillet ve Mattila (2010), konaklama sektöründeki firmaların yönetimlerinin diğer sektördeki firmalardaki uygulamalardan çeşitli nedenlerle farklı olabileceğini tartışmaktadırlar.

Yazındaki önceki çalışmalar gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki firmalarda, kurumsal yönetim, performans, verimlilik ve uluslararasılaşma arasındaki ilişkilere odaklanmışlardır (Chiang & Lin, 2007; Gill & Biger, 2013; Hermuningsih, Kusuma ve Cahyarifida, 2020; Lien, Piesse, Strange ve Filatotchev, 2005; Lu, Wang, Hung & Lu, 2012; Sueyoshi, Goto ve Omi, 2010). Kurumsal yönetimin firma performansı üzerindeki etkileri, firma büyüklüğü ve sektör gibi özelliklere göre de değişebilmektedir (Black, Jang ve Kim, 2006a, 2006b; Black ve Khanna, 2007). Benzer şekilde, yönetim kurulları ve performans arasındaki ilişki örgüt türü, sektör, firma yaşam döngüsü gibi faktörlere göre farklılık gösterebilmektedir (Nicholson ve Kiel, 2007).

Kurumsal yönetim uygulamalarının sektörler arasında karşılaştırılması önceki çalışmalarda ele alınmıştır. Örneğin, Aggarwal vd. (2019), Amerikan firmaları üzerindeki araştırmalarında, kurumsal yönetim uygulamaları puanlarının sektörler arasında farklılaştığını, perakendecilik sektörünün en yüksek kurumsal yönetim puanına sahip olduğunu ve diğer hizmet kategorisindeki firmaların da en düşük kurumsal yönetim puanına sahip olduklarını belirtmektedirler. Salo (2008), FTSE Eurotop 300 indeksinde en yüksek kurumsal yönetim performansına sahip sektörlerin, kamu hizmetleri, sağlık, müşteri hizmetleri ve finans olduğu sonucuna ulaşmıştır. Khanna ve Palepu (2004), Hindistan'daki yazılım firmalarının diğer sektörlerdeki firmalara göre başarılı olmalarının, uluslararası pazarların kurumsal yönetimlerini etkilemesinden kaynaklanabileceğini belirtmektedirler. Çalışmada, yazılım firmalarının, diğer firmalara oranla daha yüksek kurumsal yönetim derecesine sahip oldukları belirtilmektedir.

Krafft vd. (2008), Avrupa'da yarıiletken endüstrisinin kurumsal yönetim uyumumun, teknoloji donanım, otomotiv, farmasötik ve biyoteknoloji, telekom, gıda ve tütün endüstrilerine göre daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. Al-ahdal vd. (2020), Hindistan ve Körfez İş birliği Konseyi ülkelerini inceledikleri araştırmalarında, ticaret ve hizmet sektöründeki firmaların kurumsal yönetim uygulamaları performansının üretim firmalarındaki performansa oranla daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Adams ve Mehran (2003), banka holding firmaları ve üretim firmalarını karşılaştırdıkları araştırmalarında, banka holding firmalarında yönetim kurulu büyüklüğünün, bağımsız üye oranının ve komite sayısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Booth vd. (2002), Fortune listesindeki banka, kamu hizmetleri ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar üzerindeki araştırmalarında, üretim firmalarındaki içsel üyelerin pay sahipliği oranının, banka ve kamu hizmetlerindeki üyelerin sahiplik oranından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, üretim firmalarının dışsal üye ve bağımsız dışsal üye oranı diğer iki sektör firmalarındaki orandan düşük bulunmuştur. Yazarlar, bu sonuçların özellikle kamu hizmetlerinde faaliyet gösteren firmalar için beklenenin aksi yönde gerçekleştiğini belirtmektedirler. Çalışmada ayrıca bankaların, diğer iki sektörde faaliyet gösteren firmalardan daha büyük yönetim kurullarına sahip olduğu bulunmuştur.

Jiang vd. (2009), S&P 100 indeksindeki üretim ve teknoloji firmalarının diğer sektördeki firmalara oranla, internet sitelerinde daha çok kurumsal yönetim içeriği açıkladıklarını bulmuşlardır. Bu iki sektörün de sağlık ve finans sektörlerine göre daha gelişmiş tasarım özellikleri kullandıklarını belirtmektedirler. Nsour ve Al-Rhoub (2022), Ürdün'de borsada işlem gören firmaların kurumsal yönetim indeksinin, bankacılık, sigortacılık ve hizmet sektöründe en yüksek değerlere sahip olduğunu göstermişlerdir. Bu sektörleri, sanayi sektörü izlemektedir. İndekslerin alt boyutları incelendiğinde, yönetim kurulu prosedürleri hizmet ve sanayi, açıklamalar ise sigortacılık, hizmet ve sanayi sektörlerinde en düşük değerleri almaktadır. Pay sahipleri hakları bankacılık, hizmet ve sanayi sektörlerinde en yüksek değeri alırken, sigortacılık sektöründe en düşük değeri almaktadır. Sinha (2006), üretim ve bankacılık sektörlerinin kurumsal yönetim bağlamlarının farklı olduğunu belirterek, bağımsız yöneticilerin bankalarda üretim firmalarına oranla daha az etkili olduğunu göstermiştir. Ali, Liu ve Su (2022), kurumsal yönetim ve risk alma arasındaki ilişkinin sağlık, enerji ve üretim sektörlerinde negatif olduğunu, teknoloji, telekomünikasyon ve kamu hizmeti sektörlerinde ise anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermişlerdir. Balasubramanian, Black ve Khanna (2010), Hint firmaları üzerindeki araştırmalarında, kurumsal yönetim uygulamaları ve firma değeri arasındaki ilişkinin, üretim sektöründe faaliyet gösteren ve bu sektör dışındaki firmalar arasında farklılaşmadığını göstermişlerdir.

Yazındaki çalışmalar incelendiğinde üretim ve hizmet sektörlerinde kurumsal yönetim uygulamaları bakımından farklar gözlemlenmektedir. Bazı çalışmalarda üretim sektöründeki firmaların daha yüksek uyum düzeyine sahip olduğu, diğer çalışmalarda ise hizmet sektöründeki firmaların daha iyi performans gösterdiği bulunmuştur. Yazındaki tartışmalardan ve farklı sonuçlardan hareketle, üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum stratejilerinde farklılıklar beklenmekte ve aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

Hipotez 1: Üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların kurumsal yönetime uyum ortalamaları farklıdır.

Hipotez 1a: Üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların pay sahipleri ilkesine uyum ortalamaları farklıdır.

Hipotez 1b: Üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesine uyum ortalamaları farklıdır.

Hipotez 1c: Üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların menfaat sahipleri ilkesine uyum ortalamaları farklıdır.

Hipotez 1d: Üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların yönetim kurulu ilkesine uyum ortalamaları farklıdır.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Veri ve Değişkenler

Bu çalışmada BIST firmalarının Kamuyu Aydınlatma Platformu'nda (KAP) yer alan kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporlarından elde edilen veri kullanılmıştır (KAP, 2022). Kullanılan raporlar 2021 yılına aittir. (Veri araştırmacıların erişimine açıktır. Etik kurul onayı gerekmemektedir.) Örneklemdeki 381 firmanın 188'i hizmet, 193'ü üretim sektöründe faaliyet göstermektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri alt boyutlarından bazılarının holdinglere uygulanabilir olmaması nedeniyle bu firmalar kapsam dışı bırakılmıştır.

Üretim ve hizmet sektörleri ayrımında Dünya Bankası 'Business Environment and Enterprise Performance Survey' adli soru kağıdında yer alan sınıflandırmadan yararlanılmıştır. Farklı yazınlardaki diğer çalışmalarda benzer bir ayrım kullanılmıştır. Örneğin, Geldes, Felzensztein ve Palacios-Fenech (2017), tarım, imalat gruplarını üretim sektörü; gayrimenkul, kiralama, toptan ve perakende, ulaşım, depolama ve iletişim, finans sektörlerini hizmet sektörü kapsamında değerlendirmişlerdir. Mothe ve Nguyen-Thi (2010), bilgisayar, mühendislik aktiviteleri, danışmanlık, teknik test ve analiz, toptan ticaret gibi aktiviteleri hizmet sektörü içinde değerlendirmişlerdir. Mothe ve Nguyen-Thi (2012), toptan ticaret, ulaşım ve iletişim, finansal aracılık, bilişim, AR-GE, mühendislik ve danışmanlık sektörlerini hizmet sektörü içerisinde değerlendirmişlerdir. ISIC (Rev.3.1) 15-37 arası kodlar ile belirtilen firmalar üretim, 45-72 arası kodlar ile belirtilen firmalar hizmet sektörlerini temsil etmektedir. Örneklemde imalat (%44) ve finans (%24) ve bilgi-iletişim (%8) sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar diğer sektörlerdeki firmalara oranla daha fazladır.

Çalışmada kullanılan değişkenler pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu ilkelerinden oluşmaktadır. Firmalar kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporlarında ilgili maddelere evet, kısmen, hayır, muaf, ilgisiz seklinde yanıt vermektedirler. Eğer firma ilkelere ait maddeler hakkında önlemler almışsa her bir madde 1, aksi halde 0 olarak kodlanmıştır. Pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri ve yönetim kurulu değişkenleri ilgili maddelere ait değerlerin toplamından oluşmaktadır. Kurumsal yönetime uyum değişkeni ise tüm ilkelere ait maddelerin değerlerinin toplamından oluşmaktadır.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum ortalamaları karşılaştırılmaktadır. İki grup arasında kurumsal yönetim ilkelerine uyum ortalamaları farkının istatistiksel anlamlılığı bağımsız grup t testi ile analiz edilmiştir. Çalışmada analizler Stata (V14.2) ile yapılmıştır.

Tablo 1, üretim ve hizmet sektörlerindeki firmaların kurumsal yönetime uyum ve kurumsal yönetim ilkeleri ortalamaları arasındaki farka ilişkin t testi sonuçlarını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre genel olarak, üretim firmalarının kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin ortalamaları hizmet firmalarının ilgili ortalamalarından -az da olsa- yüksektir. Üretim ve hizmet sektörlerindeki firmaların kurumsal yönetime uyum ($p<0.05$), pay sahipleri ($p<0.1$) ve menfaat sahipleri ($p<0.01$) ilkeleri ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır. Üretim ve hizmet sektörlerindeki firmaların kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ($p>0.1$) ve yönetim kurulu ($p>0.1$) ilkeleri ortalamaları arasındaki fark anlamlı değildir.

Çalışmada kullanılan veri, kurumsal yönetim ilkelerinin alt boyutlarının incelenmesine de olanak sağlamaktadır. Üretim ve hizmet sektörlerindeki firmaların menfaat sahipleri ilkesi ortalamaları arasındaki fark yüksek düzeyde anlamlı bulunmuştur. Ayrıca, iki sektör grubuna ait firmaların menfaat sahipleri ilkesinin alt boyutlarından insan kaynakları politikası ($p<0.01$), müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler ($p<0.01$) ortalamaları arasındaki fark da anlamlıdır. İki sektör grubuna ait

firmaların etik kurallar ve sosyal sorumluluk boyutu (p>0.1) ortalamaları arasındaki fark ise anlamlı değildir. Üretim ve hizmet sektörlerindeki firmaların yönetim kurulu ilkesi ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Ancak, iki sektör grubuna ait firmaların yönetim kurulu ilkesinin alt boyutlarından yönetim kurulunun yapısı (p<0.1) ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır. Sonuç olarak, Hipotez 1, 1a ve 1c desteklenmiştir. Hipotez 1b desteklenmemiştir. Hipotez 1d ise genel olarak yönetim kurulu ilkesi bakımından desteklenmemekle birlikte, yönetim kurulunun yapısı alt boyutunun iki grup ortalaması arasındaki farkı anlamlı bulunmuştur.

**Tablo 1:** Bağımsız grup t-testi sonuçları (sektör)

| Değişken | Hizmet (N=188) Ortalama (sd) | Üretim (N=193) Ortalama (sd) | t değeri | p değeri |
|---|---|---|---|---|
| **1.Kur. Yön. Uyum (H1)** | 54.718 (6.091) | 56.114 (5.126) | -2.423 | 0.016** |
| **1.1.Pay sahipleri (H1a)** | 13.027 (2.108) | 13.373 (1.685) | -1.774 | 0.077* |
| **1.2.Kamu aydın. & şeffaf. (H1b)** | 4.622 (0.621) | 4.648 (0.559) | -0.419 | 0.676 |
| **1.3.Menfaat sahipleri (H1c)** | 18.085 (3.010) | 19.140 (2.295) | -3.852 | 0.000*** |
| İnsan Kaynakları politikası | 7.878 (1.558) | 8.331 (1.209) | -3.181 | 0.001*** |
| Müşteri & tedarikçi | 3.802 (0.681) | 3.953 (0.313) | -2.751 | 0.006*** |
| Etik k. & sosyal sorumluluk | 1.899 (0.352) | 1.902 (0.332) | -0.090 | 0.928 |
| **1.4. Yönetim Kur. (H1d)** | 18.984 (2.570) | 18.953 (2.666) | 0.114 | 0.909 |
| İşlev | 1.995 (0.073) | 1.995 (0.072) | -0.019 | 0.985 |
| Faaliyet | 6.25 (0.799) | 6.130 (0.940) | 1.346 | 0.179 |
| Yapı | 1.330 (0.555) | 1.425 (0.526) | -1.717 | 0.087* |
| Toplantı | 5.729 (1.058) | 5.575 (1.139) | 1.363 | 0.173 |
| Komite | 1.946 (0.755) | 1.990 (0.854) | -0.524 | 0.601 |
| Haklar | 1.755 (0.727) | 1.839 (0.685) | -1.162 | 0.246 |

Parantez: Standart sapma (sd) *p<0.1, **p<0.05 ***p<0.01

Bu çalışmada özellikle, önceki yazında üretim ve hizmet sektörlerinde kurumsal yönetim uygulamaları bakımından fark olduğu sonucuna ulaşan çalışmalara benzer sonuçlar elde edilmiştir (Adams ve Mehran, 2003; Al-ahdal vd., 2020; Booth vd., 2002; Jiang vd., 2009; Nsour ve Al-Rhoub, 2022). Yazındaki çalışmalardan bazılarının sonuçlarına benzer şekilde, üretim sektöründeki kurumsal yönetim ilkelerine uyum ortalamaları hizmet sektöründeki ortalamalardan daha yüksek bulunmuştur (Jiang vd., 2009; Sinha, 2006). Kurumsal yönetim ilkelerine uyum arasındaki bu fark, üretim ve hizmet sektörlerine özgü kaynaklar, rekabet veya yatırım olanakları sonucu farklılaşan firma stratejilerinden kaynaklanabilmektedir (Barney vd., 2001; Kumar ve Ranjani, 2019). Hizmet sektöründe elde edilen çıktının üretim sektöründeki çıktıdan soyutluk, eş zamanlı üretim ve tüketim, değişkenlik, bozulabilirlik vb. yönlerden farklı olması, yöneticilerin sektörde öncü ve sürdürülebilir olma algılarında da farklar yaratmaktadır (Song, Di Benedetto ve Zhao, 1999). Üretim ve hizmet sektörlerindeki yöneticilerin sektöre ilişkin algılarındaki bu fark kurumsal yönetim uygulamalarına yaklaşımlarını da etkileyebilmektedir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, kurumsal yönetim ilkelerine uyum stratejilerinin üretim ve hizmet sektörlerindeki firmalar arasında farklılaşma durumu incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların kurumsal yönetim, pay sahipleri ve menfaat sahipleri ilkelerine uyum ortalamaları arasındaki fark anlamlı iken, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ve yönetim kurulu ilkelerine uyum ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır.

Kurumsal yönetim uygulamaları firmaların özelliklerine ve faaliyette bulundukları sektörlere göre değişkenlik gösterebilmektedir (Adams ve Mehran, 2003; Balasubramanian vd., 2010). İlgili yazın incelendiğinde, bazı çalışmalarda üretim sektöründe faaliyet gösteren firmaların daha yüksek uyum düzeyine sahip olduğu, diğer çalışmalarda ise uyum düzeyinin hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Jiang vd., 2009; Sinha, 2006).

Çelişkili sonuçlardan ve tartışmalardan hareketle bu çalışma, kurumsal yönetime uyumun incelenmesinde üretim ve hizmet sektörlerini göz önünde bulundurması yönüyle ilgili yazına katkı yapmaktadır. Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre kurumsal yönetimin rekabet ve büyümeyi artırmaya yönelik önemli bir strateji olduğu göz önünde bulundurulduğunda, firmaların ilkelere uyum stratejilerinin yapı, rekabet ve kaynaklar bakımından farklılık gösteren üretim ve hizmet sektörleri bakımından incelenmesi ilgili yazını geliştirmektedir. Bu inceleme, kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre kurumsal yönetim ilkelerine uyumun hangi koşullarda daha etkin olduğunu ortaya koyması bakımından önemlidir. Özellikle hizmet sektörlerindeki uygulayıcıların, kurumsal yönetim ilkelerini daha etkin biçimde izlemeleri önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın, ileride yapılacak çalışmalara yol gösterici kısıtları bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan veri kısıtlı sayıda değişkenin incelenmesine olanak sağlamaktadır. İleride yapılacak çalışmalar, kurumsal yönetimi etkileyebilecek farklı değişkenleri ele alabilir. Üretim ve hizmet sektörlerinde kurumsal yönetim ilkelerine uyumda ortaya çıkan farklar firmaların verimlilik, rekabet veya inovasyonlarında da farklı sonuçlara neden olabilir. Bu nedenle, kurumsal yönetimin firma performansına etkileri sektörler arası ayrım göz önünde bulundurularak incelenebilir. Çalışma, diğer gelişmekte olan ekonomilerde farklı sonuçlar gösterebilir. Bu nedenle, farklı ekonomilerde benzer çalışmaların yürütülmesinde yarar bulunmaktadır. İleride yapılacak çalışmalar, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanma performansını sektörleri alt gruplarına ayırarak inceleyebilir (Balasubramanian vd., 2010; Black, 2001; Lacetera, 2001; Lu vd., 2012; Patnaik ve Suar, 2020; Petra ve Dorata, 2008; Zhou, 2019).

# KAYNAKÇA


Adams, R., & Mehran, H. (2003). Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies? Economic Policy Review, 9(1), 123-142.

Aggarwal, R., Schloetzer, J.D., & Williamson, R. (2019). Do corporate governance mandates impact long-term firm value and governance culture? Journal of Corporate Finance, 59, 202-217.

Al-ahdal, W., Alsamhi, M.H., Tabash, M.I., & Farhan, N.H.S. (2020). The impact of corporate governance on financial performance of Indian and GCC listed firms: An empirical investigation. Research in International Business and Finance, 51, 101083.

Ali, S., Liu, B., & Su, J.J. (2022). Does corporate governance have a differential effect on downside and upside risk? Journal of Business Finance & Accounting, 49, 1642-1695.

Balasubramanian, N., Black, B.S., & Khanna, V. (2010). The relation between firm-level corporate governance and market value: A case study of India. Emerging Markets Review, 11, 319-340.

Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D.J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. Journal of Management, 27, 625-641.

Black, B. (2001). The corporate governance behavior and market value of Russian firms. Emerging Markets Review, 2, 89-108.

Black, B.S., Jang, H., & Kim, W. (2006a). Does Corporate Governance Predict Firms' Market Values? Evidence from Korea. The Journal of Law, Economics, & Organization, 22(2), 366-412.

Black, B.S., Jang, H., & Kim, W. (2006b). Predicting firms' corporate governance choices: Evidence from Korea. Journal of Corporate Finance, 12, 660-691.

Black, B.S., & Khanna, V.S. (2007). Can Corporate Governance Reforms Increase Firm Market Values? Event Study Evidence from India. Journal of Empirical Legal Studies, 4(4), 749-796.

Booth, J.R., Cornett, M.M., & Tehranian, H. (2002). Boards of Directors, Ownership, and Regulation. Journal of Banking and Finance, 26, 1973-1996.

Boubakri, N. (2011). Corporate Governance and Issues from the Insurance Industry. The Journal of Risk and Insurance, 78(3), 501-518.

Burton, P. (2000). Antecedents and Consequences of Corporate Governance Structures. Corporate Governance: An International Review, 8(3), 194-203.
Capital Markets Board of Turkey (CMB). (2005). Corporate Governance Principles. https://spk.gov.tr/kurumsal-yonetim-ilkeleri/kurumsal-yonetim-ilkeleri.
Chiang, M.H., & Lin, J.H. (2007). The Relationship between Corporate Governance and Firm Productivity: evidence from Taiwan's manufacturing firms. Corporate Governance: An International Review, 15(5), 768-779.
Denis, D.K., & McConnell, J.J. (2003). International Corporate Governance. The Journal of Financial and Quantitative Analysis, 38(1), 1-36.
Fama, E.F., & Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. The Journal of Law & Economics, 26(2), 301-325.
Filatotchev, I. & Toms, S. (2003). Corporate Governance, Strategy and Survival in a Declining Industry: A Study of UK Cotton Textile Companies. Journal of Management Studies, 40(4), 895-920.
Geldes, C., Felzensztein, C., & Palacios-Fenech, J. (2017) Technological and Non-Technological Innovations, Performance and Propensity to Innovate across Industries: The Case of an Emerging Economy. Industrial Marketing Management, 61, 55-66.
Gill, A.S., & Biger, N. (2013). The impact of corporate governance on working capital management efficiency of American manufacturing firms. Managerial Finance, 39(2), 116-132.
Gillan, S.L., Hartzell, J.C., & Starks, L.T. (2003). Industries, Investment Opportunities, and Corporate Governance Structures. Unpublished Working Paper, https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=df95dc1425d603bd4d5c96d308c0b20617edffe9.
Guillet, B.D., & Mattila, A.S. (2010). A descriptive examination of corporate governance in the hospitality industry. International Journal of Hospitality Management, 29, 677-684.
Halme, M., & Huse, M. (1997). The Influence of Corporate Governance, Industry and Country Factors on Environmental Reporting. Scandinavian Journal of Management, 13(2), 137-157.
Handley-Schachler, M., Juleff, L., & Paton, C. (2007). Corporate governance in the financial services sector. Corporate Governance, 7(5), 623-634.
Hermuningsih, S., Kusuma, H., Cahyarifida, R.A. (2020). Corporate Governance and Firm Performance: An Empirical Study from Indonesian Manufacturing Firms. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(11), 827-834.
Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 3, 305-360.
Jackson, G., & Strange, R. (2008). Why Does Corporate Governance Matter for International Business? (eds) Corporate Governance and International Business. The Academy of International Business. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230285743_1.
Jiang, Y., Raghupathi, V., & Raghupathi, W. (2009). Content and Design of Corporate Governance Web Sites. Information Systems Management, 26(1), 13-27.
Kamuyu Aydinlatma Platformu (KAP). (2022). https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler.
Khanna, T., & Palepu, K.G. (2004). Globalization and convergence in corporate governance: evidence from Infosys and the Indian software industry. Journal of International Business Studies, 35, 484-507.
Krafft, J., Qu, Y., & Ravix, J.L. (2008). Corporate Governance, Industry Dynamics and Firms Performance: An Empirical Analysis of a Best Practice Model. Louvain Economic Review, 74(4), 455-478.
Kumar, S., & Ranjani, K.S. (2019). Dividend Behaviour of Indian-listed Manufacturing and Service Sector Firms. Global Business Review, 20(1), 179-193.
La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. Journal of Financial Economics, 58, 3-27.

Lacetera, N. (2001). Corporate Governance and the Governance of Innovation: The Case of Pharmaceutical Industry. Journal of Management and Governance, 5, 29-59.
Lien, Y.C., Piesse, J., Strange, R., & Filatotchev, I. (2005). The role of corporate governance in FDI decisions: Evidence from Taiwan. International Business Review, 14, 739-763.
Lu, W.M., Wang, W.K., Hung, S.W., & Lu, E.T. (2012). The effects of corporate governance on airline performance: Production and marketing efficiency perspectives. Transportation Research Part E, 48, 529-544.
Macey, J.R., & O'Hara, M. (2003). The Corporate Governance of Banks. Economic Policy Review, 9(1), 91-107.
Mothe, C., & Nguyen-Thi, T.U. (2010) The Link between Non-Technological Innovations and Technological Innovation. European Journal of Innovation Management, 13(3), 313-332.
Mothe, C., & Nguyen-Thi, T.U. (2012) Non-Technological and Technological Innovations: Do Services Differ from Manufacturing? An Empirical Analysis of Luxembourg Firms. International Journal of Technology Management, 57(4), 227-244.
Nicholson, G.J., & Kiel, G.C. (2007). Can Directors Impact Performance? A case-based test of three theories of corporate governance. Corporate Governance: An International Review, 15(4), 585-608.
Nsour, M.F., & Al-Rjoub, S.A.M. (2022). Building a corporate governance index (JCGI) for an emerging market: case of Jordan. International Journal of Disclosure and Governance, 19, 232-248.
OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en.
OECD (2016), G20/OECD Principles of Corporate Governance (Turkish version), OECD Publishing, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/9789264257443-tr.
Patnaik, P., & Suar, D. (2020). Does corporate governance affect CEO compensation in Indian manufacturing firms? Journal of Public Affairs, https://doi.org/10.1002/pa.2115.
Petra, S.T., & Dorata, N.T. (2008). Corporate governance and chief executive officer compensation. Corporate Governance, 8(2), 141-152.
Sermaye Piyasasi Kurulu (SPK). (2014), Kurumsal Yönetim Tebliği, https://spk.gov.tr/kurumsal-yonetim-ilkeleri.
Salo, J. (2008). Corporate Governance and Environmental Performance: Industry and Country Effects. Competition & Change, 12(4), 328-354.
Shleifer, A. & Vishny, R.W. (1997). A Survey of Corporate Governance. The Journal of Finance, 52(2), 737-783.
Sinha, R. (2006). Regulation The market for corporate control and corporate governance. Global Finance Journal, 16, 264-282.
Song, X.M., Di Benedetto, C.A., & Zhao, Y.L. (1999). Pioneering advantages in manufacturing and service industries: Empirical evidence from nine countries. Strategic Management Journal, 20, 811-836.
StataCorp. (2015). Stata Statistical Software: Release 14. College Station, TX: StataCorp LP.
Sueyoshi, T., Goto, M., & Omi, Y. (2010). Corporate governance and firm performance: Evidence from Japanese manufacturing industries after the lost decade. European Journal of Operational Research, 203, 724-736.
Tylecote, A., & Conesa, E. (1999). Corporate Governance, Innovation Systems and Industrial Performance, Industry and Innovation, 6(1), 25-50.
Young, M.N., Peng, M.W., Ahlstrom, D., Bruton, G.D., & Jiang, Y. (2008). Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal–Principal Perspective. Journal of Management Studies, 45(1), 196-220.
Zhou, C. (2019). Effects of corporate governance on the decision to voluntarily disclose corporate social responsibility reports: evidence from China. Applied Economics, 51(55), 5900-5910.

# TEKSTİL KOBİ'LERİ BAĞLAMINDA YEŞİL İŞLETME STRATEJİSİ MOTİVASYONLARININ AHP YÖNTEMİYLE ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

Halil YORULMAZ
*İstanbul Medipol Üniversitesi*
hyorulmaz59@gmail.com

## ÖZET

Çevresel kaynakların endüstri, endüstriyel gelişmeler ve bunların tetiklediği tüketim alışkanlıkları vasıtasıyla hızla kirletildiği ve tüketildiği günümüz dünyasında işletmelerde çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin eylemlerin arttırılması gerekmektedir. Sürdürülebilirliğe işletme stratejileri perspektifinden bakan bu çalışmada sürdürülebilir ve yeşil strateji uygulamaları Doğal Kaynak Temelli Teori bağlamında rekabet avantajı sağlayan birer yetenek olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda amaç bu uygulamaların arttırılması yolunda önem arz eden yöneltici motivasyonların araştırılmasıdır. Literatürde bunların belirlenmesine ilişkin çeşitli araştırmalar yer almakta fakat doğru öneriler geliştirilebilmesi için bu faktörlerin önem derecelerinin tespit edilmesine yönelik araştırma eksikliği bulunmaktadır. Bu çalışmada çeşitli çevresel regülasyonların gölgesinde faaliyetlerini sürdüren tekstil sektöründeki KOBİ'ler özelinde, yeşil ve sürdürülebilir stratejiler tercih etmelerine motive eden, itici güç olan faktörlerin önem dereceleri AHP yöntemi ile belirlenmiştir. Sonuçlar yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerlerinin ve yeşil imaj oluşturma çabalarının önem derecesi en yüksek faktörler olduğuna işaret ederken, maliyet verimliliği önem derecesi görece en düşük olan faktör olarak ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yeşil işletme stratejisi, sürdürülebilir strateji, sürdürülebilirlik motivasyonları, tekstil sektörü, KOBİ, AHP yöntemi.

# GİRİŞ

Dünya üzerinde muhtelif bölgelerde yaşanan iklim olaylarının belirli bilimsel varsayımlara dayanan rutinlerinin ve periyodik döngülerinin dışında seyretmesi, benzer şekilde doğal kaynakların bu varsayımlar ölçütünce azalma eğiliminde olması, hava ve su kirliliği, ayrıca meydana gelen afetler, felaketler, yapılan savaşlar ve teknolojinin gelişiminde alınan mesafelerin tamamı dünya genelindeki ortak gündem bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu gündem içerisinde sürdürülebilirlik kavramının yıldan yıla önemi artmakta ve öne çıkarak yeri sağlamlaşmaktadır. Sürdürülebilirlik, çevre bilimleri kökenli bir kavram olup, doğal kaynakların ve ekosistemin tahrip edilmeden, gelecek nesillere de devredecek şekilde kullanılması anlamına gelmektedir (Gedik, 2020). Günümüzde doğal kaynaklar ve iklim olaylarına ilişkin olumsuz olarak nitelendirilen gelişmelerin baş sorumlularının endüstri, endüstriyel gelişmeler ve bunların tetiklediği tüketim alışkanlıkları olduğu kabul edilmektedir. Bir diğer deyişle çevre ve doğal kaynak eksenli sorunlar çoğunlukla endüstri ve etrafındaki ekosistemden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle dünya genelinde, işletmelere yönelik olarak, tüm faaliyetlerini sürdürülebilirliğe katkı sunacak şekilde düzenlemeleri beklentileri oluşmuştur.

İşletmelere yönelik en temel beklentiler, işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirlik çerçevesinde yürütülmesidir. Bunun için de işletmelerin yeşil ya da sürdürülebilir stratejiler benimsemeleri gerekmektedir. İşletme stratejilerinin arkasında ise stratejileri yönlendiren inanışlar, manevi değerler olarak adlandırılabilecek stratejik yönelimler yer almaktadır (Yorulmaz ve Baykal, 2023; Yorulmaz vd., 2023). İşletmelerin yeşil ve sürdürülebilirliğe ilişkin yönelimlere sahip olması bu yönde stratejiler belirlemelerine olanak sağlayacaktır. Yeşil işletme stratejileri, ekonomik hassasiyetlerin yanı sıra çevresel ve toplumsal hassasiyetlerin de dikkate alınmasını gerektirmekte olup bu yönüyle geleneksel stratejilerden farklılaşmaktadır (Kaçamak ve Uygun, 2022; Tunç, 2019).

Yeşil ve sürdürülebilirlik kavramlarının işletmelerin gündemine girmesine ve bakış açılarının, faaliyetlerinin bu kavramlara uyumlu olarak düzenlenmesine motive eden ve itici güç olan çeşitli sebeplerin varlığından söz edilebilir. Literatürde; yeşil işletme yaklaşımını benimsemeye yönelik

itici güçlerin (Sarkar vd., 2021), ISO 14001 Çevre Yönetim Sistem Standartlarını uygulamada itici güçlerin, engellerin, araçların ve yöntemlerin (Sartor vd., 2019), işletmeleri bir çevre standardı olan OEKO-TEX Standart 100 sertifikası almaya yönelten faktörlerin (Şenocak ve Bursalı, 2018), işletmelerde sürdürülebilirlik uygulamaları ve bunların itici güçlerinin (Yadav vd., 2018), işletmeleri ISO 14001 sertifikası almaya yönelten faktörlerin (Akatay ve Aslan, 2008) belirlenmesine yönelik çalışmalar yer almaktadır. Bununla birlikte görece eski tarihli bir çalışmada işletmelerin ISO 14001 standartlarını benimseme motivasyonlarını tahmin etmeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir (Quazi vd., 2001).

Literatürde yer alan çalışmalar sürdürülebilir ve yeşil yaklaşımlara yönelik itici güçleri ve öncülleri belirlemeye yönelik ele almış olsalar da bu faktörlerin işletmeler açısından önem derecelerine ilişkin araştırma boşluğu dikkat çekmektedir. İşletmelere itici güç sağlayan faktörlerin önem derecelerinin de yer aldığı araştırmalar yeşil üretime yönelik olup fonksiyonel bir yaklaşıma sahiptir (Mittal vd., 2018; Mittal ve Sangwan, 2014; Tsai vd., 2015).

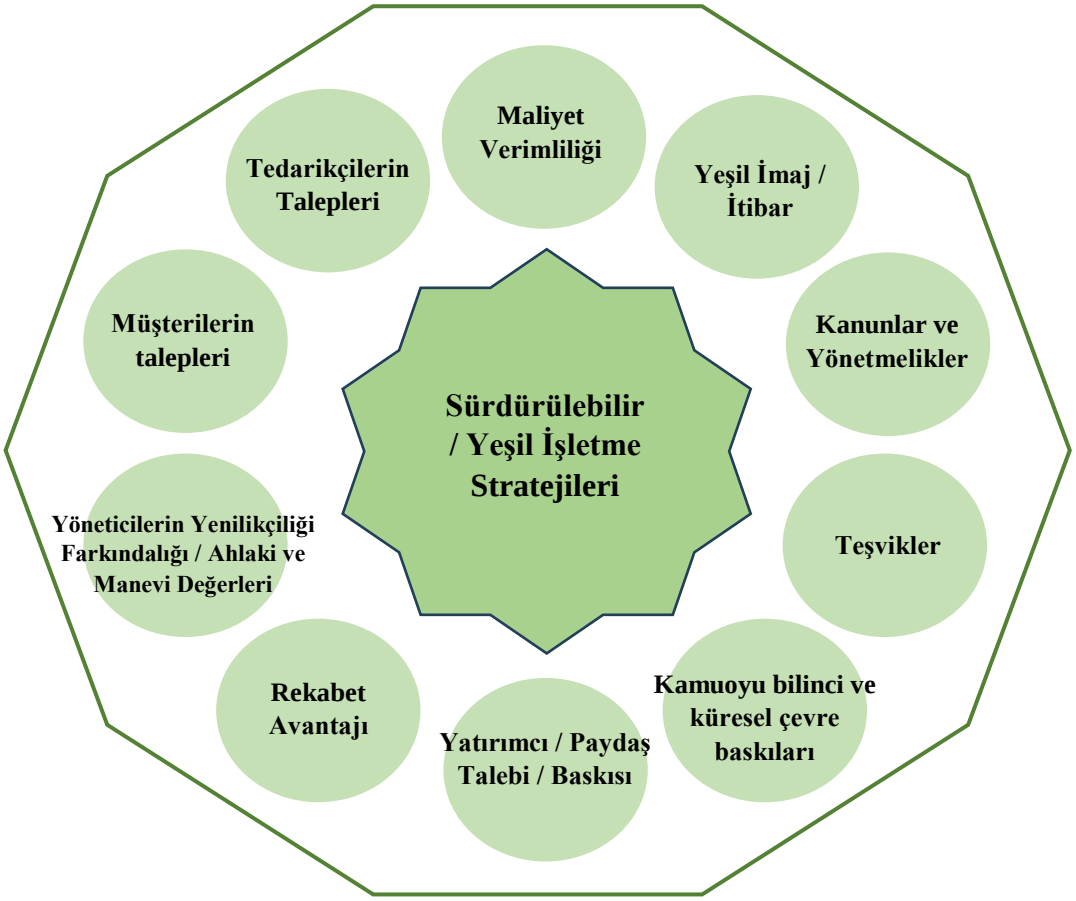
Buradan hareketle bu araştırmada işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan faktörlerin tekstil sektöründeki KOBİ'ler özelinde önem derecelerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Türkiye'nin tekstil ihracatının 2022 verilerine göre %60'tan fazlası Avrupa Birliği ülkelerine yapılmaktadır ("İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği", 2022). Avrupa ülkelerinin Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı uyarınca karbon salınımlarını azaltmaya yönelik eylemleri ve düzenlemeleri bu ülkelere ihracat yapan işletmelerin tüm süreçlerini çevre dostu, sürdürülebilir ve düşük emisyonlu tasarlamaları gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Bu araştırma sonuçları itibariyle işletmelerin yeşili ve sürdürülebilirliği benimsemesine ve yaşamlarına entegre etmesine yönelik stratejiler geliştirilmesi yolunda katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Araştırma, Doğal Kaynak Temelli Teori'ye (Hart, 1995) dayanmaktadır. Teoriye paralel olarak yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımlar işletmeler için rekabet avantajı sağlayacak bir kaynak ve yetenek olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımlara itici güç olan ve motive eden faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesinde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem karmaşık bir karar verme sürecinin çeşitli faktörlerinin hiyerarşik olarak ölçümlenmesini ve bir bütün halinde birleştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Russo ve Camanho, 2015). Araştırmanın özgünlükleri; yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımlara motive eden faktörleri önem dereceleri bazında ele alması ve Türkiye'de tekstil sektöründeki KOBİ'lere yönelik olarak gerçekleştirilmesi, ayrıca AHP yöntemini kullanmasıdır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## İşletmelerde Yeşil ve Sürdürülebilirlik Motivasyonu Kritik Faktörleri

İşletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. İşletmelerin bu yaklaşıma sahip olmalarında bu faktörlerin her biri ya da bir kısmının az ya da çok katkısı bulunmaktadır (Sarkar vd., 2021; Sartor vd., 2019). Bu faktörler; müşteri talebi (Zhao vd., 2018), tedarikçi talebi (Yusoff vd., 2019), maliyet verimliliği (Chege ve Wang, 2020; Yun vd., 2022), yeşil imaj (Symeonidou ve Vagiona, 2018), kanunlar ve yönetmelikler (Hu vd., 2019), teşvikler (Yusoff vd., 2019), rekabet avantajı (Zameer vd., 2022; Bilal vd., 2022), küresel çevre baskıları ve kamuoyu bilinci (Choudhary ve Sangwan, 2022), paydaş/yatırımcı baskısı (Adomako vd., 2023), yöneticilerin yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleri (Ren vd., 2022) olarak sıralanabilir. Bu faktörler araştırma kapsamında işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan kriterler olarak ele alınmakta olup Şekil-1'de görselleştirilmiştir.




**Şekil 1:** Sürdürülebilir ve yeşil işletme stratejilerine motive eden kriterler

Müşterilerin talepleri işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemesinde baskı unsuru olabilmektedir. Satın aldıkları ürünün nasıl üretildiğine ve süreçte çevreye etkilerinin nasıl olduğuna yönelik artan bir müşteri bilincinin varlığından söz edilebilir. Müşterilerin sahip olduğu çevre bilinci onları sürdürülebilir ve yeşil yaklaşımlara sahip ve bu stratejileri benimseyen işletmelerin tercih edilmesine yönlendirmektedir. Dolayısıyla müşterilerin talepleri motive edici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Tedarikçilerin motive edici bir kriter olarak ele alınması işletmeler ile kurdukları ilişkiler ve işletmeler üzerindeki etki güçlerinden kaynaklanmaktadır. İşletmeler günümüz rekabet koşullarında maliyetlerini düşürmek ve çeşitli rekabet avantajları elde etmek için tedarikçiler ile yakın ilişkiler geliştirme çabası içerisindedirler. Tedarikçiler de müşteriler ile benzer gerekçeler ile işletmelerden yeşil ve sürdürülebilir bir yaklaşıma sahip olmaları beklentisi içerisinde olabilmektedirler.

Yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımlar maliyet avantajları da sağlayabilmektedir. Bu avantajlara örnek olarak, sürdürülebilir teknolojilerin kullanılması yoluyla sağlanan maliyet avantajları, geri dönüştürülebilir hammadde kullanımları ve bu sayede hammadde maliyetlerinin düşürülmesi, enerji tasarruf uygulamaları nedeniyle enerji maliyetlerinin sürekli attığı günümüz koşullarında daha az enerji tüketilmesi, az atık üretim yaklaşımları dolayısıyla hammaddenin daha verimli kullanılması gösterilebilir.

Yeşil bir imaj oluşturmak kimi zaman işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımlara sahip olmasında etkili olabilmektedir. İtibar yönetimi kapsamında böyle bir imaja sahip olmak ve bu sayede de hem rekabet avantajı elde etmek hem de pazar payını genişletmek gibi hedefler söz

konusu olabilmektedir. Dolayısıyla yeşil imaj/itibar motive edici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Kanun ve yönetmelikler işletmeleri yeşil ve sürdürülebilir yaklaşım ve uygulamalara zorlayan başlıca etkenlerdendir. Sektör bazlı değişiklik gösteren kanuni düzenlemelere göre işletmeler cezai yaptırımlara maruz kalmamak ve faaliyetlerini devam ettirmek için düzenlemelere uygun hareket etmektedirler. Bu nedenle kanun ve yönetmelikler motive edici/itici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Kanun ve yönetmeliklere benzer şekilde devletler tarafından düzenlenen fakat zorlayıcılığı ya da cezai karşılığı olmayıp, işletmeleri gönüllü olarak yeşil ve sürdürülebilir uygulamalara yönlendiren, ödüllendirici teşvik düzenlemeleri söz konusudur. Teşvikler, kanun ve yönetmeliklerden farklı olarak ödüllendirici yaptırımlara sahip olması nedeni ile onlardan ayrılarak başlı başına bir motivasyon kriteri olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Yeşil ve sürdürülebilir yaklaşım ve uygulamalar işletmelere rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu avantaj etkin ve verimli kaynak kullanımı, yeşil ve kaliteli ürünler kullanılması, yeşil yaklaşımlar nedeni ile oluşan kurumsal itibar, yeşil teknolojiler, süreçler ve iş modelleri ile rekabetçi ortamın dönüştürülmesi yoluyla liderlik yapılması gibi çeşitli etkenler ile oluşabilmektedir. Buradan hareketle rekabet avantajı sağlama faktörü motive edici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Küresel çevre baskıları ve kamuoyu bilinci zorlayıcı bir etken olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Çevreci sivil toplum kuruluşları, basın yoluyla kamuoyunun çevre konularında bilinçlendirilmesi, buna yönelik reklam ve kamu spotları, bilgilendirme konferansları gibi çeşitli etkenler yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımları hayatlarına dahil etme konusunda işletmeler için zorlayıcı etkenlerdendir. Bu nedenle küresel çevre baskıları ve kamuoyu bilinci motive edici/itici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Medya, yatırımcılar, girişimciler, sosyal kuruluşlar, devlet kuruluşları, çalışanlar gibi işletmenin faaliyetlerini etkileyen ve etkileme potansiyeli olan tüm çeşitli faktörler işletmelerin geniş yelpazede iç ve dış paydaşlarını oluşturmaktadır. Günümüzde sürdürülebilirliğin öneminin artması ile birlikte bu paydaşların hem bilinç düzeyleri artmakta hem de çevresel etki raporuna bağlı iş yapmak gibi çeşitli argümanlar vasıtasıyla işletmenin faaliyetlerini etkileyecek eylemlerde bulunmaktadırlar. Dolayısıyla paydaş/yatırımcı baskıları işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımları üzerinde etkili olma potansiyeline sahiptir ve motive edici/itici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

İşletmelerin kaptan köşkünde bulunup kumanda eden kişiler olarak yöneticilerin, yeşile ve sürdürülebilirliğe ilişkin inançları, vizyonları, bu yöndeki yeniliklere açık olmaları, ahlaki, manevi ve etik değerlerinin tamamı yöneticilerin vasfında işletmelerin yeşil ve sürdürülebilirliğe ilişkin yaklaşımlarına yön vermektedir. Özellikle KOBİ statüsündeki firmalar için düşük kurumsallık da söz konusu olduğunda firma tamamıyla onu yöneten bireylerin güdümünde, onların kişisel özelliklerini yansıtır davranışlar sergileyecektir (Yorulmaz, 2023). Dolayısıyla yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleri motive edici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)

Araştırmada, kriterlerin önem sıralamasının belirlenmesi için AHP yöntemi tercih edilmiştir. Yöntem işletme, mühendislik, sağlık ve çevre yönetimi gibi farklı alanlarda sıklıkla kullanılmaktadır (Eti vd., 2023). Yöntem kapsamında oluşturulan kriterler sistematik ve nesnel bir yaklaşımla her bir kriterin veya hedefin önem derecesini belirlemeye yönelik olarak karşılaştırılmaktadır. Yöntem sayesinde en uygun alternatifin seçilmesi için bir tercih sıralaması

belirlenmektedir. Bu yöntem ile karar verme sürecindeki belirsizlik ve yanlılık azaltılmaktadır (Ghaleb vd., 2022).

Bu yöntem kapsamında tekstil alanında en az beş yıllık deneyime sahip üç uzman, karar alıcı grubunu oluşturmuştur. Uzmanlardan ikisi yeşil stratejiler uygulayan işletmelerin üst düzey yöneticisi olup üçüncü uzman ise tekstil ve sürdürülebilirlik alanında çalışmalar yapan deneyimli bir akademisyendir. Bu uzmanlar Saaty'nin (1980) dokuzlu ölçeğine göre kriterleri ikili olarak değerlendirme yapmışlardır. Uzman değerlendirme verileri yüz yüze ortamda katılımcı uzman tarafından araştırmacının tabletinde yer alan anketin doldurulması ile elde edilmiştir. Uzman değerlendirmelerden hareketle de karar matrisi oluşturulmuştur.

Bu yöntem kapsamında aşağıdaki adımlar izlenmiştir (Eti vd., 2023; Ghaleb vd., 2022)

- Karar verme probleminin çözümüne ilişkin hedef altında birbirinden bağımsız ve eşit düzeyde kriterler oluşturulması,
- Saaty (1980) ölçeğindeki "Birinci kriter ikinci kritere göre ne derece önemlidir?" sorularına cevap aranır. Ayrıca, bu yanıtlarla birlikte köşegen elemanları 1 olan bir karar matrisi oluşturulması (1),

$$D = \begin{bmatrix} 1 & \cdots & d_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/d_{1n} & \cdots & 1 \end{bmatrix} \qquad (1)$$

- Karar matrisi elemanlarının sütun toplamlarına bölünerek normalize edilmesi (2),

$$n_{ij} = \frac{d_{ij}}{\sum d_{ij}} \qquad (2)$$

- Kriterlerin öncelik değerlerinin belirlenmesi için karar matrisinin satır ortalamalarının alınması (3),

$$w_j = \frac{\sum_{i=1}^{n} n_{ij}}{n} \qquad (3)$$

- Tutarlılık analizi yapılarak Tutarlılık İndeksi (CI), Rastgele İndeks (RI) ve Tutarlılık Oranı (CR) değerlerinin belirlenmesi (4, 5, 6),

$$CI = \frac{\lambda_{mak} - n}{n-1} \quad (4)$$

$$\lambda_{mak} = \frac{1}{n} \sum \frac{\sum d_{ij} w_j}{n} \quad (5)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (6)$$

CR değeri 0,1'den küçük olması durumunda ağırlıklar tutarlı kabul edilmektedir. (Tepe ve Eti, 2022; Silahtaroğlu vd., 2021; Dinçer vd., 2022).

# BULGULAR

Bu araştırmanın amacı işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesidir. Bunun için Şekil-1'de yer alan hiyerarşik olarak eşit düzeye sahip kriterler AHP metodolojisi kullanılarak değerlendirilmiştir. Alan uzmanlarının 9 puanlık karşılaştırma ölçeğine dayalı değerlendirmelerinden elde edilen sonuçlar ve karar matrisi Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 5:** Karar matrisi

| Kriter | K1 | K2 | K3 | K4 | K5 | K6 | K7 | K8 | K9 | K10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **(K1) Müşterilerin talebi** | 1 | 1,709 | 3,684 | 0,302 | 1,775 | 0,685 | 2,519 | 0,605 | 0,693 | 0,398 |
| **(K2) Tedarikçilerin talebi** | 0,584 | 1 | 0,873 | 0,421 | 0,584 | 1,778 | 0,766 | 0,211 | 0,949 | 0,316 |
| **(K3) Maliyet verimliliği** | 0,271 | 1,144 | 1 | 0,218 | 0,446 | 0,216 | 0,344 | 0,302 | 1,1 | 0,146 |
| **(K4) Yeşil imaj/itibar oluşturmak** | 3,301 | 2,371 | 4,578 | 1 | 1 | 0,464 | 0,605 | 1,912 | 2,201 | 2,466 |
| **(K5) Kanunlar ve yönetmelikler** | 0,563 | 1,709 | 2,24 | 1 | 1 | 1,442 | 3,684 | 1,259 | 1 | 0,542 |
| **(K6) Teşvikler** | 1,459 | 0,562 | 4,61 | 0,464 | 0,693 | 1 | 0,569 | 1,185 | 1,572 | 0,24 |
| **(K7) Rekabet avantajı sağlaması** | 0,396 | 1,304 | 2,904 | 1,65 | 0,271 | 1,754 | 1 | 0,5 | 1,077 | 0,436 |
| **(K8) Kamuoyu bilinci ve küresel çevre baskıları** | 1,65 | 4,717 | 3,301 | 0,522 | 0,793 | 0,843 | 2 | 1 | 1,259 | 0,893 |
| **(K9) Paydaş/yatırımcı talebi/baskısı** | 1,442 | 1,052 | 0,908 | 0,454 | 1 | 0,635 | 0,928 | 0,793 | 1 | 0,321 |
| **(K10)Yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleri** | 2,506 | 3,158 | 6,804 | 0,405 | 1,842 | 4,16 | 2,289 | 1,118 | 3,107 | 1 |

Tablo 1 uzman değerlendirmelerinin genel sayılarının ortalama değerlerini göstermektedir. Karar matrisi üzerinde AHP işlemi gerçekleştirilmiş ve karşılık gelen ağırlıklar hesaplanmıştır. Tablo 2'de ise ilgili tutarlılık oranı değerlerinin özeti sunulmaktadır.

**Tablo 6: Karar ağırlıkları ve tutarlılık**

| Kriter | Ağırlık | Sıralama |
|---|---|---|
| Yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleri | .181 | 1 |
| Yeşil imaj/itibar oluşturmak | .160 | 2 |
| Kamuoyu bilinci ve küresel çevre baskıları | .118 | 3 |
| Kanunlar ve yönetmelikler | .112 | 4 |
| Müşterilerin talebi | .092 | 5 |
| Rekabet avantajı sağlaması | .088 | 6 |
| Teşvikler | .083 | 7 |
| Paydaş/yatırımcı talebi/baskısı | .069 | 8 |
| Tedarikçilerin talebi | .058 | 9 |
| Maliyet verimliliği | .037 | 10 |
| **CI= .124 RI= 1,49 CR= .083** | | |

Tablo 2 verilerine göre elde edilen CR değeri 0,1'den küçük olduğu için karar matrisinin tutarlı olduğu söylenebilir. Tabloda kriterlerin motivasyon güçleri yüksekten düşüğe doğru sıralı olarak yer almaktadır.

# SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sürdürülebilir ya da yeşil işletme stratejileri son yıllarda yönetim ve strateji alanında çalışan akademisyenlerin dikkatini çekmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir ya da yeşil stratejilere sahip olmalarının Doğal Kaynak Temelli Teori'nin savlarından hareketle işletmeler için rekabet avantajı oluşturacak bir yetenek olduğu ön kabulü ile işletmelerin bu stratejilere sahip olmalarının nedenleri, strateji çeşitleri, öncülleri, sonuçları, etkileşimleri gibi konularda daha fazla araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca bu araştırmalar politika yapıcılar için de işletmeleri yeşil stratejiler tercih etmeye yöneltme konusunda yol gösterici olacaktır. Bu araştırmada da işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına

motive eden, itici güç olan faktörlerin önem dereceleri araştırılarak literatürdeki boşluğa ve ihtiyaca yönelik özgün katkılar sunulmaktadır. Ayrıca araştırmanın tekstil sektöründeki KOBİ'ler özelinde yapılması çeşitli çevresel regülasyonların söz konusu olduğu günümüzde hem işletmelere hem de endüstriyi yönlendirme rolü bulunan devlet kurumlarına yönelik pratik katkılar da sunmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre işletmelerde yeşil stratejilerin benimsenmesinde motivasyon gücü en yüksek iki kriter, herhangi bir zorlama olmadan işletmelerin kendi tercihi olarak yeşil stratejileri benimsemesine işaret etmektedir. Bu kriterler, herhangi bir mevzuat, düzenleme, kanun ya da dış baskıya dayanmayan çeşitli dinamiklerden beslenmektedir. Sonuçlara göre en yüksek motivasyon gücüne sahip olan kriter yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleridir. Tüm kriterler göz önünde bulundurulduğunda bu bulgu sürpriz bir bulgu gibi gözükse de literatürde son zamanlarda bu bulguyu destekleyecek sonuçlar da elde edilmiştir. Yeşil insan kaynakları yönetimi alanında çalışma yapan Ren ve diğerleri (2018), liderlik ve kültürü yeşil insan kaynakları strateji ve politikalarının öncüllerinden birisi olarak ortaya koymuşlardır. Daha sonra yapılan başka bir çalışma ile bu bulguyu ampirik olarak test ederek üst yöneticinin çevre inancının yeşil insan kaynakları strateji ve politikalarının tercih edilmesinde yüksek derecede ilişkili olduğunu kanıtlayarak, çevre yönetimi ile ilgili sıklıkla göz ardı edilen rolünü vurgulamışlardır (Ren vd., 2022).

Yüksek önem derecesine sahip bir diğer motive edici faktör ise yeşil imaj/itibar oluşturulması olup, literatürde yer alan araştırmalar kanıtlamıştır ki yeşil imaj oluşturulması firmanın paydaşları ve müşterileri tarafından olumlu karşılanmakta, karlılığı olumlu yönde etkilemekte ve çevre duyarlılığı yüksek olan müşterilerin firmaya kazandırılmasını sağlamaktadır (Yin vd., 2022). Ampirik olarak da kanıtlanan somut kazanımlar bu kriterin motivasyon gücünün arkasındaki temel dinamiklerdendir. Firmalar bu somut kazanımları elde etmek amacıyla yeşil imaj/itibar oluşturmasına yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Literatürde yer alan araştırmalarla da kanıtlandığı şekliyle sürdürülebilirlik temelli yeşil yaklaşım ve uygulamalar yeşil imaj/itibar oluşturulmasında yüksek etki derecesine sahiptir (Hameed vd., 2022). Bu doğrultuda işletmelerin yeşil stratejiler uygulaması da bu amaca hizmet etmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre maliyet verimliliği görece en düşük itici etkiye sahip faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte literatürde yer alan farklı araştırmalarda yeşil uygulamalarla uğraşan işletmelerin çevresel kaynakları korumak için maliyet tasarrufu uygulamalarına yönelmekte olduğu ve bu sayede performanslarında artış olduğu sonuçları yer almaktadır (Chege ve Wang, 2020; Yun vd., 2022). Bu araştırmanın sonuçlarının literatürde yer alan araştırma sonuçlarına tam destek vermemesinin nedenleri firma ölçek farklılıkları ya da bağlamsal koşullarda aranabilir. Yapılan araştırmalar yeşil ve sürdürülebilir üretim sistemlerinin edinilmesi ve entegrasyonu için gereken sermayenin KOBİ'lerin sınırlı kaynakları üzerinde yük oluşturduğuna işaret etmektedir (Purwandani ve Michaud, 2021). Üretimde atıkların bertaraf edilmesi, kirlilik kontrolü gibi sürdürülebilir teknolojilerin ilk yatırım maliyetleri çok yüksek olabilmektedir (Esty ve Winston, 2009; Guang Shi vd., 2012). Bu maliyetlere ilave olarak çalışanları bu yeni teknolojilere adapte etmek için eğitim maliyetleri (Gallardo vd., 2018; Museli ve Jafari Navimipour, 2018) ve bu teknolojilere yönelik işletme ve bakım maliyetleri de söz konusu olmaktadır (Wong vd., 2020). Tüm bu maliyetler işletmelerin sürdürülebilir teknolojilere yatırım yapma kararlarını etkileyen en önemli etkenlerdendir (Appiah vd., 2023). Dolayısıyla araştırma sonuçları göstermiştir ki gerek ilk yatırım maliyetlerinin gerekse çeşitli ilave maliyetlerin varlığı, sınırlı kaynaklara sahip KOBİ'lerde her ne kadar yatırım sonrası ilerleyen dönemlerde maliyet avantajı sağlama potansiyeli olsa da motive edici gücü görece düşük kalabilmekte, bir başka perspektiften bakıldığında ise bariyer oluşturma potansiyeli dahi bulunmaktadır.

Tüm bu sonuçlardan hareketle çevresel sürdürülebilirlik amacına ulaşabilmek adına gerek devlet yetkililerine gerekse işletme yöneticilerine yönelik çeşitli çıkarımlarda bulunulabilir ve gelecek araştırmalar için bazı yollar açılabilir. Yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı,

ahlaki ve manevi değerlerinin işletmeleri yeşil stratejiler uygulamaya motive eden en güçlü faktör olması nedeniyle özellikle işletme yöneticilerine yönelik devlet tarafından çevre bilinci ve farkındalığını arttıracak çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalar için çevreci sivil toplum kuruluşları ile anlaşmalar yapılabilir ve ortak projeler geliştirilebilir. Bir diğer güçlü motivasyon faktörü olarak yeşil imaj/itibar oluşturulmasına yönelik olarak mentorluk projeleri geliştirilebilir. Böylelikle özellikle ihracata yönelik bir değer oluşturulması yolunda mesafe alınabilir.

Sürdürülebilirlik amacının gerçekleştirilmesi adına işletmeleri sürdürülebilir stratejiler uygulamaya iten zorlayıcı faktörlerden olan ve araştırma sonucuna göre görece düşük itici güce sahip olan kanunlar ve yönetmelikler arttırılabilir ve güçlendirilebilir. Ayrıca kanun ve yönetmeliklerin ceza yaptırımının tersi olarak ödül anlamında pozitif zorlayıcılığa sahip teşvikler de sektör özelinde ve KOBİ ölçeği için arttırılabilir.

Sonraki çalışmalarda yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerlerinin yüksek çıkan önem derecesi toplumsal kültür bağlamında ele alınarak altta yatan etkenler ampirik olarak test edilebilir. Ayrıca maliyet verimliliğinin görece düşük önem derecesine sahip olması sonucundan hareketle yeşil ve sürdürülebilir stratejilerin işletmelerdeki maliyet verimliliğine etkileri hem nicel hem de algısal bağlamlarda araştırılabilir. Sonuçlardan hareketle devlet tarafından işletmelerde yeşil stratejiler uygulamanın maliyet verimliliği sağlayacağı algısını arttırmaya yönelik projeler geliştirilebilir. Sadece uygulanacak tasarruf tedbirleriyle bile oluşacak maliyet avantajlarına ilişkin farkındalık oluşturulabilir. Ayrıca çevreci teknolojilerin ilk yatırım maliyetleri için özellikle KOBİ'lere yönelik çeşitli destekler sağlanabilir. Araştırma bağlam ve firma ölçeği bazında çeşitlendirilerek tekrarlanabilir ya da yeşil stratejilerin öncülleri ve motive kriterleri yeşil stratejiler ile birlikte ele alınarak yeşil strateji önerileri geliştirilebilir. Bu araştırmanın sonuçları tekstil sektöründeki KOBİ'ler için geçerli olup, aynı zamanda araştırmanın sınırlılıklarındandır. Aynı sektördeki büyük işletmeler için ve farklı sektörler için benzer çalışmalar yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

# KAYNAKÇA


Adomako, S., Simms, C., Vazquez-Brust, D. ve Nguyen, H. T. (2023). Stakeholder green pressure and new product performance in emerging countries: A cross-country study. British Journal of Management, 34(1), 299-320.

Akatay, A. ve Aslan, Ş. (2008). Yeşil yönetim ve işletmeleri ISO 14001 sertifikası almaya yönelten faktörler. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(1), 313-339

Andersen, J. (2021). A relational natural-resource-based view on product innovation: The influence of green product innovation and green suppliers on differentiation advantage in small manufacturing firms. Technovation, 104, 102254.

Appiah, M. K., Ameko, E., Asiamah, T. A. ve Duker, R. Q. (2023). Blue economy investment and sustainability of Ghana's territorial waters: an application of structural equation modelling. International Journal of Sustainable Engineering, 1-15.

Bilal, A., Li, X., Zhu, N., Sharma, R. ve Jahanger, A. (2022). Green technology innovation, globalization, and CO2 emissions: recent insights from the OBOR economies. Sustainability, 14(1), 236.

Chege, S. M. ve Wang, D. (2020). The influence of technology innovation on SME performance through environmental sustainability practices in Kenya. Technology in Society, 60, 101210.

Choudhary, K. ve Sangwan, K. S. (2022). Green supply chain management pressures, practices and performance: A critical literature review. Benchmarking: An International Journal, 29(5), 1393-1428.

Dangelico, R. M., Pujari, D., ve Pontrandolfo, P. (2017). Green product innovation in manufacturing firms: A sustainability-oriented dynamic capability perspective. Business strategy and the Environment, 26(4), 490-506.

Dinçer, H., Yüksel, S. ve Martínez, L. (2022). Collaboration enhanced hybrid fuzzy decision-making approach to analyze the renewable energy investment projects. Energy Reports, 8, 377-389

Eti, S., Dinçer, H., Gökalp, Y., Yüksel, S. ve Kararoğlu, D. (2023). Identifying key issues to handle the inflation problem in the healthcare industry caused by energy prices: An evaluation with decision-making models. Managing Inflation and Supply Chain Disruptions in the Global Economy, 162-178.

Esty, D. C., ve Winston, A. (2009). Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage. John Wiley & Sons.

Gallardo, G., J. Hernantes ve N. Serrano. (2018). Designing SaaS for enterprise adoption based on task, company, and value-chain context. IEEE Internet Computing 22 (4): 37–45.

Gedik, Y. (2020). Sosyal, Ekonomik ve Çevresel Boyutlarla Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma. Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 3(3), 196-215.

Ghaleb, H., Alhajlah, H. H., Bin Abdullah, A. A., Kassem, M. A. ve Al-Sharafi, M. A. (2022). A scientometric analysis and systematic literature review for construction project complexity. Buildings, 12(4), 482.

Guang Shi, V., Lenny Koh, S. C., Baldwin, J., ve Cucchiella, F. (2012). Natural resource based green supply chain management. Supply Chain Management: An International Journal, 17(1), 54-67.

Hameed, I., Hussain, H., ve Khan, K. (2022). The role of green practices toward the green word-of-mouth using stimulus-organism-response model. Journal of Hospitality and Tourism Insights, 5(5), 1046-1061.

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. Academy of management review, 20(4), 986-1014.

Hu, W. Q., Jin, T. ve Liu, Y. (2019). Effects of environmental regulation on the upgrading of Chinese manufacturing industry. Environmental Science and Pollution Research, 26, 27087-27099.

İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği (2022). 2022 Ocak-Haziran hazırgiyim ve konfeksiyon sektörü ihracat performans değerlendirmesi raporu. Erişim adresi: https://www.ihkib.org.tr/fp-icerik/ia/d/2022/09/19/2022-2-hazirgiyim-ve-konfeksiyon-sektoru-ocak-haziran-donemsel-bilgi-notu-202209190928530680-5FCB9.pdf Erişim tarihi: 01.06.2023

Kaçamak, H. ve Uygun, Ö. (2022). Yeşil Yönetim Modeli Önerisi. Sürdürülebilir Çevre Dergisi, 2(2), 12-17.

Koren, Y., Gu, X., Badurdeen, F. ve Jawahir, I. S. (2018). Sustainable living factories for next generation manufacturing. Procedia Manufacturing, 21, 26-36.

Mittal, V. K., Sindhwani, R., Lata Singh, P., Kalsariya, V. ve Salroo, F. (2018). Evaluating significance of green manufacturing enablers using MOORA method for Indian manufacturing sector. Proceedings of the International Conference on Modern Research in Aerospace Engineering: MRAE-2016 içinde (sf. 303-314). Springer Singapore.

Mittal, V. K. ve Sangwan, K. S. (2014). Prioritizing drivers for green manufacturing: Environmental, social and economic perspectives. Procedia Cirp, 15, 135-140.

Museli, A. ve Jafari Navimipour, N. (2018). A model for examining the factors impacting the near field communication technology adoption in the organizations. Kybernetes, 47(7), 1378-1400.

Purwandani, J. A., ve Michaud, G. (2021). What are the drivers and barriers for green business practice adoption for SMEs?. Environment systems and decisions, 41(4), 577-593.

Quazi, H. A., Khoo, Y. K., Tan, C. M. ve Wong, P. S. (2001). Motivation for ISO 14000 certification: development of a predictive model. Omega, 29(6), 525-542.

Ren, S., Jiang, K. ve Tang, G. (2022). Leveraging green HRM for firm performance: The joint effects of CEO environmental belief and external pollution severity and the mediating role of employee environmental commitment. Human Resource Management, 61(1), 75-90.

Ren, S., Tang, G. ve E Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. Asia Pacific Journal of Management, 35, 769-803.

Russo, R. D. F. S. M. ve Camano, R. (2015). Criteria in AHP: A systematic review of literature. Procedia Computer Science, 55, 1123-1132

Saaty, T. L. (1980). The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation. McGraw-Hill.

Sarkar, A., Qian, L., Peau, A. K. ve Shahriar, S. (2021). Modeling drivers for successful adoption of green business: An interpretive structural modeling approach. Environmental Science and Pollution Research, 28, 1077-1096.

Sartor, M., Orzes, G., Touboulic, A., Culot, G. ve Nassimbeni, G. (2019). ISO 14001 standard: Literature review and theory-based research agenda. Quality Management Journal, 26(1), 32-64.

Silahtaroğlu, G., Dinçer, H. ve Yüksel, S. (2021). Defining the significant factors of currency exchange rate risk by considering text mining and fuzzy AHP, Data Science and Multiple Criteria Decision Making Approaches in Finance: Applications and Methods içinde (sf. 145-168). Cham: Springer International Publishing.

Symeonidou, S. ve Vagiona, D. (2018). The role of the water footprint in the context of green marketing. Environmental Science and Pollution Research, 25, 26837-26849.

Şenocak, B. ve Bursalı, Y. (2018). İşletmelerde Çevresel Sürdürülebilirlik Bilinci ve Yeşil İşletmecilik Uygulamalari ile İşletme Başarısı Arasındaki İlişki. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(1), 161-183.

Tepe, S. ve Eti, S. (2022). A study on strategy development for e-commerce businesses with clustering and spherical fuzzy analytic hierarchy process, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi, 11(2), 294-302.

Tsai S-B, Xue Y-Z, Huang P-Y, vd., (2015) Establishing a criteria system for green production. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture, 229(8), 1395-1406. doi:10.1177/0954405414535923

Tunç, T. (2019). Yeşil işletme stratejileri ve uygulamaları üzerine nitel bir araştırma (Yayınlanmamış doktora tezi). Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde.

Wong, L. W., Leong, L. Y., Hew, J. J., Tan, G. W. H. ve Ooi, K. B. (2020). Time to seize the digital evolution: Adoption of blockchain in operations and supply chain management among Malaysian SMEs. International Journal of Information Management, 52, 101997.

Yadav, N., Gupta, K., Rani, L. ve Rawat, D. (2018). Drivers of sustainability practices and SMEs: A systematic literature review. European Journal of Sustainable Development, 7(4), 531-531.

Yin, C., Salmador, M. P., Li, D., ve Lloria, M. B. (2022). Green entrepreneurship and SME performance: The moderating effect of firm age. International Entrepreneurship and Management Journal, 18(1), 255-275.

Yorulmaz, H. (2023) Dijital çağda KOBİ'lerde örgütsel dayanıklılık için stratejik yönelimler ve esnek çalışma model önerisi [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Medipol Üniversitesi.

Yorulmaz, H. ve Baykal, E. (2023). KOBİ'lerde Stratejik Yönelimlerin Örgütsel Dayanıklılık Üzerine Etkisi: Pandemi Deneyimi. Alanya Akademik Bakış, 7(1), 481-509.

Yorulmaz, H., Baykal, E. ve Eti, S. (2023). Effects of Teleworking and Strategic Orientations on Resilience in the Post-Pandemic Period. OPUS Journal of Society Research, 20(51), 30-42.

Yun, J. J., Liu, Z., Jeong, E., Kim, S. ve Kim, K. (2022). The difference in open innovation between open access and closed access, according to the change of collective intelligence and knowledge amount. Sustainability, 14(5), 2574.

Yusoff, Y. M., Omar, M. K., Zaman, M. D. K. ve Samad, S. (2019). Do all elements of green intellectual capital contribute toward business sustainability? Evidence from the Malaysian context using the Partial Least Squares method. Journal of Cleaner Production, 234, 626-637.

Zameer, H., Wang, Y., Yasmeen, H. ve Mubarak, S. (2022). Green innovation as a mediator in the impact of business analytics and environmental orientation on green competitive advantage. Management Decision, 60(2), 488-507.

Zhao, R., Han, J., Zhong, S. ve Huang, Y. (2018). Interaction between enterprises and consumers in a market of carbon-labeled products: a game theoretical analysis. Environmental Science and Pollution Research, 25, 1394-1404.

Zhao, L., Zhang, L., Sun, J. ve He, P. (2022). Can public participation constraints promote green technological innovation of Chinese enterprises? The moderating role of government environmental regulatory enforcement. Technological Forecasting and Social Change, 174, 121198.

# YENİ MEDYANIN OLANAK SAĞLAMASIYLA ÖRGÜT YÖNETİMİNE KATILIMIN DÖNÜŞÜMÜNÜ VERİ MADENCİLİĞİ ÜZERİNDEN İNCELEMEK: İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Hakan TAN
*İstanbul Nişantaşı Üniversitesi*
hakan.tan@nisantasi.edu.tr

İsnur İnci ARMUTLU
*Bağımsız Araştırmacı*
isnurinciarmutlu@gmail.com

## ÖZET

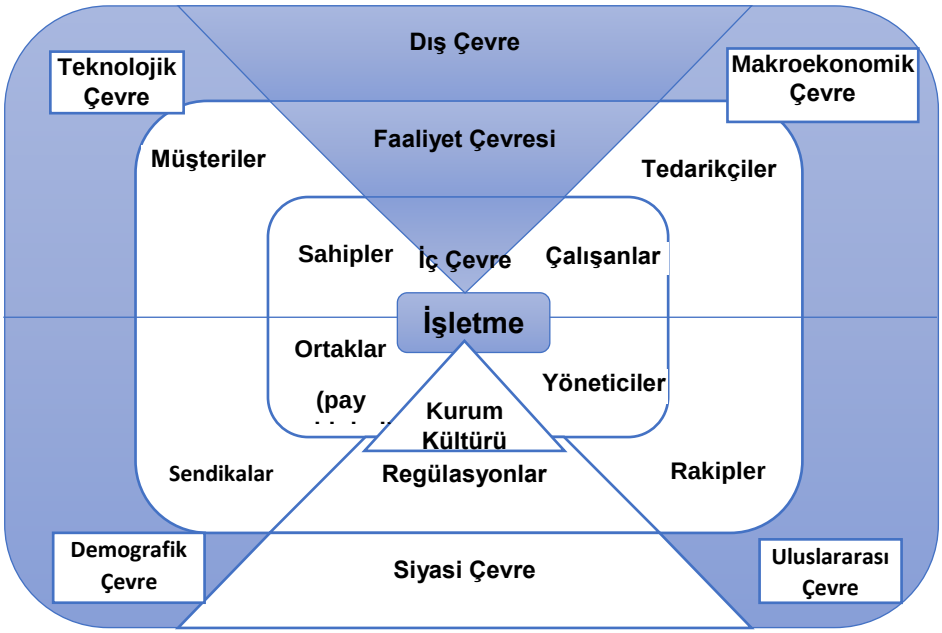
Yeni medya teknolojisinin, iletişim kavramının tanımındaki etkileşimlilik, katılımcılık ve paylaşımcılık karakteristik özelliklerine olanak sağlaması ile kurum ve örgütlerde, kurumun iç paydaşlarının yönetime katılımını değiştirmekte ve dönüşmektedir. Araştırma, dijitalleşme, dijital iletişim, yeni medya ve dijital dönüşümün getirdiği yeni paradigmalar ile üniversite öğrencilerinin yeni medya teknolojileri ve sosyal medya mecralarını kullanması ile öğrencilerin kurumun yönetime katılma isteğini ve katılımını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, iletişim araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma yöntemi ile veri madenciliği tekniği kullanılmaktadır. Araştırmada, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi'nin Instagram, Linkedin, Twitter hesapları ve sosyal medya postları ile Öğrenci İşleri Dekanlı'ğının sosyal medya postları, örneklem dahilinde incelenerek, araştırmacının amacı ile yöntem ve teknikleri dahilinde detaylı olarak analiz edilmiştir. Araştırmada yönetim ve öğrenciler arasında paylaşım ve etkileşimin olduğu ortaya çıkmaktadır. Sosyal medya mecraların kendi doğaları ve özellikleri bazında konu ve yorumlardaki iletişim tarzı ve imgelerde de değişim göstermektedir. Buralarda yer alan kelime kümelerinde de farklılık gözlenmektedir. Öğrencilerin yorumlarında ifadeler kadar emoji kullanımları da önem kazanmakta, duygu aktarım yolu olarak bu emojilerin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Araştırma yeni medya ve yeni medyanın karakteristik özellikleri ile örgüt yönetimindeki katılımı ve öğrenci davranışlarındaki değişimi göstermesi açısından önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni medya, örgüt, yönetim, katılım, sibernetik, etkileşim.

## GİRİŞ

İletişim kavramının kökeni Latince'deki "communis"tir ve bu kavram paylaşım ve ortaklık "common" anlamına gelmektedir. Türkçe'de önceleri haberleşme kavramı kullanılsa da, kavramının tek yönlülüğü de ifade etmesiyle nedeniyle günümüzde iletişim kavramı yaygın olarak kullanılmaktadır. İnceoğlu'nun da vurguladığı gibi Türkçe'deki iletişim kavramı karşılığı Latince ve İngilizce'de kullanılan iletişim kavramının anlamını tam olarak içermemektedir (2011: 199). Oysa iletişimin kavramı ortaklık, paylaşım, katılım, ortak semboller ve etkileşimi içermektedir. *"İletişimin birçok anlamı vardır. Ayrıca zaman ve mekâna göre farklılık gösterebilmektedir ama özünde değiş tokuşu, paylaşımı ve etkileşimi içermektedir"* (Tokgöz, 2015: 191; Zıllıoğlu, 2014: 22; Güngör, 2013: 39). İletişim kavramı ve olgusu paylaşım, katılım ve etkileşim kavramlarını içermekle birlikte, iletişim olgusunda iletişimin sahip olduğu teknik, araç ve uygulamaları ile enformasyon ve bilgi bombardımanı yapılarak kişiyi ve kişilerin oluşturduğu hedef kitlenin ikna edilmesi sağlanarak, tutum ve davranış değişikliğinin oluşması amaçlanmakta ve böylelikle iletişimi kullananın (kaynak-gönderici) diğerleri (alıcı) üzerinde etki, nüfus, ikna, manipülasyon ve güç kazanmasına da yol açmaktadır. İletişim, ortak anlama sahip imge ve sembollerin kodlanmasıyla oluşan iletinin aracısız ve bağlama göre aracılı (medya, oluk ve kanal) olarak da gerçekleşen etkileşim, katılım, paylaşım ve çıkarımdır. Bir medya mecrasında, gönderici ve alıcı, aynı kanal (medya/ortam) üzerinden Participant (Katılımcı/Paylaşımlı) ve Interactively (Etkileşimli) bir iletişime olanak sağlayarak, gönderici ve alıcının bu iletişim ortamında hem etken hem de edilgen olmasını sağlamakta ise, dijital ve/veya yeni medyadır. (Tan, 2017; 2017a; 2019; 2019a). Dijital ve yeni medya etkileşimli, katılımcılı ve paylaşımcı karakteristik özelliklerine sahiptir. Yeni medyanın sahip olduğu dijital kod ve teknoloji sayesinde

iletişim ağlarını, iletişim araçlarını, iletişim uygulamalarını, medyayı (içerik) ve bilgi teknolojilerini bütünleştirmektedir. Yeni medya ve sosyal medyanın özellikleri dijital, sanallık, etkileşimlilik, paylaşımcılık, katılımcılık ve ölçümlenebilmedir. Yeni medya teknolojisi iletişim kavramının tanımında olan etkileşimlilik, katılımcılık ve paylaşıma olanak sağladığı için yeni ve sosyal medyadaki iletişim, yüz yüze iletişimin yerine geçmektedir. Böylelikle aracılı iletişim (medya), teknolojinin olanak sağlamasıyla sanki aracısız bir iletişime dönüşmektedir. Geleneksel medyada okuyucu, dinleyici ve izleyici olan kişiler, yeni ve sosyal medyanın etkileşimli, katılımcılı ve paylaşımcılık özellikleri sayesinde medyada diğer bir deyiş ile sahnede yer alabilmektedir. Aracılı (medya) iletişime, aracısız (kişilerarası) iletişimin özellikleri olan etkileşimlilik, paylaşımcılık ve katılımcılık özellikleri de eklenmektedir (Tan, 2017; 2017a; 2019; 2019a; 2020).




**Şekil 1:** İşletmelerin doğrudan ve dolaylı ilişki içerisinde bulunduğu çevre

Kaynak: Aktan ve Börü, 2007:14-15.

Örgütsel yönetim, bir organizasyon içindeki bireylerin ve ekiplerin çabalarını koordine etmek ve yönlendirmek için yöneticiler tarafından kullanılan faaliyetleri, süreçleri ve stratejileri kapsar. İstenen sonuçlara ulaşmak için örgütsel kaynakları planlamayı, organize etmeyi, yönetmeyi ve kontrol etmeyi içerir (Robbins ve Coulter, 2019:5). Örgütsel yönetimin birincil amacı, kaynakların kullanımını optimize etmek, operasyonel verimliliği artırmak, çalışanların katılımını teşvik etmek ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktır. Yukarıdaki Şekil 1'de örgütlerin doğrudan ve dolaylı ilişki içerisinde bulunduğu çevre resmedilmektedir.

Örgütlerin yönetimsel strateji oluşturma sırasındaki en önemli görevlerden biri, bir kuruluşun stratejik hedefleriyle ilgili olarak farklı paydaşlarının çok sayıda talepleri arasındaki ara yüzün yönetimidir. Düşünürlere göre paydaşlar üzerine yapılan ilk çalışmaların bazılarında, Stanford Araştırma Enstitüsü'nün de kavramsallaştırdığı; "destekleri olmadan kuruluşun varlığının sona ereceği gruplar" olarak tanımlama yapılmaktadır. Ancak sonrasında gerçekleştirilen bazı tanımlamalarla bir örgütün paydaş sayısına *örgütten etkilenenler ile onu etkileyebilecek olan grup* veya bireylerin dâhil edilmesi önerilmiştir. Bu nedenle, paydaşların kim olduğu, örgütlerin yapabilecekleri etkileşimlerin çok yönlü doğası ile ilgilidir. Paydaş teorisine göre, bir kuruma çıkarları olan tüm birey ve gruplar, kurumla belirli faydalar elde etmek için etkileşimde bulunmaktadır. Kurum, yaşayan bir sistem içerisinde, kendi içerisinde geliştirdiği, kuruma özel

sistemle uyum içerisinde varlığını sürdürmeye çalışmaktadır. Kurumun doğrudan ve dolaylı olarak ilişkide bulunduğu çevre ve yapılar aşağıdaki şekilde yer almaktadır. Paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinde farklılık oluşmaktadır ama bunların önceliği aslında aynıdır (Aktan ve Börü, 2005: 14-15).

Yeni medya teknolojisi, iletişim kavramının tanımında olan etkileşimlilik, katılımcılık ve paylaşıma olanak sağladığı için, kurum ve örgütlerde, kurumun iç paydaşlarının yönetime katılımını değiştirmekte ve dönüşmektedir. Araştırma, dijitalleşme, dijital iletişim, yeni medya ve dijital dönüşümün getirdiği yeni paradigmalar ile üniversite öğrencilerinin yeni medya teknolojileri ve sosyal medya mecralarını kullanması ile öğrencilerin kurumun yönetime katılma isteğini ve katılımını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, iletişim araştırma yöntemlerinden betimsel araştırma yöntemi ile veri madenciliği tekniği kullanılmaktadır. Araştırmada, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi'nin Instagram, Linkedin, Twitter hesapları ve sosyal medya postları ile Öğrenci İşleri Dekanlı'ğın sosyal medya postları, örneklem dahilinde incelenerek, araştırmacının amacı ile yöntem ve teknikleri dahilinde detaylı olarak analiz edilmiştir. Araştırma yeni medya ve yeni medyanın karakteristik özellikleri ile örgüt yönetimindeki katılımı ve öğrenci davranışlarındaki değişimi göstermesi açısından önemlidir. Çalışma, yeni medya ve yeni medyanın karakteristik özellikleri ile örgüt yönetimin, iç paydaşların katılımını, iç paydaş (öğrenci) davranışı modelini, öğrencilerin sürekli olarak kurum ve örgütlerle çeşitli şekillerde bağlantı kurduğu, ilgilendiği, katılım ve etkileşimde bulunduğu daha dinamik ve karmaşık bir modele dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Yeni Medya Kavrami ile Yeni Medyanin Karakteristik Özellikleri ve İlkeleri

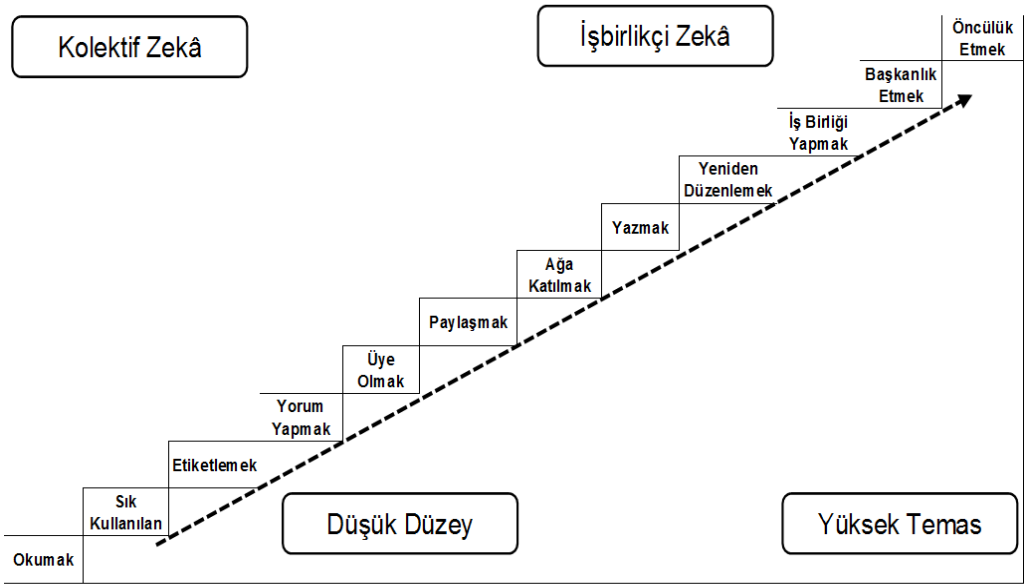
Yeni medya kavramı ve olgusu düşünürler tarafından tarihsel bir bakış ile iletişim araçlarının özellikleri üzerinden ve iletişim uygulamalarını, iletişim araçlarını, medyayı, iletişim ağlarını ve bilgi teknolojileri bütünleştirmesi üzerinden tanımlanmaktadır. Manovich'e göre, a) Louise Daguerre'in "daguerreotype"ı (1839); b) Charles Babbage'in "Analitik Makine"si (1833); c) Lumiere kardeşlerin "Cinematographie"si (1893), d) Herman Hollerith'in "Elektrikli Çizelgeleme Makineleri" (1890); e) eski adı Computing Tabulating Record Company olan IBM şirketi (1914) ile Alan Turing "Evrensel Turing Makinesi"nin (1936), "*grafikleri, hareketleri görüntüleri, sesleri, şekilleri, alanları ve metinleri ölçümlenebilir (dijital, hesaplanabilir) olmasıyla geleneksel medya yeni medya oldu*" demektedir (2001). Manovich, teknolojik tarihsel bir bakış ile yeni medyayı anlatmaktadır. Marshall, yeni medya kavramını internet, video, oyunlar, bilgisayar ve mobil araçlar ile açıklarken (2009); Binark, yeni medyayı "*geleneksel medyadan (kitap, televizyon ve radyo) farklı olarak, sayısal medyayı, özellikle etkileşimsel medyayı, internet ağlarını ve sosyal iletişim medyasını nitelemek için kullanılmakta*" olduğunu açıklamaktadır (2014: 15). Flew'a göre ise yeni medya dijitaldir ve her türlü veriyi, metni, sesi ve görüntüyü birleştirmekte ve bütünleştirmektedir (2008). Ve ona göre yeni medya, fiber optik ağlar üzerinde giderek genişlemektedir. Düşünürlere göre yeni medya iletişim uygulamalarını, iletişim araçlarını, medyayı, iletişim ağlarını ve bilgi teknolojileri bütünleştirmektedir. Yeni medyanın karakteristik özellikleri ve ilkeleri, a) etkileşimlilik, b) katılımcılık, c) paylaşımcılık ve d) sibernetik olarak açıklanmaktadır.

**Etkileşimlilik:** Yeni medya üzerine yapılan çalışmalarda etkileşimlilik özelliği ve ilkesi yeni medya kavramı, tanımı ve özelliklerinin merkezine konumlandırılmaktadır. Etkileşimlilik (Interactivity) kavramı, Hartley'e göre "*kişi, bilgisayar ve akıllı mobil telefonları arasındaki ilişkinin gelişmesinin bir göstergesi*" olarak açıklanmaktadır (2011: 147). Dijk ise, etkileşimliliği dört boyutta açıklamaktadır. Bunlar: birinci boyutu, uzam boyutudur. Aynı mekân paylaşılmaktadır. İkinci boyutu eşzamanlılık boyutu, yani zaman boyutudur. Üçüncü boyutu, kontrol boyutudur diğer bir deyişle iletişime kontrol sahibi olma yeteneğidir. Dördüncü boyutu, zihinsel boyutudur. Karşılıklı anlaşabilmektir (2016: 22-23). Marshall ise etkileşimliliği, kullanıcılar açısından "*1) sibernetik ve üretim sistemleri ile kişiler arasında, 2) akıllığının*

*(smartness) gelişimi ve 3) yeni sosyal ağları ile kullanan ve genişleyen izlenim*" olarak üç başlıkta incelemektedir (Marshall, 2009: 85). Marshall'ın birinci boyutunda öne çıkan olgular iki yönlülük, fiziksel iletişim sistemi, dijitalleşme, kişiler ile üretim sitemleri arasındaki ilişkisellik iken, ikinci ve üçüncü boyutunda ise zekâ-insan-makine işbirliği ile yeni ve sosyal medyaya katılımın arttığıdır.

**Katılımcılık:** Geleneksel medya tek yönlüdür ve ilaveten eşik bekçilerine sahiptir. Kişi, kurum, örgüt, organizasyon ve markaların işitsel, yazı ve görsel imgeleri paylaşabilmesi, medya üretim ve ortamına katılabilmesi için eşik bekçilerini aşması gerekmektedir.

Yeni medyanın katılımcılık ilkesi sadece eşik bekçileri aşmak ve işitsel, yazı, görsel imgeleri paylaşabilmek değildir. Katılmak karakteristik özelliği, yalnızca ortama, sahneye ve medyaya katılmak demek değildir, aynı zamanda ortamı, sahneyi ve medyayı, kişi, kurum, örgüt, organizasyon ve markaların birlikte kullanması demektir. Flew, katılımcılık güç yasalarını Şekil 2'deki gibi açıklamaktadır. Kişi, kurum, örgüt, organizasyon ve markalar, yeni medyanın sahip olduğu katılımcılık ilkesi ile üye olabilmekte, ağa katılabilmekte, sahnede imgeleri paylaşabilmekte, kendilerini ve diğerlerini etiketleyebilmekte, etkileşimli olarak yorum yapabilmekte, imgeleri tekrar düzenleyebilmekte, diğer kişi, kurum ve markalar ile işbirliği yapabilmektedir (Tan, 2022; 2023).




**Şekil 2:** Katılımcılık güç yasaları

Kaynak: Flew, 2010: 32

Henry Jenkins yeni medyanın katılımcılık ilkesi ile katılımcı kültürün oluştuğunu belirtmektedir. Henry Jenkins ve arkadaşları, "*Confronting The Challenges Of Participatory Culture*" adlı eserinde katılımcı kültürü ile *"Tarafların ve diğer tüketicilerin yaratılması ve yayılmasına etkin olarak katılmaya davet edildiği"* olarak açıklamaktadır (Jenkins ve vd., 2009; Fuchs, 2016; 79). Jenkins, katılımcı kültürün özelliklerini eşik bekçilerinin düşük olması; kişilerin hem katılımına hem de görsel izlenime olanak vermesi; kişilerin içerik yaratabilmesi ve paylaşabilmesi; deneyimli olanların ve deneyimsiz olanlara danışmanlık etmesi; üyelerin diğer üyelerin katkılarına inanması; üyelerin diğer üyelerin yarattığı içerikleri önemsemesi olarak açıklamaktadır.

**Paylaşımcılık:** Yeni medyanın paylaşımcılık ilkesi ile kişi, kurum, örgüt, organizasyon ve markalar sadece alıcı değil, hem alıcı hem de gönderici olabilmekte, diğer bir deyişle hem kodlayıcı hem de kodaçımlayıcı olabilmektedir. Kişi ve markalar yeni medyada imgelerini

paylaşmada aktiftirler. Erdoğan, paylaşmanın iki özelliğine dikkat çekmektedir. Birincisi, hakkaniyet doğrultusunda medyayı maddesel, duygusal ve ilişkisel paylaşımdır. Erdoğan'a göre paylaşmanın ikinci özelliği ise nesneleri, imgeleri, şeyleri parçalara ayırma, bölüşme ve birlikte kullanmaktır (2011). Yeni medyada Erdoğan'ın açıkladığı paylaşmanın iki özelliği de gerçekleşmektedir. Kişi ve kurumlar (örgütler) yeni medyadaki sahneyi kullanıp, paylaşımlarını gerçekleştirirken, ortamı diğer kişiler, diğer kurumlar ile birlikte paylaşmaktadır.

**Sibernetik:** Bauman ve Lyon göre sibernetik, *"1950'lerde filizlenen sibernetik bilgiyi özetle ölçülebilir ve metalaştırma (...) iletişim teorisinde "bilgi" insan ve anlamlı kökenlerinden giderek daha bağımsız bir varlık olarak kullanıldı*" (2013: 133). Norbert Wiener sibernetik kuramı ile tanınmaktadır. Norbert Wiener, sibernetik kuramının dayandığı kişiyi ise Gottfied Wilhelm Leibniz (1646-1716) olarak açıklamaktadır. Leibnez 0,1 sayılarıyla, iletişimin istatistiksel yapısı, geri bildirim, iletişimde input/output kavramlarıyla hatırlanmaktadır. "*Wiener'in sibernetik teorisi ve kuramın haberleşme ve kontrole yaklaşımı, sistemin parçalarının düzgün çalışabilmesi için aralarındaki mesaj alış verişinin daha sık olması ve parçaların bu mesajlaşma yoluyla birbirlerinin çalışma durumlarını kontrol etmesi şeklindedir*" (Avcıoğlu, 2017). İletişim teknolojilerinin sibernetik özelliği eklenmesiyle enformasyon ve bilgi bir meta olarak ölçümlenebilir olmaktadır. Yeni medyanın kökenlerinde olan "sibernetik" kavramı ve olgusu, yönetim kavramının da kökenlerinde bulunmaktadır. Ayrıca Platon'a göre insanları en iyi yönetme şeklinin sibernetik olduğunu hatırlamak gerekir. Çünkü yönetimin gerçekleşmesi için iktidar ilişkileri, yönetim ile kişiler arasında etkileşimin olması gerekir. *"Sibernetik, bir anlamda rasyonel ve etkin karar alma konusunda öne çıkan bir yöntem tekniğidir. Karar alma ise, en önemli bir yönetim işlevidir"* (Parlak, 2016:133). Fişek'e göre sibernetik kavramı, kuramı ve sistemi;

*Bilgi dolaşımının "yoğunluk derecelerini" nicel ölçütlere dayandırmaktadır.*

*Sibernetik yöntemlerin insan (ve örgüt) davranışının uygulanmasının düşünsel-bilimsel dayanağı, matematiksel çözümleme ve benzetim yapabilen insan-yapısı makinelerin işlev ve yapılarıyla insanların işlev ve yapıları arasında belirgin benzerlikleri bulunmaktadır*

*İnsanın düşünme yetenekleriyle "otomasyon" olgusu arasında organik bağlar kurmaktadır* (2015: 44).

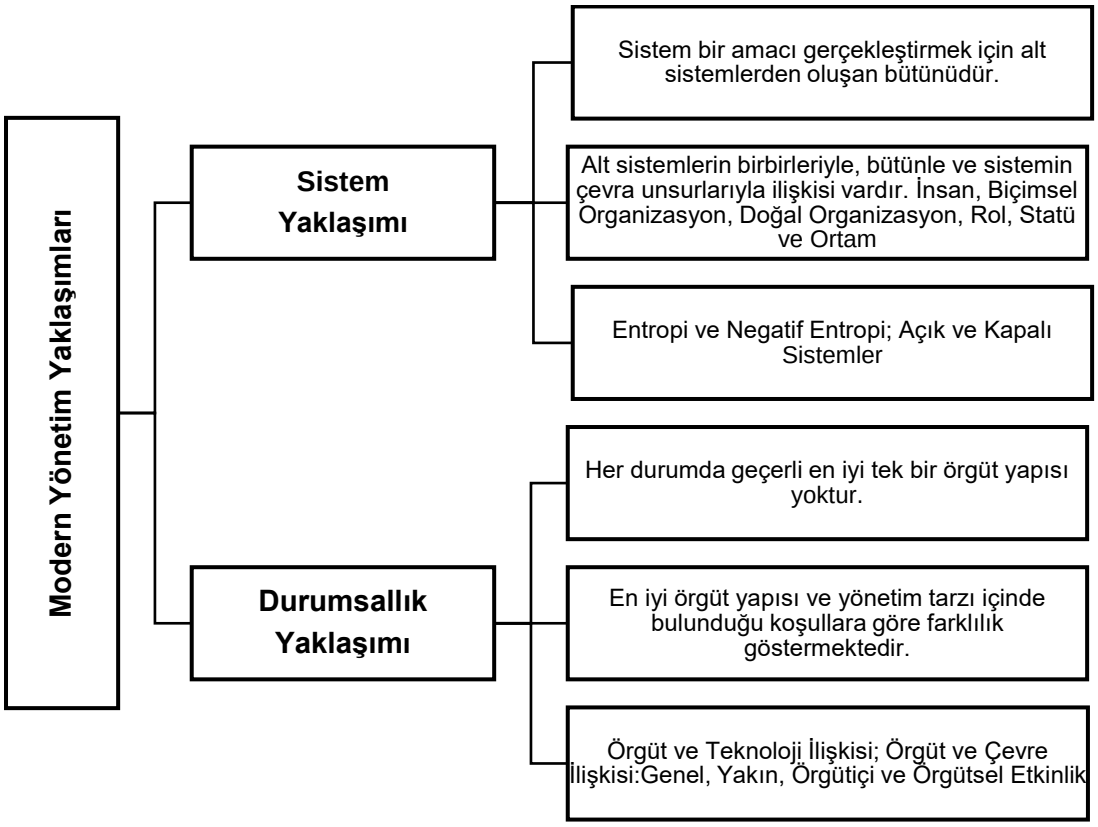
Yönetim ve organizasyon bilimlerine göre de sibernetik kavramı, kuramı ve sistemleri (donanım-yazılım/araç ile insan etkileşimi), enformasyon ve bilgiyi elde etme ve sahip olma, işleme ve yayma olanaklarını sağlamaktadır. Ayrıca sibernetik olgusu ile veriler nicelleşmekte, insan-sistem-makinenin uyumu sağlanmakta, işlevleri benzeşmekte ve organik bağlar kurulabilmektedir.

## Örgüt, Yönetim ve Örgüt Yönetimine Katılım

Organizasyon, önceden belirlenmiş amaç, hedef, vizyon, misyon, ilke ve değerler çerçevesinde, kişilerin bilinçli bir şekilde iş birliği içerisine girdikleri, paylaştıkları, etkileştikleri ve katıldıkları yapı ve birimlerden oluşmaktadır. *Organizasyon kavramı, Latince musiki anlamına gelen "organan" sözcüğünden türetilmiştir* ve *organizasyon bir yapıyı ve tasarımı ifade etmektedir"* (Saruhan ve Yıldız, 2017: 1). "*Organizasyon, insan-iş-teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir"* (Parlak, 2016:35). Müzik'de olduğu gibi organizasyonda da uyum ve harmoni önemlidir. Dolayısıyla, organizasyon kavramında kişi, birim ve yapılar arasındaki uyum, uzlaşma, anlaşmayla oluşan bir kurum/örgüt ile kişi, birim ve yapılar arasındaki enformasyon ve bilgi akışı öne çıkmaktadır. Günümüzde enformasyon ve bilgi akışı dijital ve yeni medya teknolojileri ile sağlanmaktadır. Şekil 3'de "Modern Yönetim Yaklaşımları" olan sistem ve durumsallık yaklaşımı açıklanmaktadır.

"*Yönetim kavramının etimolojik kökeni –menega- kavramından gelmektedir ve –atı yönetmek-, -atı gem araçlığıyla yönetmek- anlamlarına gelmektedir"* (Saruhan ve Yıldız, 2017: 34). *Yönetim, belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, yönlendirme, işbölümü, işbirliği ve*

*koordinasyonu sağlama çabalarının toplamı olan bir grup faaliyeti ya da sosyal bir olaydır"* (Eren, 2017:1; Eren, 2019:3; Parlak, 2016: 2). *"Yönetim kavramı, hem örgütleyici eylemlerlni (amaç) hem de bu eylemleri yürüten makineyi (araç) adlandırmak için kullanılır"* (Fişek, 2015: 31). Yönetim, organizasyonun sevk ve idaresinin üç aşaması olan operasyonel, taktiksel ve stratejik planlamayı yapar, uygular, denetler ve değerlendirir. Yönetim kavramında sürdürülebilirlik, inovasyon, etkinlik (effectiveness), verimlilik (productivity), karlılık ve büyüme kavramları öne çıkmaktadır. Bu unsurların oluşması için modern yönetim yaklaşımlarında iki yaklaşım öne çıkmaktadır.




**Şekil 3**: Modern yönetim yaklaşımları

Kaynak: Saruhan ve Yıldız, 2017: 170; Eren, 2019; Parlak, 2016.

*"Yönetime katılma, karar verme ve uygulama yetkesini belli ölçüde uygulayıcıları da tanıyarak, genişletme ve anonimleştirmedir"* (Eren, 2017:403; Eren, 2017; 479). *"Katılmalı yönetim, otoriteyle demokrasi; sosyal adaletle verimlilik artışı; yönetenlerin haklarıyla yönetenlerin yetkileri ve eşyanın yönetimi ile insan yönetimi arasındaki duyarlı dengenin ideolojik ifadesidir"* (Fişek, 2015: 77). Eren'e göre yönetime katılmanın başlıca yararları;

*Kişilerin güdülenmesi açısından gerekli bir husustur.*

*Kişi ve grupların tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektedir.*

*Eğitsel amaçlarla başvurulan bir araç olmaktadır.*

*Kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynar.*

*Verimliliği arttırıcı etkisi bulunmaktadır.*

*Moral seviyesini arttırmaktadır.*

*Çatışma ortamını, uzlaşma ortamına dönüşmesi sağlayabilir* (Eren, 2017:411).

Riggio'ya göre web tabanlı iletişim kanallarını avantajları ve dezavanları aşağıdaki şekilde

açıklanmaktadır;

**Tablo 1:** Yeni medyanın örgüt iletişimindeki avantaj ve dezavantajları

| Avantajlar | Dezavantajları |
|---|---|
| Elverişli | Kolaylığı aşırı mesaj yüküne yol açabilir |
| Gerçek zamanda etkileşime açık | Mesaj akışını kontrol etmek zordur |
| Aynı anda pek çok tarafla iletişim mümkün | |
| Çizimler, resimler, videolar gösterilebilir | |

Kaynak: Riggio, 2018:282.

Yönetim gurusu Peter Drucker, enformasyon ve bilgi teknolojileriyle ilgili düşüncesini şöyle açıklamaktadır; "*Bir konuda mutabıktıktık; bilgisayar kısa sürede üst yönetimin işinde devrim yapacaktı. İlk ve en büyük etkilerinin iş politikası, iş stratejisi ve kararları üzerinde olacağı konusunda hepimiz mutabıktık"* (2014: 114). Yeni medyanın örgüt iletişimindeki avantaj ve dezavantajları kullanmak yönetim ve organizasyon için bir "değer" yaratmaktadır. *"Değer Türkçe sözlükte –bir şeyin değdiği karşılıktır. Longman'ın İngilizce terimler sözlüğüne bakıldığında ise, -bir kimsenin tatminini karşılayan kalite olarak tanımlanmaktadır"* (Özveren, 2008: 1). Yeni medya ve sahip olduğu karakterteristik özellikleri kullanmak bir tercihten çok, zorunluluktur.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ, BULGULAR VE BULGULARIN YORUMLANMASI

Araştırmamızda veri madenciliği yöntemi kullanılarak, öğrencilerin Nişantaşı Üniversitesi yönetimine katılımları ve etkileşimleri analiz edilmiştir. Araştırma içerisinde sınıflama ve kümeleme modelleri kullanılarak, özellikle metin madenciliği yöntemine başvurulmuştur. İstanbul Nişantaşı Üniversitesi resmi Instagram, Twitter ve LinkedIn hesabıyla, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Öğrenci Dekanlığı Instagram hesabı incelenmiştir. Hesapların incelenme tarihi Haziran 2022-Haziran 2023 tarihlerini kapsamaktadır. "*Lindell ve Pinkas'a göre (2000) ise veri madenciliği yapay zekâ, veri tabanı ve istatistiğin üç dünyasını birbirine bağlamaktadır. İçinde yaşadığımız bilgi çağı bir çok sektörün büyük miktarlarda veri depolamasına imkân tanımaktadır. Bununla birlikte depolanan verilerden anlamlı bilgiler elde edilmezse bu verilerin varlığı önemsiz olmaktadır*" (Demiral ve vd., 2017:241).

## Bulgular ve Bulguların Yorumlanması

Araştırmamızda, etkileşim, katılım ve paylaşım özellikleri temel alınarak, post sayısı, gelen yorumlar ve adetleri, bu yorumların ana başlık dağılımları, en çok kullanılan 50 ve 10 kelime, kullanılan emojiler ve dağılımları ele alınmıştır. Farklı sosyal mecralarda o mecranın özelliğine bağlı olarak etkileşim söz konusu olmaktadır. İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Instagram hesabı en çok etkileşim içerisinde yer alan sosyal mecra olarak karşımıza çıkmaktadır.

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Instagram hesabı özelinde: Burada İngilizce ve Türkçe yorumlar yer almaktadır. Yabancı öğrencilerin daha fazla yorumu bu mecrada yer almaktadır. Bir yıl içerisinde gönderilen post sayısı 150, toplam yorum sayısı 3229'dur. En yaygın yorum alan konular, sınav sonucu açıklamaları, üniversite giriş ve ödemeler olarak değişmektedir. En çok tekrarlanan kelimeler arasında 'accept', 'pay', 'fiyat artışı', vb geçmektedir. Kullanılan emojiler, 'alkış', 'ateş' ve 'kalp'tir. Pozitif emoji kullanımı daha fazladır.

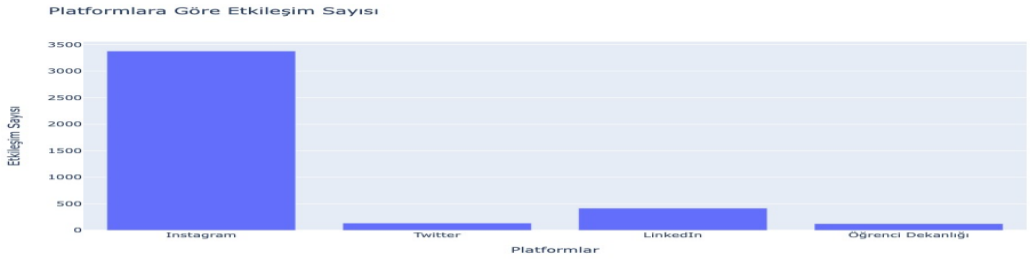
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi LinkedIn hesabı özelinde: Burada 105 içeriğe göre yorum sayısı 30 olarak değişmektedir. Özellikle deprem zamanında yapılan bazı içerikler ve okulumuzun öğrencilerinden vefat haberleri sebebiyle, en çok kullanılan kelimeler 'rahmet', 'Allah', 'deprem' olarak şekillenmektedir. Emojilerden ise konuya bağlı olarak 'dua' işareti ve 'alkış' ön plana çıkmaktadır. Bu mecrada daha az bir etkileşim olduğu söylenebilir.

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Twitter hesabı özelinde*:* 233 gönderi ve 182 yorum bulunmaktadır. Konular bütünleme sınavları ve online olması konusunda yoğunlaşmaktadır.

Deprem sonrası okul durumlarının konu alındığı bir dizi seride özellikle ‘alkış’ ve ‘Türk bayrağı’ emojileri kullanılmıştır. En yüksek negatif yorum bu platformda yer almaktadır.

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Öğrenci Dekanlığı hesabı özelinde: 61 gönderi bazında 62 yorum bulunmaktadır. Daha samimi bir dil ve etkileşimin olduğu bir mecra olarak karşımıza çıkmaktadır. Beğenilen videolar üzerine yapılan yorumlarla en çok tekrarlanan kelimeler ‘video’ ve ‘editing’ olmaktadır. Emojilerde ise en çok kullanılan ‘ateş’tir. Veri madenciliği üzerinden yapılan analizler ve veri setleri aşağıdaki şema, tablo ve şekillerdeki gibidir.

**Tablo 2:** Platformalara göre etkileşim sayıları



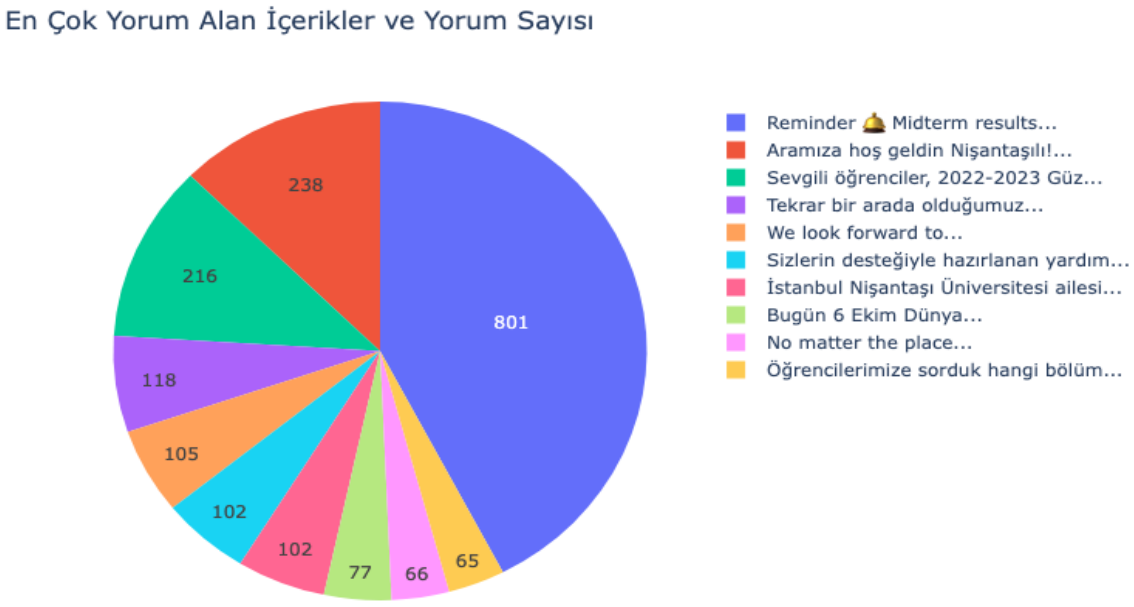

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Instagram Hesabı Analizleri:

```
Toplam İçerik Sayısı: 150
Toplam Yorum Sayısı: 3229

EN YÜKSEK YORUM SAYISINA SAHİP OLAN İÇERİKLER
Content: Reminder 🔔 Midterm results have been announced! Which is your mode 👉Licence and ass
ociate degree #whichmod #nisantasiuniversity
Yorum Sayısı: 801

Content: Aramıza hoş geldin Nişantaşılı! 💙 Sen hangi bölümü tercih ederek hayallerine bir ad
ım daha yaklaştın? Kayıt işlemelerin için seni üniversitene, NeoTech Campus’e bekliyoruz. #İs
tanbulNişantaşıÜniversitesi
Yorum Sayısı: 238

Content: Sevgili öğrenciler, 2022-2023 Güz Dönemi Hazırlık Sınıfı ders programı yayımlandı. G
üncellenen ders programlarına hikayedeki linkten ulaşabilirsiniz. Dear students, 2022-2023 Fa
ll Semester Preparation School course schedule has been announced. You can reach updated cour
se schedules through the link in stories.
Yorum Sayısı: 216

Content: Tekrar bir arada olduğumuz için çok mutluyuz! İyi ki geldiniz, #hoşgeldiniz ❤️ #neot
echcampussizinlegüzel
Yorum Sayısı: 118

Content: We look forward to seeing you on April 3 with new memories! ✨ Who is already excite
d? 🤘 #neotechcampus #whoisalreadyexticed
Yorum Sayısı: 105
```

**Şema 1:** En yüksek yorum sayısına sahip olan içerikler

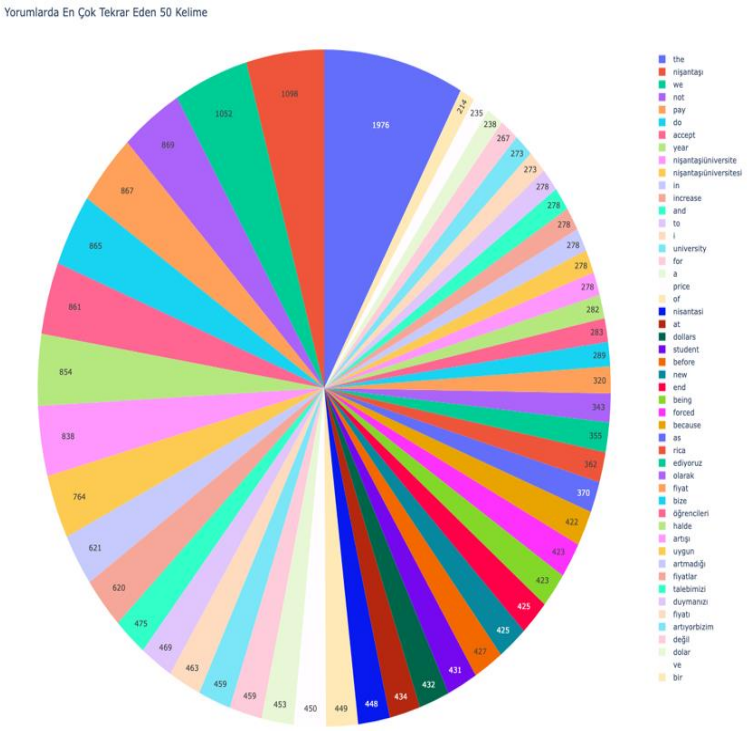
**Tablo 3:** Toplam içerik ve yorum sayısı

**Tablo 4:** En çok yorum alan içerikler ve yorum sayıları

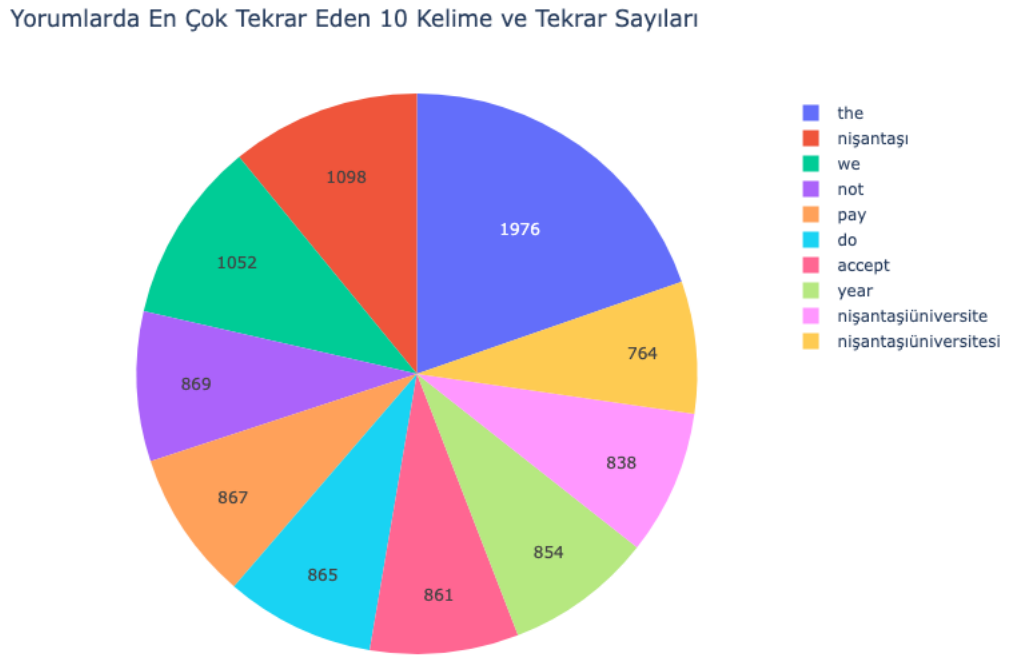


**Tablo 5:** Yorumlarda en çok tekrar eden 50 kelime

```
YORUMLARDA EN ÇOK TEKRAR EDEN 50 KELİME
the: 1976 defa
nişantaşı: 1098 defa
we: 1052 defa
not: 869 defa
pay: 867 defa
do: 865 defa
accept: 861 defa
year: 854 defa
nişantaşiüniversite: 838 defa
nişantaşıüniversitesi: 764 defa
in: 621 defa
increase: 620 defa
and: 475 defa
to: 469 defa
i: 463 defa
university: 459 defa
for: 459 defa
a: 453 defa
price: 450 defa
of: 449 defa
nisantasi: 448 defa
at: 434 defa
dollars: 432 defa
student: 431 defa
before: 427 defa
new: 425 defa
end: 425 defa
being: 423 defa
forced: 423 defa
because: 422 defa
as: 370 defa
rica: 362 defa
ediyoruz: 355 defa
olarak: 343 defa
fiyat: 320 defa
bize: 289 defa
öğrencileri: 283 defa
halde: 282 defa
artışı: 278 defa
uygun: 278 defa
artmadığı: 278 defa
fiyatlar: 278 defa
talebimizi: 278 defa
duymanızı: 278 defa
fiyatı: 273 defa
artıyorbizim: 273 defa
değil: 267 defa
dolar: 238 defa
ve: 235 defa
bir: 214 defa
```




**Tablo 6:** Yorumlarda en çok tekrar eden 10 kelime



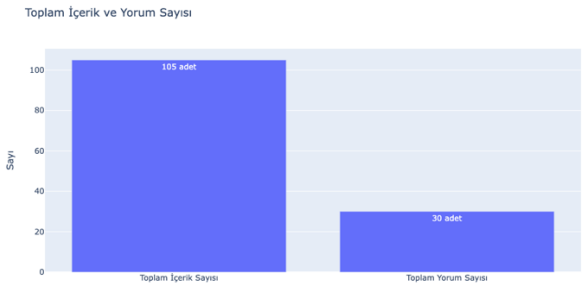
**Şema 2:** Yorumlarda en çok geçen kelimeler

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi LinkedIn Hesabı Analizleri:

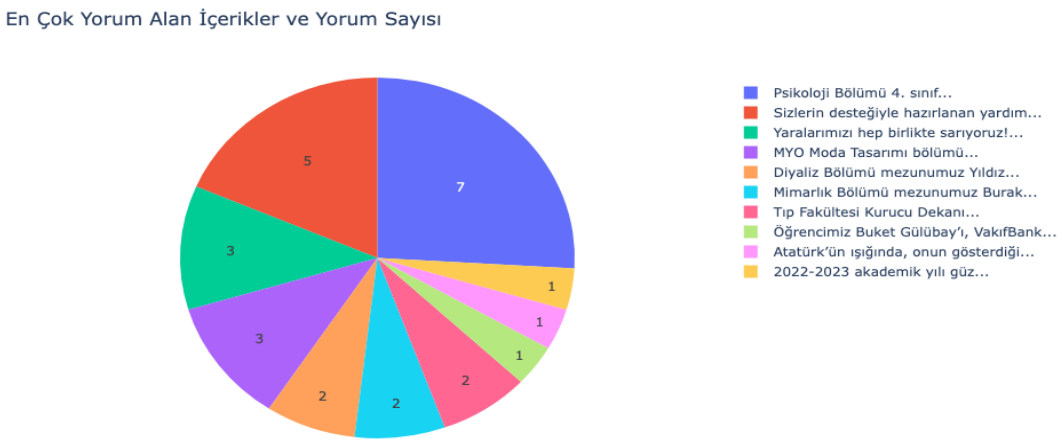
```
EN YÜKSEK YORUM SAYISINA SAHİP OLAN İÇERİKLER
Content: Psikoloji Bölümü 4. sınıf öğrencimiz Koray Koçak vefat etmiştir. Kendisine Allah'tan rahmet ailesine ve yakı
nlarına başsağlığı dileriz.
Yorum Sayısı: 7

Content: Sizlerin desteğiyle hazırlanan yardım kolileri, üniversitemiz Sağlık Bölümü öğrencileri ve akademisyenleri,
afet bölgelerine ulaşmak için yola çıktı. Süreçte desteklerini esirgemeyen Nişantaşı Eğitim Vakfı, öğrencilerimiz, ak
ademisyenlerimiz ve personelimize teşekkürlerimizi sunarız. #afad #yanınızdayız
Yorum Sayısı: 5

Content: Yaralarımızı hep birlikte sarıyoruz! Tüm gün boyunca yardımlarınızı bekliyoruz. 👉Maslak Ağaoğlu 1453 sitesi
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi G3 Otoparkına getirebilirsiniz. 👉05342345610 numarasından ulaşabilirsiniz. Bebek Mam
ası Bebek Bezi Elektrik Malzemesi Piknik Tüpü Işıldak Powerbank Şarj Aleti Uzatma Kablosu Soba Küçük Jeneratör
Yorum Sayısı: 3

Content: MYO Moda Tasarımı bölümü ile NeoTech Campus'te ''Karma Öğrenci Çizimleri Sergisi'' gerçekleştirdik. Öğrenci
çizimlerinin yer aldığı sergide, akademisyenler ve öğrenciler eserleri inceledi, eser sahiplerinden çalışmalar hakkın
da bilgi aldı.
Yorum Sayısı: 3

Content: Diyaliz Bölümü mezunumuz Yıldız Çağan'ı kaybetmenin derin üzüntüsü içerisindeyiz. Öğrencimize Allah'tan rahm
et; başta kederli ailesi olmak üzere tüm sevenlerine başsağlığı dileriz.
Yorum Sayısı: 2
```

**Şema 3:** En yüksek yorum sayısına sahip olan içerikler

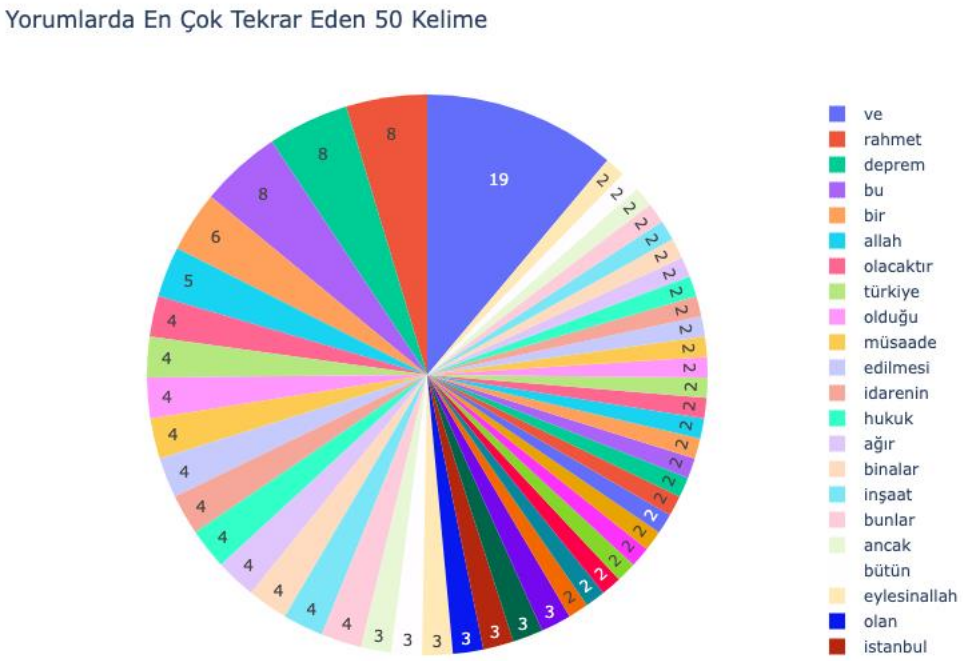
**Tablo 7:** Toplam İçerik ve Yorum Sayısı



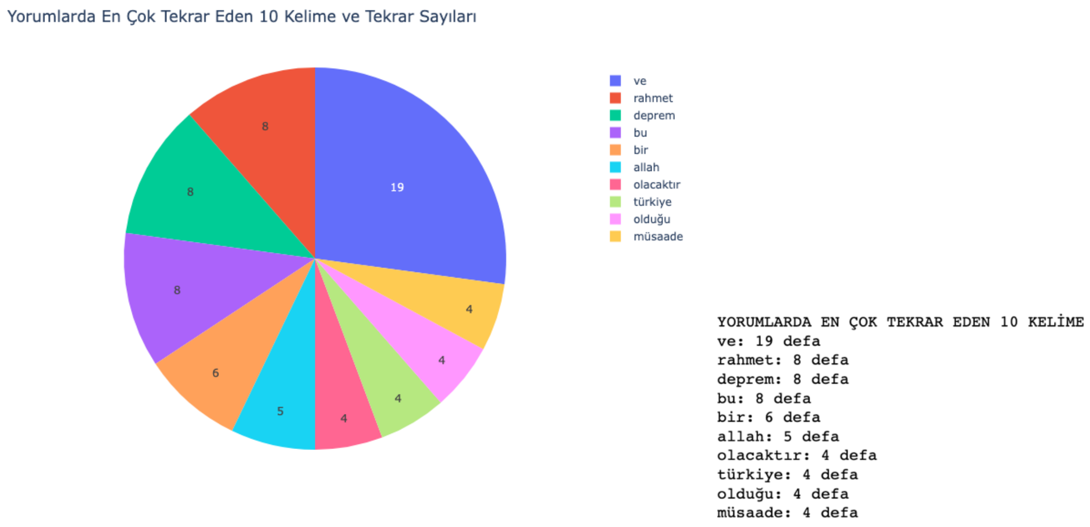
**Tablo 8:** En çok yorum alan içerikler ve yorum sayıları




**Tablo 9:** Yorumlarda en çok tekrar eden 50 kelime



**Tablo 10:** Yorumlarda en çok tekrar eden 10 kelime



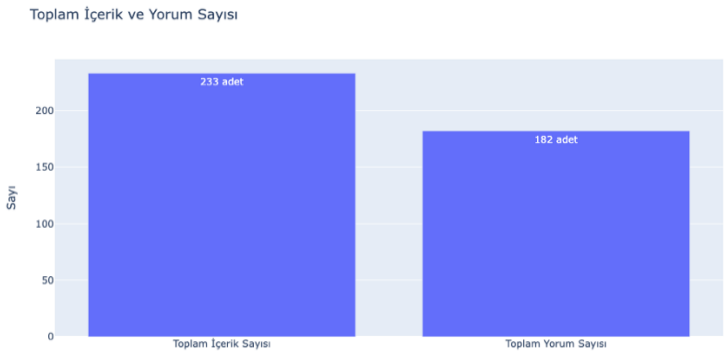
**Şema 4:** Yorumlarda en çok geçen kelimeler

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Twitter Hesabı Analizleri:

```
EN YÜKSEK YORUM SAYISINA SAHİP OLAN İÇERİKLER
Content: Bütünleme Sınavları ile İlgili Önemli Duyuru 📢 https://nisantasi.edu.tr/duyuru/butunleme-sinavlari-ile-ilgili-onemli-duyuru-116706Important Announcement about Make-Up Exams 📢 https://nisantasi.edu.tr/duyuru/important-announcement-about-makeup-exams-739151?dil=eng
Yorum Sayısı: 48

Content: İstanbul Nişantaşı Üniversitesi olarak 10 ilimizde depremden dolayı eğitime devam edemeyecek üniversite öğrencileri için kapılarımızı açtık. Ülkemizde depremden etkilenmeyen tüm üniversitelerin aynı hassasiyetle yaklaşmasını ve eğitime ara vermeden devam etmesini diliyoruz.
Yorum Sayısı: 41

Content: Important Announcement About The 2022-2023 Spring Semester 📢 https://nisantasi.edu.tr/duyuru/about-20222023-academic-year-spring-semester-126701?dil=eng
Yorum Sayısı: 20

Content: YÖKAK Öğrenci Değerlendirici ve Kalite Elçisi, Öğrenci Konseyi Denetleme Kurulu Başkanı Süleyman Solmazgül öğrencimizin 2022-2023 Akademik Yılı İçin Avrupa Öğrenci Birliği (ESU) Kalite Güvencesi Öğrenci Uzman Havuzu'na üyelik başvurusu kabul edildi. Öğrencimizi tebrik ederiz.
Yorum Sayısı: 8

Content: Geleceğin dünyasını ele alıyoruz! 16 Aralık Cuma günü açılış konuşmasını gerçekleştireceğim Dijital Gelecek Zirvesi'ni düzenleyecek ve #NFT sanatçılarının eserlerini Future Renaissance Collection sergisiyle sanatseverlerin beğenisine sunacağız. #Metaverse @NisantasiEdu
Yorum Sayısı: 7
```

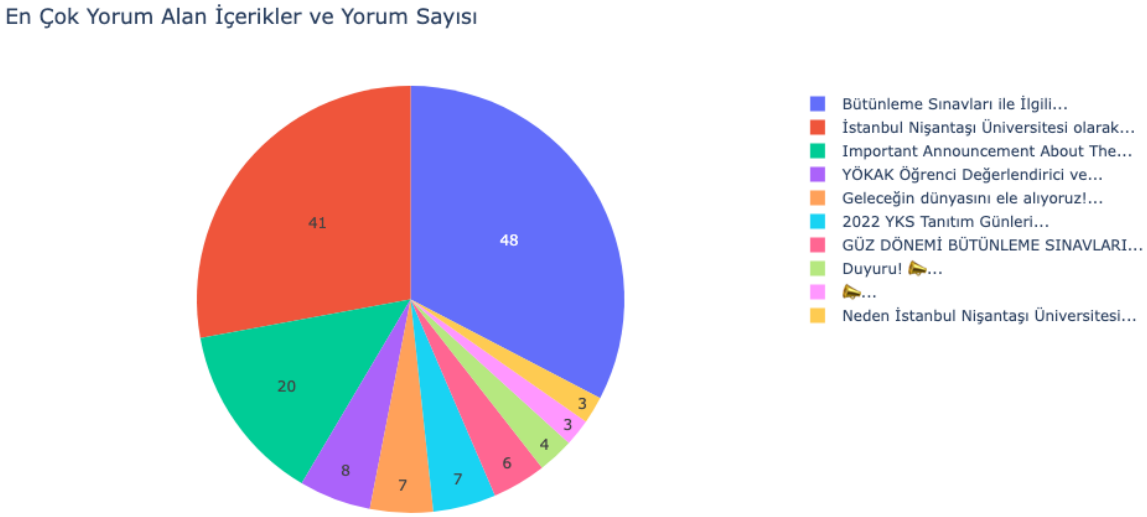
**Şema 5:** En yüksek yorum sayısına sahip olan içerikler

**Tablo 11:** Toplam içerik ve yorum sayısı

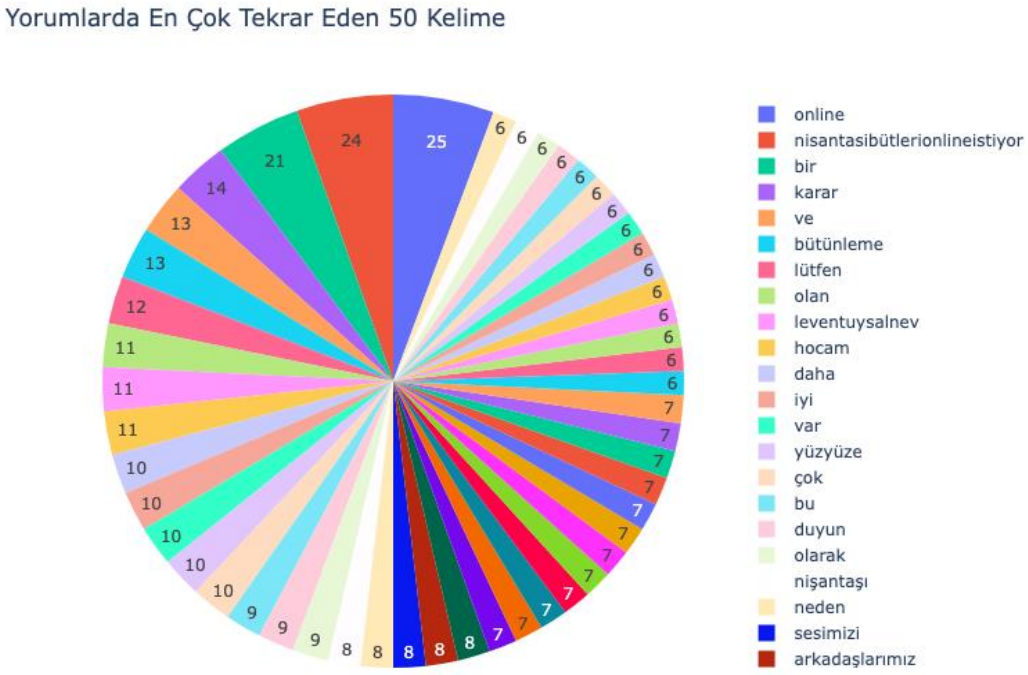


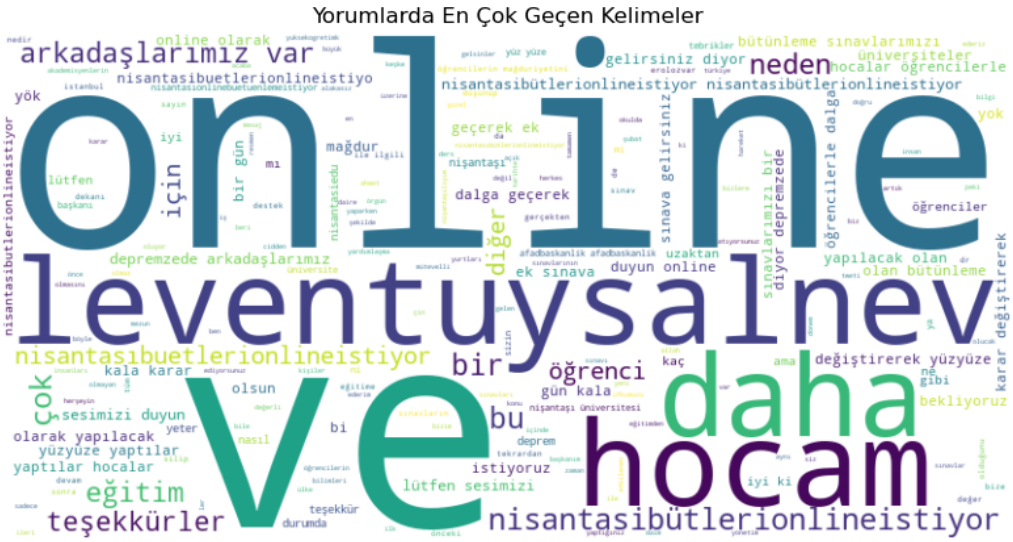

```
Toplam İçerik Sayısı: 233
Toplam Yorum Sayısı: 182
```

**Tablo 12:** En çok yorum alan içerikler ve yorum sayıları



**Tablo 13:** Yorumlarda en çok tekrar eden 50 kelime



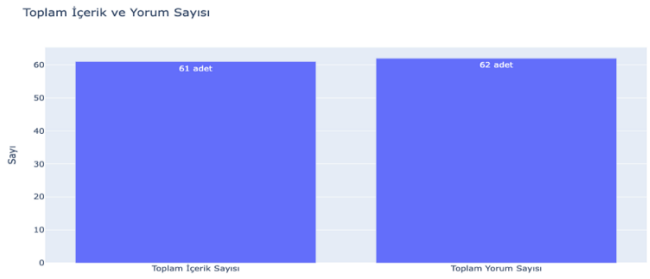

**Şema 5:** Yorumlarda en çok geçen kelimeler

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Öğrenci Dekanlığı Instagram Hesabı Analizleri:

```
EN YÜKSEK YORUM SAYISINA SAHİP OLAN İÇERİKLER
Content: Meet the people who make it happen!!! Here is a an introduction of our club council, an insight into our Mul
ticultural family working together to make it all possible for you. We can't wait for you guys to be a part of this f
un fam and make our university life enjoyable and exciting!! So join us in our events and get a chance to be an activ
e member and worker of Nish Multicultural Club 🙌 #mccnish
Yorum Sayısı: 17

Content: Nişantaşı Üniversitesi Erasmus Plus Kulübü olarak, ülkemizin ve iş dünyamızın dünya pazarlarında ki etkinliğ
inin artırılması amacıyla iki yılda bir düzenlenen 18 farklı sektörden katılımcının ağırlandığı MÜSİAD EXPO Fuarına k
atılım sağladık. Davetleri ve destekleri için @gencmusiad a teşekkürlerimizi sunarız.
Yorum Sayısı: 5

Content: İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Öğrenci Dekanlığı olarak Öğrenci Konseyi üyesi ve Öğrenci Kulüp Başkanlarımı
zla birlikte Ata'mıza ziyarette bulunduk.
Yorum Sayısı: 3

Content: Nişantaşı Üniversitesi Erasmus+ Kulübü Yönetim Kurulu olarak T.C. İstanbul Valiliği Avrupa Birliği ve Dış İl
işkiler Bürosu ile gelecek dönemlerimizde iş birliği içerisinde gerçekleştireceğimiz projelerimiz hakkında detaylı bi
r toplantı gerçekleştirdik. T.C. İstanbul Valiliği Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Bürosu na ilgileri ve nezaketleri
için çok teşekkür ederiz. Projelerimizden haberdar olabilmek için takipte kalmayı unutmayın! #avrupadayanismaprogramı
#europeansolidaritycorps #esc #escvolunteers #volunteers #eurodesk #ulusalajans #gönüllülük #erasmus #erasmusplus #di
scovereurope #youthpass
Yorum Sayısı: 3

Content: İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Öğrenci Dekanlığı olarak Ekim ayında yaptığımız etkinliklerin büyük bir kısm
ını sizler için derledik. Biz bu ay çok eğlendik, fayda sağladık ve daha çok bağlandık. Eğer sen de öğrenci kulüpleri
mize katılmak istersen DM kutumuza adını, soyadını, numaranı ve katılmak istediğin kulüplerin isimlerini bırakabilirs
in.
Yorum Sayısı: 3
```

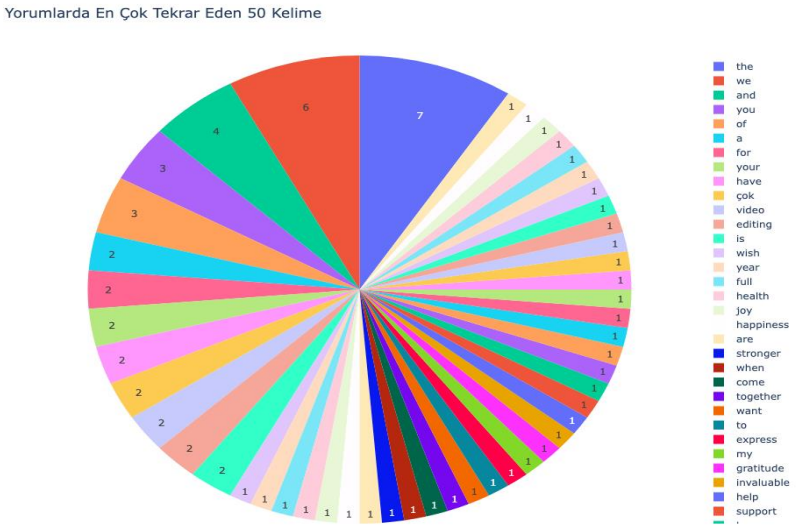
**Şema 6:** En yüksek yorum sayısına sahip olan içerikler

**Tablo 14:** Toplam İçerik ve Yorum Sayısı

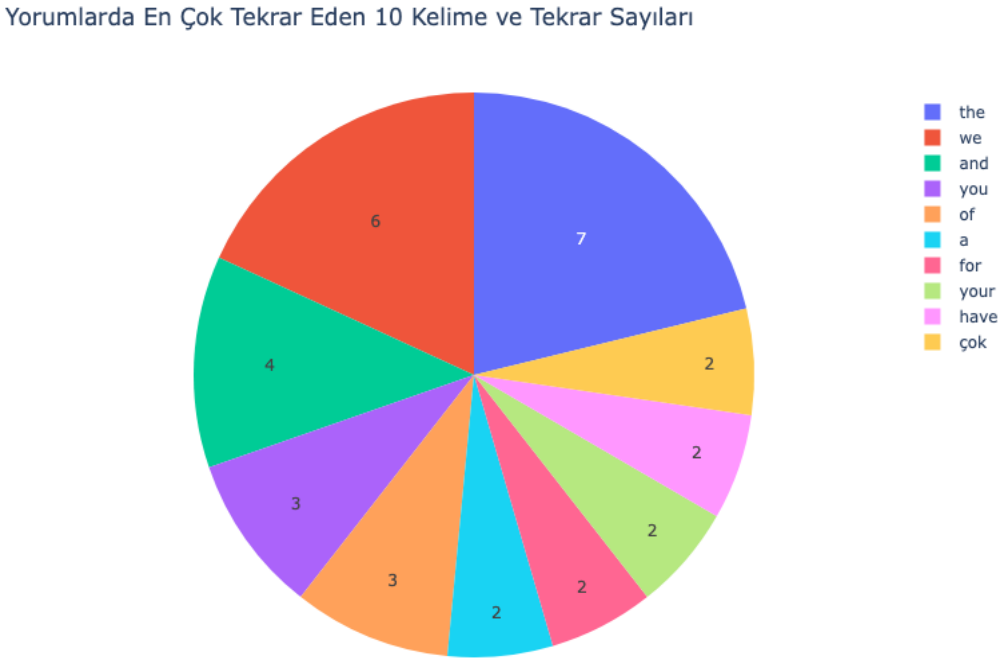


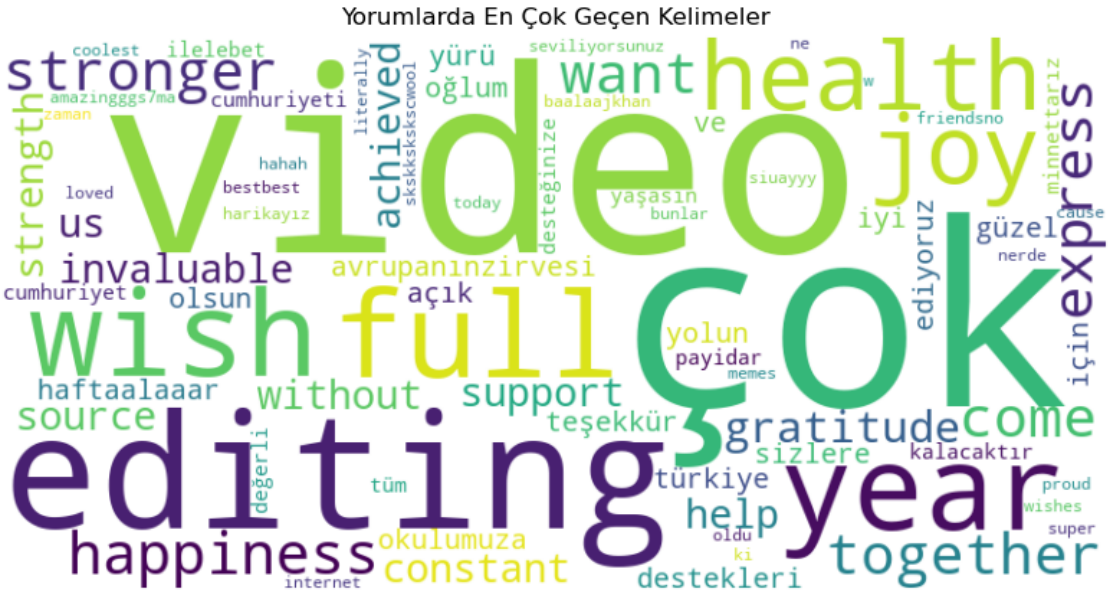

```
Toplam İçerik Sayısı: 61
Toplam Yorum Sayısı: 62
```

**Tablo 15:** Yorumlarda en çok tekrar eden 50 kelime



**Tablo 16:** Yorumlarda en çok tekrar eden 10 kelime




**Şema 7:** Yorumlarda en çok geçen kelimeler

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Veri madenciliği yöntemiyle Haziran 2022-Haziran 2023 tarihleri arasında; İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Instagram, LinkedIn ve Twitter hesabı bağlamında gerçekleştirdiğimiz araştırmamızda yönetim ve öğrenciler arasında katılım ve etkileşimin olduğu ortaya çıkmaktadır. Sosyal mecraların kendi doğaları ve özellikleri bazında konu ve yorumlar değişim göstermektedir. Buralarda yer alan kelime kümelere farklılık göstermektedir. Öğrencilerin yorumlarında ifadeler

kadar emoji kullanımları da önem kazanmakta, duygu aktarım yolu olarak bu emojilerin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Organizasyonel yönetim alanında, özellikle dijital iletişim ve yeni medya teknolojileri çağında paydaşların katılımı önemli bir araştırma ve uygulama alanı haline gelmiştir. Çeşitli çalışmalardan elde edilen bulguların sentezi, kurumsal karar alma süreçlerinde paydaş katılımının hayati önemini vurgulamaktadır. Mitchell ve arkadaşlarının araştırması (1997), kuruluşlar içindeki paydaş ilişkilerinin karmaşıklığını anlamanın temelini oluşturan üç boyutlu *paydaş tanımlama, belirginlik ve meşruiyet* modelini oluşturmuştur. Bu model, paydaşları, onların ilgilerini ve kuruluşa ilişkin taleplerini tanımanın önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, Donaldson & Preston'un (1995) çalışmaları, paydaş teorisine ilişkin söylemi şekillendirmiş ve paydaşların ötesinde, kuruluşu etkileyen veya ondan etkilenen tüm tarafları kapsayan daha geniş bir perspektifi savunmuştur. Bu akademisyenler, kuruluşların çeşitli paydaşların çıkarlarını dikkate alma konusundaki etik ve ahlaki yükümlülüklerinin altını çizmişlerdir. Dijital çağda Bryson ve ark. (2013), çevrimiçi platformların ve sosyal medya kanallarının kuruluşların paydaşlarla etkileşim kurması için nasıl yeni fırsatlar sunduğunu araştırmıştır. Bu platformlar, kuruluşların iki yönlü iletişim kanalları oluşturmasına, geri bildirim toplamasına ve paydaş girdilerini karar alma süreçlerine dahil etmesine olanak tanımaktadır. Bu ufuk açıcı çalışmalarla uyumlu olarak mevcut araştırmaları incelememiz, paydaş katılımının yalnızca arzu edilen bir kavram değil, aynı zamanda kuruluşlar için stratejik bir zorunluluk olduğunu yeniden doğrulamaktadır. Şeffaflığı artırır, güven oluşturur ve paydaşlar arasında ortak sorumluluk duygusunu teşvik eder (Bryson ve diğerleri, 2013). İstanbul Nişantaşı Üniversitesi'nin sosyal medya hesapları ve Öğrenci Dekanlığı paylaşımları üzerinde yaptığımız analiz, öğrenciler ile üniversite yönetimi arasında dinamik bir fikir ve bilgi alışverişinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu fikir alışverişi, sosyal medyanın öğrenciler ve üniversite yetkilileri arasında açık diyalog ve iş birliğini teşvik etmedeki değerini vurgulayan önceki çalışmaların (Falcão ve Da Silva, 2020b) bulgularını desteklemektedir. Çalışmamızda da belirtildiği gibi öğrencilerin yorumlarında emoji kullanımı, Arafah ve Hasyim (2019) emojilerin çevrimiçi iletişimde duygu ve hisleri iletmek için önemli bir araç olarak hizmet ettiğini öne süren araştırması ile uyumludur. Emojilerin kullanımı, üniversite yönetimi tartışmalarının dijital bağlamında öğrencilerin duygu ve tepkilerini ifade etmelerinde etkili bir yol olarak görülebilir. Sonuç olarak, paydaş katılımını temel prensip olarak benimseyen kuruluşlar, zenginleştirilmiş karar alma süreçlerinden ve paydaşlarıyla güçlendirilmiş ilişkilerden faydalanmaya hazırdır. Akademik topluluk, yenilikçi stratejileri ve gelişen teknolojilerin organizasyonel-paydaş etkileşimleri üzerindeki etkisini keşfederek, paydaş katılımının gelişen dinamiklerini araştırmaya devam etmelidir.

Organizasyon bir yapı, tasarım ve insan-iş-teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistem olarak açıklanmaktadır. Yönetim kelimesi dar anlamıyla "amaç" ve "araç" ilişkisinde ortaya çıkan boyutlarla insanları yönetme sanatıdır. Etkileşim, sibernetik, katılım ve paylaşım ne kadar yüksek ise yönetim ilişkilerinin istediği "amaç", "araç" ile gerçekleşebilecektir. Amaçta eylemler, araçta ise makineler ve teknoloji öne çıkmaktadır. Yeni medya teknolojileri ve sosyal medya, hem kurumu-örgütü hem paydaşları hem de teknolojiyi bütünleştiren bir tasarım, yapı ve sistemdir. Paydaş teorisine göre, bir kuruma çıkarları olan tüm birey ve gruplar (paydaşlar), kurumla ilgili belirli faydalar elde etmek için etkileşimde bulunması gerekmektedir. Ayrıca, örgütsel yönetimin birincil amaçları arasında iç paydaşların (çalışanlar, öğrenciler vb.) katılımını teşvik etmek de bulunmaktadır. Ek olarak, paydaş teorisi, örgütten etkilenenler ile onu etkileyebilecek olan grup veya bireylerin yönetime dâhil edilmesini önermektedir. Araştırma bulgularına göre, kurumun (üniversite) iç paydaşı olan öğrenciler, çeşitli kavram ve emojileri, üniversitenin sosyal medya mecralarında kullanarak, yönetime katılmak istemektedirler. Yeni medya ve onun karakteristik özellikleri ve sibernetik olgusuyla hem iç paydaşlar yönetime katılabilmekte hem de yöneticiler bilgi, rasyonel ve etkin karar alma konusundaki yetenek ve kapasitelerini artırmaktadırlar. Paydaşların yönetime katılabilmesiyle, a) güdülenme gerçekleşmektedir, b) paydaşların (kişi ve grupların) tavır ve alışkanlıkları değişmektedir, c) moral seviyesi artmaktadır, d) çatışma ortamının, uzlaşma ortamına dönüşmesi sağlanabilmektedir. Hem paydaşlar hem de yönetim için,

yeni medyanın sağladığı uzam, sibernetik, elverişli, gerçek zamanlı, etkileşimli, katılımcılı, paylaşımlı, kişisel, hesaplanabilirdir ve her türlü veriyi, metni, sesi ve görüntüyü birleştirmekte ve bütünleştirmektedir. Diğer yandan çalışmada atıf yapılan düşünürlerin de belirttiği gibi, mesaj akışını kontrol etmek zordur ve paydaşlar mesajlarını daha informal olarak yazabilmektedir. Araştırmanın bulgularına göre paydaşlar, a) örgüt yönetimine katılmak istemekte ve isteklerinin kabul edilmesini beklemektedirler, b) paydaşlar, örgüt kültürü ve yapısı ile teknoloji ilişkisi organizasyonu etkilemektedir. Doğal olarak en iyi örgüt yapısı ve yönetim tarzı bu ilişki ağları çerçevesinde belirlenecektir. Yeni medya ile yönetim ve organizasyon kavram, bilim ve olgularının yakınsaması, birleşimi ve bütünleşmesi, yeni "değerler, karakteristik özellikler ve ilkeler" yaratmaktadır. Yeni medya ve sahip olduğu karakterteristik özellikleri kullanmak, yönetim ve organizasyon kavram, bilim ve olgusunda bir tercihten çok, zorunluluktur.

Bu dijital bağlantı çağında, sosyal medya platformlarının dinamiklerini anlamak hem bireyler, hem işletmeler hem de kuruluşlar için çok önemlidir. Bu araştırmada, etkileşim, katılım ve paylaşımın temel unsurlarını keşfetmek için sosyal medya dünyasının derinliklerine indik ve özellikle gönderi sayısı, yorum sayısı ve dağılımının yanı sıra farklı sosyal medya platformlarında en sık kullanılan kelime ve emojilere odaklandık. İstanbul Nişantaşı Üniversitesi farklı sosyal medya platformlarındaki gönderi sayılarını inceledik. Sonuçlar, ilginç kalıplar ve farklılıklar ortaya koymaktadır. Örneğin, Instagram gibi platformlar LinkedIn ve Twitter'a kıyasla daha yüksek gönderi sayıları sergilemiştir. Bu durum, sık paylaşım yapmanın algılanan değerinin platformlar arasında farklılık gösterdiğini, platformların kendi özel amaçları ve kullanıcı beklentileriyle uyumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Her platformda en sık kullanılan 50 kelime analiz edilerek, kullanıcı katılımı ve platform kültürü hakkında değerli bilgiler edilmiştir.

Emojiler, sosyal medya iletişiminin ayrılmaz bir parçası haline gelerek kullanıcıların duygularını ifade etmelerine ve eğlenceli ve görsel bir şekilde etkileşimde bulunmalarına olanak sağlamıştır. Araştırmamız sayesinde, farklı platformların kendilerine özgü popüler emojileri olduğu keşfedilmiştir.

Sonuç olarak, yeni medya teknolojilerinin üniversite yönetişimi ve öğrenci katılımı üzerindeki etkisi dinamik ve gelişen bir araştırma alanıdır. Çalışmamız, önceki akademik araştırmalarla uyumlu olarak, sosyal medya platformlarının öğrenciler ve üniversite yönetimleri arasındaki iletişimi ve etkileşimi kolaylaştırmadaki rolüne dair daha fazla kanıt sunmaktadır. Sosyal medyanın, öğrencilerin yükseköğretim kurumlarında fikirlerini dile getirmeleri ve karar alma süreçlerini etkilemeleri açısından kritik bir araç haline geldiği açıktır. Akademik topluluk, yeni medya ile kurumsal yönetişim arasındaki gelişen ilişkinin yanı sıra dijital çağda öğrencilerin değişen davranışlarını keşfetmeye devam etmelidir. Gelecekteki araştırmalar, iletişimin tonu, görseller ve videolar gibi görsel öğelerin etkisi ve farklı katılım stratejilerinin etkinliği gibi faktörleri inceleyerek sosyal medya etkileşimlerinin nüanslarını daha derinlemesine inceleyebilir. Bunu yaparak, yeni medya teknolojilerinin üniversite yönetişimi ve öğrenci katılımı ortamını nasıl yeniden şekillendirmeye devam ettiğine dair daha kapsamlı bir anlayış kazanabiliriz.

# KAYNAKÇA


Ackermann, F., ve Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. Long Range Planning, 44(3), 179-196

Adeola A. O., Bukola, A. B. (2014) Students' participation in governance and organizational effectiveness in universities in Nigeria. (2014c). Mediterranean Journal of Social Sciences.

Aktan, C. C, ve Börü D. (2007). "Kurumsal Sosyal Sorumluluk". Ed. By C. C. Aktan, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İstanbul : İgiad Yayınları, 11-36.

Arafah, B., & Hasyim, M. (2019). The language of emoji in social media. KnE Social Sciences.

Avcıoğlu, G. Ş. (2017). EMEK, SİBERNETİK VE TOPLUM . Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi , (37) , 515-518 .

Bauman, Z. ve Lyon, D. (2013). Akışkan Gözetim, çev: Yılmaz, E. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Binark, M. (2014). Yeni Medya Çalışmalarında Araştırma Yöntem ve Teknikleri, drl. Binark, M. İstanbul Ayrıntı Yayınları.
Bryson, J. M., Quick, K. S., Slotterback, C. S., & Crosby, B. C. (2013). Designing Public Participation Processes. Public Administration Review, 66(3), 23-34.
Daft, R. L. (2018). Organization theory and design (13th ed.). Cengage Learning.
Demiral, G., Soba, M., ve Armutlu, Ş. (2017). Kütüphane veri tabanında veri madenciliği: Uşak Üniversitesi örneği. Bartın Üniversitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(16), 241–264.
Dijk, J. V. (2016). Ağ Toplumu, çev: Sakin, Ö. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
Donaldson T. Preston E.L., The Academy of Management Review , Jan., 1995, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp. 65-91
Drucker, P. F. (2014). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, çev:Bahçıvangil, İ. ve Gorbon, G. İstanbul: Opsilon Yayıncılık.
Erdoğan, İ. (2011). İletişimi Anlamak, Ankara: Pozitif Matbaacılık.
Eren, E. (2017). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayın.
Eren, E. (2019). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayın.
Falcão, N. M., & Da Silva, S. D. S. (2020b). Student's participation in upper secondary school management: approaches to the reality of the school system in the state of Amazonas. Revista Tempos E Espaços Em Educação, 13(32), 1–19.
Flew, T. (2008). New Media: An Introduction, Oxford University Press, Australia & New Zeland. Printed in Hong Kong by Sheck Wash Tong Printing Press Ltd.
Fişek, K. (2015). Yönetim, Ankara: Kilit Yayınları.
Fuchs, C. (2016). Sosyal Medya: Eleştirel Bir Giriş, çev: Saraçoğlu, D. & Kalaycı, İ. Ankara: NotaBene Yayınları.
Güngör, N. (2013). İletişim Kuramlar ve Yaklaşımlar, Ankara: Ekinoks Yayın Dağıtım.
Hartley, J. (2011). Communication, Cultural and Media Studies: The Key Conmobilts, Fourth Edition, Routledge Taylor & Francis Group, Printed and bounded in Great Britain.
Huczynski, A. A., ve Buchanan, D. A. (2017). Organizational behaviour (9th ed.). Pearson.
İnceoğlu, M. (2011). Tutum, Algı, İletişim, Ankara: Ekinoks Yayın Dağıtım.
Jenkins, H. ve vd. (2009). Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education fort he 21st Century, Massachusetts Institute of Technology, Printed and Bound in the United States of America
Manovich, L. (2001). The Language of New Media, USA: The MIT Press.
Marshall, P. D. (2009) New Media as Transformed Media Industry, edited by: Holt, J.& Perren, A. Media Industries History, Theory, and Method, John Wiley & Sons Ltd. United Kingdom. pp: 81-89.
Mitchell R.K., Agle B. R. and Wood D.J. (1997) The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886
Özveren, M. (2008). İşletmelerde Değer Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın.
Parlak, B. (2016). Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri, İstanbul: Beta Basım Yayın.
Riggio, E. R. (2018). Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş, çev ed: Özkara, B. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
Robbins, S. P., ve Coulter, M. (2019). Management (14th ed.). Pearson.
Sabuncuoğlu Z. ve Gümüş M., (2012). Örgütlerde İletişim, Kriter Yayınevi, İstanbul.
Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2017). Çağdaş Yönetim Bilimi, İstanbul: Beta Yayınları.
Tan, H. (2017). "To Examine Reasons Of Social Media Usage Through Personal And Brand Image Management", Communication and Technology Congress 2017, İstanbul, 22-23 Kasım 2017, İstanbul Aydın Üniversitesi. Proceedings Book, Publiser; Editografica SRL, INTL Proceedingf Div, Via G Verdi 15, Pianoro, Bologna 1-40065, İtaly. p: 105-115.
Tan, H. (2017a). Pazarlama İletişiminin Tarihsel Gelişimi ve Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Medyadaki Pazarlama İletişimi Uygulamalarına Bakışını Sormaca ve Fokus Tekniği Yöntemi İle İncelemek, ed. Yengin, D. İletişim Çalışmalarında Araştırma Yöntemleri ve Uygulamaları, İstanbul: Der Yayınları, p:115-157.

Tan, H. (2019). “To Examine The Transformation of Personal Image Management in the Context of Bourdieu on Social Media”, Communication and Technology Congress 2019, İstanbul, 17 April 2019, İstanbul Aydın University, CTC Conference Proceedings Book, Publiser; Editografica SRL, INTL Proceedingf Div, Via G Verdi 15, Pianoro, Bologna 1-40065, İtaly. . p: 141-158.

Tan, H. (2019a). “Kişisel ve Marka İmaj Yönetiminin Sosyal Medya Dönüşümü” (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tan, H. (2020). “Reklamın Yeni Medya İle Dönüşümü”, ed. Köktener, A. Gelenekselden Yeni Nesile Tüm Yönleriyle Uluslararası Reklamcılık, Ankara: Detay Yayıncılık, s: 137-175.

Tan, H. (2022). Dijital Dalgalar Cilt 1: Yakınsama, Ankara: Nobel Bilimsel (Akademik) Yayınları.

Tan, H. (2023). Kapitalizmin Tarihsel Süreci ve Dijital Medya Kapitalizmi, Ed. Tan, H., Dijital Dalgalar Cilt 2: Dönüşüm, Ankara: Nobel Bilimsel (Akademik) Yayınları. s: 1-44.

Tokgöz, O. (2015). İletişim Kuramlarına Anlam Vermek, Başlangıcından Günümüze Anglo-Amerikan İletişim Kuramı, Ankara: İmge Kitabevi.

Zıllıoğlu, M. (2014). İletişim Nedir?, İstanbul: Cem Yayınevi.

# STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN VE ÇEVRESEL DİNAMİZMİN, ÖRGÜTSEL ÇİFT YÖNLÜLÜK VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM İLE REKABET AVANTAJI İLİŞKİSİNDEKİ ETKİLERİNİN KOBİ'LERDE ARAŞTIRILMASI*

Prof. Dr. F. Oben ÜRÜ
*İstanbul Arel Üniversitesi*
obenuru@arel.edu.tr

Prof. Dr. Ebru GÖZÜKARA
*İstanbul Arel Üniversitesi*
ebrugozukara@arel.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Ali Anıl ÜNSAL
*İstanbul Arel Üniversitesi*
alianilunsal@arel.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacıstratejik çevikliğin ve çevresel dinamizmin, örgütsel çift yönlülük ve dijital dönüşüm ile rekabet avantajıilişkisindeki etkileriniKOBİ'lerde irdelemektir.Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evreni, 2020 yılı sonu verilerine göre İstanbul il sınırları içerisindeki 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 Milyon Türk Lirasını aşmayan ve toptan ve perakende ticaret sektöründe yer alan 17451 küçük ölçekli KOBİ'lerin yöneticileridir. Kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 450 küçük ölçekli KOBİ'lerinyöneticilerine çevrimiçi anket gönderilmiş ve geçerli sayılan 366 anketten elde edilen veriler Smart PLS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre,örgütsel çift yönlülük ve dijital dönüşüm ile rekabet avantajının pozitif yöndeilişkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, dijital dönüşümün, KOBİ'lerin çift yönlülüğü ve rekabet avantajı ilişkisinde kısmi aracı rol üstlendiği ve stratejik çevikliğin ise bu ilişkide düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın,çevresel dinamizmin,KOBİ'lerin çift yönlülüğü ve rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rolünün olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel çift yönlülük, dijital dönüşüm, rekabet avantajı, stratejik çeviklik, çevresel dinamizm.

# GİRİŞ

Covid-19 Pandemisi sonrasında yaşanan büyük değişimle beraber özellikle küçük ölçekli KOBİ'ler varlıklarını devam ettirebilme ve dijitalleşen dünyaya ayak uydurabilmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Gerek ülkemizde gerekse tüm dünyada KOBİ'ler ekonomik sistemde hem nicelik hem de nitelik bakımından büyük önem arz etmektedirler. Sağlıklı ve sürekli büyümede, kalkınmışlık seviyesinin ve halkın refah seviyesinin yükseltilmesinde KOBİ'lere önemli görevler düşmektedir.Değişimi yakalama ve bunu toplumun geneline yaymada öncü rol yine KOBİ'lerdedir. İşletmelerin büyük çoğunluğu değişimi yakalama ve öncülük etme, bunu iş süreçlerine uyarlayıp işletmenin genelinde sahiplenilmesini sağlayabilme misyonundan uzakkalmışlardır.

Rekabet avantajı yaratıp rakiplerinden bir adım önde olabilme noktasında sahip olunan beceri, yetenek ve teknolojiyi bilmek tek başına bir anlam ifade etmemektedir. İçerisinde bulunan pazardaki fırsatları fark edip rakiplerinden önce yakalayabilmek için hangi beceri ya da teknolojinin ne zaman ve ne şekilde kullanılacağını bilmek gerekmektedir.

* Bu çalışma İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde Prof. Dr. F. Oben ÜRÜ danışmanlığında yürütülen Ali Anıl ÜNSAL'ın (2022) "KOBİ'lerde Örgütsel Çift Yönlülüğün ve Dijital Dönüşümün Rekabet Avantajına Etkilerinin Stratejik Çeviklik ve Çevresel Olumsuzluğun Düzenleyici Rolleri Altında Araştırılması" isimli (Yayımlanmamış) Doktora Tezinin bir kısmından üretilmiştir.

Her bir KOBİ'nin içerisinde yer aldığı pazarda oluşan fırsata karşı verdiği tepki ve özümseme süresi farklılık göstermektedir. Bu süreyi azaltmak ve fırsatı öncelikli değerlendirebilmek rekabet avantajı yaratmada önem arz etmektedir. Sahip olduğu beceri, yetenek ve teknoloji tek başına bu hususta yeterli olmayabilmektedir. Hangisinin veya hangilerinin kullanılacağı hangi teknolojinin bir adım öne çıkaracağını bilmek çok önemlidir. Stratejik akıl bu noktada devreye girmekte ve işletmenin nasıl reaksiyon göstereceğini, neyi nasıl ne zaman kullanacağının kararını vermektedir. Ancak sadece strateji belirleme de tek başına yeterli değildir; bu stratejilerin ve sahip olunan üstünlüklerin uygulanabilmesindeki beceri, rekabet avantajı yaratma konusunda kritik bir öneme sahiptir(Rosing ve Zacher, 2017).Örgütsel çift yönlülük, işletmenin yönetim konusunda uyumlu ve verimli olarak hedefleri yakalama noktasında becerileri aynı anda kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır (Moreno-Luzon ve Pasalo,2011).

Yazında örgütsel çift yönlülüğün dijital dönüşüm ile ilişkisini araştıran birçok çalışma olduğu görülürken (Marlene, Elisabeth ve Breunig, 2021); örgütsel çift yönlülük ve dijital dönüşümün rekabet avantajı ile ilişkisi üzerinde çeşitli düzenleyici değişkenlerin etkilerinin bir bütün olarak tek bir modelde araştırıldığı çalışmaların eksik olduğu görülmektedir. Bu itibarla, bu çalışmada örgütsel çift yönlülük ve dijital dönüşüm ile rekabet avantajı ilişkisinde stratejik çevikliğin ve çevresel dinamizmin düzenleyici etkilerinin olup olmadığı araştırılmış ve yazındaki bu boşluğun doldurulması amaçlanmıştır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Örgütsel Çift Yönlülük

Çift yönlülük yazında ilk başlarda örgütün yürüttüğü operasyonlarda uyumlu ve verimli olma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Rosing ve Zacher, 2017:696). Daha sonraları konuyla ilgili yapılan araştırmalar neticesinde bu kavram genişletilerek örgütlerin aynı anda iki ayrı işi yapabilme becerisi olarak güncellenmiştir (Moreno-Luzon ve Pasalo, 2011:928).Örgütsel çift yönlülük yazında genelde iki boyutlu olarak ele alınmaktadır. İlk boyut keşfedici stratejiler diğer boyut ise yararlanıcı stratejiler boyutudur. Çift yönlülüğün örgütsel çift yönlülük şeklinde ifade edilebilmesi kavramın iki boyutunun aynı ölçüde dengelenmesi ile mümkün olmaktadır (Lavikkavd, 2015:1145; Fourne vd., 2019:568). Bu noktada denge ile ifade edilmek istenen örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının sahip oldukları yeteneklerdir. Bağlamsal olarak çok yönlülük örgütteki herkesin çok yönlü olarak aynı anda düşünüp hareket edebilmesini içermektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004:214). Yazında, örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı ile pozitif ilişkine işaret eden birçok çalışma (Preda, 2014; Junni vd.,2015; Clauss vd., 2021) yer almaktadır. Yazındaki bu çalışmalar doğrultusunda araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H1: İşletmenin çift yönlülüğü ile rekabet avantajı anlamlı ve olumlu yönde ilişkilidir.*

Buna ilaveten, örgütün çift yönlülüğü ile özellikle pandemi süreciyle hemem hemen her alanda bir zorunluluk haline gelen dijital dönüşümlerini konu edinen çalışmaların son derece kısıtlı olduğu ve yazında bu alanda bir boşluk olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H2: İşletmenin çift yönlülüğü ile dijital dönüşümü anlamlı ve olumlu yönde ilişkilidir.*

## Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm ile birlikte bütün iş süreçleri, sanayi bileşenleri ve bütün endüstriler değişirken örgütler de bu değişime uyum sağlamaya çalışmaktadır. Dijital dönüşüm, örgütlerin dijital dönüşümden faydalanarak ürün ve hizmet üretmelerini ifade etmektedir. Dijital teknolojiler örgütlerin maliyetlerini düşürme, ortalama üzeri kar elde edebilme ve rekabet avantajı sağlayıp rakiplerinden bir adım önde olabilmelerinde yardımcı olmaktadır.

Dijital dönüşüm, dijital teknoloji ve gelişmelerin iş süreçlerine dahil edilerek en üst seviyede verim alınma gayretidir (Liu vd., 2011:1728). Schuchmann ve Seufert (2015:31), dijital dönüşüm için dijital teknolojileri kullanan hem tedarikçi hem de tüketiciye bütün ihtiyaç ve gereksinimleri giderecek şekilde ulaşmak için teknoloji ve iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ifadesini kullanmışlardır.Dijital dönüşüm ve dijitalleşme kavramları yazında incelendiğinde bir anlam kargaşası yaşandığı ve hangi kavramın ne zaman nerede kullanılacağı noktasında sıkıntılar yaşandığı anlaşılmıştır. Dijitalleşme ve doğal sonucu olarak gelişen yeni teknolojiler, örgütlerin dijital dönüşümlerini gerçekleştirmelerini kolaylaştırıp katkı sağlayan olgulardır. Örgütlere sağladığı avantajlar göz önünde bulundurulduğunda dijital dönüşümün örgüt genelinde gerçekleştirilip sahiplenilmesinin sağlanması yöneticilerin öncelikli görevleri arasında yer almaktadır. Dijital dönüşümün ne zaman ne şekilde hangi kademede nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili verilecek kararlar örgütün rekabet avantajı yaratması ve başarıya ulaşması noktasında önem arz etmektedir. Bu çerçevede, araştırmalar dijital dönüşüm ile birlikte problem çözme, hızlı karar alma ve insan yeteneklerinden maksimum fayda sağlayabilmenin çok daha kolaylaşarak bu durumun örgütün rekabet avantajına olumlu olarak yansıdığını göstermektedir. Bu bağlamda, araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H3: İşletmenin dijital dönüşümü ile rekabet avantajı anlamlı ve olumlu yönde ilişkilidir.*

## Rekabet Avantajı

Rekabet avantajı elde etmek, KOBİ'ler ve özellikle pazara yeni giren firmalar için son derece önemlidir. Rekabetin yoğun ve acımasız olarak yaşandığı şu dönemde firmalar rakiplerinden farklılaşıp kendilerini ön plana çıkarmak için ar-ge faaliyetleri ve inovatif ürün ve hizmet geliştirmeye önem vermektedirler.Rakiplerinden daha çok ürün ve hizmet satan, daha uygun maliyetlere sahip olan ve bunun sonucunda ortalama üstü kar elde eden firmalar rekabet avantajına sahip firmalar olarak tanımlanmaktadır.Rekabet avantajı kavramının temelinde şirketlerin diğer şirketlerde olmayan bir değer ya da beceriye sahip olması ve pazardaki başarının anahtarına sahip olması ve bunu sürdürebilme yeteneğidir. Rekabet avantajı bir örgütün rekabet ettiği pazardaki rakiplerine karşı elde ettiği eşsiz pozisyon olarak tanımlanmıştır (Hofer, 1978:64).Rekabet avantajı örgütlerin sektörde yer alan rakipleri karşısında avantajlı hale gelmeleri için sahip olmaları gerekli olan yeterliliklerin başında gelmektedir. Bu avantaj, örgütlerin pazarda yer alan rakiplerinin elde ettikleri ortalama karın üstünde ve aynı zamanda sürdürülebilir karı da ifade etmektedir (Fleisher, 2003:2).

Yaratıcılık ve yenilik kavramları, rekabet avantajı elde etmek isteyen şirketler için olmazsa olmaz kavramlar arasındadır. Bu kavramları özümseyen şirketler ürün ve hizmet yaratmada kaliteyi yakalamada bir adım öne geçeceklerdir. Rekabet avantajına sahip işletmeler; modern, yenilikçi bakış açısına sahip, bilgiyi geliştirip yayılmasını sağlayan, öğrenen çalışma ortamını destekleyen bilgi ve yenilik odaklı yapıları içermektedir (Gil-Gomez vd.,2020:2735).Örgüt içerisinde rekabet avantajı sağlayabilmek için yaratılan bilginin özümsenmesini, paylaşılmasını ve insan kaynakları unsurları tarafından örgüt kültürü doğrultusunda yeniden geliştirilmesi örgütsel gelişim sürecini ifade etmektedir. Rekabet avantajı sağlayabilme noktasında bu örgütsel gelişim süreci hayati derecede öneme sahiptir (Ståhle, ve Grönroos, 2000).Buna ilaveten, örgütlerin insan kaynağının sahip oldukları yeteneklerin ortaya çıkarılarak değerlendirilmesi bir taraftan örgütün gelişimine diğer taraftan çift yönlülüğüne (Lavikkavd, 2015; Fourne vd., 2019) temel teşkil edecektir.Bu açıdan, içinde bulunduğumuz dijital çağda, örgütsel çift yönlülüğün rekabet avantajı ile olan ilişkisindedijital dönüşümün önemli bir rol üstlenebileceği düşüncesinden hareketle diğer bir araştırma hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

*H4: İşletmenin dijital dönüşümü, çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde aracı rol üstlenir.*

### Stratejik Çeviklik

Stratejik çevikliğe sahip işletmeler yer aldıkları pazara ait ani değişimlere, iniş çıkışlara karşı anında reaksiyon gösterebilirken aynı zamanda rekabet avantajı elde edebilecek uygulamaları bünyelerine katma noktasında tereddüt etmezler. Bu sebeple stratejik çeviklik, örgütlerin değişime adapte olabilmesi, pazardaki fırsatları görüp rakiplerinden önce değerlendirebilmesi ve halihazırda var olan planlarını sürekli değişimlere göre güncelleyebilme yeteneklerine haiz olmalarıdır (Battistella, De Toni ,De Zan, Pessot, 2017:71).

Stratejik çeviklik örgütlerin belirsizliklere hızla uyum sağlayabilme yeteneğini ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar stratejik çevikliği, örgütün kaynaklarını değer yaratmak için bir plan dahilinde yeniden yönlendirme kapasitesi olarak tanımlamıştır. Ahammad (2020:1) ise, kavramı dış değişimden etkilenen stratejiyi yeniden keşfetme yeteneği olarak ifade etmiştir. Özünde stratejik çeviklik, stratejik algılama geliştirmeyi ve hızlı karar almayı gerektirmektedir (Brannen ve Doz, 2012:90). Stratejik çeviklik örgütlerin değişime yanıt vermesini, uyum sağlamasına ve aynı zamanda uygulamasına izin verir. Bunun doğal sonucu olarak finansal performansta yükseliş ve rekabet avantajı elde etme sağlanabilir. Yazında, stratejik çevikliğin; yeni ortaya çıkan fırsatları yakalama yoluyla örgütün yeteneklerini önemli ölçüde arttırdığı ve rekabet avantajı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir (Chan vd., 2017).Bu bakımdan, stratejik çevikliğin,örgütsel çift yönlülük ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi arttırıp azaltmadığını ya da ilişkinin yönünü irdeleme açısından aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur:

*H5: İşletmenin stratejik çevikliği, çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir.*

### Çevresel Dinamizm

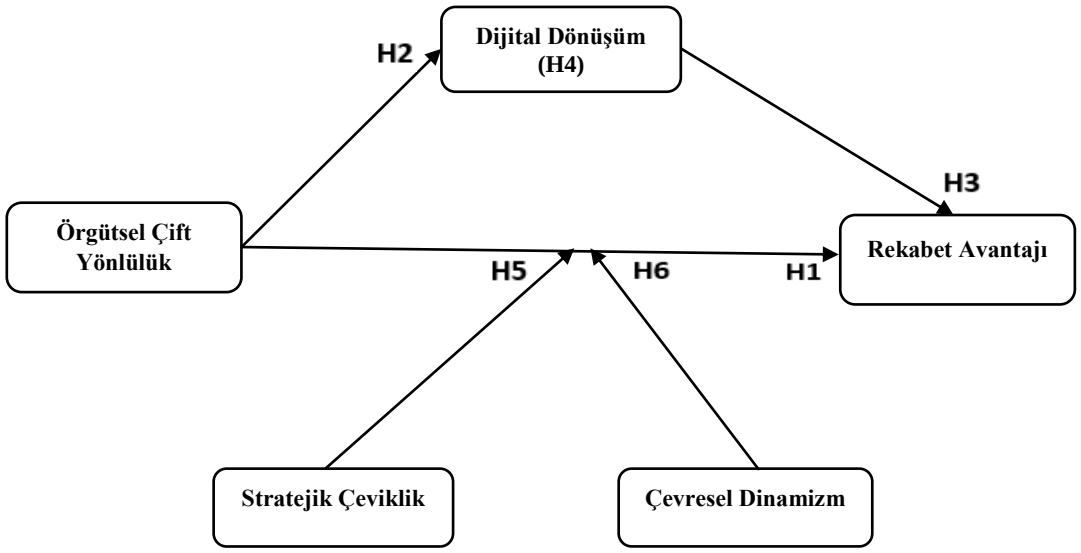
Çevresel dinamizm kısaca, firmanın içinde faaliyet gösterdiği ve pazarının bulunduğu çevredeki müşteri talepleri, teknoloji, rekabet yapısı, ekonomik, sosyal ve siyasi politikalardaki değişimlerin sıklığıdır (Ürü Sanı vd., 2016).Çevresel dinamizm, dış çevrelerin "teknolojideki değişim, müşteri tercihlerindeki farklılıklar ve ürün talebi veya malzeme arzındaki dalgalanmalar" ile karakterize edilen boyutlarla ilgilidir (Chan vd., 2016: 386).

Çevresel değişimin oranı, hızı, kapsamı ve öngörülebilme durumuörgütler tarafından önemle takip edilmelidir. Çevresel dinamizm örgütün hem içsel hem de dış çevresinde tahmin edilemeyen değişimin derecesini ifade etmektedir (Achrol ve Stern, 1988:37).Araştırmalar, çevresel dinamizminve dolayısıyla çevresel belirsizliğin yüksek olduğu iş çevrelerinde örgütlerin rekabet avantajının azaldığına işaret etmektedir (Ürü Sanı vd., 2016). Bu çerçevede,çevresel dinamizmin, örgütsel çift yönlülük ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi arttırıp azaltmadığını ya da ilişkinin yönünü irdeleme açısından aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur:

*H6: Çevresel dinamizm, işletmenin çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rol üstlenir.*

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Örgütsel çift yönlülük ve dijital dönüşümü ile rekabet avantajı ilişkisininstratejik çeviklik veçevresel dinamizmin düzenleyici rolleri altında incelenmesini amaçlayan bu çalışmada, kavramsal çerçevede gerekçeleri açıklanarak ileri sürülen hipotezleri ihtiva edenŞekil 1'deki araştırma modeli oluşturulmuştur.




**Şekil 1:** Araştırma modeli

Araştırma evreni, İstanbul il sınırları içerisindeki 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 Milyon Türk Lirasını aşmayan ve toptan ve perakende ticaret sektöründe yer alan 17451 küçük ölçekli KOBİ'lerinyöneticileridir. Bu çalışma, kesitsel bir araştırmayı içermekte olup araştırmada zaman-maliyet ve pandemi koşulları gibi nedenlerle kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu çerçevede, Krejcieand Morgan (1970:607-610) ve Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2004:49-50) önerdikleri şekliyle %95 güven aralığında evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri dikkate alınarak 2021 Ağustos ve Kasım tarihleri arasında her bir işletmeye bir anket gönderilecek şekilde toplam 450 işletmeyeçevrimiçi anket gönderilmiştir. Böylelikle araştırmanın örneklemini, kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan 450 küçük ölçekli KOBİ'lerin girişimci ve yöneticileri oluşturmaktadır. Muhtelif sebeplerle geçersiz sayılan anketler çıkartıldıktan sonra analize dâhil edilen anket sayısı 366 olmuştur.

Araştırmada, örgütsel çift yönlülüğü ölçmek için Lubatkin vd. tarafından (2006:669) geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerliliği vegüvenilirliği Akdoğan vd. (2019) tarafından yapılan Lubatkin Örgütsel Çift Yönlülük Ölçeği; dijital dönüşümü ölçmek için Westerman vd. (2017) tarafından CapgeminiConsulting ve MIT Sloan Management işbirliğiylegeliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerliliği vegüvenilirliği yazarlar tarafından yapılan Dijital Dönüşüm Ölçeği; rekabet avantajını ölçmek için Schilke (2014:191) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerliliği ve güvenilirliği yazarlar tarafından yapılan Rekabet Avantajı Ölçeği; stratejik çevikliği ölçmek için Hock vd. tarafından (2019:15) geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerliliği ve güvenilirliği Yaşar Uğurlu vd. (2019) tarafından yapılan Stratejik Çeviklik Ölçeği ve çevresel dinamizmi ölçmek için Ürü vd. (2011) tarafından geliştirilen çevresel dinamizm ölçeği kullanılmıştır.

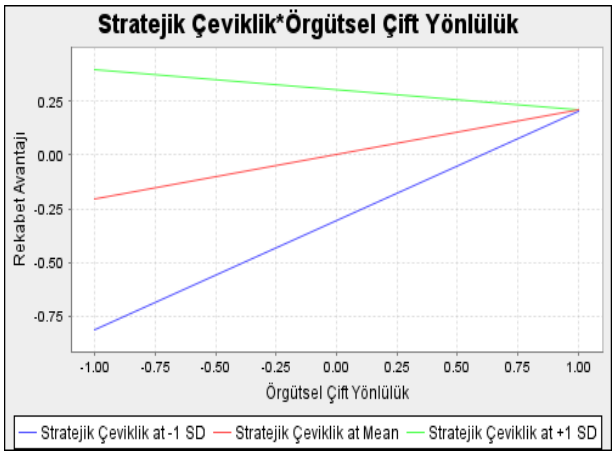
# BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada, ölçeklerin bir kısmının Türkçe uyarlamalarının ilk kez yapılacak olması nedeniyle öncelikle SPPS 22 programında Açımlayıcı Faktör Analizleri daha sonra Doğrulayıcı Faktör Analizleri Smart PLS 4 programında yapılmıştır.Araştırmada ilk olarak, örgütsel çift yönlülük ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında bu ölçeğe ilişkin madde analizi yapılmıştır.Ölçeğin iki faktörlü yapıda olması nedeniyle temel bileşenler analizlerinden Varimax dik döndürme tekniği uygulanmıştır. Ölçeğin birinci faktörü tek başına ölçeğin %44,414'ünü, ikinci faktör tek başına %46,665'ini açıkladığı belirlenmiştir. İki faktörün tamamının ise ölçeğin %93,057'sini açıkladığı görülmüştür. Açıklanan varyans değerinin %40-%60 arasında olması yeterli görülmektedir (Scherer vd.,1988:765). Faktör yük değerlerinin 0,789-0,850 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçekteki faktör 1, faktör 2'ye, orijinal ölçekteki gibi sırası ile "Yararlanıcı Stratejiler" ve "Keşfedici Stratejiler" isimleri verilmiştir. Faktörlerin sırası ile

güvenirlik düzeylerinin, 0,953 ve 0,942 olduğu ve bu değerlerin yeterince yüksek olduğu belirlenmiştir.Örgütsel çift yönlülük ölçeğinin Harman Tek Faktör testi için yapılan analiz sonucunda, tek bir faktörün değişkenliğin çoğunu (%71,588'ini) açıkladığı görülmüş ve analizlere tek boyutlu olarak dâhil edilmiştir.Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucu da bu tek boyutlu yapıyı doğrular niteliktedir (Cronbach's Alpha=0,956, CompositeReliability ρC=0,965, AVE=0,821, HTMT<0,85, Inner VIF<5). Dijital dönüşüm ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde tek faktörlü bir yapıda olduğu ve bu tek faktörün ölçeğin %86,248'ini açıkladığı görülmüştür.DFA sonucu da bu tek boyutlu yapıyı doğrular niteliktedir (Cronbach's Alpha=0,987, CompositeReliability ρC=0,989, AVE=0,78, HTMT<0.85, Inner VIF<5). Stratejik çeviklik ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde üç faktörlü bir yapıda olduğuve faktör 1'in (Stratejik Duyarlılık)tek başına ölçeğin %38,427'sini, faktör 2'nin (Kaynak Akışkanlığı) %37,857'sini ve faktör 3'ün (Liderlik Birliği) %21,553'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Üç faktörün tamamı ise ölçeğin %97,816'sını açıkladığı saptanmıştır.Stratejik çeviklik ölçeğinin Harman Tek Faktör testi için yapılan analiz sonucunda, tek bir faktörün değişkenliğin çoğunu (%58,678) açıkladığı görülmüş ve analizlere tek boyutlu olarak dâhil edilmiştir.DFA sonucu da bu tek boyutlu yapıyı doğrular niteliktedir (Cronbach's Alpha=0,939, CompositeReliability ρC=0,961, AVE=0,891, HTMT<0,85, Inner VIF<5). Rekabet avantajı ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde iki faktörlü bir yapıda olduğu ve faktör 1'in(Stratejik Avantaj) tek başına ölçeğin %54,347'sini, faktör 2'nin (Finansal Avantaj) ise %43,546'sını açıkladığı belirlenmiştir. İki faktörün tamamı ise ölçeğin %93,723'ünü açıklamıştır. Ölçekten bir maddenin kalmasına karar vermek için faktör yükünün 0,45'in üzerinde bir değer olması ve maddelerin binişik (kararsız madde) olmaması için faktör yük değerleri arasındaki farkın en az 0,10 olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2009). Faktör yük değerlerinin 0,550-0,830 arasında değiştiği belirlenmiştir. Rekabet avantajı ölçeğinin Harman Tek Faktör testi için yapılan analiz sonucunda, tek bir faktörün değişkenliğin çoğunu (%67,404) açıkladığı görülmüş ve analizlere tek boyutlu olarak dâhil edilmiştir.DFA sonucu da bu tek boyutlu yapıyı doğrular niteliktedir (Cronbach's Alpha=0,938, CompositeReliability ρC=0,960, AVE=0,890, HTMT<0,85, Inner VIF<5).Çevresel dinamizm ölçeğinin öz değerleri 1'in üzerinde tek faktörlü bir yapıda olduğu ve bu tek faktörün ölçeğin %94,663'ünü açıkladığı belirlenmiştir.DFA sonucu da bu tek boyutlu yapıyı doğrular niteliktedir (Cronbach's Alpha=0,901, CompositeReliability ρC=0,903, AVE=0,838, HTMT<0,85, Inner VIF<5).

Araştırma hipotezlerinin sınanması, Smart PLS programı aracılığıyla yapısal model testine tabi tutularak gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede,örgütsel çift yönlülük ile rekabet avantajının pozitif yönde ilişkiliolduğu (β=0.668) belirlenmiştir (t=18,447; p<0,01). Bu sonuç işletmelerin çift yönlülüğünde bir birimlik artışın rekabet avantajını 0.668 birimlik bir etki ile artıracağı anlamına gelmektedir. Böylelikle, araştırmanın 1.Hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel çift yönlülük ile dijital dönüşümün pozitif yöndeilişkili olduğu (β=0,718) belirlenmiştir (t=20,226; p<0,01). Ayrıca,dijital dönüşüm ile rekabet avantajının pozitif yöndeilişkili olduğu (β=0.622) belirlenmiştir (t=12,446; p<0,01). Bu sonuçlar doğrultusunda, araştırmanın 2. ve 3.Hipotezleri kabul edilmiştir.Bundan başka, örgütsel çift yönlülük ile rekabet avantajı ilişkisinde dijital dönüşümün aracı etkisininolup olmadığını incelemek için yapılan aracılık testine ilişkin model incelendiğinde; Örgütsel Çift Yönlülük ➔Dijital Dönüşüm ➔ Rekabet Avantajı yolunun anlamlı olduğu, buna ek olarak Örgütsel Çift Yönlülük ➔Rekabet Avantajı yolunun da anlamlı olduğu ve bu yollardaki kat sayıların çarpımına bakıldığına bu çarpımların (0,718*0,295*0,455=96,37) pozitif olduğu görülmektedir. Bu çarpımların pozitif olması kısmı bütünleyici aracılık olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca, aracılık etkisinin tespitinde VAF (Variance-Accounted-For) değeri: 0,718*0,295/(0,718*0,295)+0,668=0,241olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,20-0,80 arasında olduğu için VAF değerine görece kısmı aracı etkinin olduğu tespit edilmişve böylelikle4. Hipotez kabul edilmiştir.Araştırma modelindeki düzenleyici etkilerin test edilmesine ilişkin etkileşim terimlerinin hesaplanmasında Smart PLS ile two stage yöntemi kullanılmıştır. Stratejik çevikliğin, örgütsel çift yönlülük ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici etkisinin olup olmadığı belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda, etkileşim teriminin (Stratejik Çeviklik X Örgütsel Çift Yönlülük) rekabet avantajı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir

(β=-0,301; t=2,989; p<0,01).Normalde örgütsel çift yönlülük ile rekabet avantajı ilişkisi (β=0,207; t=2,664; p<0,01) pozitif iken stratejik çeviklik modele dâhil edildiğinde etkileşim teriminin beta katsayısı negatife dönmektedir. Stratejik çevikliğin düzenleyici etkisinin daha net anlaşılması için yapılan Basit Eğim Analizi (Simple Slope Analysis) sonucuna göre KOBİ'lerin düşük ve orta düzeydeki stratejik çevikliğinin, çift yönlülükleri ile rekabet avantajının pozitif ilişkisini daha da kuvvetlendirdiği görülürken, KOBİ'lerin yüksek düzeydeki stratejik çevikliğinin, çift yönlülükleri ile rekabet avantajının pozitif ilişkisini zayıflattığı, hatta çok yüksek düzeydeki stratejik çevikliğinin bu ilişkiyi negatife döndürdüğü görülmektedir (Bkz. Şekil:2). Tüm bu sonuçlar, KOBİ'lerin stratejik çevikliğinin, çift yönlülükleri ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rolü olduğunu ortaya koymuş ve böylelikle araştırmanın 5. Hipotezi kabul edilmiştir.Stratejik çevikliğin, düzenleyici etkisinin görüldüğü bu modelde $R^2$ değeri incelendiğinde rekabet avantajının %65,8 oranında açıklandığı belirlenmiştir. Düzenleyici etkinin uygunluğu Kenny (2018) ve Hair vd. (2022) tarafından önerilen, sırasıyla küçük, orta ve büyük etkileri gösteren 0.005, 0.010 ve 0.025$f^2$değeriincelenerek değerlendirilmiş ve stratejik çevikliğin, örgütsel çift yönlülük ile rekabet avantajı ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisinin sonuçlarının büyük etkiye ($f^2$= 0,080) işaret ettiğigörülmüştür. Ayrıca modelin tahmin gücüdeğerinin sıfırdan büyük ($Q^2_{\text{predict}}$=0,534) veyüksek olduğu saptanmıştır.




**Şekil 2:** Stratejik çevikliğin düzenleyici etkisine ait basit eğim analizi

Bundan başka,çevresel dinamizmin, örgütsel çift yönlülük ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici etkisinin olup olmadığı belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda, etkileşim teriminin (Çevresel Dinamizm X Örgütsel Çift Yönlülük) rekabet avantajı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı(β=-0,108; t=1,798; p>0,05) tespit edilmiş ve araştırmanın 6. Hipotezi reddedilmiştir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulguları incelendiğinde, KOBİ'lerin çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisininpozitif yönlü olduğu görülmüştür. Buna göre farklı stratejileri aynı anda kullanabilen küçük ölçekli KOBİ'ler rakiplerinden ayrışarak bir adım öne geçebilmektedir. Araştırma bulguları, KOBİ'lerin çift yönlülüğü ile dijital dönüşümleri ve dijital dönüşümleri ile rekabet avantajı arasındaki ilişkilerin de pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, aynı zamanda farklı birçok operasyonel ve yönetsel süreçlerinde dijital dönüşümlerini gerçekleştiren KOBİ'lerin rakiplerine kıyasla büyük ölçüde rekabet avantajı elde ettiklerini göstermektedir.Ayrıca araştırma bulguları,KOBİ'lerin çift yönlülüğünün rekabet avantajı ile pozitif ilişkisinde dijital dönüşümün kısmi ara değişken rolü üstlendiğini göstermiştir. Bu sonuç, dijital dönüşümün bir unsuru olan dijital teknolojilerin işletme genelinde kullanılması ve dijital dönüşümün gerektirdiği adaptasyonun sağlanması durumunda,KOBİ'lerin çift yönlülüğü ile rekabet avantajı ilişkisinin pozitif yönlü olduğunu göstermiştir. Bir başka ifadeyle, çift yönlü olmanın gerektirdiği aynı anda farklı becerileri kullanabilme özelliği dijital teknolojiler ile

desteklendiğinde rekabet avantajı ile pozitif ilişkisi saptanmıştır. Buradaki aracıetkinin "kısmi" olduğu yani KOBİ'lerin çift yönlülüğünün rekabet avantajı ilepozitif ilişkisinin sadece dijital dönüşüm üzerinden açıklanamayacağı önemli bir bulgu olarak tespit edilmiştir. Araştırma bulguları ayrıca KOBİ'lerin stratejik çevikliğinin, çift yönlülükleri ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici rolü olduğunu göstermiştir. Dahası, KOBİ'lerin düşük ve orta düzeydeki stratejik çevikliğinin, çift yönlülükleri ile rekabet avantajının pozitif ilişkisini daha da kuvvetlendirdiği saptanmış;buna karşın KOBİ'lerin yüksek düzeydeki stratejik çevikliğinin, çift yönlülükleri ile rekabet avantajının pozitif ilişkisini zayıflattığı, hatta çok yüksek düzeydeki stratejik çevikliğinin bu ilişkiyi negatife döndürdüğü belirlenmiştir. Bu sonuç, KOBİ'lerin iş çevresindeki ani değişimlere, iniş çıkışlara karşı anında reaksiyon gösterdiklerinde, fırsatları görüp rakiplerinden önce bunları hemen değerlendirerek hâlihazırda var olan planlarını sürekli değişimlere göre anında güncelleştiklerinde, aynı andafarklı işi yapabilmelerinin sahip oldukları rekabet avantajınıazalttığınıgöstermiştir. Bundan başka,çevresel dinamizmin, örgütsel çift yönlülük ile rekabet avantajı ilişkisinde düzenleyici etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, ülkemizde on yıllardır sıklıkla değişen, dinamik bir yapıdaki iş (görev) çevresinde faaliyette bulunan KOBİ'lerin bu durumu içselleştirip, bir nevi bağışıklık kazanarak buna göre varlıklarını idame ettirmeleriyle açıklanabilir. Nitekim TUİK (2000-2022) verileriyle de ortaya koyulan gerek ekonomik, siyasi, gerekse sosyal parametrelerdeki değişimin sıklığı altında beka mücadelesi veren KOBİ'lerin bu ekosistemde yaşamaya doğal bir bağışıklık kazandıkları ve böylelikle bu çevresel dinamizmden bağımsız, çift yönlülükleri ile rekabet avantajının pozitif ilişkisinin olduğu düşünülebilir. Sonuç itibariyle, günümüzde KOBİ'lerin başarılı olabilmesi sadece finansal yeterliliklere değil; rakiplerine göre neyi daha farklı ve değer yaratıcı şekilde yapabildikleri ile ilintilidir. İkamesi zor, taklit edilemeyen ve değer yaratan yetenekler vasıtasıyla örgütler rekabet avantajı elde etmektedir. Örgütsel çift yönlülüğün olumlu katkıları ile bu özellikler bir araya geldiğinde ve dijital teknolojiler ile harmanlandığında hızlı kararlar alınarak ve değişime daha kolay adapte olunarak rekabet avantajı elde edilebilmektedir.

Bu çalışmanın kuramsal katkısı; örgütsel çift yönlülük ile rekabet avantajı ilişkisinin dijital dönüşüm aracılığıyla ilk kez bir modelde incelenerek açıklanması, bu ilişkide yeni düzenleyici değişkenlerin önerilmesi ve bu alandaki boşluğu doldurması olarak açıklanabilir. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, Türkiye'deki toptan / perakendecilik sektöründe yer alan küçük ölçekli KOBİ'lerde dijital dönüşüm aracılığıyla örgütsel çift yönlülük ile rekabet avantajı arasındaki ilişkinin düzenleyici değişkenlerin de dâhil olduğu bir modelde ilk kez test edilmiş olmasıdır.Çalışmanın bu katkılarının yanında bir takım kısıtları da vardır.Öncelikle, örneklem büyüklüğü ve kesitsel araştırma tasarımı gibi metodolojik kısıtlamaları dikkate alınmalıdır. Bu araştırmadabasit tesadüfi örneklem yöntemi yerine zaman ve finansal kısıtlar nedeniyle kolayda örneklemeyöntemi kullanıldığından, araştırmanın sonuçları seçilen örneklem düzeyinde değerlendirilmeli ve genelleme yapılmamalıdır. Araştırmanın, süre ve pandemi koşulları gözetilerek sadece tek bir ilde yapılmış olması bir diğer kısıtı oluşturmaktadır.Üçüncü olarak, nedensellik çıkarımlarını sınırlayan kesitsel bir araştırma tasarımının kullanılması bir diğer kısıttır. Örgütsel çift yönlülük ve dijital dönüşüm ilerekabet avantajı arasındaki nedensel ilişkileri net bir şekilde anlamak ve bu ilişkinin zaman içinde nasıl geliştiğini ortaya koymak için gelecekteki araştırmalarda boylamsal bir araştırma tasarımı tercih edilebilir. Bu çalışmanın kapsamına ilişkin bir sınırlama da rekabet avantajını potansiyel olarak yordayan tüm değişkenleri kapsamamasıdır. Bu nedenle, sonuçlar bizim modelimize özgüdür ve diğer yordayıcı değişkenlerin yer aldığı başka bir model farklı örüntüler ortaya çıkarabilir.Gelecek araştırmalarda KOBi'lerin çift yönlüğü ve dijital dönüşümleri ile rekabet avantajı ilişkisinde çevresel belirsizliğin düzenleyici rolü çeşitli boyutlarıyla örneğin hükümet politikalarındaki belirsizlik, ekonomik belirsizlik gibi incelenebilir.

# KAYNAKÇA


Achrol, R.S. ve Stern, L.W. (1988). Environmentaldeterminants of decision-makinguncertainty in marketing channels.Journal of Marketing Research, 25(1), 36-50.

Ahammad, M.F., Glaister, K.W. ve Gomes, E. (2020). Strategic agilityandhumanresource management. Human Resource Management Review, 30(1), 1-3.

Akdoğan, Ş., Akdoğan, A. ve Cingöz, A. (2009). Organizationalambidexterity: An empiricalexamination of organizationalfactors as antecedents of organizationalambidexterity. Journal of Global Strategic Management, 6, 17-28.

Battistella, C., De Toni, A., De Zan, G. ve Pessot, E. (2017). Cultivatingbusiness model agilitythroughfocusedcapabilities: A multiple casestudy. Journal of Business Research, 73, 65-82.

Brannen, M. Y. ve Doz, Y. (2012). Corporatelanguagesandstrategicagility: Trapped in your jargon orlost in translation. California Management Review, 54(3), 77-97.

Büyüköztürk, Ş. (2009). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum (9. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.

Chan, A., Ngai, E. ve Moon, K. (2017). Theeffect of strategicandmanufacturingflexibilitiesandsupplychainagility on firmperformance in thefashionIndustry. EuropeanJournal of Operational Research, 259(2), 486-499.

Chan, H. K., Yee, R. W., Dai, J. veLim, M. K. (2016). Themoderatingeffect of environmentaldynamism on greenproductInnovationandperformance.International Journal of ProductionEconomics, 181, 384-391.

Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C. veHock, M., (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation, andFirmPerformance: An EmpiricalInvestigation. IEEE Translate English Management, 1–18.

Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F.L., Bican, P.M., Brem, A. ve Kailer, N. (2021). Organizationalambidexterityandcompetitiveadvantage: The role of strategicagility in theexploration-exploitationparadox. Journal of Innovationand Knowledge, 6(4), 203-213.

Fleisher, C.S. ve Bensoussan, B.E. (2003). Strategic andcompetitiveanalysis, New Jersey/USA: PrenticeHall.

Gibson, C.B., ve Birkinshaw, J. (2004). Theantecedents, consequences, andmediating role of organizationalambidexterity. Academy of Management Journal, 47, 209-226.

Gil-Gomez, H. ve Guerola-Navarro, V. (2020). Customerrelationshipmanagement: Digitaltransformationandsustainablebusiness model innovation, EconomicResearch-EkonomskaIstraživanja, 33(1), 2733-2750.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M.ve Sarstedt, M. (2022).A Primer on partialleastsquaresstructuralequationmodeling (PLS-SEM).3. Baskı, SAGE Yayınları: ThousandOaks, CA, ABD.

Hock, M., Clauss, T. ve Schulz, E. (2016). Theimpact of organizationalculture on a firm'scapabilitytoinnovatethebusiness model. R&D Management, 46(3), 433-450.

Hofer, C.W., ve Schendel, D. (1978). Strategyformulation: Analyticalconcepts. St. Paul: West Pub. Co.

Hutomo, A., Haizam, M., ve Sinaga, O. (2018). Themediating role of organizationallearningcapability on greendistributionandgreenpackagingtowardssustainabilityperformance as a functionenvironmentaldynamism: IndonesiaandMalaysiafisheryindustries. Proceedings of Earth andEnvironmentalScience, 164(1), 1-19.

Junni, P., Sarala, R., Tarba, S. ve Weber, Y. (2015). The role of strategicagility in acquisitions. British Journal of Management, 26(4), 596-616.

Kenny, D.A. (2018).Moderation. https://davidakenny.net/cm/moderation.htm. (Erişim: 28.09.2022)

Krejcie, R.V. ve Morgan, D.W. (1970).Determiningsample size forresearchactivities. EducationalandPsychologicalMeasurement, 30(3), 607-610.

Lavikka, R., Smeds, R. ve Jaatinen, M. (2015). A processforbuildinginter-organizationalcontextualambidexterity. Business Process Management Journal, 21(5), 1140-1161.

Lerch, C. veGotsch, M. (2015). Digitalisedproduct-service systems in manufacturingfirms. ResearchTechnology Management, 58(5), 45-52.

Liu, D., Chen, S., ve Chou, T. (2011). Resource fit in digitaltransformation: Lessonslearnedfromthe CBC Bank Global e-bankingproject. Management Decision, 49(10), 1728-1742.

Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y. ve Veiga, J.F. (2006). Ambidexterityandperformance in small-tomediumsizedfirms: The pivotal role of top managementteambehavioralintegration. Journal of Management, 32(5), 646-672.

Marlene B., Elisabeth D., Breunig, K. (2021). Ambidexteritytoovercomedigitaltransformationchallenges: A bibliometricreview. EventProceedings: LUT ScientificandExpertise Publications.

Moreno-Luzon, M. ve Pasola, J.V. (2011). Ambidexterityand total qualitymanagement: Towards a researchagenda, Management Decision, 49(6), 927-947.

Preda, G. (2014). Organizationalambidexterityandcompetitiveadvantage: Toward a research model.Management and Marketing Journal, (1):67-74.

Rosing, K. ve Zacher, H. (2017). Individualambidexterity: Theduality of explorationandexploitationanditsrelationshipwithinnovativeperformance.EuropeanJournal of WorkandOrganizationalPsychology, 26(5), 694-709.

Scherer, R.F., Wiebe, F.A., Luther, D.C., ve Adams J.S. (1988). Dimensionality of coping: Factorstabilityusingtheways of copingquestionnaire, PsychologicalReports, 62, 763-770.

Schilke, O. (2014). On thecontingentvalue of dynamiccapabilitiesforcompetitiveadvantage: Thenonlinearmoderatingeffect of environmentaldynamism. Strategic Management Journal, 35(2), 179-203.

Schuchmann, D. ve Seufert, S. (2015). Corporatelearning in times of digitaltransformation: A conceptualframeworkand service portfolioforthelearningfunction in bankingorganisations. International Journal of Advanced Corporate Learning, 8(1), 31-39.

Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J.K. (2007). A review of enterpriseagility: Concepts, frameworks, andattributes. International Journal of IndustrialErgonomics, 37(5), 445-460.

Ståhle, P. ve Grönroos, M. (2009). Dynamicintellectualcapital: Knowledge management in theoryandpractice. Helsinki: Werner SoderstromOsakeyhtio,Porvoo.

Ürü Sanı, F.O., Wolff, R.A., ve Demir, B. (2016). Çevresel determinizmin stratejik karar alma sürecindeki rolü. Eurasian Academy of SciencesSocialSciencesJournal, 1(1), 444-465.

Ürü, F.O., Çalışkan, S.C., Atan, Ö., ve Aksu, M. (2011). How muchentrepreneurialcharacteristicsmatter in strategicdecision-making? ProcediaSocialandBehavioralSciences, 24, 538-562.

Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P. ve McAfee, A. (2017). Thedigitaladvantage: How digitalleadersoutperformtheirpeers in everyindustry, CapgeminiConsultingand MIT Sloan Management Report.

Yaşar Uğurlu, Ö., Çolakoğlu, E. veÖztosun, E. (2019). Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma. İş ve İnsan Dergisi, 6(1), 93-106.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

# START-UPLARIN YOLCULUĞU: MEŞRUİYET KAZANMA ARAYIŞI ÜZERİNE BİR VAKA ANALİZİ

Arş. Gör. Dr. Ceyda KAVURMACI AYTAÇ
*Bursa Uludağ Üniversitesi*
ckavurmaci@uludag.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Yasemin KARATEKİN ALKOÇ
*Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi*
yaseminkaratekinalkoc@yyu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, start-upların yeni olmanın yükümlülüğü olarak karşılaştıkları meşruiyet problemini ele almaktır. Bu doğrultuda çalışmada, örgütsel meşruiyet ve yeni olmanın yükümlülüğü bağlamında, start-upların hangi meşruiyet türünü hangi strateji ile yapılandırmaya çalıştıklarının anlaşılması amaçlanmıştır. Bir start-up tekli vaka olarak ele alınarak kurucu ortaklarından biri ile yarı yapılandırılmış bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, işletmenin meşruiyet arama davranışlarının manipüle etme ve haberdar etme stratejileri ile bilişsel ve pragmatik meşruiyet elde etmeye yönelik olarak şekillendiğini ve işletmenin meşruiyet elde etmeye ihtiyacı olduğuna dair farkındalığının yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Yeni olmanın yükümlülüğü açısından start-upların meşruiyet problemine dikkat çekilmiş ve araştırmanın kapsamı genişletilerek sürdürülmesi önerilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel meşruiyet, yeni olmanın yükümlülüğü, start-up, tekli vaka analizi.

# GİRİŞ

Örgütler yeni kurulduklarında mevcut örgütlere göre bazı özellikleri açısından eksiklikleri olur ve bu durum onları tehditlere daha açık ve kırılgan hale getirir. Büyüme potansiyeli yüksek, teknoloji odaklı bir iş modeline sahip start-uplar da doğaları gereği yeni ve küçük olmanın yükümlülüğü ile karşı karşıyadır. Start-uplar küçük, deneyimsiz, kısıtlı kaynaklara sahip ve dahil olunan ağlar açısından zayıf bir durumda olabilirler. Start-upların yeni olmanın yükümlülüğünü aşabilmek için uygun ve gereken deneyime sahip olmaları beklenmektedir (Kim, 2020). Yeni olmanın yükümlülüğü meşruiyet eksikliği olarak algılanmaktadır (Stinchcombe, 1965). Meşruiyet, toplumda hakim olan değer ve normlar ile örgütün amaçları ve faaliyetleri arasındaki uyumu ifade etmektedir (Dowling & Pfeffer, 1975). Aynı zamanda meşruiyet, örgütsel aktivitelerin istikrar ve anlaşılabilirliğini genişletir. İstikrar ve anlaşılabilirlik birbirini olumlu yönde etkilemektedir (Suchman, 1975). Start-upların yaşadıkları meşruiyet eksikliği problemi birçok işletmenin büyümesi ve hayatta kalmasını engellemektedir. Söz konusu meşruiyet problemini çözmek için start-uplar farklı eylemler sürdürebilir. Bu doğrultuda çalışmada start-upların hangi stratejileri kullanarak, hangi meşruiyet türlerini elde etmeye çabaladığı konusu tekli vaka analizi ile ele alınmıştır. Yatırım almış bir start-up işletmesinin kurucu ortaklarından biri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşme ve ilgili start-up işletmesi hakkında detaylı bir ikincil veri araştırması ile araştırma sorularına yanıt aranmıştır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Start-Up Nedir?

Gereksinimlerin ve beklentilerin kapsam değiştirip evrildiği küresel dünyaya paralel olarak, şirket yapılarının da, iş yapma şekillerinin de başkalaşım geçirdiği görülmektedir. Dijital dönüşümünde etkisiyle pek çok sektörde mühim yenilikler yapılarak, şirketlerin yeni pazarlara kolaylıkla erişebilmelerine olanak sağlanmıştır. Küresel ölçekte dijital dönüşümlerin yaşandığı bu yeni düzende, yeni nesil şirketler olarak adlandırılan "start-up"lar da yenilikçiliğin kapılarını açan önemli girişimcilik şekli olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

2010 yılında Amerika'da Silikon Vadisi'nde ortaya çıkan start-up'lar, ilerleyen zamanlarda tüm dünyaya yayılan bir iş modeli olarak kendine yer edinmiştir. Global bir terime dönüşmüş olan, dilimizde de aynı şekilde ifade edilen start-up kelimesi "harekete geçirmek, yeni bir iş veya süreç" anlamını taşımaktadır. Start-up'lar, çokça belirsizliğin var olduğu bir ortamda, yeni ürün ve hizmetler ortaya koymak için oluşturulmuş kuruluşlar olarak tanımlanabilmektedir (Ries, 2011). Bir diğer tanımda start-up, ölçeklenebilir, tekrar edilebilir, kazançlı bir iş modeli sunan geçici organizasyonlar olarak ifade edilmektedir (Blank & Dorf, 2012). Benzer bir tanımlama da Örnek ve Danyal'a aittir. Örnek ve Danyal'a (2015) göre start-up şirketler, teknoloji ve yenilik odaklı, katma değer sağlayan, yıllar içinde istihdam ve tasarruf sağlama potansiyeline sahip kuruluşlardır. Tanımlardan da anlaşıldığı üzere start-up'lar, büyük kitlelere hitap eden, var olan bir boşluğu tespit edip çözüm üreterek kısa sürede kullanıcılara ulaştırabilen, uygun teknolojileri kullanarak hızlı büyüme potansiyeline sahip, geliştirilmeye açık yenilikçi organizasyonlardır.

Ne tür şirketlerin start-up kategorisinde yer alacağı konusu hala netlik kazanmasa da, start-up'ların bariz özellikleri mevcuttur. Bu özellikleri; yenilikçi, çözüm odaklı, hızlı büyüme potansiyeline sahip, ölçeklenebilir, esnek, riskin oldukça yüksek olduğu, genç, dinamik, teknoloji odaklı, az çalışana sahip, çoğunlukla dış kaynaklar tarafından fonlanan şirketler olarak sıralamak mümkündür. Hiç şüphesiz bu özellikler, esneklik, yaratıcı bir ortam, hata yapmaya elverişlilik dolayısıyla öğrenmek için daha fazla fırsat sunma gibi avantajlar sağlasa bile, bu şirketin ömrünün uzun olmaması, daima fon bulma gereksinimi duyması, yoğun stres ve rekabetin yaşanması gibi dezavantajları da beraberinde getirmektedir (StartupCentrum, 2023).

Son yıllarda Türkiye'de start-up şirketlerin sayısında ivme kazanıldığı görülmektedir. Türkiye'de yenilikleri hayata geçiren start-up'lara karşı artan bu ilgiye paralel olarak, araştırma geliştirme projelerine, yeni iş fikirlerine, teknoloji yatırımlarına ve kullanımına olan ilgi ve destek günbegün artmaya devam etmektedir. Türkiye'de toplam 97 adet teknokent bulunmaktadır (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023). Aktif olan teknokentlerde araştırma geliştirme çalışmaları yapan şirket sayısı 7 bin 580'dir. Bu şirketlerin %45'i yazılım, bilgisayar ve iletişim teknolojileri sektörlerinde, %7'si mühendislik alanlarında faaliyet göstermekte ilaveten medikal, enerji, kimya, gıda, savunma, otomotiv, tarım, hayvancılık gibi birçok sektörden şirketler de bölgelerde araştırma geliştirme faaliyetleri kapsamında yer bulmaktadırlar (ODTÜ Teknokent, 2023). İlgili kurumlar tarafından "devlet destekleri, yatırım ortaklıkları, teknoloji transfer ofisleri, teknoparklar, kuluçka merkezleri, melek yatırımcılar ve sermayedarlar" üzerinden start-up'lara destek verilmektedir (Ertuğrul ve Altundal, 2018). İlaveten KOSGEB, TÜBİTAK, TTGV gibi öncü kuruluşlar da start-up şirketlere destek sağlayan kurumlar arasında yer almaktadır. Dünya genelinde, Uber, SpaceX, Pinterest, Snapchat, Xiaomi, Dropbpx, Airbnb gibi başarılı olmuş çokça start-up şirket mevcuttur. Start-up şirketlerinin, Türkiye nezdinde de hatırı sayılır ölçüde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Türkiye'nin önde gelen start-up'ları olarak; Getir, Onedio, Iyzico, Gardrops, Paraşüt, KolayİK, Obilet, Vivense, Birbilenesor, Connected2me, Sinemania, Insider gibi birçok kuruluş sıralanabilir (ABprojeyönetimi, 2021; BTM İstanbul, 2023).

Start-up'lar kurumlara olan katkıları açısından değerlendirildiğinde, start-up'ların kendini sürekli geliştirmek ve rakiplerine fark yaratmak zorunda kalan şirketlere, ileriye yönelik inovasyon ve yenilik atılımlarıyla faydalı oldukları görülmektedir. Zira son yıllarda kurumsal firmaların start-up şirketlerle birlikte çalışarak yol aldıklarını ve bu tercihlerinin sebebinin de değişime, gelişime ve evrime gereksinim duymalarından dolayı olduğu bilinmektedir (Manpower, 2023). Şüphe yok ki, pazarın ihtiyaç duyduğu, rekabet üstünlüğü sağlayacak teorik bilgiyi, yeni ürün ve hizmetlere dönüştüren start-up'lar, kurumların, ülke ekonomilerinin ve dünya ticaretinden aldığımız payın yükselmesinde mühim katkı sağlayacak varlıklar olacaklardır (Ertuğrul ve Altundal, 2018).

## Örgütsel Meşruiyet

Örgütler, kendilerini ilgilendiren sosyal değerler ve parçası oldukları sosyal sistem içerisinde yer alan kabul edilebilir davranış normları arasında uyum olması için çaba gösterirler. Bahsi geçen iki değer sistemi arasında gerçek veya potansiyel bir eşitsizliğin var olması durumunda, örgütün meşruiyeti için bir tehdit belirmektedir. Bu tehdit; yasal, ekonomik veya sosyal anlamda varlığını gösterebilmektedir (Dowling & Pfeffer, 1975). İki değer sisteminin uyumundan bahsedilebildiği takdirde örgütsel meşruiyetten bahsetmek mümkün olacaktır (Woodward vd., 1996). Woodward (1996)'a göre, meşruiyet kabul edilmiş bir sosyal yapıdan türemektedir. Meşruiyet, bir varlığın normlar, değerler, inançlar ve anlamlardan yapılandırılmış sosyal bir sisteme uygun, beğenilir eylemleri olduğuna dair genelleştirilmiş algı veya varsayım olarak da tanımlanabilmektedir. Meşruiyetin bir algı veya varsayım olmasının nedeni, bu algı veya varsayımın gözlemcilerin örgütü nasıl gördüklerine bağlı olarak verdikleri reaksiyonları biçimlendirmesidir. Meşruiyet, sosyal olarak yapılandırılmaktadır. Bunun nedeni meşru varlığın davranışları ve bazı sosyal gruplar tarafından paylaşılan veya paylaşıldığı sanılan inançların uyumunu yansıtmakta olmasıdır (Suchman, 1995).

Meşruiyet; kabul edilebilirlik, uygunluk, uyumluluk, makullük gibi kavramlarla değerlendirilmektedir. Meşruiyetin temel bileşeni, sosyal sistemin gerektirdiği normlar, değerler, kurallar ve anlamlar ile kesişimin sağlanmasıdır. Örgütler normatif kurallar, düzenleyici süreçler ve bilişsel anlamlara uyum sağlamalıdır. Bu yönüyle meşruiyeti; düzenleyici, normatif veya bilişsel normlar ve beklentilerin yakalanmasının sonucu olarak doğan sosyal kabul edilebilirlik olarak tanımlamak uygun olabilecektir (Deephouse & Carter, 2005).

Örgütler meşru olmak için üç yol izleyebilmektedir (Dowling & Pfeffer, 1975);

1. Örgüt, çıktılarını, amaçlarını ve operasyon metodunu meşruiyetin hâkim olduğu anlamlara uyum sağlayacak bir biçimde uyumlaştırabilir.

2. Örgüt, mevcut pratikleri, çıktıları ve değerlerini sosyal meşruiyetin tanımını değiştirerek uyumlaştırabilir. Bu uyumu sağlamak için iletişimden faydalanmaktadır.

3. Örgüt kendisini sosyal meşruiyette güçlü bir dayanağı olan semboller, değerler veya kurumlar ile tanımlama girişiminde bulunabilir.

Bir örgütün meşru olup olmadığına örgütü gözlemleyenler karar vermektedir. Bu gözlemciler, örgütü belirli standart ve modele uygunluk bağlamında değerlendirmektedir (Martin vd., 2013). Bir örgütün meşru olup olmadığını, örgütün belirli standartlara veya modele uyumunu değerlendiren söz konusu gözlemciler, örgütün tüm paydaşlarıdır. Örgütler içsel ve dışsal olmak üzere birçok paydaş ile ilişkilidir. Dış paydaşlar, lisanslama kurulları, kredi kuruluşları, entelektüeller, birlikler, topluluklar, kamu fikri ve medya şeklinde tanımlanabilir. İç paydaşlar ise çalışanlar, yöneticiler, uzmanlar ve yönetim kurulu olabilmektedir. Çeşitli grupların, değişen ilgileri ve örgütün meşruiyetini değerlendirmekte farklılaşan kriterleri ve standartları söz konusudur (Ruef & Scott, 1998).

Suchman (1995) meşruiyeti, ahlaki, pragmatik ve bilişsel meşruiyet olmak üzere üç farklı formda ele almıştır. Ahlaki meşruiyet örgüt ve örgütün aktiviteleri ile ilgili normatif bir değerlendirmeyi yansıtır. Toplumsal refahın, yapılan aktivite ile etkin bir biçimde desteklenmesi, bu yargının oluşumunda önemlidir (Suchman, 1995). Çünkü, normatif bileşen olarak ahlaki meşruiyet sosyal yaşam içerisinde yerleşik normatif kurallara vurgu yapmaktadır (Ruef & Scott, 1998: 878). Diğer taraftan pragmatik meşruiyet, örgütün çevresinde bulunan aktörlerin ilgilerinden doğmaktadır ve örgütün çevresi ile olan ilişkilerinde, tarafların desteği, tarafların örgütün kendi ilgileri doğrultusunda hareket edeceği ve anlayışlı olacağı algısı ile inşa edilmektedir (Martin vd., 2013). Pragmatik meşruiyet örgütün birincil izleyicilerinin kendi çıkarlarını gözeten hesaplarına dayanmaktadır. Örgütler, belirli izleyicilerine somut ödüller sunarak pragmatik meşruiyet satın alabilmektedir (Suchman, 1995). Diğer bir deyişle, bir örgütün arzu edilir ve uygun bir varlık olup olmadığı paydaşların faydası doğrultusunda değerlendirilmektedir (Gollant & Sillince, 2007).

Oysa ahlaki meşruiyet, örgütün eylemlerinin faydasına değil, örgütün eylemlerinin doğru olup olmadığına dayanmakta ve bireysel ilgi alanlarından ziyade toplumun ilgi alanı doğrultusunda hareket eden bir örgüt düşüncesine dayanmaktadır (Suchman, 1995). Son olarak, bilişsel meşruiyet bilginin belirlendiği ve kodlandığı inanç sistemlerinin içselleştirilmesinden türemektedir (Martin vd., 2013: 1957). Bilişsel meşruiyet, anlaşılırlık ve sorgulanmaksızın kabul edilme üzerine kuruludur. Örgütün ve faaliyetlerinin makul bir biçimde açıklanabilmesini sağlayan kültürel modellerin varlığından doğmaktadır (Suchman, 1995).

### Yeni Olmanın Yükümlülüğü ve Start-Uplar

Yeni olmanın yükümlülüğü yeni kurulmuş bir örgütün yaşadığı zorlukların temellerini anlamaya çalışan ve açıklayan bir kavramdır (Stinchcomb, 1965). Örgütlerin yeni olmasının bir sonucu olarak hızlı ölme eğiliminin olmasının düşük düzeyde meşruiyet sahibi olması ve çevredeki kritik paydaşlarla güçlü değişim ilişkileri kuramıyor olması gibi dışsal faktörlerden mi yoksa örgüt içi süreçlerden mi kaynaklandığı sorgulanabilmektedir. Ancak yeni olmanın yükümlülüğü hem içsel süreçler hem de dışsal süreçler ile tetiklenebilmektedir. Bir örgüt popülasyonu için yeni olmanın yükümlülüğü daha ziyade meşruiyet eksikliği ile belirmektedir. Bu nedenle örgütlerin meşruiyetini onaylayan güçlü kurumsal aktörler gibi örgütün meşruiyetini arttırabilecek dışsal faktörler yeni örgütlerin ölüm oranlarını düşürebilecektir (Singh vd., 1986).

Örgütler yeni kurulduklarında, mevcut örgütlerin sahip olduğu niteliklere doğal olarak sahip olamaz ve iç-dış tehditlere karşı savunmasız olurlar. Start-uplar da yeni olmanın yükümlülüğü gereğince düşük düzeyde bir meşruiyete sahip, küçük, deneyimsiz, sınırlı kaynaklara sahip ve iletişim açısından zayıf olabilir. Benzer şekilde start-uplar henüz uygun bir işletme deneyimi yaşamamış olabilir ancak yeni olmanın dezavantajını ortadan kaldırmak için uygun ve gerekli deneyimi kazanmak durumundadır. Meşruiyet kazanmak isteyen yeni bir örgütün ilk adımı paydaşlara uygun bilgiyi sağlayarak kendisini tanıdık hale getirmek olacaktır. Sonrasında artan etkileşim ile çevreyi ve önemli paydaşları anlamlandırabilir, oyunun kurallarını ve normları öğrenebilir. Start-uplar meşruiyet kazandıktan sonra güven, kabul ve diğer örgütlerin yer aldığı bir topluluğa üyelik kazanabilir. Yani dışsal kurumsal destekler ile yeni olmanın tehditlerini bertaraf edebilir (Kim, 2020).

Start-upların kısa vadede meşruiyet eksikliğini yakınlarındaki ağlara ve kaynaklara dayanarak belli bir ölçüde tolere edebileceği ancak uzun vadede bu durumun ekonomik büyüme ve hayatta kalma açısından risk taşıdığı ifade edilmiştir (Moller, 2020). Benzer bir araştırmada, ürün inovasyonu açısından lobicilik, ilişki geliştirme ve geri bildirim toplama gibi mekanizmalar kullanarak pragmatik, ahlaki ve bilişsel meşruiyet türlerinin elde edilmesinin amaçlandığı ortaya konmuştur (Bunduchi, 2016). Beyhan ve arkadaşları (2022) da hızlandırma programlarının meşruiyetlerini yapılandırma çabalarının belirgin bir kimlik oluşturmak, bu kimlik etrafında müttefiklerini hareketlendirmek ve yeni işbirlikleri kurmak olarak şekillendiğini ortaya koymuştur.

## ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, örgütsel meşruiyet kuramı bağlamında aşağıda yer alan araştırma sorularına cevap aranmıştır.

Araştırma sorusu 1: Start-uplar meşruiyetin hangi formlarını (ahlaki, pragmatik, bilişsel) elde etmek için çabalıyor?

Araştırma sorusu 2: Start-uplar meşruiyet formunu elde etmek için hangi stratejiyi (uyum, manipüle, haberdar etme) kullanıyor?

Yukarıdan ifade edilen araştırma sorularına yanıt aramak üzere nitel araştırma yöntemlerinden vaka analizi yöntemi tercih edilmiştir. Vaka analizi yönteminde bir birey, bir grup veya bir birime yönelik bir odak ve çalışma söz konusudur. Bir araştırma stratejisi olarak vaka analizi yöntemi, bir birey, bir grup veya örgütsel, sosyal, politik veya ilgili bir fenomene dair bilginin

geliştirilmesine katkı sağlayan bir tekniktir (Yin, 2002). Benzer şekilde Merriam (2013)'da vaka analizini sınırlı bir sistemin derinlemesine tanımlanması ve analiz edilmesi olarak tanımlamıştır.

Vaka analizi tekniği kullanılırken tek bir durum seçilebileceği gibi çoklu durumlar da ele alınabilir. Tekli vaka analizi tek bir analiz birimi içermektedir. Burada önemli kriter, durumun kendine özgü olan betimlenmesi ve detaylandırılması gereken bir doğası olması ve durumun özel bir zaman ve yer gibi parametrelerle sınırlandırılabilir ya da tanımlanabilir olmasıdır (Creswell, 2013).

Bu kapsamda, araştırma sorularına yanıt bulmak üzere yatırım almış olan bir start-up işletmesi araştırmanın amaçlı örneklemini oluşturmuştur. Araştırma sorularına yanıt bulmak üzere, söz konusu start-up işletmesinin kurucu ortaklarından birisi ile 90 dakika süren bir yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. İki araştırmacı da görüşme esnasında hazır bulunmuş ve eş zamanlı olarak not tutulmuştur. Görüşme sonrasında araştırmacılar notlarını karşılaştırarak görüşme notlarını tamamlamışlardır. Bunun yanı sıra ikincil veri kaynaklarını da değerlendirebilmek üzere işletme ile ilgili derinlemesine bir internet araştırması sürdürülmüştür. İşletme ile ilgili haberler, videolar, sosyal medya iletileri, blog yazıları gibi kaynaklar da bir veri kaynağı olarak kullanılmıştır.

Elde edilen nitel veriler betimsel analiz yöntemi ile özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Betimsel analiz, daha önceden belirlenen temalara göre verilerin sınıflandırılması, özetlenmesi ve sunulmasını içermektedir (Yıldırım & Şimşek, 2013). Bu araştırmada da elde edilen verilerin yazında yer alan meşruiyet türleri ve meşruiyeti elde etmek için kullanılan stratejiler bağlamında sınıflandırılması, yorumlanması ve sunulması esas teşkil etmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan start-up işletmesi 2019 yılında Bursa'da 3 ortaklı olarak kurulmuştur. İşletme anlık veri izleme teknolojisine dayalı tek bir ürün üretmektedir. İşletme türev ürünler üretmemekte ve yalnızca söz konusu ürünü üretmektedir. Bu yönüyle rakiplerinden ayrılmaktadır. 2022 yılında yatırım alarak, satışı gerçekleşen işletme halen faaliyetlerini sürdürmektedir.

Araştırma sonuçları sunulurken start-up işletmesinden X işletmesi olarak bahsedilmesi uygun bulunmuştur.

## BULGULAR ve TARTIŞMA

Bu çalışmada start-up işletmelerinin meşruiyet problemlerini aşmak için ne gibi stratejiler izlediği ve hangi meşruiyet türlerini elde etmek için çabaladığına yönelik araştırma sorularına cevap aranmıştır. Aşağıda sunulan tabloda, betimsel analiz neticesinde meşruiyet türleri ve meşruiyet kazanma stratejileri esas alınarak yapılan sınıflandırmaya yer verilmiştir.

X işletmesinin haberdar etme, uyma ve manipülasyon stratejilerini izleyerek farklı meşruiyet türlerine ulaşmaya çalıştığı gözlemlenmiştir. Özellikle haberdar etme stratejisi ile bilişsel meşruiyet elde etmek için çabaladığı görülmüştür. Ülke genelinde birçok asansör firmasına ziyaret, alanın önemli iki fuarına katılım sağlanması, start-up işletmesinin isim hikayesinin bir blogda paylaşılması ve işletmenin kendi web sayfasında müşteri yorumlarının paylaşılması gibi eylemlerin haberdar etme stratejisine uygun bir biçimde bilişsel meşruiyet elde etmek için gerçekleştirildiği söylenebilir. Örgütün meşru olup olmadığının değerlendirilmesi için, örgüt ile ilgili gerekli bilginin yayılması gerekmektedir. X işletmesi de kendisi ile ilgili yeterli bilgiyi paylaşma ihtiyacı duymaktadır. Böylelikle "iyi bir vatandaş" olup olmadığı hususunda yargılanmasını mümkün hale getirmektedir (Woodward vd., 1996). Meşruiyet yönetimi ağırlıklı olarak örgüt ve çeşitli izleyicileri arasındaki iletişime dayanmaktadır (Suchman, 1995). Bu bağlamda, X işletmesinin iş fikrinin çözdüğü problem, sunduğu çözüm ve avantajların çeşitli mecralarda anlatılmasını sağlaması da haberdar etme stratejisi ile uyumlu bulunmuştur. İş fikrini, problem, çözüm ve avantaj başlıkları altında anlaşılır bir biçimde sunulmasının da meşruiyeti yapılandırmak adına önemli olduğu düşünülmüştür. Örgütler beğenilir olduklarında değil anlaşılabilir olduklarında meşrudurlar. Anlaşılabilirlik istikrarı da olumlu yönde etkileyecektir

(Suchman, 1995). Buna göre, X İşletmesinin kendisini anlatma çabası meşruiyet kazanması açısından olumlu görülmektedir.

**Tablo 1:** Meşruiyet türleri ve meşruiyet kazanma stratejileri bağlamında X işletmesinin eylemlerinin sınıflandırılması

| | **UYMA** | **MANİPÜLE ETME** | **HABERDAR ETME** |
|---|---|---|---|
| BİLİŞSEL | İlgili alanda sertifikasyon alınması | | Türkiye'de yer alan 2500 asansör firmasının 1800'üne ziyaret yapılması<br>Lisbon ve Helsinki'de yapılan iki önemli Start-up fuarına katılım sağlanması<br>İsim hikayesi paylaşımı<br>Kendi web sitesinde müşteri yorumları paylaşımı |
| AHLAKİ | Markaya ve kuruculara güven kazanma çabası | | |
| PRAGMATİK | 2 önemli kuruluşun ortaklaşa düzenlediği teşvik ve hızlandırma programına katılım sağlanması | Bir GSM operatörü ile işbirliği ve iş fikrini birlikte projelendirme çabası | Start-up Turkey yarışmasına katılım sağlanması |
| | | İyi bilinen birçok uluslu işletmenin CEO'sundan mentorlük alınması | Kişisel çevrenin kullanımı |
| | | Yatırım fonlarının takip edilmesi ve network sağlanmaya çabalanması | İş fikrinin çözdüğü problem, sunduğu çözüm ve avantajların çeşitli mecralarda anlatılması |

Diğer taraftan, istikrarın katılık gerektirmesi meşruiyet açısından problemli olarak kabul edilen alanlardan biridir (Suchman, 1995). Ancak start-up işletmelerinin daha esnek, katılıktan uzak olan yapılar olduğu göz önünde bulundurulduğunda (Albano & Lubello, 2018) meşruiyet için bir koşul olarak görülen katılığın bir start-up işletmesinde mümkün olamayacağı düşünülmektedir.

# SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütün yaşlanması örgüte meşruiyet kazandıran bir durum olarak kabul edilmektedir. Örgütler yaşlandıkça, diğer örgütler ile daha kuvvetli değişim ilişkileri geliştirmeleri daha olası olacaktır. Yaşlı örgütlerin meşru görülmeye daha yatkın olması, bu örgütlerin kamusal ve resmi kaynaklara erişimini artırır, seçim baskısını düşürür ve hayatta kalma şansını artırır (Singh vd., 1986). Ancak start-up işletmeleri yeni olmanın yükümlülüğü ile karşı karşıyadır. Bunun bir sonucu olarak karşılaştıkları meşruiyet problemini aşarak hızlandırma programlarına dahil olma, yatırım turlarında yatırımcıların ilgisini çekme ve yatırım alma gibi süreçlere dahil olmaktadırlar. Bu bağlamda, çalışmada start-up işletmelerinin meşruiyet kazanma stratejileri ve hangi meşruiyet türünü kazanmak için çabaladıkları gibi sorulara tekli vaka analizi ile cevap aranmıştır.

X işletmesinin eylemlerinin çeşitlilik gösterdiği görülmüştür. X işletmesinin eylemlerinin bilişsel ve pragmatik meşruiyet türlerini elde etmeye yönelik olarak haberdar etme stratejisi çevresinde yoğunlaştığı görülmüştür. X işletmesinin firma ziyaretleri, sosyal mecralar, fuar katılımı gibi araçlar ile kendisini ifade etmeye çalıştığı görülmüştür. Bunun yanı sıra ilgili alana ait sertifikasyon sağlanması uyma stratejisi olarak, güven kazanma vurgusu ise ahlaki meşruiyeti

yapılandırma çabası olarak nitelendirilmiştir. Diğer taraftan, yeni olmanın yükümlülüğü ile karşı karşıya olan diğer start-upların meşruiyetlerini yapılandırmak için kullandıkları mevcut yöntemlerden olmayan ortak projelendirme, mentorlük alınması ve yatırım fonları ile network oluşturulmaya çalışılması gibi eylemler ise manipüle etme stratejisine daha yakın bulunmuştur. X işletmesinin çeşitlilik gösteren bir eylem kümesi ile meşruiyet elde etmeye çalıştığı ve kendisini meşru göstermek adına çabaya ihtiyacı olduğu konusunda farkındalığının yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Mevcut çalışmada, daha önce yapılmış benzer çalışmalar ile uyum gösteren sonuçlar elde edildiğini söylemek mümkündür. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmış benzer bir çalışmada, start-uplara atfedilen meşruiyet düzeyi, start-up'un yerel bir merkeze sahip olup olmaması, kurucu ekibin eğitim düzeyi ile ilişkilendirilmiştir (Paola vd., 2018). Danimarka'da yapılan bir diğer çalışmada, start-upların yerel ve yakın networkler ve iş partnerlikleri kurarak meşruiyet problemlerini aşmaya çabaladığı görülmüştür (Moller, 2020). Çin'de yapılan bir çalışma, start-upların, ar-ge yatırımları, ISO9000 standardına uyum, araştırma kurumları ile işbirlikleri, devlete ait yatırımlar alma ve işletme büyüklüğü gibi beş faktörü meşruiyetlerini inşa etmek için kullandıklarını bulgulamıştır (Wu vd., 2010). Diğer taraftan, Unicorn sıfatını taşıyor olmanın da, potansiyel yatırımcılara ulaşmakta kolaylık sağladığı ifade edilmiştir (Kerai, 2017). Çalışmanın da, Türkiye bağlamında bir bakış açısı sunacak olması açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışmanın, konuyu iş fikrini oluşturmuş, yatırım yaparak bir start-up işletmesi kurmuş ve sonrasında yatırım almak için çeşitli eylemleri sürdüren, özetle araştırma problemini doğrudan karşılayan bir vaka ile irdeliyor olmasının ilgili yazına katkı sunacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan, uygulamacılara da meşruiyet problemi ve bir eylem planı gerekliliği konusunda farkındalık sunması beklenmektedir.

Vaka analizi, pozitivist mantık ile genellenebilir sonuçlar elde etmeye yönelik bir yöntem değildir. Bu çalışmada da, konunun derinlemesine anlaşılması amaçlanmıştır. Gelecek çalışmalar ile söz konusu araştırmanın kapsamı genişletilebilir. Yüksek düzeylerde yatırım almış ya da en önemli hızlandırma programlarına kabul edilmiş start-upların araştırmaya dahil edilmesi sağlanarak meşruiyetlerini yapılandırma süreçleri incelenebilir. Bunun yanı sıra yatırımcılar veya hızlandırma programlarının gözünden start-upların meşruiyet problemlerinin araştırılmasının da ilgili alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

# KAYNAKÇA


AB Proje Yönetimi. (2021). Dünyada En Değerli 10 Start Up. https://www.abprojeyonetimi.com/dunyada-en-degerli-10-start-up/. [Erişim tarihi: 18.05.2023]

Albano, M., & Lubello, N. (2018). How start-ups overcome their liabilities. Emerging topics and future research path. Piccola Impresa/Small Business, (1). https://doi.org/10.14596/pisb.272

Beyhan, B., Akcomak, I. S., & Cetindamar, D. (2022). How do technology-based accelerators build their legitimacy as new organizations in an emerging entrepreneurship ecosystem?. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies. https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2022-0161

Blank, S. & Dorf, B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. California: K & S Ranch.

Bilgiyi Ticaretleştirme Merkezi (BTM). (2022). Startup Nedir?. https://btm.istanbul/blog/startup-nedir. [Erişim tarihi: 18.05.2023]

Bunduchi, R. (2017). Legitimacy-seeking mechanisms in product innovation: A qualitative study. Journal of Product Innovation Management, 34(3), 315-342. https://doi.org/10.1111/jpim.12354

Creswell, J. W. (2013). Nitel araştırma yöntemleri. Siyasal Kitabevi.

Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. Journal of management Studies, 42(2), 329-360. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x

Di Paola, N., Spanò, R., Caldarelli, A., & Vona, R. (2018). Hi-tech start-ups: legitimacy challenges and funding dynamics. Technology Analysis & Strategic Management, 30(3), 363-375.

Díez-Martín, F., Prado-Roman, C., & Blanco-González, A. (2013). Beyond legitimacy: legitimacy types and organizational success. Management Decision, 51(10), 1954-1969. https://doi.org/10.1108/MD-08-2012-0561

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. Pacific sociological review, 18(1), 122-136. https://doi.org/10.2307/1388226

Ertuğrul, M. & Altundal, V. (2018). Startup Finansmanında Katılım Bankalarının Potansiyel Rolü Üzerine Bir Değerlendirme, AKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(1), 27-40. Doi: 10.5578/jeas.66717.

Golant, B. D., & Sillince, J. A. (2007). The constitution of organizational legitimacy: A narrative perspective. Organization studies, 28(8), 1149-1167. https://doi.org/10.1177/0170840607075671

Kerai, A. (2017). Role of Unicorn tag in gaining legitimacy and accessing funds. The Business & Management Review, 9(2), 119-127.

Kim, S. (2020). Liability of Newness, Startup Capabilities and Crowdfunding Success. Asia Marketing Journal, 21(4), 4. https://doi.org/10.15830/amj.2020.21.4.59

Manpower. (2023). Start-up Nedir? Start-up Nasıl Yapılır?. https://manpower.com.tr/blog/start-up-nedir-start-up-nasil-yapilir. [Erişim tarihi: 17.05.2023]

Merriam, S. B. (2013). Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber. Nobel Yayın.

Møller, J. K. (2020). Deficit of Legitimacy in Startups: Main Consequences and Strategic Solutions. In Handbook of Business Legitimacy: Responsibility, Ethics and Society (pp. 1015-1037). Cham: Springer International Publishing.

ODTÜ Teknokent. (2023). Türkiye'deki Teknokentler, https://www.odtuteknokent.com.tr/tr/hakkinda/turkiyedeki-teknokentler.php. [Erişim Tarihi: 15.05. 2017]

Örnek, A. S. & Danyal, Y. (2015). Increased Importance of Entrepreneurship from Entrepreneurship to TechnoEntrepreneurship (Startup): Provided Supports and Conveniences to Techno-Entrepreneurs in Turkey. Procedia Social and Behavioral Sciences, 195, 1146-1155. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.164.

Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Publishing Group..

Ruef, M., & Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. Administrative science quarterly, 877-904. https://doi.org/10.2307/2393619

Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. Administrative science quarterly, 171-193. https://doi.org/10.2307/2392787

StartupCentrum, (2023). Startup Nedir? Nasıl Kurulur?. https://media.startupcentrum.com/tr/startup-nedir-nasil-kurulur/. [Erişim Tarihi: 15.05.2023]

Stinchcombe, A. (1965). Organization-creating organizations. Trans-action, 2(2), 34-35. https://doi.org/10.1007/BF03180801

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. Academy of management review, 20(3), 571-610. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü, (2023). www.sanayi.gov.tr, [Erişim Tarihi: 13.05. 2017]

Woodward, D. G., Edwards, P., & Birkin, F. (1996). Organizational legitimacy and stakeholder information provision 1. British journal of management, 7(4), 329-347. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1996.tb00123.x

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (9. Basım). Seçkin Yayıncılık.

Wu, J., Liu, M., Wang, Y., & Li, Z. (2010, June). Legitimacy and the financing of Chinese technological start-ups. In 2010 7th International Conference on Service Systems and Service Management (pp. 1-5). IEEE.

Yin, R. K. (2002). Case study research design and methods (3. Ed.) Sage Publications.

# KONJONKTÜR DALGALANMALARI VE MAKRO İHTİYATİ TEDBİRLERİN BANKA ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK ROLLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Dr. Yunus DEMİREL
y.demirel.gd@hotmail.com

Prof. Dr. Muhteşem BARAN
*İstanbul Üniversitesi*
muhtesem@istanbul.edu.tr

## ÖZET

Ekonominin içinde bulunduğu konjonktür evresi, işletmelerin ve yönetim kademelerinin stratejik yönetim sürecinde, özellikle stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasında dikkate alınması gereken önemli dışsal çevre faktörlerindendir. Bu çalışmada orta düzey yöneticilerin stratejik rolleri üzerinde konjonktür dalgalanmalarının ve makro ihtiyati tedbirlerin etkileri araştırılmıştır. Araştırma sonuçları, ekonominin genişleme ya da ekonomiyi canlandırmak amacıyla genişletici politikalar, makro ihtiyati tedbirler uygulandığı dönemlerde tasarlanan stratejinin uygulanması; buna karşın daralma evresinde ya da ekonomiyi soğutma amacı taşıyan politika ve makro ihtiyati tedbirlerin uygulanması durumunda alternatiflerin öncülüğü ve bilgi sentezleme rollerinin öncelikli hale geldiğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Orta düzey yöneticiler, stratejik roller, konjonktür dalgalanmaları, makro ihtiyati tedbirler, bankacılık.

# GİRİŞ

İşletmeler stratejik kararlarında, özellikle stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması süreçlerinde diğer birçok faktörle birlikte faaliyet gösterdikleri sektör ve ölçekleri nispetinde makroekonomik gelişmeleri, ekonominin içinde bulunduğu durumu, konjonktür dalgalanmalarını, ekonominin geneli ve finansal piyasalara yönelik yakın gelecek beklentilerini dikkate almaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2010; Eren ve Özdemirci, 2018; Pearce ve Robinson, 2020). Bu anlamda gayrisafi yurt içi hasıla reel büyümesi, enflasyon, işsizlik oranı, cari açık, döviz kuru gibi temel makro ekonomik göstergeler ve bu göstergelerde gözlenen dönemsel değişimler ekonomik konjonktürün (Abel, Bernanke ve Croushore, 2017; Mishkin, 2000; Acemoğlu, Laibson ve List, 2020; Krugman ve Wells, 2013) en temel temsilcileri olarak nitelendirilmekte ve işletmelerin kararlarında önemli etkiye sahip olmaktadır. Öte yandan, kamu otoritelerinin belirlenen makroekonomik hedeflere ulaşmak için ekonominin geneli ve/veya finansal sisteme yönelik aldıkları politikalar, tedbirler, ve düzenlemeler (Mishkin, 2011; Mishkin, 2014; Bernanke, 2022) ve bu anlamda yapılan geçici ya da kalıcı yasal düzenlemeler de işletmelerin dış çevre analizi yaparken göz önünde bulundurmaları gereken diğer faktörlerdir (Ülgen ve Mirze, 2010; Eren ve Özdemirci, 2018).

Haliyle bir yandan ekonomin içinde bulunduğu durum (ekonominin büyüme, durağan ya da daralma döneminde olması) öte yandan yasal otoriteler tarafından hazırlanan regülasyonlar stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasında sadece üst düzey yönetimi değil aynı zamanda orta düzey yöneticileri de etkileme potansiyeline sahiptir.

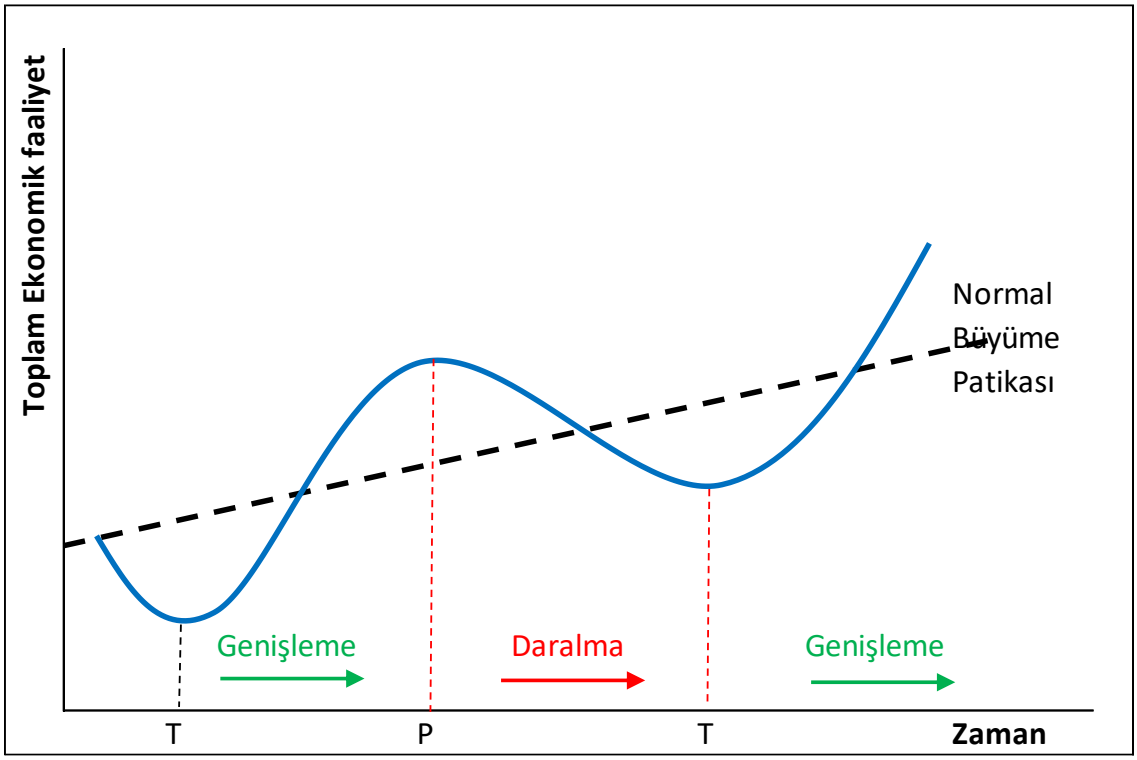
Bu çalışmanın amacı 2018 finans krizi ile başlayan, sonrasında küresel çapta etkileri görünen Kovid 19 pandemisi ve yüksek enflasyon nedeniyle devam eden konjonktür dalgalanmaları ve kamu otoriteleri tarafından alınan makro ihtiyati tedbirlerin banka orta düzey yöneticilerinin stratejik rolleri üzerindeki etkisini incelemektir. Diğer bir ifadeyle, 2018 – 2023 döneminde gayrisafi milli hasıla reel büyüme oranındaki daralma ve genişleme dönemleri ile bu dönemlerde özellikle Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) ile Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) gibi kamu otoriteleri tarafından uygulanan makro ihtiyati tedbirlerin, banka orta düzey yöneticilerinin dört stratejik rolü üzerinde etkisinin olup olmadığı ve bu rollerin konjonktür dalgalanmaları ile makro ihtiyati tedbirlerden ne yönde etkilendiği araştırılmıştır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Konjonktür Dalgalanmaları

Konjonktür dalgalanmalarını Amerika Birleşik Devletleri Merkez Bankası (Federal Reserve – FED) eski başkanı Arthur Burns ile Ulusal Ekonomik Araştırmalar Bürosu (National Bureau of Economic Research – NBER) kurucularından olan Wesley Mitchell, "esas olarak ticari girişimlerde organize olmuş ülkelerin toplu ekonomik faaliyetlerinde rastlanan bir dalgalanma türü olarak" tanımlanmaktadırlar (Abel, Bernanke ve Croushore, 2017; Acemoğlu, Laibson ve List, 2020). Bu bağlamda, gayrisafi milli hasıla, istihdam, işsizlik oranı, büyüme (gayrisafi milli hasıla reel büyüme oranı) gibi temel makroekonomik metriklerde, belli bir trend etrafında gözlenen ciddi değişimlere, önemli miktarda artış ya da azalış gözlenmesine konjonktür dalgalanması adı verilmektedir (Mishkin, 2018).

Konjonktür dalgalanmaları aşağıdaki şekilde özetlenmiştir. Buna göre, ekonominin normal bir büyüme trendi / patikası varken, bu trend etrafında gözlenen ve trendin çok altında gerçekleştiği ya da tam tersine trendin çok üzerinde değerlerin gözlendiği dönemler ekonomik konjonktürü oluşturmaktadır. Toplam ekonomik faaliyetin (üretimin ya da istihdamın) düştüğü veya ortalama trendinin altına geldiği evre daralma, gerileme ya da resesyon olarak adlandırılmaktadır. Bu dönem, ekonominin, normal trendin çok üzerinde olduğu bir tepe (şekildeki P) noktasından başlayıp ekonomik aktivitenin sürekli azaldığı ve bir dip noktasını gördüğü (şekilde ikinci T noktasını) zamana kadar geçen süreyi ifade etmektedir.




**Şekil 1:** Konjonktür dalgalanmaları

Kaynak: Abel, Bernanke ve Croushore, 2017

Toplam ekonomik faaliyetin (üretimin ya da istihdamın) büyüdüğü zaman dilimine ise genişleme ya da canlanma denilmektedir. Ekonomi yönetimleri, üretim ve istihdam gibi temel makroekonomik değerlerin hedeflenen seviyelerde ve olabildiğince stabil olmasını istedikleri için, konjonktür dalgalanmalarının azaltılması amacıyla çeşitli önemler alırlar. Amaç, uygulanan politikalar sayesinde her ne yönde olursa olsun trend çizgisinden uzaklaşan ekonomiyi (büyüme, üretim ya da istihdam gibi ekonomik göstergeyi) trend çizgisine yaklaştırabilmektir.

Konjonktürün durgunluk / resesyon evresinde olması halinde, "genişletici politika" ile emek talebi artırılmaya ve ekonomik faaliyet (GSYİH) "genişletilerek" ortalama seviyeye yaklaşmaya çalışılmaktadır. Tam tersine, ekonominin çok "hızlı büyüdüğü" veya "aşırı ısındığı" zamanlarda, emek talebini azaltmayı ve ekonomik faaliyeti "daraltarak" enflasyonu kontrol altına almayı amaçlayan "daraltıcı politika" uygulanmaktadır (Abel, Bernanke ve Croushore, 2017; Mishkin, 2018; Acemoğlu, Laibson ve List, 2020).

Ekonomi yönetimlerinin konjonktür etkilerini bertaraf edebilmek için kullanabileceği iki temel türde politika bulunmaktadır. Bunları para politikası ve maliye politikaları olarak adlandırmak mümkündür. Konjonktür karşıtı para politikası, merkez bankaları tarafından, banka rezervlerini ve faiz oranlarını değiştirmek / belirlemek suretiyle ekonomik dalgalanmaların azaltılmaya çalışılmasına verilen addır. Bu amaçla kullanılabilecek temel araçlar; politika faizi (faiz oranlarının artırılması ya da azaltılması), açık piyasa işlemleri, zorunlu karşılık oranı, geç likidite penceresi ve parasal genişleme olarak sayılabilir (Mishkin, 2011; Krugman ve Wells, 2013; Mishkin, 2014; Bernanke, 2022). Konjonktür karşıtı maliye politikası ise, yasama organı tarafından çıkarılan ve yürütme organı tarafından işletilen; devlet harcamaları ve vergileri düzenlemek suretiyle ekonomik dalgalanmaların azaltılmasıdır. Vergi oranları, transfer harcamaları, dış borçlanma gibi otomatik stabilizatörler ile ihtiyari bileşenler temel maliye politikası araçları olarak sıralanabilir (Krugman ve Wells, 2013, Mishkin, 2018, Acemoğlu, Laibson ve List, 2020).

Konjonktür dalgalanmaları ve uygulanan politikalar ile ilgili olarak ele alacağımız son kavram makro ihtiyati politikalar ya da diğer bir ifadeyle makro ihtiyati tedbirlerdir. Makro ihtiyati tedbirler genel olarak, hızlı kredi büyümesi ve yükselen kaldıraç oranlarına karşı finansal sistemin dayanıklılığını artırmayı ve kredi ve varlık fiyatlarındaki aşırı büyümeyi sınırlamayı hedeflemektedir. Bu politikalar finansal sistemle makroekonomi arasında birbirini besleyen ve ekonomik döngülerin şiddetini artıran etkileşimi zayıflatmayı amaçlamaktadırlar. Kullanılan başlıca makro ihtiyati araçlar;

i) kredi teminat oranı için üst sınır belirlenmesi,

ii) borcun gelire oranı için üst sınır belirlenmesi,

iii) minimum sermaye yeterlilik oranı uygulaması,

iv) kredi büyümesi için referans değer belirlenmesi,

v) kaldıraç oranı için referans değerler belirlenmesi,

vi) borçlanma vadesi ve kaynağına göre değişen zorunlu karşılık uygulamaları,

olarak sıralanabilir.

Görüldüğü üzere ekonominin genişleme ya da daralma dönemlerinde kamu otoritelerinin çeşitli para ve maliye politikası araçlarını uygulaması ve ayrıca finansal sistemin sağlıklı şekilde işlemesi için makro ihtiyati tedbirlerin alınması mümkündür. Bu araç ve uygulamalar, etki alanları dikkate alındığında organizasyonlar, özellikle de spesifik düzenlemeler göz önünde tutulduğunda bankalar için son derece önemli girdi niteliği taşımaktadır.

## Orta Düzey Yöneticilerin Stratejik Rolleri

Orta düzey yöneticiler, organizasyonlarda hiyerarşik olarak operasyonel kademe ile üst düzey yönetim arasında yer alan, bir yandan günlük faaliyetlere müdahale eden, operatif süreçleri yöneten; ancak öte yandan kurum stratejisi ile ilgili hususlara temas edebilen yöneticileri ifade etmektedir (Dutton et al, 1997; Wooldridge, Schmid ve Floyd, 2008; Shi, Markoczy ve Dess, 2009; Ren ve Guo, 2011; Ateş, 2021). Diğer bir ifadeyle organizasyonlarda üst düzey yönetim olarak tanımlanan yönetim kademelerine (genel müdür ve genel müdür yardımcıları ile icra komitesine) doğrudan raporlama yapan, bir üst düzey yöneticiye bağlı olarak çalışan ve günlük faaliyetleri yerine getiren alt düzey yöneticilerden de sorumlu olan yönetim düzeyine, orta düzey

yönetim adı verilmektedir. Organizasyonlarda bulundukları konum nedeniyle orta düzey yöneticiler, bir yandan bağlı oldukları üst düzey yönetici ve/veya üst düzey yönetim ve ilgili komiteler kanalıyla organizasyonun stratejik ajandasına hakimken, diğer yandan halen günlük faaliyetlerle doğrudan meşgul olmaktadırlar. Orta düzey yöneticilerin aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere dört temel stratejik rolü bulunmaktadır. Alternatiflerin öncülüğü, bilgi sentezleme, adaptasyonu kolaylaştırma ve tasarlanan stratejinin uygulanması olarak sıralayabileceğimiz orta düzey yönetici stratejik rolleri (Floyd ve Wooldridge, 1992; Shi, Markoczy ve Dess, 2009; Rezvani, 2017; Ateş, 2021) stratejinin belirlenmesi ve uygulanması gibi önemli stratejik yönetim süreçleri ile ilgilidir.

| | | **Davranışsal** | |
|---|---|---|---|
| | | Yukarıya Doğru | Aşağıya Doğru |
| **Kavramsal** | Farklılaştırıcı | **Alternatiflerin Öncülüğü** (Championing Alternatives | **Adaptasyonu Kolaylaştırma** (Facilitating Adaptability) |
| | Bütünleştirici | **Bilgi Sentezleme** (Synthesizing Information) | **Tasarlanan Stratejinin Uygulanması** (Implementing Deliberate Strategy) |

**Şekil 2:** Orta düzey yöneticilerin stratejik rolleri

Kaynak: Floyd ve Wooldridge, 1992; Bakoğlu, 1999

Orta düzey yöneticilerin kurumsal stratejiye yön verebilecek yeni fikirleri, iş fırsatlarını, inisiyatifleri üst yönetime önermeleri ve onları ikna etmeye çalışmaları alternatiflerin öncülüğü, ikna rolü olarak tanımlanmaktadır (Floyd ve Wooldridge, 1992; Floyd ve Wooldridge, 1994; Wooldridge, Schmid ve Floyd, 2008; Ateş, 2021). Orta düzey yöneticiler organizasyonun stratejisinin belirlenmesine, şekillenmesine hizmet edecek şekilde yeni ürün ve hizmet geliştirmek, yeni iş fikirleri ve pazar alternatifleri önermek suretiyle üst düzey yönetimi yönlendirmeye çalışmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle orta düzey yöneticilerin hazırladıkları yeni fikir, ürün ve hizmetlerin hayata geçirilebilmesi için üst düzey yönetimin ikna edilmesi süreci orta düzey yöneticilerin alternatiflerin öncülüğü rolünü ifade etmektedir.

Orta düzey yöneticiler gerek kendilerine bağlı birimlerden ve gerekse kurum dışından aldıkları bilgileri sentezleyerek üst yönetime aktarmaları ve üst düzey yönetimin konulara bakış açısını şekillendirme şansına sahip oldukları için, yarattıkları etki organizasyonun stratejisini değiştirebilmesi, üst düzey yönetimin alacağı kararları şekillendirebilmesi bilgi sentezleme rolü olarak adlandırılmaktadır (Floyd ve Wooldridge, 1994; Wooldridge, Schmid ve Floyd, 2008; Ateş, 2021). Alternatiflerin öncülüğü rolünün aksine bu rolde orta düzey yöneticiler stratejinin farklılaşmasından ziyade mevcut stratejinin en etkin şekilde uygulanabilmesi için üst düzey yönetimin ihtiyaç duyduğu bilgiyi yeterli ve sağlıklı şekilde iletme çabası içindedirler.

Orta düzey yöneticilerin, etkinin organizasyondaki hiyerarşi bağlamında aşağı yönlü stratejik rolleri ise adaptasyonu kolaylaştırma ve tasarlanan stratejinin uygulanması olarak ikiye ayrılmaktadır. Orta düzey yöneticilerin çevreye uyum sağlamak için yeni fikirleri desteklemeleri, kendi ekiplerinde deneysel çalışmaları cesaretlendirmeleri, adaptasyonu kolaylaştırma rolü olarak ifade edilmektedir. Alt düzey yöneticilerin ve çalışanların strateji ve değişim için farklılaşmaya uyum sağlama yeteneğini desteklemek ve geliştirmek amaçlanmaktadır. Tasarlanan stratejiyi uygulama rolü ise, orta düzey yöneticinin kilit stratejik rolü olarak tanımlanmaktadır ve amaç, hedeflenen sonuçlara ulaşacak şekilde performansı kontrol etmektir (Ateş, 2021; Shi, Markoczy

ve Dess, 2009; Rezvani, 2017; Floyd ve Wooldridge, 1992). Stratejiyi uygulama organizasyonun günlük faaliyetlerinin stratejik hedefleri gerçekleştirecek şekilde yönlendirilmesi sürecidir.

Makroekonomik gelişmeler ve konjonktür dalgalanmaları ile Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) gibi yasal otoritelerin ekonomi ve finansal sistemi düzenlemek üzere hazırladıkları regülasyonların bu dört rol üzerinde etkisi olabileceği değerlendirilmektedir. Literatürde orta düzey yöneticilerin stratejik rollerinin kurum, departman ve orta düzey yöneticilerin kendileri üzerindeki etkileri (Ahearne, Lam ve Kraus, 2014; Floyd ve Wooldridge, 1997) ve orta düzey yöneticilerin stratejik rollerini tetikleyen unsurlar ile ilgili çalışmalar (Mantere, 2008; Tarakci *et al*, 2018; Wooldridge, Schmid Floyd, 2008; Ateş, 2021; Köseoğlu et al, 2020) yapılmış olmakla birlikte, konjonktür dalgalanmaları ile ekonomideki belirsizliği en aza indirmek üzere hazırlanan regülasyonların orta düzey yöneticilerin stratejik rollerini nasıl ve ne yönde etkilediğine ilişkin, özellikle Türk bankacılık sektörü özelinde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmayla bu eksikliğe dikkat çekilmesi ve Türkçe yazına katkı yapılması amaçlanmıştır.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

## Araştırmanın Amacı ve Önermeleri

Gerek yabancı ve gerekse Türkçe yazında özellikle konjonktürel dalgalanmaların, makroekonomik göstergelerdeki bozulmaların ve kamu kurumlarının söz konusu göstergeleri normalize etmek amacıyla aldıkları aksiyonların, regülasyonların banka orta düzey yöneticilerinin stratejik rolleri üzerinde etkisi olup olmadığı, varsa bu etkinin yönü yeteri kadar araştırılmamıştır. Bu çalışmayla yazında yer alan bu eksikliğin giderilmesine dönük olarak katkı yapılacağı değerlendirilmektedir. Çalışma keşfedici bir niteliğe sahiptir. Bu nedenle aşağıdaki önermeler geliştirilmiş olup, bir sonraki bölümde açıklanan yöntemlerle sayılan önermelerin geçerliliği araştırılmıştır:

***Önerme 1:*** Farklı konjonktür evrelerinde uygulanan makro ihtiyati tedbirlerin bankalar ve diğer ekonomik aktörler üzerindeki etkileri farklılaşmaktadır.

***Önerme 2:*** Orta düzey yöneticiler stratejik rollerini icra ederlerken konjonktür dalgalanmalarını (farklı konjonktür evrelerini) dikkate alırlar.

***Önerme 3:*** Orta düzey yöneticiler stratejik rollerini icra ederken makro ihtiyati tedbirleri dikkate almaktadırlar.

## Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini, Türk bankacılık sektöründeki orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Bu anlamda üst düzey yöneticilere (genel müdür ve genel müdür yardımcıları ile genel müdür yardımcısına denk unvandaki yöneticilere) doğrudan bağlı olan ve günlük faaliyetlerin yürütülmesine ek olarak bankaların stratejik ajandalarına hakim, bu ajandanın şekillenmesine katkı sağlama imkanı bulunan bölüm başkanı, grup başkanı, birim müdürü, bölüm müdürü, grup müdürü gibi unvanlardaki çalışanlar çalışma evrenindeki orta düzey yöneticileri ifade etmektedirler. Çalışmanın örneklemi ise tanımı yapılan evren içerisinde yer alan ve yabancı sermayeli bir bankada görevli orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Çalışmanın kapsamı ile uyumlu olmak amacıyla bankanın hazine, krediler, kredi izleme, risk yönetimi, mali işler ve perakende krediler gibi makro ihtiyati tedbirlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen ve stratejik rollerini yerine getirirken hem ekonominin içinde bulunduğu durumu hem de regülasyon değişikliklerini göz önünde bulundurmak zorunda olan orta düzey yöneticiler veri toplama sürecine dahil edilmektedir.

## Verilerin Toplanması ve Analizi

Makroekonomik ihtiyati tedbirler ve bu kapsamda yapılan yasal düzenlemeler, bu alanda düzenleme yetkisine sahip üç temel kurum olan, T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, TCMB ve

BDDK web siteleri aracılığı ile toplanmıştır. 2018 yılından bu yana ekonominin canlandırılması, döviz kurlarındaki artışın önüne geçilmesi, kredi hacminin daraltılması gibi farklı amaçlarla düzenlemeler yapılmış olup, ilk anda söz konusu düzenlemelerin odak noktaları belirlenmiştir.

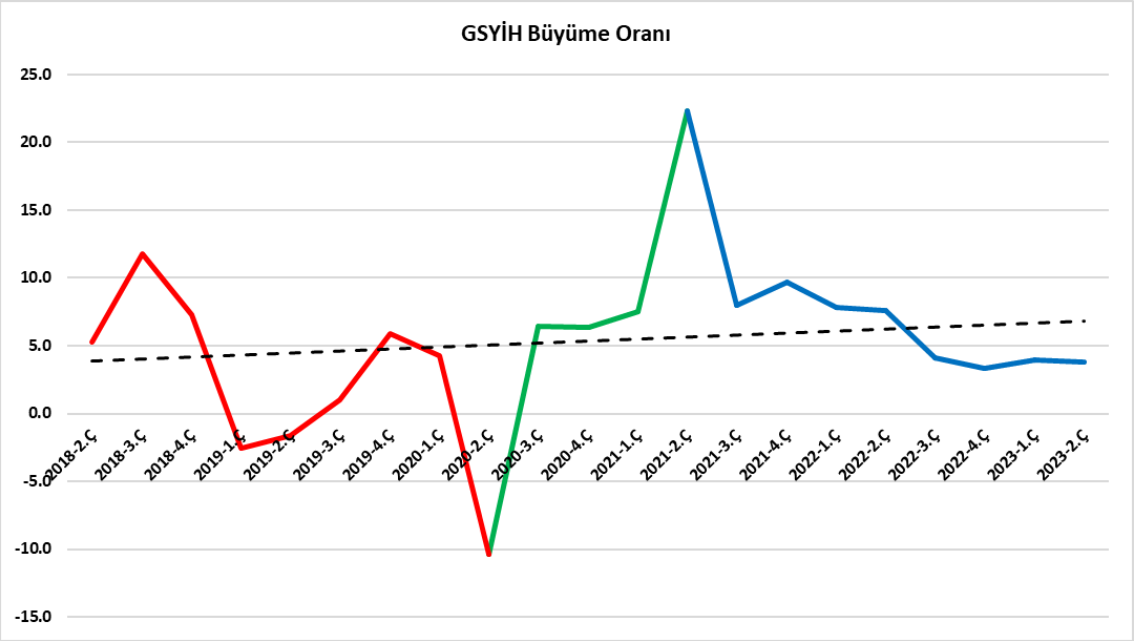
Araştırmada birincil kaynaklardan verilerin toplanması için ilgili profesyonellerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır ve görüşmeler halen devam etmektedir. Görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmekte olup, araştırmanın amacı çerçevesinde literatür taraması ve ikincil kaynakların değerlendirilmesi neticesinde belirlenen sorular esas alınmaktadır. Yapılan görüşmeler neticesinde hazırlanan görüşme notlarının analizi, Glaser ve Strauss (1967) tarafından geliştirilen alt teori (grounded theory) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Akademik yazında gömülü teori olarak da adlandırılan alt teori yaklaşımı, olayların sistematik bir şekilde sorgulanmasını ve bu sorgulamaya dayalı olarak çıkarımlar yapılmasını öngören tümevarımsal bir nitel araştırma yöntemidir (Yin, 2003; Akturan ve Hatemoğlu, 2008; Keskin *et al*, 2009; Demirel *et al*, 2011).

Yöneticiler ile yapılan görüşmeler neticesinde derlenen görüşme notları araştırmacılar tarafından kodlanmaktadır. Kodlar araştırmanın amacı ve literatürden faydalanılarak sınıflandırılmakta ve alt kategoriler belirlenmektedir. Alt kategorilerin bir araya getirilmesi ile de kategoriler belirlenmekte ve araştırmanın amacı doğrultusunda araştırılan olgular arasındaki ilişkiler ortaya çıkartılmaktadır. Bu yönüyle daha ziyade keşfedici niteliğe sahip bir nitel araştırma gerçekleştirilmektedir.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

TCMB, BDDK, TÜİK ile T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı verileri incelendiğinde, Şekil 3'te görüldüğü gibi 2018 – 2023 döneminde ekonomide hem daralma hem de genişleme evresinin yaşandığı anlaşılmaktadır. Bu anlamda 2018 ikinci çeyreğinden 2020 ikinci çeyreğine kadar olan dönemi daralma, 2020 ikinci çeyreğinden 2021 ikinci çeyreğine kadar olan dönemi ise genişleme evresi olarak değerlendirmek mümkündür.

Çalışmamızda makro ihtiyati tedbirlerin içerikleri incelendiğinde, aslında Kovid 19 pandemisinin etkilerinin şiddetli şekilde gözlendiği Nisan 2020 ayı ve 2020 yılı 2. Çeyreğinin önemli bir değişim dönemi olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, her ne kadar daralma dönemi 2020 yılı 2. Çeyreğine kadar sürmüş olsa da makro ihtiyati tedbirlerin niteliklerini değerlendirmek açısından ilk dönem 2020 yılı ilk çeyreğine kadar olan zaman dilimi olarak dikkate alınmıştır. İlgili üç dönemdeki temel makro ekonomik değişkenler ile makro ihtiyati tedbirler incelendiğinde, ilk dönemde daha ziyade döviz kurlarındaki ani ve ciddi yükselişin etkilerinin en aza indirilmesinin; ikinci dönemde Kovid 19 pandemisinin de etkisiyle yaşanan ekonomik durgunluktan çıkmak amacıyla genişletici politikaların uygulandığının; ve üçüncü dönemde hem Türkiye'de hem de dünyada gözlenen yüksek enflasyonu düşürmek amacıyla ekonomiyi soğutmaya yönelik politikaların uygulandığı gözlenmiştir.




**Şekil 3:** Gayrisafi yurt içi hasıla (harcama yöntemiyle zincirlenmiş hacim, endeks ve değişim oranları, 2009 = 100)

Kaynak: TÜİK

Çalışma kapsamında orta düzey yöneticilerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşme notları çerçevesinde elde edilen bulgular bu bölümde sunulmuştur.

Konjonktür dalgalanmaları orta düzey yöneticilerin stratejik rollerini etkilemektedir. Özellikle daralma dönemlerinde alternatiflerin öncülüğü ve bilgi sentezleme rolleri ön plana çıkmaktadır. Aşağıda mülakat gerçekleştirilen bir orta düzey yöneticinin ifadelerine yer verilmiştir:

*"Döviz kuru şokunun yaşandığı dönemde, 2018'de, özellikle kredilerin yönetilmesi, yapılandırılması ihtiyacı doğmuştu. Özellikle alışveriş merkezi kiralarına yönelik regülasyon sonrasında bu sektörde faaliyet gösteren firmalar için yeni çözümler geliştirdik. Ayrıca bu dönemde portföy gözden geçirilerek üst düzey yönetime olası riskli firmalar, sektör gelişmeleri, piyasa istihbaratı hakkında sürekli bilgi verdik."*

Bir diğer yönetici ekonominin büyüme dönemindeki öncelikleri aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

*"Ekonominin büyüdüğü, genişleme dönemlerinde doğru sektörü bulmakta emin olunmaya çalışılmaktadır. Ciddi bir kredi talebi olduğu için önemli olan alternatifler arasından en doğru olanı bulmaktır."*

Büyüme dönemine ilişkin bir başka yöneticinin değerlendirmesi aşağıda sunulmuştur:

*"Çok fazla kredi teklifinin geldiği dönemlerde önceliklendirme önem taşımaktadır. Hangi tekliflerin önce değerlendirileceğine odaklanılmakta ve taleplerin en hızlı şekilde karşılanmasına çalışılmaktadır. Ekonominin yükseliş döneminde örneğin erken uyarı sistemi gibi yapılar da önemlidir ancak çok öncelikli değildir, yeni ürün ve hizmetlerden çok var olan stratejinin uygulanmasına, bize verilen hedeflerin başarılmasına odaklanılmıştır."*

Orta düzey yöneticilerin bilgi sentezleme rollerinin daralma dönemlerinde daha öncelik taşıdığını bir yönetici aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

*"Daralma dönemlerinde kredi imkanları az olduğundan, çeşitli yeni yöntemler geliştirilmekte ve mümkün olduğu kadar çok piyasa istihbaratı toplamak amaçlanmaktadır. Çeşitli yeni analizler*

*yapma ve portföyü sürekli gözden geçirme ihtiyacı olmaktadır. Hızlı aksiyon alınabilecek portföyler belirlenmeye çalışılmaktadır."*

Bir orta düzey yönetici makro ihtiyati tedbirlerin yeni ürün ve hizmet geliştirmeyi nasıl tetiklediğini aşağıdaki gibi ifade etmiştir.

*"Makro ihtiyati tedbirler bizim işimizi doğrudan etkilememektedir, dolaylı olarak etkilemektedir. Özellikle mevcut portföy gözden geçirilmiştir ve erken uyarı sisteminin önemi artmıştır. Bu nedenle ekonominin soğutulması amacını güden makro ihtiyati tedbirlerin uygulandığı dönemde erken uyarı seviyesi programı geliştirilmiştir. Ayrıca riski en etkin şekilde yönetmek amacıyla yeni ürünler uygulamaya alınmıştır."*

Birincil verilerin toplanmasına devam edilmekle birlikte, mevcut veriseti incelendiğinde, ilk bulgularımız önerme 1'i destekler mahiyettedir. Farklı konjonktür evrelerinde uygulanan makro ihtiyati tedbirlerin bankalar ve diğer ekonomik aktörler (hanehalkı) üzerindeki etkileri farklılaşmaktadır.

Önerme 2 ile tutarlı şekilde orta düzey yöneticilerin stratejik rollerini icra ederlerken konjonktür dalgalanmalarını, ekonominin içinde bulunduğu evreyi dikkate aldıkları ve rollerini farklı konjonktür evrelerinde farklı yoğunluklarda uyguladıkları anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle genişleme ya da daralma dönemlerinde farklı stratejik roller ön plana çıkmaktadır.

Son olarak önerme 3 ile tutarlı şekilde orta düzey yöneticilerin stratejik rollerini icra ederken makro ihtiyati tedbirleri dikkate aldıkları gözlenmektedir. Ancak gerek makro ekonomik konjonktür ve gerekse makro ihtiyati tedbirler bağlamında adaptasyonu kolaylaştırma rolünün herhangi bir farklılaşma göstermediği, diğer bir ifadeyle adaptasyonu kolaylaştırma rolü açısından önerme 2 ve 3'ün geçerli olmadığı görülmektedir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Konjonktür dalgalanmaları ve ekonominin farklı konjonktür evrelerinde kamu otoritelerinin finansal sektörün istikrarını koruyabilmek için aldığı makro ihtiyati tedbirler, hem finansal yapının hem de genel olarak ülke ekonomisinin en önemli aktörlerinden biri olan bankalar için dikkate alınması gereken temel değişkenler arasında yer almaktadır. Bu çalışmada söz konusu konjonktür dalgalanmalarının, ekonominin içinde bulunduğu evrenin (genişleme, durgunluk evresi gibi) ve kamu otoriteleri tarafından finansal sistemin istikrarı için alınan farklı makro ihtiyati tedbirlerin banka orta düzey yöneticilerinin stratejik rolleri üzerinde etkisi olup olmadığı ve varsa bu etkinin niteliği araştırılmaktadır.

İlgili kurum ve kamu otoritelerinden toplanan finansal veriler, politika metinleri, makro ihtiyati tedbirleri içeren yasal düzenleme, karar ya da duyurular ile özel sermayeli bir bankanın genel müdürlük bölümlerinde görevli orta düzey yöneticilerle yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerle toplanan veriler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular konjonktür dalgalanmalarının bankalar ve orta düzey yöneticilerin üç stratejik rolü üzerinde etkisi olduğuna işaret etmektedir. Konjonktür dalgalanmaları ve farklı konjonktürlerde uygulanan farklı makro ihtiyati tedbirler ile adaptasyonu kolaylaştırma rolü arasında etkileşim olduğuna dair bulguya ulaşılamamıştır.

Konjonktürün genişleme evrelerinde, yöneticiler özellikle "tasarlanan stratejinin uygulanması" rolüne odaklanmaktadırlar. Çünkü ekonomi büyüdüğü, üretim, yatırım ve tüketim artığı için, üst düzey yönetim tarafından belirlenen strateji ve hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla alt hedeflerin belirlenmesi, kaynakların bu hedefleri gerçekleştirmek amacıyla yönetilmesine çaba sarf edilmektedir. Büyüme dönemlerinde müşteri kazanımı ve işlem hacmini artırmak görece çok daha kolay ve hızlı olduğu için, orta düzey yöneticilerin yeni ürün ve hizmet geliştirmelerine gerek kalmamakta, sadece tasarlanmış mevcut stratejiyi başarılı şekilde uygulamak, kaynakları bu yönde harekete geçirmek önem taşımaktadır. Ekonominin daralma dönemlerinde ise orta düzey yöneticilerin "alternatiflerin öncülüğü" ve "bilgi sentezleme" rollerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu dönemlerde, hedefleri gerçekleştirmek için i) yeni ürün ve hizmet geliştirmek

ve ii) rakipleri, sektörü ve müşteri davranışlarını yakından izleyip üst yönetimi bilgilendirmek için çalışma gerçekleştirilmektedir. Daralma, durgunluk, bankaların sahip olduğu kaynakları daha verimli kullanmalarını ve alternatif aktifler yaratmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle daralma dönemlerinde orta düzey yöneticilerin yukarı yönlü stratejik rollerinin daha fazla icra edildiği gözlenmektedir.

Ekonominin genişleme dönemlerinde uygulanan ve ekonomik aktiviteyi yavaşlatmayı amaçlayan makro ihtiyati tedbirlerin de orta düzey yöneticilerin "alternatiflerin öncülüğü ve "bilgi sentezleme" rollerinin yoğunlaşmasına neden olduğu anlaşılmaktadır. Tam tersine, ekonomik durgunluktan çıkmak amacıyla uygulanan politikaların, bu dönemlerde uygulamaya alınan makro ihtiyati tedbirlerin orta düzey yöneticilerin "tasarlanan stratejinin uygulanması" rolünü daha ön plana çıkardığı, orta düzey yöneticilerin bu dönemlerde belirlenmiş stratejik hedeflere ulaşmak için kaynakları en uygun şekilde organize etmeye çalıştığı gözlenmiştir.

Çalışmamızın birincil verileri, Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli bir bankada gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerle elde edilmiştir. Veri toplama sürecinin bankacılık sektöründe ve bir bankada gerçekleştirilmiş olması en önemli sınırlılıklar olarak sıralanabilir. Bu nedenle çalışmamızın farklı ölçek ve sermaye yapısına sahip bankalarda görevli orta düzey yöneticilerden yeni veri toplanmak suretiyle geliştirilmesi planlanmaktadır. Ayrıca konjonktür dalgalanmaları ve makro ihtiyati tedbirlerin genel olarak orta düzey yöneticilerin stratejik rolleri üzerindeki etkisini değerlendirebilmek için, gelecek çalışmaların farklı sektörleri içerecek şekilde yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

# KAYNAKÇA


Abel, A. B., Bernanke, B. S. ve Croushore, D. (2017). Makroekonomi, Çev. Ed. Ömer Faruk Çolak, Ankara: Efil Yayınevi

Acemoğlu, D., Laibson, D. ve List, J. A. (2020). Makroekonomi, Çev. Ed. Sefer Şener, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2. Baskı

Ahearne, M., Lam, S.K. ve Kraus, F. (2014). Performance Impact of Middle Managers' Adaptive Strategy Implementation: The Role of Social Capital, Strategic Management Journal, 35, 68 – 87

Akturan, U. ve Hatemoğlu, G. (2008). Alt Teori, Nitel Araştırma Yöntemleri, Ed. Türker Baş ve Ulun Akturan, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 63 – 82

Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior, Strategic Management Journal, 8, 501 – 515

Ateş, N. Y. (2021). Orta Düzey Yöneticilerin Stratejilerin Uygulanmasındaki Rolü: Bilişsel, Sosyal ve Duygusal Öncüller, İşletme Araştırmaları Dergisi, 13 (1), 1 – 12

Bernanke, B. S. (2022). 21. Yüzyıl Para Politikaları, Çev. Deniz Kılınç, İstanbul: Scala Yayıncılık

Bryant, A. (2014). The Grounded Theory Method, The Oxford Handbook of Qualitative Research, Ed. by. Patricia Leavy, New York, Oxford University Press, 116 – 136

Carney, M. (2004). Middle management involvement in strategy development in not-for profit organizations: The director of nursing perspective, Journal of nursing management, 12: 1, 13 – 21

Demirel, Y., Keskin, N., Ülgen, H., Yozgat, U. ve Baş, T. (2011). Kredi Kartları Pazarında Ortaklaşa Rekabet Stratejisi: Advantage Kredi Kartı Üzerine Bir Araştırma, Yönetim, 22 (68), 73 – 90

Eren, E. (2016). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım, 12. Baskı

Eren, E. ve Özdemirci, A. (2018). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Basım, 10. Baskı

Floyd, S. W. ve Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal, Academy of Management Review, 25 (1), 154 – 177

Floyd, S. W. ve Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note, Strategic Management Journal, 13, 153 – 167

Floyd, S. W. ve Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role, Academy of Management Executive, 8, 47 – 57

Floyd, S. W. ve Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance, Journal of Management Studies, 34, 465 – 485

Keskin, N., Baş, T. ve Yıldız, G. (2009). Halkbank-Pamukbank Birleşmesini Başarılı Kılan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Keşfedici Bir Araştırma, Iktisat İşletme ve Finans Dergisi, 279 (24), 36 – 67

Klenke, K. (2016). Qualitative Research in the Study of Leadership, Bingley, Emerald Group Publishing Limited, 2nd Edition

Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 10. Baskı

Köseoğlu, M. A., Altın, M., Chan, E. S. W. ve A, Ö. F. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry, International Journal of Hospitality Management, 89: 1, 1 – 9

Krugman, P. ve Wells, R. (2013). Makro İktisat, Çev. Fuat Oğuz et al, Ankara: Palme Yayıncılık

Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Coving, J. G. ve Hornsby, J. S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior, Entrepreneurship Theory and Practice, 29: 6, 699 - 716

Ling, Y., Floyd, S. W. ve Baldridge, D. C. (2005). Reading the winds in multinational corporations: The impact of culture on issue selling behavior, Journal of International Business Studies, 26, 637 – 654

Mantere, S. (2005). Strategic process as enablers and disablers of championing activities, Strategic Organization, 3, 157 – 184

Mantere, S. (2008). Role expectations and middle manager strategic agency, Journal of Management Studies, 45: 2, 294 – 316

Marginson, D. E. W. (2002). Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: evidence from a UK Organization, Strategic Management Journal, 22: 11, 1019 – 1031

Merriam, S. B. (1998). Qualitative research and case study applications in education, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 2nd Edition

Mintzberg, H. ve Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process, Sloan Management Review, Spring, 21 – 30

Mishkin, F. S. (2000). Finansal Piyasalar ve Kurumlar, Çev. İlyas Şıklar, İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi

Mishkin, F. S. (2011). Para, Bankacılık ve Finansal Piyasalar İktisadı, Çev. Ed. Nazım Engin, İstanbul: Akademi Yayıncılık

Mishkin, F. S. (2014). Merkez Bankaları Ne Yapmalı? Para Politikası Stratejisi, Ed. Frederic S. Mishkin, Ankara: Efil Yayınevi

Mishkin, F. S. (2018). Makroekonomi Politika ve Uygulama, Çev. Ed. Selami Sezgin ve Mehmet Şentürk, Ankara: Nobel Yayıncılık

Nolas, S. M. (2011). Grounded Theory Approaches, Qualitative Research Methods in Psychology Combining Core Approaches, Ed. By. Nollaig Frost, Berkshire, McGraw-Hill Open University Press, 16 – 43

Pappas, J. M. ve Wooldridge, B. (2007). Middle managers' divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality, Journal of Management Studies, 44, 323 – 341

Pearce II, J. A. ve Robinson, Jr., R. B. (2020). Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol, Çev. Ed. Mehmet Barca, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Porter, M. E. (2015). Rekabet Stratejisi, Çev. Gülen Ulubilgen, İstanbul: Aura Kitaplığı, 3. Baskı

Ren, C. R. ve Guo, C. (2011). Middle Managers' Strategic Role in the Corporate entrepreneurial Process: Attention-Based Effects, Journal of Management, 37 (6), 1586 – 1610

Rezvani, Z. (2017). Who is a Middle Manager: A literature Review, International Journal of Family Business and Management, 1 (2), 1 – 9

Rodan, S. ve Galunic, C. (2004). More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness, Strategic Management Journal, 25, 541 – 562

Shi, W. S. Markoczy, L. ve Dess, G. G. (2009). The Role of Middle Management in the Strategy Process: Group Affiliation, Structural Holes, and Tertius Iungens, Journal of Management, 35 (6), 1453 – 1480

Tarakci, M., Ateş, N. Y., Floyd, S. W. ve Ahn, Y. (2018). Performance feedback and middle managers' divergent strategic behavior: The roles of social comparisons and organizational identification, Strategic Management Journal, 39, 139 – 162

Ülgen, H. ve Mirze S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Beta Basım, 5. Baskı

Ünal, M. (2012). Stratejik Yönetim ve Liderlik, İstanbul: Beta Basım

Walle, A. H. (2015). Qualitative Research in Business: A Practical Overview, New Castle, Cambridge Scholars Publishing

Wooldridge, B. ve Floyd, S. W. (1989). Strategic process effects on consensus, Strategic Management Journal, 10, 295 – 302

Wooldridge, B. ve Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance, Strategic Management Journal, 11, 231 – 241

Wooldridge, B., Schmid, T. ve Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis and Future Research, Journal of Management, 34:6, 1190 – 1221

Yin, R. K. (2003). Case Study Research Design and Methods, 3rd Edition, Thousand Oaks: CA, Sage Publications

# TÜRK VE ALMAN TEKSTİL & KONFEKSİYON SANAYİLERİNİN ULUSLARARASI REKABETÇİ GÜÇLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Bahar DİVRİK
*İstanbul Medipol Üniversitesi*
baharcdivrik@gmail.com

## ÖZET

Tekstil ve konfeksiyon sanayileri, istihdam, yatırım, gayri safi milli hasılaya ve dış ticarete katkılarından dolayı tüm dünya ülkeleri için önemlerini hala korumaktadır. Diğer gelişmekte olan ülkeler gibi Türkiye içinde tekstil ve konfeksiyon ekonomileri hayati önem taşımaktadır. Türk tekstil ve konfeksiyon sanayilerinin ana ihracat pazarı EU-27 ülkeleridir ve bu ülkeler içinde Almanya en büyük ihracat pazarımızdır. Almanya aynı zamanda dünya tekstil ve konfeksiyon sanayinin önemli aktörlerinden biridir. Bu araştırmada Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin en önemli ve büyük ihracat pazarı olan Alman tekstil ve konfeksiyon sanayinin uluslararası rekabetçi konumunu incelemektir. Araştırma yöntemi olarak Balassa'nın geliştirdiği açıklanmış karşılaştırmalı üstünlük (RCA), sektörel Pazar payı ve ticari rekabet gücü kullanılmıştır. Araştırma sonucunda Almanya'nın bu sanayilerde ihracat dünya payının Türk sanayilerine göre daha yüksek olmasına rağmen, ticari rekabet gücünün ve açıklanan karşılaştırılmalı üstünlüğünün daha zayıf olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Alman tekstil ve konfeksiyon sanayi, uluslararası rekabet gücü, ticari rekabet gücü, türk tekstil ve konfeksiyon sanayi.

# GİRİŞ

Ülke endüstrilerin uluslararası rekabet gücünü değerlendirmek ve uluslararası performanslarını etkileyen unsurları belirlemek hem teorik anlayışı geliştirmek hem de endüstrilerinin pazar konumlarını korumak, geliştirmek, gerekirse sürdürülemez hale gelen faaliyetlere son vermek için etkili politikaların geliştirilmesi açısından önemlidir. Kırk yıldan fazla süredir, farklı disiplinlerden gelen hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar, ülkelerin endüstrilerinin uluslararası rekabet gücünü değerlendirmek ve karşılaştırmak için değişik yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Rekabetçilik kavramı ilk olarak, Adam Smith'in mutlak üstünlük kavramı "Wealth of Nation" adlı eserinde bulunmaktadır ve daha sonra Ricardo'nun (Açıklanmış) karşılaştırmalı üstünlük kavramı, özellikle belirli malların üretimi ve ihracatı açısından ülkelerin veya bölgelerin karşılaştırmalı üstünlüklerini gösteren ticaret akışı göstergelerini kullanarak, ulusların değişik endüstrilerinin göreceli güçlerini analiz etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Maksymets ve Lönnstedt, 2016). Açıklanmış karşılaştırmalı üstünlük kavramı 1965 yılında Balassa tarafından genellikle ölçülmesi zor olan faktör donanımlarına dayanan Ricardo'nun karşılaştırmalı üstünlük teorisine alternatif olarak geliştirilmiştir. Balassa'ya göre, bir ülkenin ya da bir endüstrinin karşılaştırılmalı üstünlüğünün, nispeten daha erişilebilir olan ticaret sonrası veriler kullanılarak analiz edilebilmektedir (Alessandrini ve Scaramozzino, 2007). Günümüzde tekstil ve konfeksiyon sanayileri, ihracata ve istihdama katkılarından dolayı tüm gelişmekte olan ve hatta gelişmiş ülkelerin vazgeçilmez sektörlerdir. Çin'in 2001 yılında Dünya Ticaret Örgütüne (WTO) katılımı ve 2005 yılında dünya genelinde kota ve tarifelerin kaldırılması ile dünya tekstil ve konfeksiyon ticareti liberalleşme sürecine girmiştir (Guan et al., 2019). 1980'lerden sonra uluslararası pazarlarda önem kazanan Türk tekstil ve konfeksiyon sanayileri, uluslararası pazarlardaki daralmaya, artan işçilik ve diğer maliyetlere, değişen dünya ticaret kurallarına ve uluslararası yoğun rekabete rağmen, konumlarını korumaya çalışmaktadır (Divrik ve Baykal, 2022). Dünya Bankası istatistiklerine göre Türkiye, 2021 yılında 903 milyarı aşan ihracatıyla hala dünyanın önde gelen tekstil ve hazır giyim ihracatlarından biridir.

Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin ihracatının en büyük kısmı EU-27 bölgesine yapılmaktadır. EU-27 bölgesinden baktığımızda ise Türkiye'nin bu bölge için aynı öneme sahip olmadığı, 2022 yılında tekstil ve konfeksiyon ithalatlarının sadece %6'lık kısmını Türkiye'den sağladığı

görülmektedir. Ek olarak EU-27 bölgesi, 2022 yılında 110 milyar Euro konfeksiyon ihracatı ve 56 milyar Euro tekstil ihracatı ile dünyada Çin'den sonra ikinci sırada yer almaktadır. EU-27 ülkeleri içinde, ihracatta %27 pay ile İtalya yer almaktadır; sırasıyla %19 ile Almanya, %11 ile İspanya ve Fransa İtalya'yı izlemektedir ve bu dört ülke 2022 yılında EU-27 bölgesinin ihracatının %68'ini gerçekleştirmiştir.

Bu ülkeler içinde Almanya'nın Türkiye için ayrı bir önemi vardır zira 2021 yılında Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin ihracatının en fazla yapıldığı ülke Almanya'dır. Almanya tekstil ve konfeksiyon sanayinin EU-27 bölgesi için önemli aktörlerden biri olmasına rağmen, Türkiye ve Almanya'nın tekstil ve konfeksiyon alanındaki uluslararası rekabet gücü karşılaştırılmamıştır. Daha önce en yakın çalışma Kanat (2019) tarafından gerçekleştirilmiş ve çalışmasında, Türkiye ile EU-28 bölgesini genel olarak karşılaştırmış, ülke bazında incelememiştir. Halife (2022) tarihli araştırmasında, Türk tekstil sektörünün rekabet gücünü Hindistan, Çin, Vietnam ve USA ile karşılaştırmıştır. Bu makalenin amacı, Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin en büyük ihracat bölgesi olan EU-27 bölgesindeki en büyük ihracat pazarı olan Almanya ile Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin uluslararası rekabetçi konumunu Balassa'nın (1965) geliştirdiği açıklanmış karşılaştırmalı üstünlük (RCA), pazar payı (PP), ticari rekabet gücü (TRG) ile analiz etmek ve geleceği için önerilerde bulunmaktır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Uluslararası rekabet edebilirlik iki tanımı içinde barındıran göreceli bir kavramdır; bunlardan ilki devletlerin ulusal gelirleri ve refahını arttırma kabiliyetini ifade ederken, ikincisi ise bir ülkenin ihracat ve ithalat da rekabetçi performansını ifade etmektedir (Buckley et al., 1988). İhracat, ithalat veya dış ticaret dengesi gibi ekonomik çıkarımlar, ulusal veya sektörel düzeyde fiyatlara veya maliyetlere bağlı olmaları sebebiyle ticaret ile ilgili önemli kriterler haline gelmişlerdir. Genel olarak, uluslararası rekabet gücü analizinde pazar payı (MS), ticari rekabet gücü (TC) ve açıklanmış karşılaştırmalı üstünlük (RCA) ölçüleri kabul görmektedir (Szcepan ve Justyna, 2013; Zhang, 2012).

Uluslararası rekabet gücünü açıklamaya ilk olarak Ricardo, "Karşılaştırmalı Üstünlükler Teorisi" ve daha sonra Heckscher-Ohlin "Faktör Donanımı Teorisi" ile çalışmıştır fakat bu teorilere göre karşılaştırılmalı üstünlüklerin ölçülmesi ticaret öncesi göreceli fiyatların net olmamasından dolayı zordur. Balassa (1965), bu durumda ticaret sonrası verilerle mukayesili üstünlüğün açıklanabileceğini belirtmiştir. Açıklanan Karşılaştırmalı Üstünlük yaklaşımı ile ülkelerin belirli ürünlerdeki nispi ihracat performanslarının değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Bu yöntem ilk olarak Liesner tarafından önerilmiştir ve Balassa tarafından geliştirilmiştir (Utkulu, 2005).

Bazı akademisyenler, tekstil ve konfeksiyon sanayinin uluslararası rekabet gücünü, ülkeler arası karşılaştırma yaparak RCA indeksi ile incelemişlerdir. Halife (2022), araştırmasında 2010-2019 yılları arasında Türkiye ve diğer önemli tekstil ve konfeksiyon ihracatçıları ülkelerin uluslararası rekabet gücünü, açıklanmış karşılaştırmalı üstünlük endeksi ile incelemiştir. Kusat (2019) çalışmasında, Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin 2008-2019 yılları arasındaki uluslararası rekabet gücünü BRICS ülkeleri ile karşılaştırmıştır. Kanat (2019), aynı seneli çalışmasında Türk ve EU-28 bölgesinin tekstil ve konfeksiyon sanayinin uluslararası rekabet gücünü, Balassa ve Vollrath endeksleri ve ihracat birim fiyatları ile analiz etmiştir. Erkan (2013) araştırmasında, Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin 1993-2009 yılları arasındaki uluslararası rekabet gücünü açıklanmış karşılaştırmalı üstünlük indeksi ile incelemiştir. Kathuria (2013), Hindistan ve Bangladeş'teki tekstil ve konfeksiyon sanayilerinin uluslararası rekabet gücünü karşılaştırmak için RCA endeksini kullanmıştır. Zhu ve Sun (2010), 2001 ve 2007 yılları arasında dünyanın en büyük 10 tekstil ve konfeksiyon ihracatçı bölgelerinin, rekabet gücünü analiz etmek için uluslararası pazar payını, ticari rekabet gücünü ve açıklanmış karşılaştırmalı avantajı kullanmışlardır.

Türk tekstil ve konfeksiyon sanayileri Türkiye'nin sanayileşmesinde kilit rol oynamışlardır ve bu sektörler Türk ekonomisinin can damarlarıdır. İstihdam, üretim, yatırım, gayri safi hasıla ve makroekonomik göstergeler açısından büyük önem taşıyan bu sektörler, 2021 yılında 17,143 milyar USD konfeksiyon sektöründe, 7,287 milyar USD'si tekstil sektöründe olmak üzere Türk ekonomisinin ihracatının %14.4'unu gerçekleştirmiştir. Türk tekstil sanayinin 1950'lere kadar ithalata bağımlılığı 1950'lere kadar devam etmesine rağmen, konfeksiyon sanayinin bağımlılığı 1970'lere kadar devam etmiştir. Her iki sanayide 1980'lere kadar ağırlıklı olarak Türk iç piyasasına üretim yapmıştır. 1980'lerin başında gerçekleşen geniş tabanlı yeniden yapılandırma önlemleri; ekonominin uluslararası rekabete açılmasını, döviz ve ticaret rejimlerinin liberalleşmesini ve ekonomide devlete ait yatırımların azaltılmasının gerektiğini göstermiştir (Divrik ve Baykal, 2022).

Türk tekstil sanayi, pamuk, yün ve sentetik iplikler olarak üç ana bölüme ayrılmaktadır. Türk pamuk sektörü 2020 yılı verilerine göre dünyanın 6. büyük pamuk üreticisidir. Ayrıca Türkiye dünyadan pamuk ekim alanı açısından 11., elde edilen pamuk verimliliği açısından 6., pamuk tüketimi açısından 5., pamuk ithalatı açısından 6. büyük ülkedir. Genel olarak, Ege bölgesinde yetişen pamuk haricinde Türk pamuğu elyaf uzunluğu 31 mm, ve kalınlığı 2.7-5.0 mikrofiber ile orta kalitede bir pamuk olarak kabul edilmektedir. Türk suni elyaf sektörü 1950 ile 1980 yılları arasında polimer kimyasında ve elyaf oluşturma tekniklerinde gelen teknolojik gelişmeler sayesinde inanılmaz bir büyüme göstermiştir. Türk suni elyaf sektörünün gelişimi dünyadaki gelişmeleriyle aynı yolu izlemiştir. 1960'lı yıllarda poliamid ve polyester üretimi başlayana kadar Türk tekstil endüstrisine pamuk sektörü hakim olmuştur. Türk suni elyaf sanayinin gerçek gelişimi 1980'li yıllarda gerçekleşmiştir ve bu gelişimin arkasında artan iç piyasa ve ihracat pazarlarındaki büyüme yer almaktadır. Türk yün sektörü, Çin ve Avustralya yün sektörlerine göre küçük ve uzmanlaşmış bir sektördür. Türk yünü 30 mikron kalınlığında ve kısa elyaflıdır bu yüzden ağırlıklı olarak iç piyasaya yönelik halı, battaniye ve diğer kalın kumaş sektörlerine hizmet etmektedir. 1990'lı yıllara kadar Avusturalya ve Yeni Zelanda'dan ithalatlara bağımlı olan Türk yün sanayi, doğu Avrupa ve Türki cumhuriyetlerinden yün ithalatına devam etmiştir. Türk konfeksiyon sanayi, 1970'lerde Alman firmalarının Türkiye'ye üretimlerini kaydırmaları ile büyümeye başlamıştır. 1980'lerde Türk konfeksiyon sanayi diğer üretim sanayilerinden daha hızlı büyümüştür, bu hızlı büyümenin üç temel nedeni; konfeksiyon sanayinin uluslararasılaşması, yatırım teşviklerinin akılcı kullanımı ve ithalat rejimlerinin serbestleştirilmesi ve bunun akabinde makine ithalatına izin verilmesidir. Türk konfeksiyon sanayi, örme ürünlere göre dokuma ürünlerde daha başarılı olmuştur (Divrik ve Baykal, 2022).

Almanya, 83 milyon nüfusu ve 2021 yılında 4,26 trilyon USD gayri safi milli hasıla ile dünyanın dördüncü büyük ekonomisidir. Alman tekstil ve konfeksiyon sanayi yaklaşık 1,400 firma, 135,000 çalışanı ve 66,8 milyar Euro büyüklüğü ile Alman ekonomisinin önemli sektörlerinden biridir. Almanya'daki tekstil ve konfeksiyon sanayileri ağırlıklı olarak Bavyera, Baden-Württemberg, Kuzey Ren-Vestfalya, Saksonya ve Thüringen federal eyaletlerinde, özellikle de Schwäbische Alb, Südbaden, Oberfranken, Schwaben, Niederrhein, Ostwestfalen, Münsterland, Wuppertal, Vogtland, Oberlausitzer ve Chemnitz/Zwickau bölgelerinde yer almaktadır. Alman tekstil ve konfeksiyon sektörünün bu kadar güçlü olmasının en önemli nedeni üretiminde yüksek teknoloji gerektiren teknik tekstiller alanında çok güçlü olmasıdır. Bu cironun, %60'ı tekstil sektöründen, %40'ı konfeksiyon sektöründen gelmektedir (IHKIB, 2020). Bundan dolayı, Alman tekstil ve konfeksiyon sanayi EU-27 bölgesinde İtalya'nın ardından bölgenin ihracatının %19'unu cironun %15'ini, istihdamın %9'unu sağlamaktadır. Almanya'nın en büyük tekstil ve konfeksiyon ihracatı 2021 yılında %11 pay ve 4322 milyon USD ile İsviçre'ye, %10.6 pay ve 4211 milyon USD ile Polonya'ya ve %10 pay ve 3962 milyon USD ile Avusturya'ya gerçekleşmektedir. Teknik tekstil, örme konfeksiyon kumaşları, suni elyaflar, sentetik iplikler ve makineler Almanya'nın tekstil ve konfeksiyon alanın da en önemli ihracat kategorileridir. Almanya'nın tekstil ve konfeksiyon alanında en fazla ithalatı 2021 yılında 1,2 milyar USD ile İtalyadır. Türkiye ise 2021 yılında %5 pay ve 462.9 milyon USD ile Almanya'nın ithalat yaptığı 4. büyük ülke konumundadır (İHKİB, 2022).

Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin uluslararasılaşması Uppsala ve Şebeke ağ teorileri ile açıklanabilmektedir. Uppsala teorisinde belirtildiği gibi Türk konfeksiyon ve tekstil sanayinin gelişimi kademeli olarak, en yakın ülkelerden başlamıştır zira EU-27 pazarı, konum olarak Türkiye'ye en yakın gelişmiş pazardır. Almanya'nın EU-27 ülkeleri içinde birinci ülke olması da şebeke ağ teorisi ile açıklanmaktadır; şebeke ağ teorisinde belirtildiği gibi Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin uluslararasılaşması firmaların sahip olduğu ilişkiler sayesinde gerçekleştirilmiştir (Divrik ve Baykal, 2022).

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmamızda, Türkiye'nin ve Almanya'nın uluslararası rekabet gücünü karşılaştırmak için üç kriter kullanılmıştır. Bu kriterler; Pazar payı (PP), ticari rekabet gücü (TRG) ve açıklanan karşılaştırmalı üstünlük (RCA)'tür. Yöntem olarak nicel yöntem seçilmiş ve RCA indeksi, Türk ve Alman tekstil ve konfeksiyon sanayilerinin ne ölçüde karşılaştırmalı üstünlüğe sahip olduğunu belirleyebilme özelliği nedeniyle seçilmiştir.

## Pazar Payı

Pazar payı, belirli bir ürünün bir ülke veya bölgedeki ihracatının, aynı ürünün dünya ihracatı içindeki oranını ifade etmektedir. Pazar payı, rekabet gücünü ve ülkenin ya da bölgenin dünya pazarındaki payını doğrudan yansıtmaktadır.

Pazar payı formülü şu şekildedir:

$$PP= X_{ab} / X_{wb} \quad (1)$$

Formül (1)'de $X_{ab}$, a ülkesinin b ürününün ihracat değerini, $X_{wb}$ ise b ürününün dünya ihracat değerini göstermektedir. Bu endeks, bir endüstrinin uluslararası rekabet düzeyini yansıtan en doğrudan ve basit göstergelerden biridir. Değer ne kadar büyükse, endüstrinin uluslararası rekabet gücü o kadar güçlü olmaktadır.

## Ticari Rekabet Gücü

Ticari rekabet gücü (TRG), net ihracatın toplam ticaret rakamına bölünmesi ile hesaplanmaktadır. Ticaret dengesi olarak da adlandırılan net ihracat, toplam ihracat rakamı ile toplam ithalat rakamı arasındaki farktır. Ticari rekabet gücü, bir ülkenin dış ticaret dengesini yansıtır ve dış ticaretin ülke ekonomisi için önemini yansıtan temel göstergelerden biridir. Formülü aşağıdaki şekilde ifade edilir;

$$TRG_{ij} = (X_{ij}-Y_{ij})/(X_{ij}+Y_{ij}) \quad (2)$$

Formül (2)'de $TRG_{ij,}$ i ülkesinin j ürününün ticari rekabet edebilirlik endeksini temsil etmektedir. $X_{ij}$ ve $Y_{ij}$ sırasıyla ülkenin ihracat ve ithalat hacimlerini göstermektedir. Ticari rekabet gücü endeksi -1 ile 1 arasında değişmektedir. Endeks -1'e ne kadar yakınsa, ürünün rekabet gücü o kadar yüksektir; endeks 1'e ne kadar yakınsa ürünün uluslararası rekabet gücü o kadar güçlüdür. Endeks 0'a ne kadar yakınsa, rekabet rekabet düzeyi ortalamaya o kadar yakındır.

## Açıklanan Karşılaştırılmalı Üstünlük (RCA)

Açıklanan Karşılaştırılmalı Üstünlük (RCA), belirli bir mal veya hizmet sınıfında belirli bir ülkenin göreli avantajını veya dezavatajını ölçmektedir. RCA, ülkede belirli bir emtia ihracatının, aynı emtianın dünya ihracat rakamına bölünmesiyle elde edilen orandır. RCA formülü şu şekilde ifade edilmektedir:

$$RCA_{ij} = (X_{ij}-X_i)/(X_{wj}-X_w) \quad (3)$$

Formül 3'te $RCA_{ij,}$ i ülkesinin j ürününün karşılaştırmalı üstünlüğünü, $X_{ij}$ i ülkesinin j ürünlerinin ihracatını, $X_i$ i ülkesinin toplam ihracatını, $X_{wj}$ ürününün dünya ihracatını ve $X_w$ de i ülkesinin dünya toplam ihracatını temsil etmektedir. RCA>2.5 olduğunda, j ürünü güçlü bir ihracat rekabet gücüne sahiptir; RCA 1,25 ile 2,5 arasında olduğunda, j ürünü nispeten güçlü bir ihracat rekabet

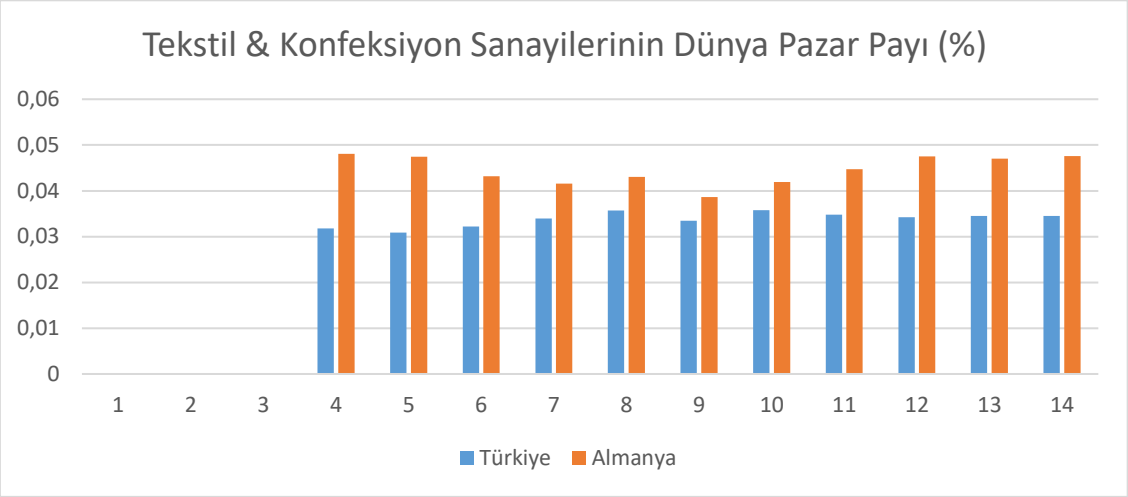
gücüne sahiptir. RCA 0,8 ile 1,25 arasında olduğunda j ürününün rekabet gücü orta düzeydeyken, RCA < 0,8 olduğunda j ürününün rekabet gücü düşüktür.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmada Türk ve Alman tekstil ve konfeksiyon sanayileri üç ana kriter altında karşılaştırılmıştır. Bu kriterler Pazar payı (PP), ticari rekabet gücü (TRG) ve açıklanan karşılaştırılmalı üstünlük (RCA)'tür.

## Pazar Payı

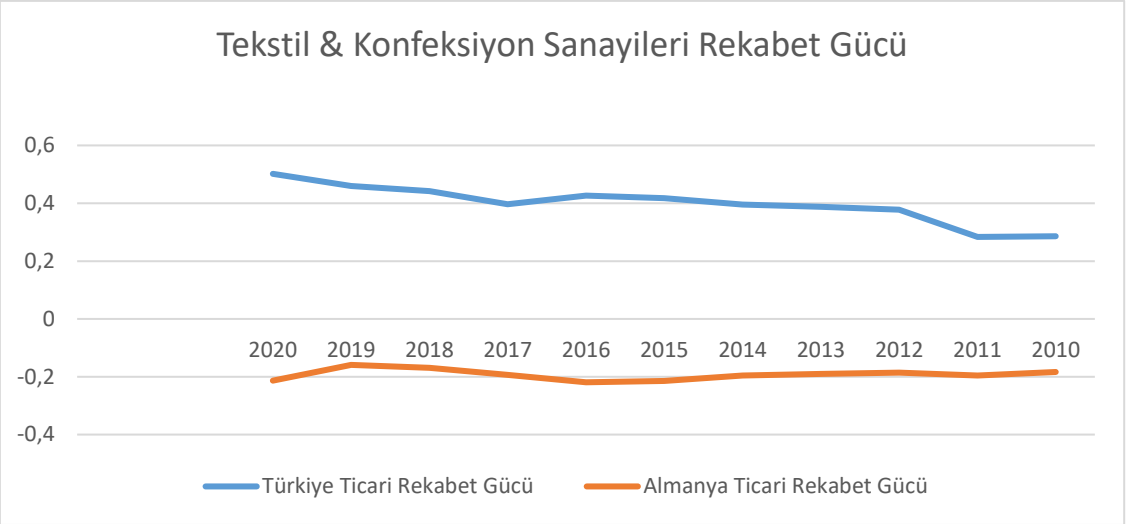
Şekil 1'de Türk ve Alman tekstil ve konfeksiyon sanayilerinin dünya tekstil ve konfeksiyon sanayi içindeki payları verilmiştir. Bu tablodan da net şekilde görülebileceği üzere, Alman tekstil ve konfeksiyon sanayinin dünya genelindeki pazar payı, Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinden fazladır. Alman tekstil ve konfeksiyon sanayinin payı 2015 yılında düşüş göstermesine rağmen, daha sonra toparlama sürecine girmiş ve pazar payını aynı seviyede korumayı başarmıştır. Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin dünya pazar payı ise 2010-2020 yılları arasında daha az ve stabil gözükmektedir. Bu durumun ana sebebi, Alman tekstil ve konfeksiyon sanayinin, Türk tekstil ve konfeksiyon sanayine göre katma değeri daha yüksek ürünler ihraç etmesidir.




**Şekil 1:** Tekstil ve konfeksiyon sanayilerinin dünya pazar payı (%)

## Ticari Rekabet Gücü

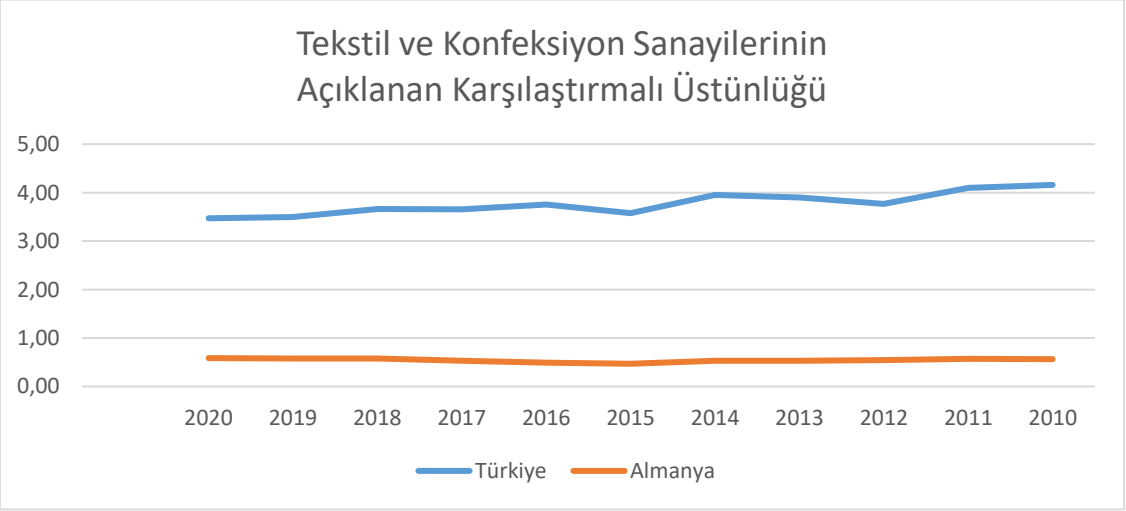
Alman ve Türk tekstil sanayilerinin ticari rekabet güçleri aşağıda yer alan Şekil 2'de özetlenmiştir. Alman tekstil ve konfeksiyon sanayinin ticari rekabet gücü, dış ticaret dengesinin (-) olmasından dolayı, 0'nın altında seyretmektedir ve değerler ortalama olarak -0.2 - -0.1 aralığında seyrettiği için, Almanya'nın tekstil ve konfeksiyon sanayinde ticari rekabet gücü, ortalamaya yakındır. Türk tekstil ve konfeksiyon sanayi ise bu sanayilerde dış ticaret fazlası vermektedir ve bundan dolayı değerler (+) olarak seyretmektedir. 2010 yılından 2020 yılına kadar, Türkiye'nin ticari rekabet gücünde düşüşler meydana gelmiştir. Bu durum Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin dünya pazarlarında ticari rekabet gücünün zayıfladığının bir göstergesidir.




**Şekil 2:** Tekstil ve konfeksiyon sanayileri rekabet gücü

### Açıklanan Karşılaştırmalı Üstünlük

Aşağıda yer alan Şekil 3'de Türk ve Alman tekstil ve konfeksiyon sanayilerinin karşılaştırmalı üstünlükleri yer almaktadır. Alman tekstil ve konfeksiyon sanayinin açıklanan karşılaştırmalı üstünlüğü 2010-2020 yılları arasında 0,5 seviyesinde yer almaktadır ve bu Almanya'nın bu sanayilerde uluslararası karşılaştırmalı üstünlüğünün zayıf olduğunu göstermektedir. Türk tekstil ve konfeksiyon sanayilerinin ise açıklanan karşılaştırmaları üstünlükleri, 2010-2020 yılları arasında daha dalgalı bir seyir izlemiştir ve 3.5 – 4.2 aralığında seyretmiştir, fakat tüm yıllar 2.5 değerinin üzerinde olduğu için Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin uluslararası rekabet gücü kuvvetlidir.




**Şekil 3:** Tekstil ve konfeksiyon sanayilerinin açıklanan karşılaştırmalı üstünlüğü

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Micheal Porter tarafından geliştirilen "Elmas Modeli teorisi, rekabeti etkileyen ana unsurları tanımlamaktadır ve dört ana ve iki dolaylı faktörden oluşmaktadır. "Faktör koşulları", "talep koşulları", "ilgili ve destekleyici endüstriler" ve "firma yapısı, strateji ve rekabet" ana koşulları; "devlet" ve "şans" dolaylı faktörleri oluşturmaktadır. Model, örnek olarak belirli bir ülkede, belirli bir endüstrinin desteklendiği ortamının nedenini ve farklı ülkelerin başarı için nasıl bir zemin geliştirdiğini açıklamayı hedeflemektedir. Buna ek olarak model, endüstriyel rekabet gücünü ve

bir bütün olarak ulusun rekabet gücünü artırmak için nelerin değiştirilmesi gerektiği konusunda doğrudan uygulanabilir öneriler sunmaktadır (Porter, 2011).

## Faktör Koşulları

Uluslar, toprak, emek ve sermaye gibi faktör ya da kaynaklara sahip olma bakımından farklılık göstermektedirler. Micheal Porter (1990) endüstri perspektifinden bu faktörleri beş grupta sınıflandırmaktadır; 1)insan kaynakları, 2)fiziksel kaynaklar, 3)bilgi kaynakları, 4)sermaye kaynakları ve 5)altyapı. Faktör oranları karışımı bir sektörden farklı bir sektöre değişiklik göstermektedir ve endüstrinin gerekliliği olan karışımı karşılayan ulusal endüstriler daha iyi performans göstermektedir (Porter, 2011).

Türk tekstil ve konfeksiyon sanayi faktör koşulları açısından incelendiğinde; tekstil ve konfeksiyon sanayinin gelişimi için gerekli olan ucuz insan kaynaklarına ve fiziksek kaynaklara sahiptir. Öte yandan, yüksek katma değer için gereken bilgi kaynaklarına, sermaye ve alt yapıya Alman tekstil ve konfeksiyon sanayine göre ulaşımı daha az ve zayıftır. Bu durum, Alman tekstil ve konfeksiyon sanayinin katma değeri yüksek, yüksek teknoloji ve inovasyon gerektiren ürünler üretmesine fırsat vermektedir.

## Talep Koşulları

Talep koşulları, bir endüstrinin uluslararası pazarlarda rekabet gücünü etkilemektedir. Bu durum; iç piyasadaki talep koşullarına, iç piyasadaki deneyimli alıcılara ve iç piyasalardaki alıcıların diğer ülkelerdeki alıcıların taleplerini öngörmesine bağlıdır. Türk tekstil ve konfeksiyon sanayi ihracat odaklı olmasından ve ana pazarının EU-27 bölgesi olmasından dolayı, EU-27 bölgesindeki değişikliklerden çok fazla etkilenmektedir. EU-27 bölgesi ile Türkiye arasında "Gümrük Birliği" antlaşması olmasına rağmen serbest dolaşım olmaması Türk tekstil ve konfeksiyon sanayini olumsuz etkilemektedir. Öte yandan ana ihracat pazarı aynı şekilde EU-27 bölgesi olan Almanya aynı sorunları yaşamamaktadır.

## Firma Yapısı, Strateji ve Rekabet

Firma büyüklükleri, stratejileri, teknoloji kullanımı, tasarım ve markalaşma hızları endüstrilerin uluslararası rekabet gücünü etkilemektedir. Türk tekstil ve konfeksiyon sanayileri büyük ölçüde küçük ve orta ölçekli firmalardan oluşmaktadır ve genellikle EU-27 pazarına fason üretici olarak hizmet vermektedir. Öte yandan Alman tekstil ve konfeksiyon sanayi Türk tekstil ve konfeksiyon sanayine nispeten daha büyük ölçekli firmalardan oluşmaktadır. Daha da önemlisi Alman tekstil ve konfeksiyon sanayilerin yüksek teknoloji ve markalaşmaları ile konumlarını koruyabilmektedirler.

## İlgili ve Destekleyici Endüstriler

Bir endüstriyi destekleyen endüstrilerin güçlü olması, endüstrinin uluslararası rekabet gücünü arttırmaktadır. Türk tekstil ve konfeksiyon sanayi özellikle 1990'lı yıllarda dikey entegrasyon ile iplikten konfeksiyon üretime kadar bünyesinde bulunduran birçok firmaya sahip olmuştur. Değişen rekabet koşulları nedeni ile dikey entegrasyon Türk tekstil ve konfeksiyon firmaları tarafından çok fazla tercih edilmese de endüstrileri destekleyen güçlü endüstriler mevcuttur. Öte yandan Alman tekstil ve konfeksiyon sanayinde ise yüksek maliyetlerden dolayı emek gücü yoğun ilgili destekleyici endüstriler daha zayıf bulunmaktadır.

Alman tekstil ve konfeksiyon sanayileri ihracat alanında dünyada Türkiye'den daha fazla pazar payına sahip olmalarına rağmen, ithalatlarının ihracatlarından daha fazla olmasından dolayı ticari rekabet gücüne sahip değildirler. Ayrıca Alman sanayilerinin, açıklanan karşılaştırmalı üstünlüğü de stabil ve düşüktür. Bunun temel sebebi, Alman tekstil ve konfeksiyon sanayinin sadece teknik tekstil alanında çok güçlü olması ve sanayilerin diğer alt kollarında yüksek maliyetlerinden dolayı diğer ülkelerle rekabet edememesidir. Türk tekstil ve konfeksiyon sanayileri ise dünya genelinde ticari rekabet güçlerini ve açıklanan karşılaştırmalı üstünlüklerini korumaktadırlar ve Alman sanayilerine göre çok iyi konumdadırlar fakat ihracat dünya pazar payında Alman sanayilerinin

gerisinde kalmaktadırlar. Bu alanda Türk tekstil ve konfeksiyon sanayilerinin güçlerini arttırmaları için birim fiyatı yani katma değeri yüksek ürünlere odaklanmaları gerekmektedir.

Alman pazarı, Türk tekstil ve konfeksiyon sanayinin ne önemli pazarı olmasına rağmen, bu ülkenin tekstil ve konfeksiyon sanayi alanındaki gücü göz ardı edilmemelidir. Bu çalışma, EU-27 ülkelerinin tümü için ayrı ayrı detaylı olarak gerçekleştirilmelidir.

# KAYNAKÇA


Alessandrini, M. F. B., & Scaramozzino, P. (2007). The changing pattern of foreign trade specialization in Indian manufacturing. Oxford Review of Economic Policy, 23(2), 270-291.

Balassa, B. (1965). Tariff protection in industrial countries: an evaluation. Journal of Political Economy, 73(6), 573-594.

Buckley, P.J., Pass, C.L. and Prescott, K. (1988), "Measures of international competitiveness: a critical survey", Journal of Marketing Management, Vol. 4 No. 2, pp. 175-200.

Divrik, B., & Baykal, E. (2022). A qualitative study about internationalization of Turkish textile & clothing industries. Vlakna a Textil.

Erkan, B. (2013). Türkiye'nin tekstil ve hazır giyim sektörü ihracatında uluslararası rekabet gücünün belirlenmesi.

Guan, Z., Xu, Y., Jiang, H., & Jiang, G. (2019). International competitiveness of Chinese textile and clothing industry–a diamond model approach. Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies, 12(1), 2-19.

Halife, H. (2022). Competitiveness Analysis of Textile Industry of Turkey: Revealed Comparative Advantage Approach. International Journal of Global Business and Competitiveness, 1-6.

İHKİB, (2022). Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü 2022 Haziran Aylık İhracat Bilgi Notu, İHKİP AR-GE Şubesi.

Kanat, S. (2019). Analysis of the competitiveness of the Turkish textile and clothing sector in the European Union market. Fibres & Textiles in Eastern Europe.

Kathuria, L.M. (2013), "Analyzing competitiveness of clothing export sector of India and Bangladesh", Competitiveness Review: An International Business Journal, Vol. 23 No. 2, pp. 131-157.

Kuşat, N., & Denli, E. A. (2021). Açıklanmış karşılaştırmalı üstünlüklere göre Türkiye-BRICS rekabet gücü analizi (2008-2019). Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(1), 94-111.

Maksymets, O., & Lönnstedt, L. (2016). International competitiveness: A case study of American, Swedish, and Ukrainian forest industries. The International Trade Journal, 30(2), 159-176.

Porter, M. E. (2011). Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance. simon and schuster.

Szczepan, F. and Justyna, K. (2013), "Macroeconomic performance and international competitiveness of the Agro-Food sectors in the EU countries: implications for the future CAP", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 81 No. 6, pp. 405-410.

Utkulu, U. (2005). Türkiye'nin Dış Ticareti ve Değişen Mukayeseli Üstünlükler. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları No: 09.1600.0000.000/DK.05.055.389.

Zhang, S.F. (2012), "International competitiveness of china's wind turbine manufacturing industry and implications for future development", Renewable and Sustainable Energy Reviews, Vol. 16 No. 6, pp. 3903-3909.

Zhu, T. and Sun, Y.Q. (2010), "Empirical analysis on the export structure and international competitiveness of chinese textile and clothing industry", Journal of International Trade, Vol. 36 No. 2, pp. 25-31.

# GELİŞMİŞ ÜLKELERDEN GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERE POLİTİKA TRANSFERİ NE KADAR ETKİLİDİR? TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA ÖRNEĞİ

Prof. Dr. Mehmet BARCA
*Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*
barcamehmet@gmail.com

DR. Öğr. Üyesi Semih CEYHAN
*Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi*
ceyhansemih@gmail.com

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, gelişmekte olan ülkelerin kendi aralarındaki politika transferi süreç, uygulama ve sonuçlarının, gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerden yaptığı politika transferlerinden ne kadar farklı olduğunu ortaya çıkarmaktır. Bu bağlamda, gelişmiş Batı ülke deneyimlerinden (başta ABD olmak üzere İngiltere, İrlanda) Türk kamu yönetimine transfer edilen stratejik planlama örneği vaka analizi yöntemi ile incelenecektir. İnceleme için ihtiyaç duyulan veri ve bilgiler, ikincil kaynakların taranmasının yanı sıra, (i) stratejik planlama transferini yapan üst düzey devlet yetkilileri, (ii) stratejik plan uygulamalarında görev üstlenen strateji birim yöneticileri ve (iii) politika transferi ve stratejik yönetim alanında çalışan akademisyenlerle yapılan mülakatlardan elde edilmiştir. Vaka incelemesi sonucunda, stratejik planlamanın bir politika olarak transferinde gelişmiş ülkelerin kendi aralarındaki transferden farklı olarak, yaşanan finansal krize hızlı çözüm arayışı içinde gerçekleştiği, uluslararası kuruluşların önemli bir rol oynadığı, transferde taktiksel kaygıların ağır bastığı, stratejik planlama anlayışı odağının performanstan kontrole kaydığı, arzulanan performansı sağlamadığı sonuçlarına varılmıştır. Vaka incelemesinden hareketle, gelişmekte olan ülkelerde, gelişmiş ülkelerden farklı olarak üç mekanizmanın bu sonuçlara yol açtığı ileri sürülmüştür: çarpıtılmış indirgemecilik, retorik-pratik arasındaki makas farkı, formel egzersiz-düşük performans.

**Anahtar Kelimeler:** Politika transferi, kamuda stratejik planlama, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler, uluslararası kuruluşlar, zorlayıcı/yarı zorlayıcı (coercive/semi-coercive) transfer.

# GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı, gelişmekte olan ülkelerin kendi aralarındaki politika transferi örneklerinin, gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerden yaptığı politika transferlerinden strateji, uygulama ve performansları bakımından ne ölçüde farklı olduğunu ortaya çıkarmaktır. Politika transferi (policy transfer) literatürü ağırlıklı olarak gelişmiş Batı dünyası üzerinedir. Bu durum gelişmekte olan ülkelerin politika transferi örneklerinden elde edilebilecek değerli bilgileri ve görüşleri göz ardı etmeye yol açmaktadır. Politika transferi literatürünün gelişmiş ülkelerin "başarılı uygulama lehine örneklem yanlılığına" (Bryson vd., 2010: 5000) sahip olduğu ve bu durumun "bir coğrafi yoğunlaşma sergilediği" (Stone, 2003) bilinmektedir. Gelişmiş ülkelerin deneyimlerinden öğrenme amacıyla yapılan politika transferleri kararlarının stratejik olarak nasıl oluşturulduğu, içeriklerinin ne ölçüde değiştiği veya yeniden şekillendirildiği, hangi tür bilişsel algıların ve önyargıların yaşandığı ve transfer edilen politikaların yeni ortama uyum sağlaması için nasıl bağlamsallaştırıldığı hakkında çok az şey bilinmektedir. Bu nedenle, gelişmekte olan ülkeler için politika transferine ilişkin araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu araştırmaların ışığında gelişmiş ülkeler arasındaki politika transferlerinde olduğu gibi gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerden yaptığı politika transferlerinin de benzer süreçlere tabi tutulup tutulmadığı ve benzer sonuçlar üretip üretmediklerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Bu doğrultuda, bu çalışma Türkiye'nin gelişmiş Batı ülkelerinden (ABD, İngiltere, İrlanda) kamu yönetimine transfer ettiği stratejik planlama örneğini ele alacaktır. Çalışmada cevabı aranacak genel soru, gelişmekte olan ülkelerin kendi aralarındaki politika transferi süreç ve sonuçlarının, gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerden yaptığı politika transferlerinden ne kadar farklı olduğudur. Bu doğrultuda spesifik olarak gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere politika transferi vakalarında nelerin işe yaradığı, nelerin işe yaramadığı veya ne ölçüde işe yaradığı ve

hangi bağlamlarda işe yaradığı sorularına odaklanılacaktır. Gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerden politika transferindeki bağlamsal farklılık derecesinin (yapısal, kültürel, ekonomik, siyasal, kurumsal) ve transfer edilen politikanın karakteristiklerinin (gömülü olma durumu, karmaşıklık derecesi ve açıklık) transfer sürecini, politika içeriğini, politika bağlamsallaştırmasını ve bilişsel önyargılar üzerindeki etkisini incelemek gelişmiş ülkelerin kendi aralarındaki politika transferlerini incelemekten daha ilginç olacaktır. Bunun nedeni, benzerlik derecesi yüksek olan bağlamların (gelişmiş ülkelerin kendi aralarında) benzer sonuçlar, buna karşın farklılık derecesi yüksek olan bağlamların (gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerden yaptığı transferler arasında) farklı sonuçlar üreteceği beklentisidir.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, (başarılı veya başarısız) politika transferine katkıda bulunan faktörleri belirlemeyi, etkinliklerini artıran/engelleyen unsurları saptamayı, transfer edilen politikaların ne ölçüde uygulanabilir olduğunu anlamayı, sonuçlarını etkileyen bağlamsal değişkenleri incelemeyi ve bu gözlemlerin altında yatan nedenleri açıklamayı amaçlamaktadır. Bu hedefe ulaşmak için çeşitli ve ayrıntı düzeyinde veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da politika transferi ve uygulama süreçlerine ilişkin detaylara girmeyi kolaylaştıran araştırma yöntemlerinin kullanılmasını gerektirmektedir (Fenkel, 2005). Vaka analizi bu amaca en uygun yöntem durumundadır. Vaka analizi, araştırmacıların karmaşık ve bütünsel olguları gerçek yaşam bağlamında araştırmayı amaçladığı ve olgunun ve bağlamının sınırlarının net olarak tanımlanmadığı durumlarda özellikle faydalıdır (Yin, 2018; Eisenhardt, 1989). Vaka çalışmaları, ilgi duyulan olgunun detaylı bir şekilde keşfedilmesine olanak sağlayan, zengin ve detaylı veriler sunan belirli bir durum veya az sayıda durumun derinlemesine incelenmesine imkan sağlar. Bu bağlamda, vaka çalışması, politika transferinin ne zaman, nasıl ve neden başlatıldığı, transferi yapan aktörlerin bilişsel süreçlerinin transfer sürecinde nasıl etkili olduğu, politika içeriğinin nasıl değiştiği, politikanın nasıl uygulandığı, hedeflenen sonuçlara kıyasla elde edilen ve algılanan performans farklarının ne olduğu gibi ayrıntıları incelemek için uygun ve etkili bir yöntem olacaktır.

Politika transferi konusunu somut olarak ele alabilmek için seçilen politika, kamuda stratejik planlamadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki politika transferi farklarını araştırmak için kamuda stratejik planlamanın seçilmesinin birçok nedeni sayılabilir. Stratejik planlamanın seçilmesindeki başat neden, yaygın transfer ve uygulama alanı bulmasıdır. Kamu sektöründe stratejik planlama hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler tarafından yaygın olarak transfer edilmiştir. ABD'nin 1993 yılında kamu yönetiminde zorunlu bir yönetim yaklaşımı olarak stratejik planlamayı benimsemesinden hemen sonra birçok gelişmiş ülke (İngiltere, Kanada, İrlanda, Fransa, Avusturalya, Yeni Zelanda, İtalya vs.) politika transferi yoluna gitti. 1990'ların sonlarından itibaren ikinci bir transfer dalgası görüldü. Bu ikinci dalgada ise Batılı olmayan gelişmekte olan ülkeler (Brezilya, Türkiye, Meksika, Malezya, Güney Afrika vs.) stratejik planlamayı trasfer etme yoluna gitti. ABD'nin kamuda uygulama zorunluluğu kararından sonraki 30 yıl boyunca birçok ülke tarafından transfer edilen stratejik planlama günümüzde artık dünya çapında yaygın bir uygulama haline gelmiştir. Uygulaması yalnızca devletlerin çeşitli seviyelerinde (bakanlıklar içinde) değil aynı zamanda belediyelerde, kamu işletmelerinde, üniversitelerde (Poister ve Streib, 2005; Bryson vd., 2010) de görülmektedir. Ayrıca özel sektör işletmelerinde ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar tarafından da yaygın bir şekilde uygulama imkanı bulduğu gözlenmektedir. Bu nedenle, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında politika transferi ve uygulamaları arasındaki farklılıkları açıklayabilmek için kamu yönetiminde stratejik planlama örneğinin incelenen olguya ışık tutmak için iyi bir imkan ve fırsat sunacağı düşünülmüştür.

İhtiyaç duyulan veriyi elde etmek için mülakat yöntemine başvuruldu. Üç grup kişi ile mülakat yapıldı. İlk grup, stratejik planlamayı bir politika olarak Türk kamu yönetimine transfer etme sürecinde yer alan anahtar resmi yetkililer (üst düzey bürokrat ve politikacılar) oldu. Transfer yapan aktörlerle yapılan mülakatların amacı, politika transferi sürecini, içeriğini ve bilişsel

süreçleri anlamaktı. Mülakat yapılan ikinci grup, stratejik planlama birimlerinin başındaki yöneticiler oldu. Bunlarla yapılan mülakatların amacı kamuda stratejik planlama uygulamalarına ve algılanan performansa ilişkin veri ve bilgi elde etmekti. Üçüncü grup ise, politika transferi veya stratejik planlama üzerine çalışmalar yapan akademisyenler oldu. Akademisyenlerle yapılan mülakatların amacı ise, gelişmekte olan ülkeler bağlamında stratejik planlama politikası transferini bağlamsallaştırmamıza ve gelişmekte olan ülkelerdeki politika transfer ve uygulamalarının arkasındaki dinamikleri kavramsallaştırmamıza yardımcı olmalarıydı.

Çalışmanın organizasyonu şu şekilde olacaktır: İlk olarak, politika transferi ile ilişkili mevcut literatür değerlendirilerek araştırma boşluklarına işaret edilecektir. İkinci olarak, çalışmada kullanılan araştırma yöntemi açıklanacaktır. Üçüncü olarak, politika transferini açıklamak için bir model geliştirilecektir. Dördüncü olarak, modele dayalı önermeler (propositions) geliştirilecektir. Beşinci bölüm, mülakatlardan elde edilen veriler ışığında Türkiye'nin kamuda stratejik planlama transferi ve uygulamaları ele alınacaktır. Tartışma ve sonuç bölümleri ise, bu çalışmanın bulgularından hareketle genel olarak politika, özel olarak yönetim yaklaşımlarının transferi sorunu üzerine daha geniş tartışma ve soyutlamalara ayrılacaktır.

## Politika Transferi Literatürünün Değerlendirilmesi ve Araştırma Boşlukları

Politika transferi, yeni uygulamaların, kurumların, yasaların, yönetim yaklaşımlarının vb. farklı bağlamlarda kurumsallaştığı bir süreçtir. Dolowitz ve Marsh (2000: 5), politika transferini anlamak için bir temel oluşturan oldukça kapsamlı bir tanım sunar ve bu tanıma göre politika transferini "bir politik sistemdeki (geçmiş veya şimdiki) politikalar, idari düzenlemeler, kurumlar ve fikirler hakkında bilginin, başka bir politik sistemdeki politikalar, idari düzenlemeler, kurumlar ve fikirlerin geliştirilmesinde kullanıldığı süreç" olarak tanımlar. Politikalar nasıl transfer edilirse edilsin, arkasında gizli bir varsayım vardır: başka bir bağlamdaki başarılı deneyimlerden faydalanarak transfer eden ülkenin bağlamında performansın artırılması mümkündür. Birçok durumda, karar vericiler politika transferini mevcut problemlerin en hızlı ve etkili çözümü olarak görür ve tekerleği yeniden icat etme maliyetine katlanmaya gerek olmadığını düşünür (Rose 2005; Tavits 2003; Stead ve Pojani, 2018).

Politika yayılımı (diffussion), politika yakınsaması (covergence), ders çıkarma (lesson-drawing) ve iyi uygulama (best practice) gibi diğer kavramlardan evrilmiş olmasına rağmen, politika transferi son yirmi yılda kamu politikası alanında ayrı bir araştırma alanı olarak gelişmiştir (Soremi, 2017). Bununla birlikte, genelde araştırma alanında ve özellikle politika transferi olarak stratejik planlama konusunda önemli deneysel ve kavramsal eksiklikler bulunmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın neden gerekli olduğunu, mevcut literatür içinde nasıl yer aldığını ve hangi özel katkıların amaçlandığını belirtmek için eksikliklere dikkat çekilmesi gerekmektedir.

Politika transferi literatürü değerlendirildiğinde şu noktalarda boşlukların olduğu görülmektedir:

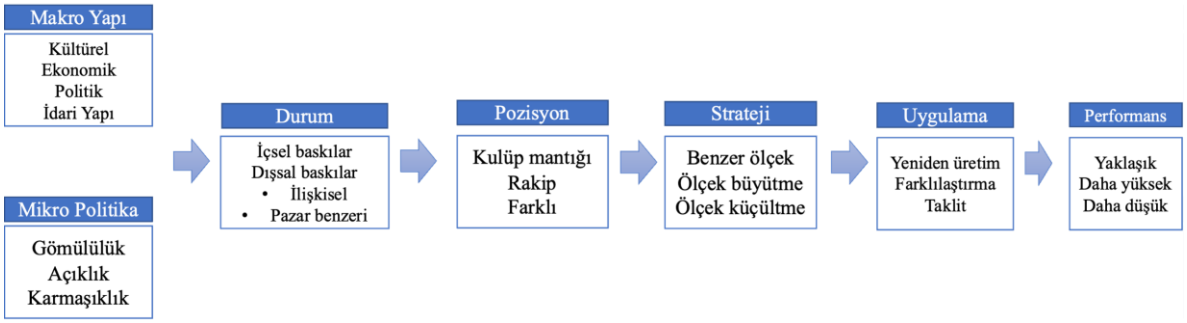
- Literatürün gelişmiş ülke örneklerine odaklandığı ve gelişmekte olan ülkeleri büyük ölçüde göz ardı ettiği görülmektedir. Bu durum, politika transferi alanındaki bilimsel ilerlemenin gelişmekte olan ülke uygulama deneyimlerini dikkate almadan büyük ölçüde gelişmiş Batı ülkeler odağında yanlı olarak gelişmesine yol açmaktadır.
- Politika transferi çalışmalarının çok büyük bir kısmının süreç incelemelerine odaklandığı ve strateji, uygulama ve performans yönlerinin araştırmalarda ihmal edildiği gözlenmektedir. Halbuki, sorunları çözmenin etkili bir yolu olarak politika transferi önemli bir stratejik yöntem olarak da incelenmeyi gerektirir. Stratejik açıdan bakıldığında, ülkeler arası transfer süreci kadar ülke içi uygulama ve performans da önem arz etmekte ve bu uygulama süreç ve performans farklılıklarını araştırmayı gerektirmektedir.
- Politika transferi literatürü ülkeler arası doğrudan transfer örneklerine odaklanmakta ve uluslararası kuruluşların ve hegemonik ilişkilerin politika transferi üzerindeki etkisini görece ihmal etmektedir. Halbuki, gelişmekte olan ülkelerden farklı olarak gelişmekte olan ülkelerde politika transferi motivasyonunun arkasında çoğu zaman dışsal zorlayıcı/yarı zorlayıcı

baskılar bulunmaktadır. Dışsal dinamiklerin devrede olması politika transferi bilişini, sürecini, içeriğini ve sonuçlarını önemli ölçüde etkilemektedir.

- Politika transferi araştırmaları, en çok transferi yapılan politikalar içerisinde yer almasına rağmen kamuda stratejik planlama transferi örneğini yeterince incelememiştir Halbuki, 1993'de ABD'nin kamuda stratejik planlama uygulamalarını zorunlu hale getirmesinden hemen sonra önce gelişmiş ülkeler (İngiltere, Fransa, İrlanda, Kanada, Yeni Zelanda, Avusturalya, vs.), sonra 2000'li yıllarda gelişmekte olan ülkeler (Brezilya, Meksika, Malezya, Türkiye, Güney Afrika, vs.), ve daha sonra da üçüncü dalga olarak çok sayıda az gelişmiş ülke stratejik planlamayı transfer yoluna gitmiştir. Stratejik planlama gibi bir yönetsel yaklaşımın görece kısa süre içerisinde yaygın bir şekilde transfer edilmesine rağmen araştırmacılar tarafından ele alınmaması bir boşluk olarak değerlendirilmektedir.
- Yukarıda belirtilen noktalara ilaveten politika transferi literatürüne yön veren ve olgularını tahmin etmeye imkan sağlayan bir model eksikliğinden de söz edilebilir.

## Politika Transferi Modeli

Tüm bu değerlendirmeler ışığında, aşağıdaki dört önerme tartışılmaya değer gözükmektedir:




**Şekil 1:** Politika transfer modeli

**Önerme I:** Transfer yapan ülkenin pozisyonu (kulüp-zihniyeti, rakip ve farklı), kaynak ülkenin makro düzenlemelerindeki benzerlik ve transfer edilecek politika konusundaki aşinalık derecelerinin durumsal baskıların moderator etkisi tarafından belirlenir.

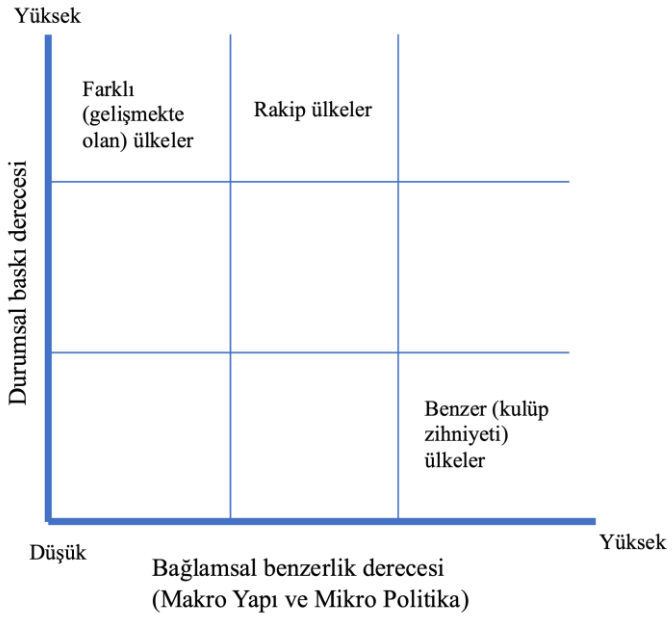
Gelişmekte olan ülkelerin politika transferi, gelişmiş ülkeler karşısında düşük bağlamsal benzerlik ve yüksek durumsal baskıların moderator etkisi altında gerçekleşir.

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'nin stratejik planlama politika transferi ortamı, ABD/İrlanda'nın makro ve mikro düzenleriyle karşılaştırıldığında düşük bağlamsal benzerlik ve yüksek durumsal baskılar altında farklı ülke pozisyonunda gerçekleşir.

**Önerme II:** Politika transferi stratejisi (özümleme, büyütme ve küçültme), transfer yapan ülkenin kaynak ülke karşısındaki konumu ve politika transferi için motivasyonu tarafından belirlenir.

Gelişmekte olan ülkelerin politika transferi stratejisi, gelişmiş ülkeler karşısında düşük bağlamsal benzerlik pozisyonu ve yüksek durumsal baskıların moderator etkisi altında ölçeği küçültme (scaling-down) stratejisi olarak gerçekleşir.

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'nin stratejik planlama politika transferi katı bileşenler (hard components) ile sınırlı ölçeği küçültme stratejisi şeklinde gerçekleşir.




**Şekil 2:** Durumsal bskı derecesi – Bağlamsal benzerlik derecesi matrisi

**Önerme III:** Politika transferinin uygulanışı (yeniden üretme, farklılaştırma ve taklit), transfer yapan ülkenin kaynak ülkeye yönelik kendini konumlandırması ve politika transferi stratejisi tarafından belirlenir.

Gelişmekte olan ülkelerin politika uygulaması, gelişmiş ülkeler karşısında düşük bağlamsal benzerlik konumu ve politika transferi stratejisi (scaling-down) tarafından taklitçi (mimicry) uygulamalar olarak gerçekleşir.

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'nin stratejik planlama uygulamaları taklitçilik şeklinde gerçekleşir.

**Önerme IV:** Politika transferi performansı (kaynak ülkeninkine yakın, yüksek ve düşük), transfer yapan ülkenin kaynak ülkeye yönelik konumu, politika transferi stratejisi ve kurumsal uygulamaları tarafından belirlenir.

Gelişmekte olan ülkelerin politika uygulama performansı, gelişmiş ülkeler karşısında düşük bağlamsal benzerlik konumu ve politika transferi stratejisi (scaling-down) ve taklitçi (mimicry) uygulamaları sonucu kaynak ülkeden daha düşük olarak gerçekleşir.

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'nin stratejik planlama politika performansı, kaynak ülkenin performansı ile karşılaştırıldığında, daha düşük düzeyde gerçekleşir.

# BULGULAR

## Transfer Süreci

Türkiye'de stratejik planlamanın transfer süreci aşağıdaki adımlarda gerçekleşmiştir:

- Finansal krizin tetiklediği rasyonel yönetim arayışı çerçevesinde stratejik planlamanın bürokraside (özellikle Hazine, Maliye ve Devlet Planlama Teşkilatında) gündeme gelmesi (1997)
- Dünya Bankası ve IMF gibi uluslararası kuruluşların stratejik planlama yaklaşımını tavsiye etmesi (2001, 2002, 2003)
- 5018 Sayılı Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu çerçevesinde kamuda stratejik planlamanın zorunlu hale gelmesi (2003)

- Uygulayıcı Batı ülkelerin (10 örnek) incelenmesi
- Pilot uygulamaların yapılması (10 örnek uygulama)
- İkincil mevzuatın çıkarılması

### Uygulama Süreci

Türkiye'de stratejik planlamanın uygulanması süreci de aşağıdaki adımlarda gerçekleşmiştir:

- Kamu idarelerinde stratejik planlama uygulamalarının başlaması (2006)
- Stratejik planlama birimlerinin kurulması
- Ağırlıklı mali uzmanların bu birimlerde görevlendirilmesi
- Beşer yıl arayla idarelerin stratejik planlarını yapması ve Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına sunulması
- Stratejik planlara dayalı performans programlarının yapılması
- Yıllık faaliyet raporlarının yayınlanması
- 15 yılı aşkın deneyim

Bir sonraki bölümde yukarıda ileri sürülen önermeler ışığında Türkiye'nin stratejik planlama transfer ve uygulama süreci değerlendirilecektir.

### Kaynak Ülke ve Türkiye Bağlamları İlişkisi

**Önerme I:** Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'nin stratejik planlama politika transferi ortamı, ABD/İrlanda'nın makro ve mikro düzenleriyle karşılaştırıldığında düşük bağlamsal benzerlik ve yüksek durumsal baskılar altında farklı ülke pozisyonlarında gerçekleşir.

**Tablo 1:** Makro yapı ve mikro politika

| | ABD/İrlanda | Türkiye |
|---|---|---|
| Makro Yapı | Liberal ekonomi, ademi merkeziyetçi yapı, yatay örgütlenme, sistem odaklı, vatandaş memnuniyeti yönelimli, veri ve bilgiye dayalı karar verme, planlı yönetim, demokratik ve katılımcı yönetim, sürekli iyileştirme, sosyal inovasyon | Karma ekonomi, merkeziyetçi yapı, dikey örgütlenme, lider/yönetici odaklı, vatandaş adına hizmet kararı, veri ve bilgiye dayanma eğilimi düşük, doğaçlama yönetim, aksak demokrasi ve düşük katılımcılık eğilimi, muhafazakar, politika transferi odaklı |
| Mikro Politika | 1950'den beri performans odaklı evrim<br>1970'ten beri performans bütçe uygulamaları<br>1970'ten beri kamuda stratejik planlama yaklaşımı<br>• İdari özerklik<br>• Performans-bütçe<br>• Pazar-benzeri rekabet | Performans odaklı yaklaşım ve performans bütçe uygulamaları deneyimin olmaması<br>İdare düzeyinde stratejik planlama deneyiminin olmaması<br>• Merkezi karar ve müdahale<br>• Performans-bütçe ilişkisinin kurulmaması<br>• Pazar-benzeri rekabet eksikliği |

Türkiye'nin makro bağlamı, stratejik planlamayı transfer ettiği ABD ve İrlanda'dan yapısal, kültürel, politik ve ideolojik olarak oldukça farklıdır. Mikro politika düzeyinde ise, stratejik planlamanın bir politika olarak transferinin yapıldığı 2000'li yılların başında Türkiye'nin makro stratejik planlama (kalkınma planları yapma) deneyimi olmasına rağmen idareler düzeyinde stratejik planlama deneyimi bulunmamaktaydı.

Stratejik planlama ve yönetim transfer yapılan ülkelerde (ABD, İrlanda, İngiltere vb.) stratejik planlama ve yönetimin uygulanmasına zemin oluşturan yüksek derecede (i) idarelerin yönetsel otonomiye (faaliyetlerini yerine getirmek için karar verme özgürlüğü) (ii) performans temelli bütçe yönetimine (planladığı faaliyetleri için bütçe alma ve alacağı bütçenin idarenin performansı ile ilişkilendirilmesi) ve (iii) pazar-benzeri kurumlar arası rekabet koşulların varlığına (misyonu kapsamındaki faaliyetleri yerine getirirken diğer idareler ile daha iyi hizmet sunma yarışı içinde olma) sahip olmasına (Hanse ve Ferlie, 2016) karşın Türkiye, tersine, idarelerin düşük derecede yönetsel otonomiye sahip olduğu, performans temelli bütçenin olmadığı ve kurumlar arası rekabetin hoş karşılanmadığı bir özellik göstermektedir. Bu bakımlardan bakıldığında, stratejik planlama ve yönetim açısından transfer eden ülke olarak Türkiye'nin bağlamının, transfer edilen ülkelerle karşılaştırıldığında, stratejik planlama ve yönetim uygulamalarına elverişli olmadığı söylenebilir.

Stratejik planlama ve yönetimin uygulanmasını desteklemeyen bu yüksek bağlamsal farklılıklara rağmen Türkiye'nin transferinin arkasındaki en önemli neden yaşadığı finansal krizdi. 1994'den beri yaşanan ve 1999, 2000 ve 2002'de tekrar eden finansal krizlerin etkilediği bir ortamda, idareler düzeyinde stratejik planlama kamu harcamalarını kontrol altına almak için önemli bir araç olarak görülmekteydi. Krizlerin yol açtığı aciliyet durumu ve krizlerden çıkış bulma arayışları, stratejik planlama ve yönetimin gerektirdiği idareler düzeyinde yüksek otonomi sağlama, performans temelli bütçeye geçiş ve rekabetçi bir ortamın oluşması için gerekli yapısal değişikliklerin göz ardı edilmesine yol açmıştır. İlaveten, Dünya Bankası ve IMF gibi uluslararası kuruluşlardan kredi alabilmek için de stratejik planlamanın transferi bir taktik olarak düşünülmüştür. Kısaca, finansal krizin oluşturduğu baskılar ve kredi alma ihtiyacının oluşturduğu aciliyet duygusu ve baskılar stratejik planlamanın Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliğini menfi etkilemiştir. Başarı için gerekli yapısal dönüşümlerin yapılması, uygulayıcı kamu kuruluşlarının yönetsel anlayış ve organizasyonel yetkinliklerinin geliştirilmesi ve sistemlerinin kurulması yönlü değerlendirme ve çalışmalar yapma yoluna gidilmemiştir. Hatta tersine, mali krizi etkin yönetebilmek için daha merkeziyetçi bir yapı, bütçe kontrolü, merkeze hesap verme anlayışı yönünde değişimler yapılmıştır.

## Türkiye'nin Stratejik Planlama Politikası Transferi Stratejisi

**Önerme II:** Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'nin stratejik planlama politika transferi katı bileşenler (hard components) ile sınırlı ölçeği küçültme stratejisi şeklinde gerçekleşir.

Politika transferinin iki şekilde gerçekleştirilebileceği savunulabilir: katı sistem yönelimli ve yumuşak sistem yönelimli. Yukarıda ileri sürüldüğü üzere, gelişmiş ülkeler arasındaki transfer yumuşak sistem yönelimliyken, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki transfer katı sistem yönelimli olmaktadır. Stratejik planlama ve yönetim çok sayıda değişken içeren, çok boyutlu ve muhtemelen de oldukça karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu, stratejik planlama ve yönetimi yaklaşımının ölçeklendirme stratejilerine (olduğu gibi alma, ölçeği büyütme veya ölçeği küçültme) oldukça açık olduğu anlamına gelir. Birbiri ile yüksek yapısal ve deneyimsel benzerlikler gösteren kulüp zihniyetine sahip ülkelerin stratejik planlama politikasını yumuşak sistem yönelimli bir tarzda transferinden farklı olarak, kaynak ülkeden oldukça önemli yapısal ve deneyimsel farklılıklar gösteren Türkiye'nin transferi katı sistem yönelimli olmuştur.

Stratejik planlama yaklaşımının yumuşak ve katı unsurları şöyle kategorize dilebilir:

**Tablo 2:** Stratejik planlama yaklaşımının yumuşak ve katı unsurları

| KATI BİLEŞENLER (HARD COMPONENTS) | YUMUŞAK BİLEŞENLER (SOFT COMPONENTS) |
|---|---|
| Stratejik Plan<br>Stratejik Analiz (İç ve Dış Çevre Analizleri)<br>Paydaş Görüşlerinin Alınması<br>İzleme, Değerlendirme ve Raporlama Sistemi<br>İç Denetim ve İç Kontrol<br>Performans Sistemi<br>Performansa Dayalı Bütçe Sistemi | Gelecek Yönelimli (Forward Looking) Yönetim<br>• Vizyon, misyon ve Hedeflere Göre Yönetim<br>• Değişim Yönetimi<br>Performans Yönelimli Yönetim<br>• Sürekli Geliştirme (Continous Service Improvements)<br>• Yetkinlik İnşası<br>• Kurumsal Performans Değerlendirme<br>Performans Tabanlı Bütçe Yönetimi<br>• Yatırım Önceliklendirme<br>• Performans-Bütçe Tahsis İlişkisi |

Türkiye stratejik planlamanın yumuşak unsurlarını transfer etmemiştir. Transfer edilmeyen veya eksik bırakılan yumuşak unsurlar şunlardır:

- Gelecek Yönelimli (İlerlemeci) ve Performans Odaklı Yaklaşım
- Performans Yönetim Sistemi
- Performans Tabanlı Bütçe Yönetimi

Stratejik yönetim özü itibariyle, mevcut durumun (statükonun) değişime muhtaç yanlarını belirleyerek ideal bir gelecek (vizyon, misyon, amaç ve hedefler) doğrultusunda değişimi gerektirir. Denebilir ki gelecek yönelimli bu anlayışla en yakından ilişkili olan alt sistemler, Türkiye'nin kamu yönetimi uygulamasında eksik olan performans yönetimi ve performansa dayalı bütçe sistemidir.

Daha spesifik olarak, her politikanın kendi odak unsurları vardır. Stratejik yönetim için odak unsurlar, gelecek ve başarı yönelimli yaklaşım (amaçlar, hedefler, vizyon ve misyon açısından), performans ve performansa dayalı bütçe yönetimiyle (verimlilik ve etkinlik açısından en iyi çıktıları ve sonuçları elde etmek için kaynakları ve yetenekleri kullanma) ilgilidir. Türkiye bu yumuşak odak unsurları transfer dışı bırakarak, stratejik planlamayı katı yönelimli bir transfer şeklinde gerçekleştirmiştir.

## Türk Kamu Yönetiminin Stratejik Planlama Uygulamaları

**Önerme III:** Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'nin stratejik planlama uygulamaları taklitçilik şeklinde gerçekleşir.

**Tablo 3:** Uygulayıcılar, praxis ve uygulamalar

| | ABD/İRLANDA | TÜRKİYE |
|---|---|---|
| UYGULAYICILAR | Planlama Uzmanları<br>Tepe Yönetim<br>Danışmanlar<br>Paydaşlar | Mali Uzmanlar<br>Kısmi Tepe Yönetim<br>Destek Personeli |
| PRAXIS | Düzenlemeler (kanunlar, yönetmelikler, prosedürler)<br>Sistem ve Süreçler (izleme, değerlendirme, raporlama)<br>Rutinler (düzenli toplantılar, | Düzenlemeler (kanunlar, yönetmelikler, prosedürler)<br>Sistem ve Süreçler (izleme, değerlendirme, raporlama)<br>Rutinler (düzenli toplantılar) |
| UYGULAMALAR | Stratejik planlamanın bütün süreçlerinde yapılanlar (proje, faaliyet ve etkinlikler) | Stratejik planlamanın bütün süreçlerinde yapılanlar (proje faaliyet ve etkinlikler) |

Türk kamu yönetiminde stratejik planlama birim yönetici ve çalışanlarının büyük çoğunluğu mali uzmanlardan oluşmaktadır. Mali uzmanlar stratejik planlamanın esasını oluşturan gelecek yönelimli (ilerlemeci) ve performans odaklı bir anlayışa sahip olmaktan daha çok muhafazakar (var olan kaynakların mevzuat sınırları içinde yönetimi) bir eğilim içindedirler. Paraxisler açısından bakıldığında, Türk kamu yönetiminde stratejik düşünme ve uygulamaya yönelik rutinlerin, sistemlerin, yönetim kültürü ve tarzının, organizasyonel yetkinliklerin vb. olmaması uygulamayı büyük ölçüde dayanaksız kılmaktadır. Bunların sonucunda, stratejik planlama uygulamaları gelecek yönelimli, mevcudu hedeflenen geleceğe doğru değiştirerek ilerleme sağlamayı, idarenin performansına (çıktılar) ve hizmet alıcıların memnuniyetine (sonuçlar) odaklanmayı sağlayamamıştır. Yukarıda belirtildiği üzere, gelecek ve performans odaklı bir anlayış gerektiren stratejik planlamanın etkin olarak uygulanabilmesi büyük ölçüde performans yönetimine ve performansa dayalı bütçe yönetimine bağlıdır. Türkiye'nin bu sistemleri kurmaması stratejik planlama uygulamalarının üzerine oturması gereken zeminden yoksun kalmasına yol açmıştır. Performans yönetimi ve performansa dayalı bütçe alt sistemlerinin ayırt edici özelliği, genel stratejik yönetimin diğer alt sistemlerini (iç kontrol, veri ve bilgi yönetimi, paydaş yönetimi gibi alt sistemler vb.) stratejik planlarla ilişkilendirmesi ve kaynak kullanımını somutlaştırarak etkinlik ve verimliliği sağlamasıdır. Performans yönetimi ve performansa dayalı bütçe yönetimi olmadan gelecek yönelimli etkin kaynak yönetimi yapılamaz. Dolayısıyla, bunlar olmadığı için stratejik planlama uygulaması Türk kamu yönetiminde büyük ölçüde zayıf kalmış, performans odaklı bir yönetim anlayışına yol açmamıştır. Örneğin, 5018 sayılı Kanunun getirdiği stratejik planlama anlayışıyla ilişkili en önemli sistemlerden biri, iç kontrol ve iç denetimdir. Teftiş yerine gelen bu sistem, stratejik plan odaklı bir anlayışla değil, formel operasyonel bir şekilde yürütülmektedir. Halbuki, performans ve performansa dayalı bütçenin olması ve uygulanması durumunda iç kontrol ve iç denetim faaliyetlerinin stratejik planlama ekseninde yürütülmesi mümkün olabilecekti.

## Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamalarının Performansı

**Önerme IV:** Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'nin stratejik planlama politika performansı, kaynak ülkenin performansı ile karşılaştırıldığında, daha düşük düzeyde gerçekleşir.

Şüphesiz, transferi yapılan politikanın uygulanabilmesi için gerekli bağlamsal koşulların varlığı, transfer sürecinde izlenilen strateji ve transfer yapıldıktan sonra gerçekleşen uygulama ile transferi yapılan politikanın performansı arasında yakın bir ilişki vardır. Bağlamsal koşullar açısından bakıldığında, stratejik planlama ve yönetim yaklaşımının gerektirdiği yüksek mali ve idari otonomi, performansa dayalı bütçe uygulamaları ve daha iyi hizmet sunmak için kurumlar arası yarış motivasyon ve mekanizmalarının Türk idari yapısında çok düşük düzeyde olması; transfer sürecinde izlenilen strateji açısından bakıldığında, stratejik planlama ve yönetimin kaynak ülkelerden uygulandığı gibi değil, kapsamını daraltarak ve katı unsurlarla sınırlayarak

taktiksel olarak transferin yapılması; uygulayıcı kurumlar açısından bakıldığında ise, sorumlu uygulayıcıların strateji uzmanı olmak yerine mali uzmanlardan oluşması, idareler düzeyinde stratejik planlamanın uygulanması için organizasyonel deneyim ve yetkinliklerin, sistem ve süreçlerin, yönetsel anlayış ve yaklaşımların zayıf olması, uygulamaların formel gereklilikleri yerine getirmeye öncelik ve ağırlık vermesi performansın oldukça düşük düzeyde gerçekleşmesine neden olmuştur. Gerçekte kamuda stratejik planlamanın uygulanması ile ne tür bir başarının elde edildiği şüphelidir.

# TARTIŞMA

Gelişmiş ülkelerin gelişmekte olan ülkelerden; (a.) uzun süredir ve (b.) politika geliştirmede temel yöntem olarak politika transferine başvurmasına rağmen aralarındaki performans farkları neden azalmak yerine artmaktadır? Yukarıdaki bulguların ışığında, bunun 3 ana nedeninin olduğu ileri sürülebilir:

**Çarpıtılmış İndirgemecilik (Distorted Reductionism):** Gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere yapılan politika transferi, söz konusu politikayı ortaya çıkaran birçok bakımdan görece gelişmiş ve zengin yüksek bir bağlamdan nispeten zayıf daha düşük bir bağlama aktarma anlamına gelmektedir. Böylesi bir transferin kaçınılmaz sonuçlarından biri, transfer edilen görece zayıf bağlamda politikayı destekleyici benzer yapı ve dinamiklerin (yönetim kültürü, yetkin insan kaynağı, sistemler vs.) olmaması nedeniyle 'indirgeme' olarak gerçekleşir. Söz konusu destekleyici yapı ve dinamiklerin eksikliği, zayıf bir adaptasyona veya daha doğru bir ifadeyle, özü alınmayan, biçimi ile sınırlı (içi boşaltılmış) bir transfere yol açar. Bu indirgemeci yaklaşım transfer edilen politikanın temel unsurlarının transfer edilmemesinde kendini gösterir. Transfer ve uygulama sürecinde, politikaya ruh veren soyut bazı önemli (esas) unsurları dışarıda bırakılır ve görece nispeten önemsiz ancak somut unsurları alınır. Böylece eksik veya yanlış adaptasyon olarak ifade edilebilecek bir indirgemecilik gerçekleşmiş olur. Türkiye'nin stratejik planlama ve yönetim transferi örneğinde, stratejik yönetimin odak unsurları olan ileri yönelimli yönetim (hedeflere veya vizyona göre yönetim) ve buna bağlı olarak bütçe ve performans yönetimi (verimlilik ve etkinlik açısından en iyi çıktıları ve sonuçları elde etmek için kaynakları yönetme) özüne uygun transfer edilmemiş ve dolayısıyla uygulama alanı bulamamıştır. Dahası, yapılan transfer politikayı sadece katı ve biçimsel unsurlara indirgeyerek özünden uzaklaştırmamış, aynı zamanda, çarpıtmıştır da. Her politika, hangi sorunu çözmek için geliştirildiğiyle ilişkili olarak bir odak sorun ve çözüme sahiptir. Gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere yapılan politika transferlerinde bir odak kayması yaşanır. ABD ve benzeri ülkelerde stratejik yönetimin odağında kamu hizmetlerinde 'yüksek performans sağlama' bulunurken, Türkiye'de temel amaç 'mali yönetim çerçevesinde harcamaların kontrolüne' doğru kaymaktadır. Performanstan kontrole doğru yaşanılan bu odak kayması, stratejik planlama ve yönetimin ortaya çıkışına ve gelişmesine neden olan bir anlam ve amaçtan saparak başka bir yola evirilmesine yol açmış ve böylece görünüşte benzer, gerçekte farklı bir uygulamaya dönüşmüştür.

**Yüksek Retorik, Düşük Uygulama (High Rheoric, Low Practice):** Gelişmekte olan ülkelerin, gelişmiş ülkelerden politika transferi örtük bir varsayıma dayanır: başarı başka bir yerde (yabancı bir bağlamda) çoğaltılabilir, çünkü başarının mantığı evrenseldir. Başka bir ifadeyle, başarılı politikalar transfer edilebilir ve başka bir bağlamda yeniden üretilebilir. Eğer bir politika bir bağlamda başarıya ulaşmışsa, neden gelişmekte olan bir ülkede taklit edilmesin? Bu mantık çerçevesinde, politikanın bağlam bağımlılığı genellikle engel olarak görülmez. Dolayısıyla, bağlamsal engeller göz ardı edilir. Bu mantık, gelişmiş ülkelerden farklı, gelişmekte olan bir ulusal bağlamda kolay bir başarı elde etme beklentisi ve bunun üzerinden yüksek perdeden bir retoriğin ortaya çıkmasına yol açar. Kamuda stratejik planlamaya geçilmesi için transfer ve uygulama süreçlerinde, yaşanılan birçok sorunun merkezinde ulusal ve kurumsal yönetimde stratejik yaklaşımın eksikliğinin olduğuna dikkat çekerek stratejik planlama ve ilgili unsurların, ülkenin performansını ve kamu yönetimini şekillendirmek için son derece önemli olduğu yönünde bir söylem (discourse) geliştirilir. Bu söylemde, stratejik planlamanın çağrışımı sadece etkili bir

yönetim yaklaşımının ötesine geçer ve adeta mucize yaratabilecek bir potansiyele sahipmiş gibi değerlendirilir/abartılır: Stratejik planlama yaklaşımı, ülkenin uzun süredir süregelen başarısızlıklarını (görece ekonomik, teknolojik ve sosyal geri kalmışlık, bütçe açıkları ve mali krizler, vb.) aşabilmek için arzu edilen şeyi tasarlamak ve uygulamak için etkili bir araç sağlayacak ve ülkenin başarısını şekillendirecektir. Ancak ifade edilen düzeyde bir uygulama pratiği, transferi izlenmez. Yüksek retorik ancak düşük uygulama olmasının önemli bir nedeni, uygulama için gerekli makro yapısal değişimlerin yapılmaması (ademi merkeziyetçi, otonom idarelerin oluşturulmaması, hedeflere göre bütçe tahsislerinin yapılmaması ve idarenin performansı ile verilen bütçe arasında ilişkilendirilmenin yapılmaması ve idareler arası rekabete benzer teşvik mekanizmaların geliştirilmemesi) ve mikro organizasyonel kapasitenin (sistemler, süreçler, kültür, liderlik), yeteneklerin (beceriler, yeterlilikler, insan kaynakları, uzmanlık) ve yönetim felsefenin (yönetim anlayışı, katılımcılık, yenilik, bilgi ve veri yönetimi) geliştirilmemesi olmuştur. Politika transferi kararını verenler transfer edilen politikanın yokluğundan kaynaklı sorunların farkında olsalar da uygulanabilmesi için gerekli makro yapısal değişimler ve mikro organizasyonel kapasite, yetenek ve yönetsel felsefeye sahip bir ülke haline nasıl gelinebileceğine fazla kafa yormazlar. Bu gibi ülkeler, muhtemelen aciliyet duygusu, dayanıksız optimizm, zayıf muhalefet, hızlı destek alma arzusu, hesap sorma kültürünün zayıflığı, uluslararası baskılar vb. nedenlerden dolayı transferi gerçekleştirme kararını vermekten çekinmez ancak uygulayarak istenilen sonuçları elde edebilmek için aynı ölçüde kararlılık göstermezler.

**Performans Hedefi Taşımayan Formel Egzersiz (Formal Exercise without Performance Objective):** Transfer edilen politikanın uygulaması, çarpıtılmış indirgemecilik ve yüksek retorik/düşük uygulamanın kaçınılmaz bir sonucu olarak transferi yapılan politika, performans hedefi taşımayan formel bir egzersiz olarak gerçekleşir. Türkiye'nin kamuda stratejik planlama örneğinde en eksik olan husus performansla ilişkilendirilmiş olmamasıdır. Uygulamada stratejik planlar mevzuata, düzenlemelere, kurallara uygun, formel süreçlerde geliştirilir. Ancak formel olarak geliştirilen bu stratejik planlar kurumsal performansla (çıktılar) ve dolayısıyla kamu hizmetlerinin iyileştirilmesiyle (sonuçlar) ilişkilendirilmez. Stratejik planlama, somut hedeflere ve performans kazanımlarına odaklanan bir yönetim yaklaşımı ve uygulaması olmak yerine plan geliştirme, hayata geçirme, izleme ve raporlama aşamalarının tamamında resmi ve teknik bir egzersiz olarak ele alınır. Görünürde Türk kamu yönetiminde stratejik planlama politikasının resmi uygulaması vardır. Stratejik planlama kamu idarelerinin örgütsel yapısında yer alan bir birimi olarak periyodik bir şekilde stratejik planlar geliştirmekle, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na sunmakla, performans programı ve faaliyet raporu hazırlamakla yükümlüdür. Ancak bütün bu yapılan çalışmaların ürettiği değer şüphelidir. Bu çalışmaların ne tür çıktı ve sonuçlara yol açtığına ilişkin ne idare içinde (üst yönetim veya ilgililer tarafından performans değerlendirmesi yapılarak veya iç denetim tarafından hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiği raporlanarak) ne de hesap soran kurumlar (örneğin Sayıştay, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı) tarafından izlenerek, değerlendirilerek, raporlanarak ve en önemlisi de gereği yapılarak müdahil olunmaktadır. Bunların hiçbiri stratejik planlama yoluyla ne tür bir değer yaratıldığına (performans bakışı) ilişkin esaslı bir çalışma yapmaz. Bunun yerine, stratejik planlamanın mevzuata uygun yapılıp yapılmadığına bakarlar. Bu durum, stratejik planlama yaklaşımının kamuda performans kaygısı olmadan formel bir egzersize dönüşmesine zemin hazırlamaktadır.

# SONUÇ

Bu aşamada sorulması gereken can alıcı soru şudur: Politika transferi mi, politika inovasyonu mu? Diğer ülkelerin deneyimlerinden politika transferi yoluyla öğrenmek etkili ve evrensel bir yöntemdir. Transfer, ülkelerin sorunlarına zaman kaybetmeden çözümler bulmalarını sağlar. Transfer, sorunlara çözüm bulma süreci hızlandırmanın ötesinde hata az hata yaparak ve daha az maliyetlere katlanarak çözüm geliştirme avantajını da sağlayabilir. Ancak, unutulmamalıdır ki, politika transferi, kısa vadeli olarak yaşanılan sorunlar için hazır, hızlı, maliyeti düşük, deneyimlenmiş ve etkili bir çözüm sunmayı mümkün kılsa da uzun vadede ülke içinde bir "sosyal

yeniliği (inovasyonu) arama engeli" de yaratır. Bu nokta, özellikle farklı makro ve mikro yapılara sahip gelişmekte olan ülkeler için önemlidir çünkü muhtemelen gelişmiş ülkelerle aynı türden sorun ve çözümler ile yüz yüze değillerdir. Görünüşte sorunlar benzer olabilir, ancak sorun ve çözümlerin dinamikleri, düzey, derece ve derinlikleri büyük ihtimalle farklıdır. Bu nedenle, politika transferi istenilen sonuçları doğurmayabilir. Onun için politika transferi yoluyla kısa vadede çözülmüş gibi görünen sorunlar aslında çoğu zaman çözülmemiş olacaktır. Ancak daha da önemlisi, yaşanılan sorunlar için hazır, hızlı, maliyeti düşük, deneyimlenmiş ve etkili (transfer edilen ülkede yüksek başarı doğurmuş) bir çözümü kabul etmek, uzun vadede ülkenin sosyal inovasyon kapasitesini geliştirmeye yönelik bir engel de oluşturabilir. Kısa vadede hızlı çözümlere odaklanması, gelişmekte olan ülkeleri gelişmiş ülkelere politika geliştirme hususunda bağımlı hale getirebilir. Bağımlılık, ülkenin sadece sorun çözme kapasitesini köreltmez, aynı zamanda geriden izlemeyi bir kader haline dönüştürebilir. Böylesi bir durumda, gelişmiş ülkeler sosyal inovasyonda (politika üretiminde) uzmanlaşırken politika transfer edenler de kopyalama da uzmanlaşacaklardır.

Kısaca, sosyal inovasyon olarak politika geliştirme, politika transferine alternatif olarak düşünülmelidir. Şüphesiz politika transferleri yapılmaya devam edecektir. Ancak (i) nelerin transfer edilmesi, nelerin transfer yerine içeriden geliştirilmesi gerektiğine daha özenle karar verilmeli, (ii) transfer edilmeye karar karar verilen politikaların 'çarpıtılmış indirgemeciliğe' maruz kalmaması için azami gayret gösterilmeli, (iii) transfer ve uygulama süreçlerinde politikayı yeni koşullara daha iyi adapte edebilmek için geliştirme yolları aranmalı ve (iv) sosyal yenilik çerçevesinde politika geliştirmeye çok daha fazla alan açılmalıdır.

# KAYNAKÇA


Aaltonen, E. M. ve Weiss, C. S. (2009). Policy Transfer and Strategic Planning in Local Government. Journal of Public Administration Research and Theory, 19(2), 435-457.

Asif, M. and de Bruijn, E.J, Douglas, A. ve Fisscher, O.A.M. (2009). Why quality management programs fail: A strategic and operations management perspective, International Journal of Quality & Reliability Management, 26 (8), 778-794.

Benson, D. ve Jordan, A. (2011). What Have We Learned from Policy Transfer Research? Dolowitz and Marsh Revisited, Political Studies Review, 9, 366–378.

Boyne, G.A ve Alex A. Chen, A. A. (2008). Performance Targets and Public Service Improvement, Journal of Public Administration Research and Theory, 17, 455–47.

Boyne, G.A. (2016). Sources of public service improvement: A critical review and research agenda, Journal of Public Administration Research and Theory, 13 (3), 367-394.

Bryson, J.M., Berry, F.S. ve Yang, K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions, The American Review of Public Administration, 40 (5), 495–52.

Coulson, A. ve Game, C. (2010). Policy Transfer and Strategic Planning: Lessons from the British Experience. International Journal of Public Administration, 33 (12-13), 651-661.

Dacin, T. ve Budworth, M. (2006). Strategic Planning as Policy Transfer: The Diffusion of the Balanced Scorecard in a Local Government Context. Public Administration Review, 66 (2), 337-346.

Stone, D. (2004). Transfer agents and global networks in the 'transnationalization' of policy, Journal of European Public Policy, 545–566.

Dlamini, N., Mazenda, Masiya, A.T. ve Nhede, N.T. (2019). Challenges to strategic planning in public institutions A study of the Department of Telecommunications and Postal Services, South Africa, International Journal of Public Leadership,16 (1), 109-124.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550.

Evans, M. ve Stone, D. (Eds.) (2013). Policy Transfer in Global Perspective. Routledge.

Frederickson, H. G. ve Smith, K. B. (2003). Strategic Planning in Public Management: A Policy Transfer Perspective. Public Administration Review, 63 (5), 538-548.

Frenkel, M., 2005, The Politics of Translation: How State-Level Political Relations Affect the Cross-National Travel of Management Ideas, Organization, 12 (2), 275–301.
George, B., (2020). Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process and Plan (3Ps), Public Administration Review, 81(4), 793-798.
Goldfinch, S. ve Roberts, V. (2013). New Public Management and Public Sector Reform in Victoria and New Zealand: Policy transfer, elite networks and legislative copying, Australian Journal of Politics & History, 59 (1), 80-96.
Gürsoy, Y. ve Yavçan, B. (2014). Policy Transfer in Local Governance: An Analysis of Municipal Strategic Planning in Turkey. International Journal of Public Administration, 37(11), 752-761.
Hansen, J.R. ve Ewan Ferlie, E. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology, Public Management Review, 18 (1), 1-19.
Hodge, G. ve Greve, C. (2017). Transferring Public Services into the Private Sector: A Handbook for Policy-Makers and Practitioners, Routledge.
Jasanoff, S., Kim, S.-H. ve Kim, S.-K. (2017). Transferring Public Policy Institutions and Learning: The Case of Mexican State Energy Sector Reform, Routledge.
Kipping, M., Engwall, L. ve Üsdiken, B. (2008). Preface: The Transfer of Management Knowledge to Peripheral Countries, International Studies of Management & Organization, 38:4, 3-16.
Lodge, M. ve Wegrich, K. (2005). Control Over Government: Institutional Isomorphism and Governance Dynamics in German Public Administration, Policy Studies Journal, 33(2), 213-234.
Morris, T. ve Lancaster, Z. (2006). Translating Management Ideas, Translating Management Ideas, 207-233.
Noordegraaf, M. ve 't Hart, P. (Eds.). (2015). Policy Transfer and Learning in Public Policy and Management: International Contexts, Content and Development, Routledge.
Scheuer, J.D. (2020). How Ideas Move: Theories and Models of Translation in Organizations, Routledge.
Stead, D. ve Pojani, D. (2018). Learning across cities and regions: the limits to transferring "best practice" In book: Knowledge, Policymaking and Learning for European Cities and Regions.
Stone, D. (1999). Learning Lessons and Transferring Policy across Time, Space and Disciplines, Politics, 19 (1), 51-59.
Stone, D. (2003). Transnational Transfer Agents and Global Networks in the 'Internationalisation' of Policy, Paper prepared for the "Internationalisation and Policy Transfer" Workshop, Tulane University, New Orleans 11th to 12th April 2003.
Stone, D. (2004). Transfer agents and global networks in the 'transnationalization' of policy, Journal of European Public Policy 11(3), 545–566.
Öner, Ö. ve Yılmaz, E. (2019). The Transfer of Urban Regeneration Policies in Turkey: A Comparative Analysis of Istanbul and Izmir. European Planning Studies, 27(5), 983-1002.
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.
Perry, J. L. ve Trachtenberg, E. L. (2003). Transferring Strategic Planning and Performance Management Practices from the Private to the Public Sector: Lessons Learned. Public Administration Review, 63(3), 370-384.
Poister, T.H. ve Streib, G., (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades, Public Administration Review, 65 (1), 45-56.
Røvik, K.A. (2016). Knowledge Transfer as Translation: Review and Elements of an Instrumental Theory, International Journal of Management Review, 18 (3), 290-310.

Yılmaz, İ. ve Gürüz, K. (2011). The Role of Strategic Planning in Policy Transfer: The Turkish Experience. Journal of Planning Education and Research, 31 (4), 397-410.
Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage Publications.

# STRATEJİK YÖNETIM ALANINDA 1990'LARDAN GÜNÜMÜZE YAPILAN ÇALIŞMALARIN "LONG RANGE PLANNİNG" DERGİSİ ÖZELİNDE BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Oytun YAVUZ
*Marmara Üniversitesi*
oytunyavuz@yahoo.com

Prof. Dr. Refika BAKOĞLU
*Marmara Üniversitesi*
refika@marmara.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışma, stratejik yönetim alanında 1990'ların başından günümüze kadar uzanan bir zaman diliminde Long Range Planning dergisinde yayınlanan makalelerin bibliyometrik analizini sunmaktadır. Tespit edilen 1563 makale değerlendirilmiştir. Bulgular, 1990'lı yılların stratejik yönetim literatüründe yoğun bir dönem olduğunu, ancak 2015'e kadar bir azalma yaşandığını ve sonrasında yeni kavramların literatüre etkisi ile tekrar yoğunlaşıldığını göstermektedir. 2010 yılında yayınlanan çalışmaların özellikle yüksek atıf aldığı ve stratejik yönetim yazınına büyük katkı sağladığı vurgulanmaktadır. Anahtar kavramlar arasında strateji, stratejik planlama, stratejik yönetim, inovasyon ve iş modelleri yer almaktadır. Bu çalışma, stratejik yönetim literatürüne yöneticilere ve araştırmacılara çeşitli öneriler sunarak katkıda bulunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, stratejik yönetim, literatür taraması, bibliyometrik inceleme, Long Range Planning.

# GİRİŞ

Stratejik yönetim alanı en temelde işletmelerin neden başarılı ya da başarısız olduğunu; rekabet açısından birbirlerinden nasıl farklılaşmaya çalıştıklarını inceleyen bir yönetim disiplini olarak gelişmiştir. Stratejik yönetim alanı, 1920'lerin başında Harvard Üniversitesinde "işletme politikaları" adı altında verilen derslerle oluşmaya başlamış; üst yönetimin ihtiyacı olan çok fonksiyonlu ve bütünleştirici genel bir bakış açısı ihtiyacı ile ortaya çıkmıştır. Bilimsel anlamda yazılı olarak Alfred D. Chandler tarafından 1962'de yayınlanan "Strategy and Structure" adlı eser stratejik yönetimin ilk eseri olarak kabul edilmektedir. Ancak stratejik düşüncenin akademik temellerini Peter Drucker'ın 1946'da yayınladığı "Concepts of the Corporation" adlı eserinde "şirketlerin başarısının kaynağı nedir?" sorusunu sormasıyla başladığı da ifade edilmektedir (Barca, 2005; Sarvan ark., 2003). Genel yönetim şemsiyesi altında bir alt alan olarak 1960'larda yerleşmiş olan stratejik yönetim, geçen zaman içerisinde çeşitli bilimsel çalışmaların katkısı ile önemli gelişmeler kaydetmiştir. 1950'lerde planlama, 1960'larda uzun vadeli planlama ve 1965-1970 yılları arasında toplu planlama ile stratejik planlama bakış açıları evrimleşerek, 1980 yılından itibaren stratejik yönetim perspektifine dönüşmüştür (Pamuk ark., 1997). Alanın göreceli olarak genç, eklektik ve çok disiplinli yapısı, cevap aradığı sorunlara çeşitli araçlarla farklı cevaplar türetilmesine neden olmuştur (Martin, Madhok ve Sanchez, 2014). Örneğin, geleneksel strateji anlayışına sahip Harvard ekolü 1960'lı yıllarda Chandler'den feyz alarak oluşurken; bu bakışa karşıt bir yorum etrafında bir araya gelen bilim insanları, 1980 yılında "Strategic Management Journal" dergisini ortaya çıkarmıştır. Aynı yıllarda, Michael Porter, stratejinin merkezine planlamayı koyan paradigmanın aksine, merkeze rekabeti almış yeni bir paradigmayı ortaya koyarak bir dönüm noktası yaratmış ve pozisyon okulunun oluşumunu sağlamıştır. Benzer bir şekilde, stratejik yönetimin içeriğine ve uygulama sürecine getirilen değişik yaklaşımlar kısa sürede birçok farklı okulun ortaya çıkmasına neden olmuştur (Barca ve Hızıroğlu, 2009).

Türkiye'de strateji kavramı 1965 yılına kadar ne akademik ne de uygulama alanında yönetim yazınında yer bulmamıştır. Yabancı yazın ile paralel olarak 1960'lardan itibaren çalışılmaya başlanmış olsa da Türkiye'deki stratejik yönetim çalışmalarının akademik anlamda başladığı yılların 1990'lar olduğu söylenebilir (Duman, Kalemci ve Çakar, 2005). Bu yıllardan önce

stratejik yönetim alanında yapılan çalışmalar genel yönetim çalışmaları içerisinde görülmekle birlikte ancak 2000'li yıllardan itibaren alana ilginin arttığı gözlenmektedir (Üsdiken ve Erden, 2002). Türkiye'de son yıllarda giderek daha çok önem kazanan bu alanda yapılmakta olan ulusal ve uluslararası kongrelerin sürekliliği ve uluslararası yayınlarda stratejik yönetim alanına olan eğilim son dönem çalışmalara da konu olmuştur (Erdem, 2009; Hancıoğlu ve Tekin, 2017; Özen, 2000; Özen ve Kalemci, 2009).

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bibliyometrik incelemeler, akademik yayınların çeşitli unsurlarının sayısallaştırılarak, istatistik yardımıyla analiz edilmesine ve bilimsel çalışmaların nicel yönleriyle değerlendirilmesine olanak sağlayan araştırmalardır. Bilimsel çalışmaların sonuçları ve etkililiğinin ölçülmesini sağlayan bibliyometrik yöntemler, bilim dallarının kendi alanlarındaki yayın yeterliliğini, yayın sayısı, niteliği, konunun ele alındığı kavramlar gibi kriterler ışığında değerlendirerek geleceğe yönelik öneriler sunmaktadır. Ayrıca bibliyometrik yöntemler ile belirli bir dönemde belirli konu başlıklarında ve kavramlarda yoğunlaşmış çalışmalar belirlenebilmektedir (Alkan ve Özkaya, 2015).

Stratejik yönetim yazınını incelediğimizde stratejik yönetim alanının gelişiminin tarihsel dönemlere ayrılarak incelendiği birçok eser bulunmaktadır. Bu konudaki bazı önemli referans eserler şunlardır:

**Tablo 1:** Stratejik yönetim yazınına katkısı olan önemli referans eserler

| Referans Eser | Yazına Olan Katkısı |
|---|---|
| Richard Whittington - "What Is Strategy - and Does It Matter?" (1993) | Bu eserde, stratejik yönetim alanının tarihsel gelişimi dönemlere ayrılarak incelenmiş ve farklı strateji yaklaşımları ele alınmıştır. |
| Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington - "Exploring Corporate Strategy: Text and Cases" (2008) | Bu kitap, stratejik yönetim alanındaki farklı dönemlerdeki yaklaşımları ve değişen paradigmayı ele almıştır. |
| David J. Teece - "Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth" (2009) | Teece, dinamik yetenekler kavramını kullanarak stratejik yönetim alanındaki evrimsel değişimi incelemiş ve işletmelerin yenilik ve büyüme için nasıl organize olması gerektiğini açıklamıştır. |
| Dan Schendel, Charles W. Hofer - "Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning" (1979) | Bu kitap, stratejik yönetim alanındaki evrimsel gelişimi ve farklı dönemlerdeki ana yaklaşımları ele alarak literatüre katkıda bulunmuştur. |
| David Collis, Cynthia A. Montgomery - "Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm" (2008) | Collis ve Montgomery, işletmelerin stratejik yönetimde kaynakları ve faaliyet alanını nasıl yönettiğini dönemlere ayrılarak ele almışlardır. |

Bu çalışma da yakın dönem stratejik yönetim yazınında önemli bir yere sahip olan Long Range Planning (LRP) dergisinde yayınlanmış olan araştırmalara dair bir tespit niteliğindedir. Long Range Planning dergisi stratejik yönetim alanında önde gelen uluslararası bir dergidir. Dergi, 1968 yılından bu yana özgün araştırmalar yayınlama konusunda güçlü bir üne sahiptir. Stratejinin önemli alanlarında mevcut bilgi durumunu gözden geçiren ve değerlendiren çalışmalar da dahil olmak üzere, ampirik araştırma ve teorik makaleler içeren makalelerin gönderilmesini teşvik eder. Ampirik araştırmalara kapsayıcı bir yaklaşım benimsemekte, birincil anket verilerine, arşiv verilerine, vaka çalışmasına ve veri toplamaya yönelik diğer kabul görmüş yaklaşımlara dayanan çalışmaları yayınlamaktadır (Lawton, T. & Vassolo, R., 2023).

Dergide 1990-2023 yıllarında yayınlanmış makaleler bu çalışmaya konu olarak derlenmiştir. Tespit edilen 1563 makale; yayın yılı, yazarları, aldıkları atıf sayıları ve ilişkili oldukları anahtar kelimelere göre analiz edilerek; yıllara göre ortalama yayın ile atıf sayılarındaki değişimlerin ve stratejik yönetim alanında en çok konu edinilen kavramların neler olduğunu belirleme araştırmanın amacını teşkil etmektedir. Bu çalışma, stratejik yönetim yazınındaki tarihsel gelişimi ortaya koyarak işletme stratejileri arasındaki ilişkileri keşfedecek bulgulara ulaşmayı hedeflemektedir.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın örneklemi için, dünyada olduğu gibi Türk akademik camiasında da kabul gören Scopus tarafından taranan yayınlardan, 14.4 atıf skoruna ve 7.825 etki faktörüne sahip, Long Range Planning dergisinde, 1990-2023 yılları arasında yayınlanmış makalelere odaklanılmıştır. İncelenecek makaleleri belirlemek için bir prosedür belirlenerek şu süreç izlenmiştir: İlgili derginin sciencedirect.com web sitesindeki sayfasında ilgili tarihler arasında yayınlan 1563 adet makalenin bilgileri her bir cilt ve ilgili sayı özelindeki alt sayfalardan tek tek dışa aktarılarak excel ortamında birleştirilmiştir. İlgili dosyalardan elde edilen verilerden 1147 adet makalenin anahtar kelime verisinin olmadığı belirlendiğinden, bu verilerin ilgili makale başlıklarına göre tamamlanması hususunda yüksek lisans öğrencilerinden destek alınmıştır. Her bir öğrenciye bir grup makale ataması yapılarak anahtar kelimeleri belirlemeleri istenmiştir.

Bunun yanında ilgili makalelerin atıf sayılarını belirlemek için Google Scholar kaynak olarak baz alınmıştır. Her bir makale için araştırma sürecinde (Mayıs, 2023) Google Scholar kaynağında yer alan atıf sayıları tek tek sorgulanarak excel ortamındaki diğer verilere eklenmiştir. Son olarak yine excel ortamında 1563 makaleden oluşan bu liste üzerinde (a) yayın yılı, (b) yazarları, (c) aldığı atıf sayısı, (d) anahtar kelimeleri gibi verilere göre çeşitli analizler yapılmıştır.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

Öncelikle genel resme baktığımızda araştırma kapsamındaki "Long Range Planning" dergisinde 1990-2023 yılları arasında yayınlanmış makalelerin yıllara göre sayısının, aldıkları atıf sayısının ve makale başı aldıkları ortalama atıf sayısının verileri aşağıdaki tablodaki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Araştırmanın evrenini bu toplam 1563 adet makale oluşturmaktadır.

**Tablo 2:** Long Range Planning dergisinde 1990-2023 yılları arasında yayınlanmış makalelerin sayısının, aldıkları atıf sayısının ve makale başı aldıkları ortalama atıf sayısının yıllara göre dağılımı

| Yıl | Makale Sayısı | Alınan Atıf Sayısı | Makale Başına Alınan Ortalama Atıf Sayısı |
|---|---|---|---|
| 1990 | 77 | 5174 | 67 |
| 1991 | 79 | 5665 | 72 |
| 1992 | 77 | 5393 | 70 |
| 1993 | 83 | 7023 | 85 |
| 1994 | 66 | 5606 | 85 |
| 1995 | 58 | 4652 | 80 |
| 1996 | 73 | 8425 | 115 |
| 1997 | 71 | 18568 | 262 |
| 1998 | 81 | 11327 | 140 |
| 1999 | 43 | 3993 | 93 |
| 2000 | 32 | 13582 | 424 |
| 2001 | 29 | 9017 | 311 |
| 2002 | 21 | 4162 | 198 |
| 2003 | 27 | 4481 | 166 |

**Tablo 2:** Long Range Planning dergisinde 1990-2023 yılları arasında yayınlanmış makalelerin sayısının, aldıkları atıf sayısının ve makale başı aldıkları ortalama atıf sayısının yıllara göre dağılımı (devam)

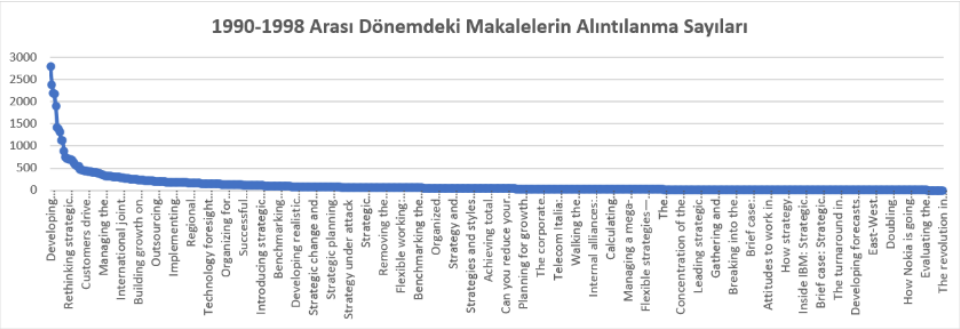
| Yıl | Makale Sayısı | Alınan Atıf Sayısı | Makale Başına Alınan Ortalama Atıf Sayısı |
|---|---|---|---|
| 2004 | 31 | 4746 | 153 |
| 2005 | 26 | 4546 | 175 |
| 2006 | 27 | 4327 | 160 |
| 2007 | 28 | 4634 | 166 |
| 2008 | 31 | 4073 | 131 |
| 2009 | 26 | 2958 | 114 |
| 2010 | 40 | 47390 | 1185 |
| 2011 | 19 | 3675 | 193 |
| 2012 | 17 | 6368 | 375 |
| 2013 | 22 | 5664 | 257 |
| 2014 | 31 | 4325 | 140 |
| 2015 | 29 | 2655 | 92 |
| 2016 | 50 | 4379 | 88 |
| 2017 | 67 | 5136 | 77 |
| 2018 | 60 | 7012 | 117 |
| 2019 | 47 | 3320 | 71 |
| 2020 | 58 | 2536 | 44 |
| 2021 | 51 | 1335 | 26 |
| 2022 | 66 | 648 | 10 |
| 2023 | 20 | 16 | 1 |
| Genel Toplam | 1563 | 226811 | 145 |

## Yıllara Göre Makale Sayıları

Dergide yayınlanmış olan makalelerin yıllara göre dağılımına baktığımızda Grafik 1'deki gibi 3 farklı dönem olduğunu gözlemleyebiliyoruz. Buna göre 1990-1998 yılları arasındaki ortalama yıllık makale sayısı, 1999-2015 yılları arasında ciddi bir düşüş yaşamış ve yine 2016-2023 yılları arasında ilk evredekine yakın bir seviyeye çıkmış olduğu görülmektedir (2023 yılı sadece ilk 5 aylık verileri içerdiğinden 2023 yılı sene sonu rakamlarının içinde bulunduğu döneme benzer bir makale sayısına ulaşacağı öngörülmektedir.)

**Grafik 1:** Long Range Planning dergisinde 1990-2023 yılları arasında yayınlanmış makalelerin sayısının yıllara göre dağılımı

Buna göre 1990-1998 olarak gözlemlediğimiz 1. dönemde yayınlanmış olan makalelerin alıntılanma sayılarına göre dağılımı aşağıdaki grafikteki gibi karşımıza çıkmaktadır.




**Grafik 2:** Long Range Planning dergisinde 1990-1998 yılları arasında yayınlanmış makalelerin alıntılanma sayılarına göre dağılımı

Bu grafiğe baktığımızda dönem içinde yayınlanmış olan 664 adet makaleden ilk 10 tanesinin (dönemdeki makalelerin %2'si) alınan toplam atıf sayısının %25'ini almış oldukları gözlemlenmektedir.

**Tablo 3:** Long Range Planning dergisinde 1990-1998 yılları arasında yayınlanmış makalelerin aldıkları atıf sayıları ve bu atıf sayılarının o dönemde alınan toplam atıf sayısı içindeki oranı

| 1990- 1998 Arasında Yayınlanan Makaleler | Alıntılanma Sayısı | Dönemdeki Toplam Alıntılanma Sayısına Oranı |
|---|---|---|
| Developing intellectual capital at Skandia | 2793 | 4% |
| Measuring your company's intellectual performance | 2378 | 3% |
| How corporate social responsibility pays off | 2203 | 3% |
| Managing Corporate Image and Corporate Reputation | 2169 | 3% |
| SWOT analysis: It's time for a product recall | 1906 | 3% |
| Integrating intellectual capital and knowledge management | 1415 | 2% |
| Understanding knowledge management | 1380 | 2% |
| Knowledge management: A strategic agenda | 1323 | 2% |
| The corporate board: Confronting the paradoxes | 1135 | 2% |
| Core competence: What does it mean in practice? | 1121 | 2% |

1999-2015 olarak gözlemlediğimiz 2. dönemde yayınlanmış olan makalelerin alıntılanma sayılarına göre dağılımı da aşağıdaki grafikteki gibi karşımıza çıkmaktadır.

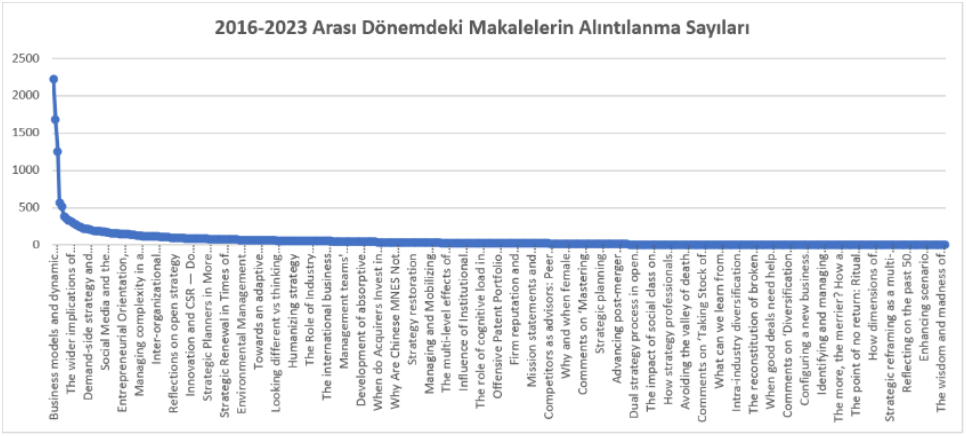
**Grafik 3:** Long Range Planning dergisinde 1999-2015 yılları arasında yayınlanmış makalelerin alıntılanma sayılarına göre dağılımı

Bu grafiğe baktığımızda dönem içinde yayınlanmış olan 474 adet makaleden ilk 10 tanesinin (dönemdeki makalelerin %2'si) alınan toplam atıf sayısının %35'ini almış oldukları gözlemlenmektedir.

**Tablo 4:** Long Range Planning dergisinde 1999-2015 yılları arasında yayınlanmış makalelerin aldıkları atıf sayıları ve bu atıf sayılarının o dönemde alınan toplam atıf sayısı içindeki oranı

| 1999-2015 Arasında Yayınlanan Makaleler | Alıntılanma Sayısı | Dönemdeki Toplam Alıntılanma Sayısına Oranı |
|---|---|---|
| Business Models, Business Strategy and Innovation | 12016 | 9% |
| SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation | 7630 | 6% |
| Business Model Innovation: Opportunities and Barriers | 6045 | 5% |
| Business Model Design: An Activity System Perspective | 4341 | 3% |
| From Strategy to Business Models and onto Tactics | 3899 | 3% |
| Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency | 2671 | 2% |
| The Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications | 2396 | 2% |
| Business Models as Models | 2272 | 2% |
| Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience | 2091 | 2% |
| Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models | 2090 | 2% |

Son olarak 2016-2023 olarak gözlemlediğimiz 3. dönemde yayınlanmış olan makalelerin alıntılanma sayılarına göre dağılımı da aşağıdaki grafikteki gibi karşımıza çıkmaktadır.




**Grafik 4:** Long Range Planning dergisinde 2016-2023 yılları arasında yayınlanmış makalelerin alıntılanma sayılarına göre dağılımı

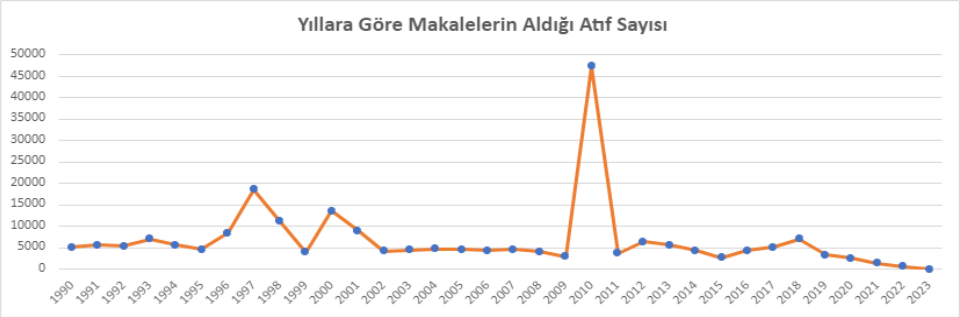
Bu grafiğe baktığımızda dönem içinde yayınlanmış olan 419 adet makaleden ilk 10 tanesinin (dönemdeki makalelerin %2'si) alınan toplam atıf sayısının %33'ünü almış oldukları gözlemlenmektedir.

**Tablo 5:** Long Range Planning dergisinde 2016-2023 yılları arasında yayınlanmış makalelerin aldıkları atıf sayıları ve bu atıf sayılarının o dönemde alınan toplam atıf sayısı içindeki oranı

| 2016-2023 Arasında Yayınlanan Makaleler | Alıntılanma Sayısı | Dönemdeki Toplam Alıntılanma Sayısına Oranı |
|---|---|---|
| Business models and dynamic capabilities | 2228 | 9% |
| Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives | 1682 | 7% |
| Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal | 1252 | 5% |
| Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems | 565 | 2% |
| What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation | 519 | 2% |
| Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities | 383 | 2% |
| Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics | 361 | 1% |
| Business models and organization design | 327 | 1% |
| The wider implications of business-model research | 319 | 1% |
| The Dynamics of Open Strategy: From Adoption to Reversion | 297 | 1% |

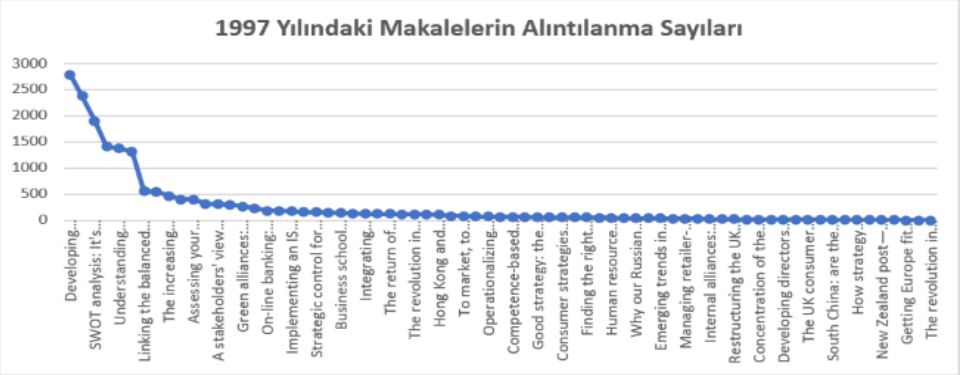
## Yıllara Göre Makalelerin Aldığı Toplam Atıf Sayıları

Dergide yayınlanmış olan makalelerin almış oldukları toplam atıf sayılarının yıllara göre dağılımına baktığımızda makale sayılarındaki gibi 3 farklı döneme dağılmış bir durum görülmemektedir. Aşağıdaki grafikte görülen verilere göre makalelerin aldığı toplam atıf sayıları 1997, 2000 ve 2010 yıllarında diğer yıllara göre ciddi bir şekilde yüksek değerde çıkmıştır. Bu da bize bu 3 yılda yayınlanmış olan makalelere daha yakından eğilmemiz gerektiğini göstermektedir. Bu yıllardaki makalelerden hangisinin literatürde bu seviyede etki bırakmış olduğunu keşfetmek önem arz etmektedir.




**Grafik 5:** Long Range Planning dergisinde 1990-2023 yılları arasında yayınlanmış makalelerin aldığı toplam atıf sayılarının yıllara göre dağılımı

Buna göre ilk olarak 1997 yılında yayınlanmış olan makalelerin alıntılanma sayılarına göre dağılımı aşağıdaki grafikteki gibi karşımıza çıkmaktadır.



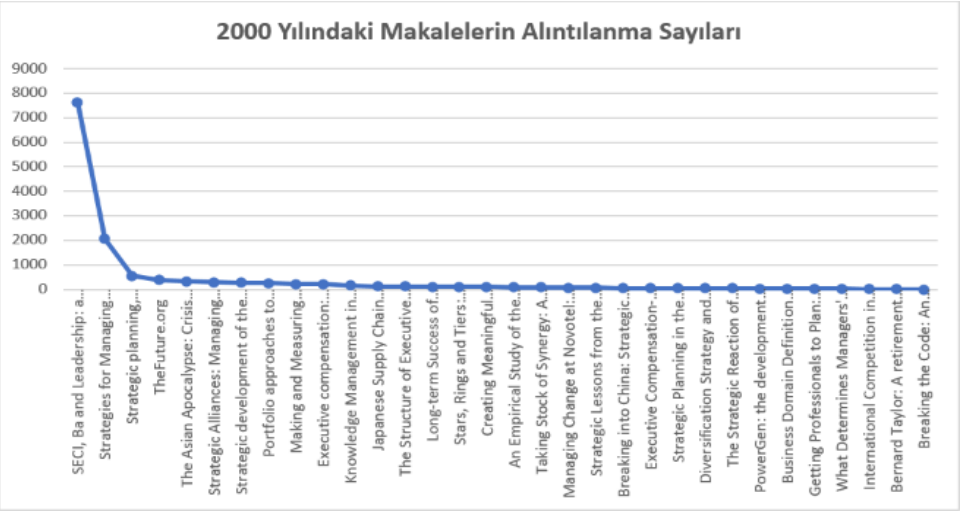

**Grafik 6:** Long Range Planning dergisinde 1997 yılında yayınlanmış makalelerin alıntılanma sayılarına göre dağılımı

Bu grafiğe baktığımızda yıl içinde yayınlanmış olan 71 adet makaleden ilk 5 tanesinin (yıldaki makalelerin %7'si) alınan toplam atıf sayısının %53'ünü almış oldukları gözlemlenmektedir.

**Tablo 6:** Long Range Planning dergisinde 1997 yılında yayınlanmış makalelerin aldıkları atıf sayıları ve bu atıf sayılarının o dönemde alınan toplam atıf sayısı içindeki oranı

| 1997 Yılında Yayınlanan Makaleler | Alıntılanma Sayısı | Dönemdeki Toplam Alıntılanma Sayısına Oranı |
|---|---|---|
| Developing intellectual capital at Skandia | 2793 | 15% |
| Measuring your company's intellectual performance | 2378 | 13% |
| SWOT analysis: It's time for a product recall | 1906 | 10% |
| Integrating intellectual capital and knowledge management | 1415 | 8% |
| Understanding knowledge management | 1380 | 7% |

İkinci tespit ettiğimiz yıl olarak 2000 yılında yayınlanmış olan makalelerin alıntılanma sayılarına göre dağılımı aşağıdaki grafikteki gibi karşımıza çıkmaktadır.



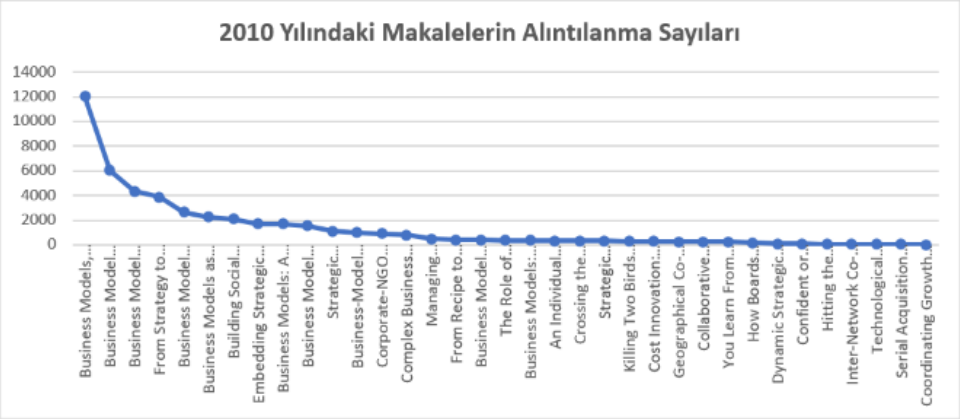

**Grafik 7:** Long Range Planning dergisinde 2000 yılında yayınlanmış makalelerin alıntılanma sayılarına göre dağılımı

Bu grafiğe baktığımızda yıl içinde yayınlanmış olan 32 adet makaleden ilk 5 tanesinin (yıldaki makalelerin %16'sı) alınan toplam atıf sayısının %81'ini almış oldukları ve hatta ilk sıradaki makalenin alınan toplam atıf sayısının %56'sını almış olduğu gözlemlenmektedir.

**Tablo 7:** Long Range Planning dergisinde 2000 yılında yayınlanmış makalelerin aldıkları atıf sayıları ve bu atıf sayılarının o dönemde alınan toplam atıf sayısı içindeki oranı

| **2000 Yılında Yayınlanan Makaleler** | **Alıntılanma Sayısı** | **Dönemdeki Toplam Alıntılanma Sayısına Oranı** |
|---|---|---|
| SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation | 7630 | 56% |
| Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context | 2066 | 15% |
| Strategic planning, autonomous actions and corporate performance | 556 | 4% |
| TheFuture.org | 389 | 3% |
| The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses | 325 | 2% |

Son olarak üçüncü tespit ettiğimiz yıl olarak 2010 yılında yayınlanmış olan makalelerin alıntılanma sayılarına göre dağılımı aşağıdaki grafikteki gibi karşımıza çıkmaktadır.




**Grafik 8:** Long Range Planning dergisinde 2010 yılında yayınlanmış makalelerin alıntılanma sayılarına göre dağılımı

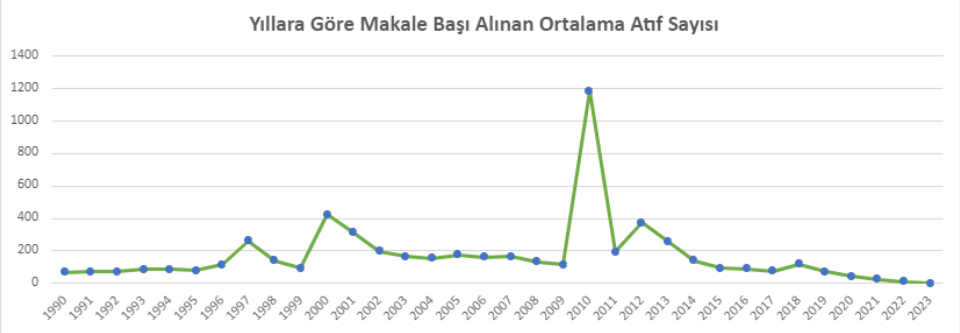
Bu grafiğe baktığımızda yıl içinde yayınlanmış olan 35 adet makaleden ilk 5 tanesinin (yıldaki makalelerin %14'ü) alınan toplam atıf sayısının %61'ini almış oldukları gözlemlenmektedir.

**Tablo 8:** Long Range Planning dergisinde 2010 yılında yayınlanmış makalelerin aldıkları atıf sayıları ve bu atıf sayılarının o dönemde alınan toplam atıf sayısı içindeki oranı

| 2010 Yılında Yayınlanan Makaleler | Alıntılanma Sayısı | Dönemdeki Toplam Alıntılanma Sayısına Oranı |
|---|---|---|
| Business Models, Business Strategy and Innovation | 12016 | 25% |
| Business Model Innovation: Opportunities and Barriers | 6045 | 13% |
| Business Model Design: An Activity System Perspective | 4341 | 9% |
| From Strategy to Business Models and onto Tactics | 3899 | 8% |
| Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency | 2671 | 6% |

## Yıllara Göre Makale Başı Alınan Atıf Sayıları

Long Range Planning dergisinde 1990-2023 yılları arasında yayınlanmış olan makalelerin makale başına almış oldukları ortalama atıf sayılarının yıllara göre dağılımına baktığımızda yine makale sayılarındaki gibi 3 farklı döneme dağılmış bir durum görülmemektedir. Makalelerin aldığı toplam atıf sayıları grafiğine benzer bir şekilde aşağıdaki grafikte de makale başına alınan ortalama atıf sayıları 1997, 2000 ve 2010 yıllarında diğer yıllara göre anlamlı bir şekilde yüksek değerde çıkmıştır. Ancak makalelerin aldığı toplam atıf sayıları grafiğinde 1997 yılındaki toplam atıf sayısı verisi 2000 yılındaki toplam atıf sayısı verisine göre daha yüksekken, makale başı alınan atıf sayıları grafiğinde 1997 yılındaki ortalama atıf sayısı verisi 2000 yılındaki ortalama atıf sayısı verisine göre daha düşük çıkmıştır. Bu durum bize 1997 yılından daha çeşitli sayıda makalenin yüksek sayıda atıf aldığını, buna karşın 2000 yılındaki makalelerden bazılarının da 1997'dekilere görece daha yüksek değerde atıf aldığını göstermektedir. Ayrıca iki grafikteki 2010 yılındaki veriler ise paralellik arz etmektedir. Bu da bize bu 3 yılda yayınlanmış olan makalelere daha yakından eğilmemiz gerektiğini göstermektedir. Bu yıllardaki makalelerden hangisinin literatürde ne seviyede etki bırakmış olduğunu keşfetmek önem arz etmektedir.




**Grafik 9:** Long Range Planning dergisinde 1990-2023 yılları arasında yayınlanmış makalelerin aldığı ortalama atıf sayılarının yıllara göre dağılımı

## Yıllara Göre Anahtar Kelime Sayıları

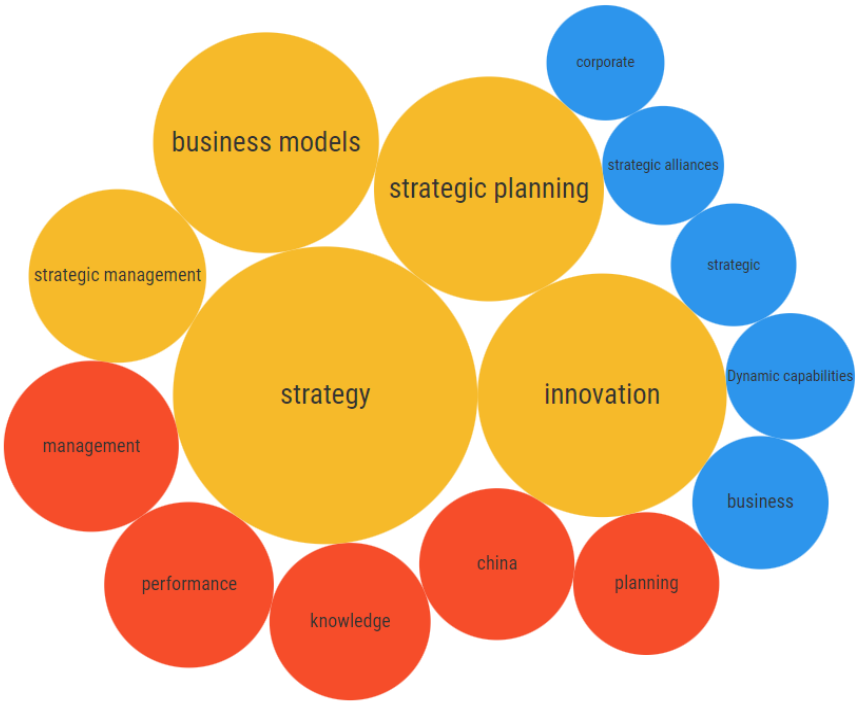
Long Range Planning dergisinde 1990-2023 yılları arasında yayınlanmış olan makaleleri anahtar kelimelerine göre analiz ettiğimizde en çok makalede geçen ilk 15 anahtar kelime listesi ve bu kelimelerin tarihsel gelişimini görmek için 10 yıllık dönemlere göre dağılımı Tablo 8'deki gibi karşımıza çıkmaktadır.

Bu tablodaki verileri incelediğimizde bazı kavramların her dönemde makalelere konu olduğunu, bazı kavramların ilk dönemlerde adı geçerken son 10 yılda hiçbir makalede yer almadığını ve bazı kavramların ise son dönemlerde ortaya çıktığını gözlemleyebiliyoruz. Bu da bize stratejik yönetim alanında yapılan araştırmalara hangi kavramların damga vurduğunu ve hangi dönemde yoğun olarak konu edindiklerini göstermektedir. Literatürdeki tarihsel gelişimi keşfetmek açısından önem arz etmektedir.

**Tablo 9:** Long Range Planning dergisinde 1990-2023 yılları arasında yayınlanmış makalelerde en çok konu edinilen ilk 15 anahtar kelimenin toplamda ve dönemlere göre kullanılma sayıları

| Anahtar Kelimeler | 1990'lar | 2000'ler | 2010'lar | 2020'ler | Genel Toplam |
|---|---|---|---|---|---|
| strategy | 61 | 15 | 19 | 5 | 100 |
| innovation | 13 | 11 | 34 | 9 | 67 |
| strategic planning | 45 | 7 | 4 | 1 | 57 |
| business models | | | 45 | 10 | 55 |
| strategic management | 23 | 5 | 4 | 2 | 34 |
| management | 20 | 3 | 9 | 1 | 33 |
| performance | 6 | 8 | 15 | 2 | 31 |
| knowledge | 3 | 6 | 18 | 1 | 28 |
| china | 10 | 2 | 11 | 3 | 26 |
| planning | 18 | 3 | 2 | | 23 |
| business | 13 | 4 | 3 | | 20 |
| dynamic capabilities | | | 11 | 7 | 18 |
| strategic | 5 | 1 | 11 | | 17 |
| strategic alliances | 8 | | 5 | 3 | 16 |
| corporate | 11 | 3 | 1 | | 15 |

Tüm zamanları dikkate aldığımızda en çok konu edinilen ilk 15 anahtar kelimenin başında Strateji, inovasyon, stratejik planlama ve iş modelleri gibi kavramların yer aldığını görüyoruz. Bu da bize stratejik yönetim literatürüne damga vurmuş, alandaki birçok çalışmaya yön vermiş olan kavramların bunlar olduğunu göstermektedir.




**Şekil 1:** Long Range Planning dergisinde 1990-2023 yılları arasında yayınlanmış makalelerde en çok konu edinilen ilk 15 anahtar kelime

(Sarı: 1-5. kelimeler, Kırmızı: 6-10. kelimeler, Mavi: 11-15. kelimeler)

Dönemlere göre dağılımları dikkate aldığımızda en çok konu edinilen ilk 15 anahtar kelimenin hangi yıllarda daha çok konu edinildiğini gözlemleyebiliyoruz. Buna göre strateji, inovasyon ve stratejik planlama kavramları ilk dönemlerden beri araştırılan kavramlar olmasına rağmen iş modelleri, dinamik yetkinlikler gibi kavramların 2010'lu yıllar itibari ile araştırmalara konu edinilmeye başlandığını görüyoruz. Bu da bize stratejik yönetim literatürüne yön vermiş olan kavramların tarihsel gelişimlerini göstermektedir.

**Şekil 2:** Long Range Planning dergisinde 1990-2023 yılları arasında yayınlanmış makalelerde en çok konu edinilen ilk 15 anahtar kelimenin dönemlere göre bulut gösterimi

Kaynak: Sarı: 1990-1999 yılları arası, Kırmızı: 2000-2009 yılları arası, Mavi: 2010-2019 yılları arası, Yeşil: 2020-2023 yılları arası

Tarihsel gelişime baktığımızda 1990-1999 yılları arası yoğun bir şekilde araştırmalara konu edinilen strateji, stratejik planlama, stratejik yönetim kavramlarının dönemler ilerledikçe yerini inovasyon ve iş modelleri kavramlarına bırakmış olduğunu yukarıdaki kelime bulutu gösteriminde açıkça gözlemleyebiliyoruz.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Bibliyometrik yöntemin belirli bir alan dahilinde uygulanması, araştırmacılara ve konu hakkında çalışanlara fikir verebilmesi ve mevcut durumun tespiti açısından önemlidir. Uluslararası alanda saygın, stratejik yönetim alanında ilk yayınlanan Long Range Planning dergisinde yer alan yakın dönem stratejik yönetim araştırmalarının bibliyometrik özelliklerinin değerlendirildiği bu çalışmanın bulgularıyla da şu yorumlar yapılabilir.

1990 yılından günümüze kadar stratejik yönetim alanında yapılmış çalışmaları Long Range Planning dergisi özelinde incelediğimizde yayınlanan araştırmaların 1990'lı yıllarda en yoğun dönemini yaşamış olduğunu, daha sonra 2015'e kadar bir azalma yaşadıktan sonra 2015 sonrası

yine yeni kavramların literatüre olan etkisi ile yoğun bir dönem geçirdiğini gözlemliyoruz. Bu genel resim de bize stratejik yönetim yazınındaki güncel yaklaşımların temelinin 1990'lı yıllarda atıldığını ve son 10 yılda da tekrar bir gelişim gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Makalelerin aldığı alıntı sayıları incelendiğinde, yayın tarihinden 2023 yılına kadar alınan toplam atıf sayıları ve makale başına alınan ortalama atıf sayıları benzer bir şekilde bize 1997, 2000 ve 2010 yıllarında yapılan çalışmaların stratejik yönetim alanına damga vurmuş olan araştırmalar olduğunu göstermektedir. Özellikle 2010 yılında yapılan çalışmaların daha güncel olmasına rağmen önceki yıllara kıyasla daha yüksek sayıda atıf aldığı gözlenmektedir. Bu da bize 2010 yılında yayınlanan makalelerin stratejik yönetim yazınına büyük katkılar sağladığını ve kendisinden sonra yapılan çalışmalara yön verdiğini göstermektedir. Bu yönüyle yapılacak her yeni çalışmada bu dönemki çalışmalar iyi incelenmelidir.

Ayrıca kelime bulutlarından ortaya çıkan bulgulara baktığımızda da stratejik yönetim yazının temelini oluşturan kavramların strateji, stratejik planlama, stratejik yönetim olduğunu ve güncel döneme damga vuran kavramların da inovasyon ve iş modelleri gibi kavramlar olduğunu görüyoruz.

Bu çalışmada değerlendirilen makalelerde de bu duruma uygun biçimde yöneticiler ve araştırmacılar için çeşitli tavsiyeleri ortaya koyan kavramlar en çok karşımıza çıkmaktadır. Bu tavsiye niteliğindeki kavramlara göre yeni araştırmalar yapılabilir veya literatüre katkı sağlayacak ama henüz yeterince işlenmemiş kavramlar belirlenerek o kavramları odağına alan çalışmalar yapılması stratejik yönetim yazını açısından faydalı olacaktır.

# KAYNAKÇA


Alkan, G. ve Özkaya, H. (2015). Türk muhasebe ve finans yazınının SSCI'da 20 yılı. Journal of Accounting & Finance, 66, 175–192.

Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1), 7–38.

Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li yıllarda Türkiye'de stratejik yönetim alanının entelektüel yapısı. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(1), 113–148.

Duman, Ş. A., Kalemci, R. A. ve Çakar, M. (2005). Türkiye'de stratejik yönetim alanının kapsamını belirlemeye yönelik bir araştırma. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1), 57–72.

Hancıoğlu, Y. ve Tekin, E. (2017). Ulusal işletmecilik ile ulusal yönetim ve organizasyon kongrelerinde yayımlanan araştırmaların bibliyometrik profili: Stratejik yönetim yazını üzerine bir inceleme [16. UİK Özel Sayısı]. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 10(16), 87–100.

Lawton, T., Vassolo, R. (2023). About the journal: Long Range Planning, (2023, 10 Haziran) Erişim adresi https://www.sciencedirect.com/journal/long-range-planning

Martin, L. A. G., Madhok, A., & Sanchez, M. A. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. Business Research Quarterly, 17, 69–76.

Pamuk, G., Erkut, H., Ülegin, F., Ülegin, B., Akgüç, Ö., Alpay, Y. ve Koşma, H. (1997). Stratejik yönetim ve senaryo tekniği. İstanbul: İrfan Yayıncılık.

Üsdiken, B. ve Erden, Z. (2002). 1990'lı yıllarda Türkiye'de yönetim alanı: Disiplinin yapısı ve yaklaşımlar. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1), 91–112.

Yaşlioğlu, D. T., Arzu, İ. N. A. N., & Sözüer, A. (2018). Stratejik yönetim araştırmalarında Türkiye kapsamı: 2000-2015 döneminde yayınlanan makalelerin bibliyometrik incelemesi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 29(84), 79-92.

# TÜRKİYE BAĞLAMINDA CENAZE HİZMETLERİ "İŞ" MODELİ

Prof. Dr. Umut Sanem ÇİTÇİ TÜRKÜSTÜN
*İzmir Bakırçay Üniversitesi*
umutsanem.citci@bakircay.edu.tr

Prof. Dr. Adem SAĞIR
*Karabük Üniversitesi*
ademsagir@karabuk.edu.tr

## ÖZET

Ölüm, insanlığın uzun zamandır çözüm arayışı içinde olduğu zorlu imtihanıdır. Zorluğun kaynağı, ölümün içerdiği belirsizlikten ileri gelmektedir. Başta kamu düzenini sağlamakla görevli devlet olmak üzere, kültür, gelenek ve din gibi çeşitli kurumlar ölümün belirsizliğini, yönetilebilir bir alana çekerek ortadan kaldırma kaygısı içindedirler. Bu kaygının en belirgin uzantısı, ölü bedene vedayı içeren törenlerin organizasyonunda ve yönetilme biçiminde karşımıza çıkar. Bugün hemen hemen tüm toplumlarda iç içe geçen kurumlarla ölümün tamamlayıcısı olarak "cenaze hizmetleri" söz konusudur. Bu çalışmanın amacı cenaze hizmetlerini, Türkiye bağlamında iş modeli ve piyasa düzeni çerçevesinde değerlendirmek ve cazip bir "iş" olarak ele alınmasının mümkün olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu amaca uygun olarak çalışmada cenaze olgusuna, cenazenin bir iş olarak değerlendirilmesini mümkün kılacak bir araç olarak kanvas iş modeline ve model üzerinden Türkiye bağlamının değerlendirilmesine yer verilmektedir. Örnek olay desenindeki bu çalışmanın temel bulgusu, cenaze hizmetlerindeki "sözde" rakiplerin aslında simbiyotik ilişki ile var olduğunda tarafların memnuniyetinin olumlu yönde gelişeceğidir.

**Anahtar Kelimeler:** Ölüm, cenaze işleri, kanvas iş modeli, rekabet gücü, örnek olay.

# GİRİŞ

Ölüm, *toplumu yeniden inşa eden* (Giddens, 2008) *ve kolektif bağları güçlendiren* (Durkheim, 2005) bir süreçtir. Cenazeler ölen kişinin toplumsal düzeni sağlamak adına cansız bedenini ortadan kaldırma işlevini gerçekleştirmenin yanı sıra ölene olan bağı, sevgiyi ve saygıyı ifade etme fırsatı sağlar (Thomas, 1991; Malinowski, 2000; Jones, 2004; Solomon ve Malpas, 2006; Kellehear, 2012; Sağır, 2017; Sağır, 2021). Thomas'a (1991:82) göre ölmek üzere olan kişiye refakat etmek, ölümüne kadar onunla en uzun yolu kat etmek, onun ritmine göre ve onun seçtiği yönü tutmak ve beklentilerini karşılamak demektir. Fromm (1984:24) bu bağlamda insan için yapılan *en son toplumsal büyük görevin cenaze töreni* olduğundan bahsetmiştir. Bauman (2012:71) cenaze törenlerinin yaşayanları ruhsal açıdan rahatlaması bakımından her toplulukta karşımıza çıktığına değinmektedir. Cenaze veya anma törenlerinin işlevsel yönü, insanlara yaşanan kayıptan ötürü duygularını ifade etme olanağı vermesi ve duyguların biçimsel olarak dışarı vurulmasına aracı olmasıdır. İnsanların, yas törenlerine, sevdiklerinin anısını yâd edeceklerine ve kendilerini rahatlatacaklarına olan inançla sahip çıktıkları görülmektedir (Jones, 2004:370).

Toplumda söz konusu cenaze törenini üstlenen aktörler bulunmaktadır. Genel olarak cenaze hizmetini organize edenler, mal tedariki, tesislerin kullanımı ve çeşitli hizmetlerden yararlanmanın yanında aynı zamanda kâr elde etmek için de ücret almaktadır (Parsons, 2003:69) ki bu durum devlet kurumları dışında bu işi organize eden her aktörü "işletme", "girişim" statüsüne taşımaya yeterli görülebilir. İşletmenin doğası düşünüldüğünde hiç de garip gelmeyen "kâr elde etme durumu" söz konusu cenaze hizmetleri (CH) olduğunda "garip" karşılanabilir. Oysa alınan hizmetin devlet kuruluşları tarafından verildiğinde oldukça standartlaşması ve hızlandırılmış olması; yine alınan hizmetin sıradan bireyler tarafından üstlenilemeyecek kadar detayları ve güçlükleri içermesi piyasa mekanizması içinde "değer" kazanmasını makul kılmaktadır.

Bu noktada araştırmacılar uzun soluklu bu araştırmanın ilk kısmında şu soruyu sormaktadır:

***Araştırma Sorusu:*** *Türkiye'de CH için ticari cazibesi olan bir iş modelinden bahsetmek mümkün mü? diğer bir deyişle devletin yerel yönetimleri ile üstlendiği ve ücretsiz sunduğu bir hizmet olarak CH özel sektör için cazip bir iş modeline sahip mi?*

Cenaze törenleri, uzun zaman profesyonel olarak kabul edilemeyecek arkadaşlar, akrabalar veya topluluk üyeleri tarafından yürütülmüştür. Tören öncesi, esnası ve sonrası olacak şekilde bir süreci içeren hizmet, ölen kişinin hazırlanmasını ve defnedilmesini kapsar. Şimdilerde çeşitli ülkelerde bu sürecin profesyonel firmalara bırakıldığı bilinmektedir (Korai ve Souiden; 2017). Profesyonelleşen CH'nin, ticari kimlik kazanması ve piyasada iştah kabartması şüphesiz kar elde eden bir iş modeline sahip olmasına bağlıdır. Türkiye bağlamında iş modelinin iç dinamiklerinin anlaşılması söz konusu hizmetin ticarileşme kapasitesini anlamak adına önemlidir.

CH piyasasında aktörler ülkelere göre çeşitlilik göstermekle birlikte hizmet sürecine dahil olanlar genel olarak belediyeler, cenaze hizmeti veren özel kuruluşlar ve dernekler, ulusal/uluslararası cenaze acenteleri, mezar bakımcıları ve kazıcıları, çiçekçiler, mermerciler, ağlayıcılar, tabut fabrikaları ve firmaları ve cenaze materyalleri satan küçük işletmeler gibi çok sayıdadır. Bu zenginlikteki CH için rekabet gücü dinamiklerini belirlemek pek kolay değildir. Trompette (2007)'nin ifadesi ile CH'ni zorlu kılan iki özellik vardır: a) cenaze sürecindeki sözümona "alışverişin" mantık çerçevesinde gelişmesini engelleyen ölüm denilen şeyin "duygu+aciliyet+cehalet kombinasyonunu" doğurması; b) CH alanının ne sadece kendi isteklerinizi yapabileceğiniz kadar özgür olunması ne de sadece kurumlar tarafından şekillendirilebilecek kadar kısıtlanmış olmasıdır.

İnsanoğlu var olduğundan beri süre gelen cenaze işi farklı bağlamlarda (Fransa, ABD, Endonezya vb.) ele alınmıştır (Harrington ve Treber 2012; Harrington 2007; Harrington ve Krynski 2002; Prihatiningsih vd. 2023). İncelenen çalışmalarda dikkate değer olan şey, tekrarı mümkün olmayan ölüm anının ve sonrasının topluluk içinde plansız ya da özensiz yaşanmasındansa, tasarlanmış törene dönüşmesini sağlayan firmaların zaman içinde ortaya çıkmasına imkan veren gelişmelerin yaşanmış olmasıdır. Çeşitli ülkelerde hem tarihsel hem de yapısal analizler içeren çalışmalara rastlamak mümkün olmakla birlikte özellikle iş modeli ve rekabet gücü dinamiklerini açığa çıkarıcı Türkiye bağlamını içeren bir çalışmaya erişilememiştir. Türkiye bağlamını özellikli kılan ise daha önce özel girişimlerce yürütülen bir işin zamanla yerel yönetimlerce ücretsiz olarak üstlenilmesi ve sonrasında özel girişimlerin alanda var olma mücadelesi içinde kendi iş modellerini geliştirmek durumunda kalmış olmalarıdır.

# CENAZE HİZMETLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

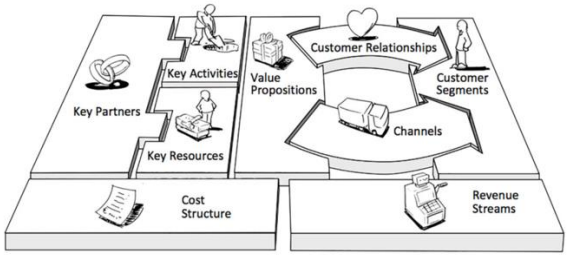
CH alanında yazın taraması yapmak, ölüm-cenaze ikilisinin çok farklı perspektiflerden değerlendirilebilir olması nedeniyle bu çalışmanın belki de en zor aşamasını oluşturmuştur. Örneğin cenaze hizmeti ölü bedenlerin ortadan kaldırılmasında yenilikçi çevre dostu "yeşil çözüm" perspektifinde ele alınabildiği gibi (Keijzer, 2017); cenazenin kendine has kuralları, ritüelleri ve toplumsal beklentileri içermesi bakımından ölüm sosyolojisi perspektifinden de değerlendirilmiştir (Trompette, 2007); yine pazarlama alanında yas tutanların tüketici tercihlerinin ele alındığı çalışmalarda sembolik etkileşim ve sosyal onay beklenti teorisinin açıklayıcılığına dayandırılan çalışmalar olduğu gibi (Korai ve Souiden, 2017); CH'inde görev alan firmaların rüşvet kanalı ile kayrılmasının network teori ile açıklandığı çalışmalar da (Trompette, 2007) mevcuttur. CH bu kapsamda ele alınmış ancak iş modeli üzerinden bir okuması yapılmamıştır. Oysa günümüzde giderek geleneklerin yerini, bireylerin kişiliklerinin, zevklerinin, hobilerinin ve yaşam tarzlarının yer aldığı cenaze organizasyonlarına geçildiği görülmektedir. Bu değişimin ardında özellikle "sekülerizm ve seküler hayatın yeni ritüellerinin" etkili olduğu düşünülmektedir (Korai ve Souiden, 2017; Emke, 2002). Sekülerizm, ikinci bir dünya görüşünü reddettiği için ölen bireylerin bu dünya ile kurdukları "bireysel seviyedeki ilişkilerin" temsili yani hayatı yaşayış biçimlerinin vedaya gelenlerle paylaşımı önem kazanmaktadır ki bu durum CH'nin ticarileştirilme kapasitesini zenginleştirmektedir.

**Görsel 1:** Bireysel tercihleri yansıtan ilginç mezar düzenleme görselleri

## Kanvas İş Modeli ile Cenaze Hizmetleri Değerlendirmesi

İş modeli bir endüstri için neden önemli bir değerlendirme aracı olarak kabul edilsin sorusunun cevabı şüphesiz endüstride kar getirici bir işleyişin, firmalar özelinde farklılıklar olmakla birlikte, benzer yanlarının açığa çıkarılmasını mümkün kılmasıdır.

İş modeli, işletmelerin bir yapı içerisinde benzersiz değer önermesine yönlendiren anlatılar ve çerçeveler sağlamaktadır (Ehret vd., 2013). Firmaların genel olarak kar elde etme mekanizmasını anlatmak üzere popüler olarak kullanılan araç Osterwalder ve Pigneur (2010)'a ait dokuz alt başlıklı modeldir.




**Görsel 2:** Kanvas iş modeli

Kaynak: Osterwalder ve Pigneur, 2010: 18-19.

Değer Önerisi: Değer önerisi, işletmelerin müşterilerine sunmayı vaat ettikleri performans, yenilik, prestij, risk-maliyet azaltmak, kolaylaştırmak vb faydalardır (Osterwalder ve Pigneur, 2010). CH'ne konu olanlar, sıradan bireylerin detaylarıyla bildiği şeyler olmaması nedeniyle "dramatik kavrayış" eksikliğinde (Goffman,1959: 40; akt. Parsons,2003: 70) gerçekleşmektedir. Pazarlama açısından düşünüldüğünde, sıradan bir hizmet alımında müşteri kendisine sunulan hizmetle ilgili olarak satıcıdan detaylı bilgi alabilirken söz konusu CH'nde ortada bir kayıp, katlanılması gereken bir acı ve yapılması gerekenler (dini ve kamusal görevler) vardır ve hizmet alıcıları, satıcıları uzun uzadıya dinlemek istemeyebilir. Bu nedenle, CH'nde sunulan değer önerisinin ne olduğunu anlatmak daha fazla önem kazanmaktadır. Şüphesiz temel değer önerisi ölümle birlikte gelen, naaşı ortadan kaldırma gerekliliğidir. Toplumlarda heterojen nitelik gösteren naaşın ortadan kaldırılması, ritüel haline dönüştüğünde cenaze kurumunu yaratmıştır ve cenaze öncesi hazırlık, cenaze töreni sırası ve sonrası olacak şekilde üç fazdan oluşan bir süreç hasıl olmaktadır. Kimi zaman eş-dost, kimi zaman dini aktörler, kimi zaman devlet kimi zaman da profesyonellerce karşılanan bu süreçte ortaya konulan değer önerisi bireyin ve toplumun beklentilerini yasalar çerçevesinde gerçekleştirmektir. Ancak işin içine ölüme ve cenazeye atanan sembolik anlamlar girince, değer önerisinin çeşitlendiği görülmektedir. Örneğin, yüklenen sembolik anlamlar, cenaze evleri tarafından yaslı insanları tabutlar, çiçekler, mezar süslemesi, cenaze arabası vb. şeyler için daha fazla para harcamaya ikna edilebilecekleri bir güç halini almaktadır. Bu işi profesyonelce yapanlar, yaslı insanların suçluluk ve minnettarlık duygularına dokunarak cenazeleri için cömertçe harcamaya teşvik etmektedirler (Korai ve Souiden, 2017).

Müşteri Segmenti: Müşteri segmenti, işletmenin değerini sunmak istediği hedef grubunu ifade eder; bu grup bazen kitlesel olabileceği gibi beklentileri kendi içinde farklılaşmasından dolayı

segmentlere ayrılabilmektedir (Osterwalder ve Pigneur, 2010). Bir cenaze törenine ihtiyaç olduğunda, ortada deyim yerinde ise göçüp giden ve hizmetten yararlanan ile bu hizmeti onun için satın alan yaslı aile bireyleri ya da tanıdıkları vardır (Trompette, 2007). Blayac vd. (2014) gösteriyor ki bu duygu yüklü pazarda bile, tüketici davranışı, sağlanan hizmetlerin farklı ihtimallerine ve bunların farklı fiyatlarına göre olumlu cevaplar vermektedir. Yani CH piyasası beklenenin aksine rekabetçi saikleri olan bir yapıya sahiptir.

Kanallar: Kanal, değer önerilerinin iletişim, dağıtım ve satış kanalları aracılığıyla müşterilere teslim edilmesini sağlayan başlıktır ve müşteri beklentilerine göre çeşitlendirilmesi muhtemeldir (Osterwalder ve Pigneur, 2010). Çoğu yaslı kişi ilk kez cenaze hizmeti alıyor olduğundan neler yapılması gerektiği bilmez (Trompette, 2007). Bu durum da cenaze iş modelinde kanalın önemini, değer önerisini vurgulamak ve müşteri ilişkilerini güçlendirmek adına oldukça arttırmaktadır. CH, alıcının satıcı karşısındaki bilgisizliği nedeniyle satıcının güçlü olduğu bir yapıya sahiptir. Yaslı alıcı o anda farklı gerekçelerle kendisine sunulan pek çok şeyi düşünmeksizin satın alabilir. Mesela bazen insanlar gidenin ardından yaptıkları "şaşalı bir vedanın" gidene "sevgilerini göstermek" için son bir şans olduğunu düşünmektedirler ki Trompette (2007) bu durumu "sembolik gösterim" ve "sosyal onay" olarak kavramsallaştırmaktadır.

İlginç olan şey normal bir kanvas modelinde girişimcisinin müşteri segmentine erişmesinde önemli kanallardan biri şüphesiz ki reklam faaliyetleridir. Ancak ölüm insanoğlunun daimi sorunu olmasına rağmen onu hatırlatıcı şeylerden pek de hoşlanıldığı söylenemez. Bu gerekçe ile CH'nde sunulan değer önerileri reklam faaliyetleri gibi meşru pazarlama araçları üzerinden değil, çoğu zaman yerinde satış ya da ölüm kelimesinin birbirine yaklaştığı noktalar olarak hastane, adliye vb yerlerde mümkün olmaktadır (Prihatiningsih vd. 2023).

Müşteri İlişkileri: Müşteri ilişkileri, her bir müşteri grubuna yönelik ilişkiyi devamlı kılmak adına üstlenilenleri (memnuniyet anketleri, kullanım sonrası telefon araması, sadakat kampanyaları vb.) kapsar (Osterwalder ve Pigneur, 2010). Trompette (2007) cenaze piyasasını zorlu kılan şeyin hizmetten memnuniyetin ölçümünün sorunlu olmasına bağlıyor. Klasik iş modellerinde müşteri ilişkisi başlığında özellikle "bul-tut-büyüt" stratejisi üzerinde durulur ve bu stratejide kullanılan araçlardan birisinin müşteri memnuniyet anketleri olduğu söylenir (Blank ve Dorf, 2014, 165). CH'nde yararlanıcı kendisine memnuniyeti sorulması uygun olmayan aktör olduğu için müşteri ilişkileri geliştirmede farklı araçlara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Bu tip bir hizmet alımında aktörlerin, inanç düzeyi ve tutumu, cenazede aldığı rol (sadece katılımcı ya da cenazeyi teslim almak ve diğer süreçleri üstlenmek), cenazenin bağlamı (örneğin genç ölümü) ve cenazeye yüklediği anlam (yani ilişkisi) etkili olmaktadır (O'Rourke vd. 2011; Cengiz ve Torlak, 2023).

Korai ve Souiden (2017) yapmış oldukları keşfedici nitel çalışmada, "istenmeyen/aranmayan hizmetler" kapsamında yer alan CH'nin müşterileri tarafından değerlendirilmesinin oldukça güç olduğuna değinmektedirler. Bu nedenle müşterilerin böylesi bir hizmetin neleri içerebileceği ve nasıl sunulması gerektiği konusunda önce bilgilendirilmesi sonrasında memnuniyetleri değerlendirilmelidir iddiasını sunarlar. Bu durumda diğer iş modellerinde olduğundan "değer önerisi- kanal- müşteri ilişkisi" üçlüsü önem kazanıyor olabilir. Genelde bireyler cenaze törenlerine ilişkin beklentilerine yabancıdırlar çünkü bilgisizdirler ve bu bilgiler için önemli ölçüde akrabalara, arkadaşlara ve medya kaynaklarına güvenmektedirler (Kopp ve Kemp, 2007). Ayrıca CH'nde, hizmet sunumu sürecindeki hatalar kolayca geri döndürülemez ve yaşanan bir olumsuzluk yaslı ailenin genel değerlendirmesini olumsuz etkileyebilir. Örneğin, yanlış müzik parçasını çalmak hizmet sağlayıcının genel itibarı ve imajı üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir (Korai ve Souiden, 2017).

Gelir Akışı: Gelir akışı, müşterilerin değer önerisi olarak sunulanlara yaptıkları ödemelerdir ve çok farklı gelir akış sistemleri bulunmaktadır (Osterwalder ve Pigneur, 2010). CH'nin gelir yapısı yaslı kişilerin kaybettikleri yakınları için "son" olduğu varsayılan yolculuklarında "ellerinden geldiğince" taleplerinin karşılanmasına dayanır. Rekabet gücü elde etmek adına yaslı bireylere

"daha fazla hizmet" satmak mümkün olabilir ancak duygularla oynanması anlamına gelen bu durum, etik açıdan tartışmaya konu edilebilir.

Temel Faaliyetler: Temel faaliyetler, işletmenin değer önerisini sunmak için yapmak durumunda olduğu faaliyetlerdir (Osterwalder ve Pigneur, 2010). Cenaze hizmeti üstlenen firmaların şüphesiz rekabetçi güçlerinden birisi de lojistik destek sağlamalarıdır. Örneğin, ulusal veya uluslararası cenaze transferlerini düzenleme ve operasyonun sorunsuz şekilde tamamlanması firmanın ulusal ve uluslararası arenada namı ve cenaze hizmeti veren firmaların oluşturduğu ağlarda kendine sağlam yer edinmesi bakımından oldukça önemlidir (Korai ve Souiden, 2017).

Temel Kaynaklar: Temel kaynaklar, değer önerisini sunmak için yapmak zorunda olduğu faaliyetleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan finansal, beşeri, fiziki ve fikri sermeye unsurlarıdır (Osterwalder ve Pigneur, 2010). Şüphesiz ortada bir hizmet pazarlaması vardır ve hizmeti sunanın, hizmetin kalitesinde ve yarattığı memnuniyette katkısı bulunmaktadır. İş modelinin başarısında önemli rolü olan temel kaynaklarda öne çıkan hizmeti veren ekip olduğu iddia edilebilir. Söz konusu hizmeti verenlerin yetiştirilmesi için okulların, kursların olduğu bilinmektedir (Korai ve Souiden, 2017).

Temel Ortaklıklar: Temel ortaklıklar, değer önerisini ortaya çıkarmak için ihtiyaç duyulan tüm faaliyetler işletme içinde karşılanmaz ve bunlar için stratejik nitelikte ortaklıklar kurulur (Osterwalder ve Pigneur, 2010). CH'nin doğası hem dikey hem de yatay büyümeye uygundur. Dikey büyümenin (tabut gibi cenaze ürünleri üreticileriyle, mezarlık hazırlığı, mezar inşası ve bakımı gibi hizmetleri sunanlarla yapılan ortaklıklar) ve yatay büyümenin (CH'ni genişleten ortaklar veya taşeronlar) başarılı şekilde gerçekleşmesi bu sektörün gelişiminde ve iş modellerinin iyileştirilmesinde ciddi önemi olduğu söylenebilir (Korai ve Souiden, 2017).

Maliyet Yapısı: Maliyet yapısı, iş modelini yürütürken maruz kalınan tüm maliyet faktörlerini içerir (Osterwalder ve Pigneur, 2010). CH'nde, mezar alanı satın alma, kazma ve bakımı ve tören organizasyon maliyetlerinden bahsetmek mümkündür (Trompette, 2007).

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada örnek olay deseni kullanılmıştır. Örnek olay çalışması bir sosyal olguyu kendi gerçeklik bağlamında özellikle olgu ile bağlam arasında sınırların kesin olmadığı durumlarda tercih edilen bir yaklaşımdır. Yaklaşımın amacı en az bir olayın derinliğini ve karmaşıklığını anlamaya odaklanır (Yin, 2014). Bu çalışma Türkiye'de alanı ve sınırları belirgin olmayan özel CH'nin yapılanmasını ve organizasyon biçimlerini örnek olarak seçmiştir. Türkiye'de CH klasik biçimiyle yerel yönetimler tarafından yürütülürken, bu hizmetlerin dışında tercihte bulunacak insanlar için de alternatif örgütlenmeler karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Antalya, İzmir ve İstanbul merkezli oluşan bu örgütler, Türkiye'de kapsamı oldukça geniş ve ücretsiz verilen belediye CH'ne alternatif girişim örnekleri olarak tanımlamak mümkündür. Bu bağlamdan hareketle çalışmada örnek olay yaklaşımı ile Türkiye'deki cenaze piyasasındaki aktörlerle görüşülmesi ve onların gerek web siteleri gerekse konuyla ilgili sosyal medya içeriklerinin analizi ile veri çeşitlendirilmesi hedeflenmiştir.

K1, Türkiye'de özel CH'nin Türkiye'de ilk girişimcilerindendir. Katılımcının sunduğu hizmetin kapsamını genişletmesi, diğer firmalara örnek bir işletme olması ve aynı zamanda firmaları örgütleyerek dernek kurucusu/yöneticisi olması, uluslararası alanda Türkiye'yi CH konusunda temsil etmesi ve yeniliklere öncülük etmesi katılımcıyı çalışmada önemli kılmaktadır. K2, ise "inovatif uygulamalarla" özel CH'nde fark yaratmıştır. Katılımcının Türkiye'de CH'nin internet üzerinden profesyonel bir şekilde sunulması, her bütçeye uygun hizmet sınıflaması yapması, mezar bakım işinde uluslararası yenilikleri Türkiye'ye getirmede öncü olması ve bugün geldiğimiz noktada sıkça konuşulan "QR kodlu" mezar taşı uygulamasını Türkiye'de ilk kullanan olması bakımından alan açısından önemlidir. K3 ise büyükşehirde sunduğu hizmet alanının genişliği, şirketin büyüklüğü ve alana getirdiği yeni uygulamalardan ötürü tercih edilmiştir. Böylece Türkiye'de özel CH'nde geniş bir faaliyet alanına sahip, alanlarında öncü ve faaliyetleri

ile piyasayı şekillendirici üç şirketin sahip yöneticisi, çalışmanın araştırma kaygısı çerçevesinde bir araya getirilmiştir. Türkiye bağlamında CH'nde şekillendirici rolü olan katılımcılara, üç grup soru yöneltilmiştir: endüstriyi betimleme, müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini anlamladırma ve piyasa düzenine ilişkin beklentiler.

**Tablo 1:** Katılımcı Bilgileri ve Görüşme Detayları

| | | |
|---|---|---|
| K1 | Antalya Merkezli CH Firma Sahibi (E) (Kimya Mühendisi)<br>(Babasında kalan işi devam ettiriyor.)<br>Eski Cenaze Hizmetleri Dernek Başkanı | 1. görüşme: 12.10.2022 41 dakika (çevrimiçi)<br>2. görüşme: 19.10.2022 54 dakika (çevrimiçi) |
| K2 | Antalya Merkezli Mezar Yapım ve Bakım Hizmetleri Firma Sahibi (E)<br>(Lise mezunu, farklı işlerde kariyer geçmişine sahip)<br>Cenaze Hizmetleri Dernek Başkanı | 1. görüşme: 15.01.2023 1saat 27 dakika (çevrimiçi) |
| K3 | İstanbul Merkezli Mezar Yapım ve Bakım Hizmetleri Firma Sahibi (E) (Elektrik Mühendisi)<br>(Babası cenaze hizmetleri verirken belediyenin uygulamaları sonrasında mezar inşaatına odaklanmış.) | 1. görüşme: 14.03.2023 1 saat 10 dakika (çevrimiçi) |

# BULGULAR VE TARTIŞMA

## Türkiye'de Cenaze Hizmetlerinin Tarihsel Gelişimi

Türkiye'de Cumhuriyet döneminden itibaren yapılandırılan çeşitli kanunlarla CH'nin belediyeler tarafından verildiği görülmektedir. 1930 yılında 1580 sayılı Belediye Kanunu, 1596 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu, 1868 Sayılı Belediye Mezarlıkları Nizamnamesi, Mezarlık Yerlerinin İnşası ile Cenaze Nakil ve Defin İşlemleri Hakkında Yönetmelik, belediyelerin defin ve mezarlık hizmetine ilişkin hükümlerin yer aldığı mevzuatı oluşturmaktadır. Ölülerin yıkattırılması, kefenlenmesi, mezarlığa kadar nakli ve gömülmesi Belediye Kanunu'nun 15.maddesinin 5.alt başlığına göre belediyeye aittir. Belediye Mezarlıkları Nizamnamesinin "Gömme" başlığı altında yer alan 32.maddesinde "Ölülerin belediyece yıkanması ve kefenlenmesi ve mezarlığa kadar götürülmesi, mezar açılması ve kapanması için icap eden ücret tarifesi belediye meclisleri tarafından tanzim edilecektir. Cenaze sahipleri tabutunu ve kefenini verdikleri halde belediyece alınacak ücretlerden bunların bedelleri tenzil edilir" şeklinde yer alan ifade (1931) hizmetin ücretlendirilmesiyle ilgili bölümü oluşturmaktadır. Belediyelerin CH'ne 2010 yılında 27467 Sayılı "Mezarlık Yerlerinin İnşası ile Cenaze Nakil ve Defin İşlemleri Hakkında Yönetmeliğin 29. Maddesinde yer alan "cenazelerin kolayca ve usulüne göre belediye sınırları içinde nakline ilişkin gerekli cenaze nakil aracı, tabut ve benzeri donanımın temini konusunda belediyelerin görevli olduğu" belirtilmiş ve bu konuda *CH'nin belediyelerle özdeşliği ortaya koyulmuştur*. CH'nin ücretsiz verilmesiyle ilgili tartışmalar Türkiye'de sosyal belediyecilik uygulamalarının yerel yönetimlerde kısmen kurumsallaşmaya ve yaygınlaşmaya başladığı 1970'li yıllara denk düşmektedir. 1994'lü yıllarda Refah partisinin belediyelerde başarı elde etmesinden sonra sosyal belediyecilik anlayışının içerisinde CH'nin ayrıcalıklı bir konuma yükseldiği görülmektedir. Belediyelerin mezarlık cenaze ve defin hizmetlerinin ücretlendirme durumuna bakıldığında cumhuriyet döneminden itibaren cenaze yıkama, kefenleme, mezar kazımı, defin, nakil gibi (tabutlu defin, şehir dışı nakil gibi istisnalar hariç) ücretsiz verildiği ancak mezar yerlerinin, aile mezarlıklarının eş yanı mezarlıkların, mezar yeri onarımın ve kabirden cenaze çıkarılmasının ücretlendirildiği görülmektedir. 1990 yılından itibaren özel şirketlerin de cenaze hizmeti sunmaya başladığı ve belediyelerin vereceği yetki izin doğrultusunda defin ve nakil ile ilgili her türlü işlemi ücret karşılığında yaptığı bilinmektedir.

### Türkiye'de Cenaze Hizmetleri "İş" Modeli

Öncelikle belediyelerce ücretsiz hizmet sunulan bir alanda var olmaya çalışan K1, müşterilerce talep edilecek "başarılı ve farklılaşmış" bir değer önerisi sunmak gerektiğinin farkındadır. Bu bağlamda "geride kalanlara" belediyenin sunduğu hızlandırılmış standart hizmet yerine; ödeme

yapmaya razı olacakları "veda etmeye imkan tanıyan ve kabul edilebilir tercihlere yer veren" bir hizmeti değer önerisi olarak sunmaktadır. K2 ve K3, K1 ile kıyaslandığında belediyelerle pazarı paylaşma konusunda daha avantajlı görünmekle birlikte; girişimsel süreçlerinde deneyimledikleri sıkıntılar vardır. Belediye genel mezar bakımını yapmakta ve bireysel mezar düzenlemede ruhsatla yetkili kıldığı firmalara iş imkanı tanımaktadır. Lakin K2 ilk kez Antalya'da mezar bakımı işi yapmak istiyorum dediğinde böyle bir iş kodu olmadığı için uzun süre onay alamamıştır. Sonrasında tüm zorlukların üstünden gelerek alanda öncü olmuş ve işin profesyonelleşmesinin önünü açmıştır. K3 ise mezar inşa işini İstanbul'da ürün çeşitlendirmeleri ile olabildiğince hizmet kalitesini üst seviyeye taşımaktadır.

K1'in müşterileri Müslüman ve yerli nüfus için bireysel düzeyde lokal defin ve cenaze nakil hizmetinden ibarettir ve toplam müşterilerinin sadece %10'unu oluşturmaktadır. Müşterilerin %90'ını ise gayrimüslim ve uluslararası sigorta şirketleri oluşturmaktadır. Bilhassa Antalya'nın bu anlamda potansiyel müşteri zenginliği sunduğu söylenebilir. Bu kesim, cenaze yıkama, giydirme ve transfer hizmeti almaktadır. K2 ve K3 defin işlemi gerçekleştirilen kişinin ebedi istirahatgahının bakımını üstlenmek isteyen herkesi müşteri olarak görmektedir. Hatta olay artık sadece dört tarafı mermer kaplamak ve üstüne çiçek ekmek değil, bunların bakımını devam ettirmektir. Ayrıca üç katılımcı da Türkiye'de ölüm/cenaze sigortası gibi bir uygulama olmadığı için müşterilerin ölen değil; arkada kalanlar olduğunu ve bu sigorta sistemi gelişmedikçe de bu düzenin devam edeceğini ifade etmektedirler.

Müşterilere ulaşmak noktasında kullanılan kanallar şu şekilde özetlenebilir: eskiden beri bilinir olmak (K1), ilk soğuk hava depolu cenaze aracı gibi uygulamalar nedeniyle bilinme (K1), referanslar (K1), arama motoru reklamı (K1, K2, K3), sigorta acenteleri ağına dahil olma (K1), fuarlara katılım (K1), el broşürü (K2) ve mezar taşı reklam etiketi (K3) .

Müşteri ilişkilerinin yürütülmesinde üç katılımcı da bir anket uygulamasına ya da özel olarak memnuniyet arttırıcı faaliyetlere girişmediklerini belirttiler. Ancak yapılan işin duygusal bir bağ geliştirdiğini ve bir şekilde müşterilerin uğrayarak geribesleme verdiklerine vurgu yapmışlardır. Ayrıca K2, kullanıcı adı ve şifresi ile girilebilen bir platform oluşturarak aylık bakımı yapılan mezarların fotoğraflarını paylaştığını ve oradan yorumlar aldığını belirtmiştir.

Gelir yapısı alınan hizmetin içeriğine göre değişmektedir. Web sayfalarında belirtilen ürün görsellerinin ve transfer ücretlerinin (km hesabı) standart olduğu ancak özel isteklerin ilave olması durumunda fiyatlandırmaların değiştiği belirtilmiştir.

Temel faaliyetlerin K1 için yıkama, giydirme, tabutlama ve transfer olduğu; K2 için mezar inşası, mezar bakımı ve mezar taşının özelleştirmesi (QR Kodu ile); K3 için mezar inşası ve kısmen bakımı (bazı özel müşteriler için) olduğu söylenebilir. K1'in gelecekte beklediği faaliyetlerden biri yas terapisidir. Ancak bunun için kültürel bir dönüşüm gerektiğini çünkü Müslüman- Türk toplumunda cenaze sonrası ziyaretlerin yas sürecinin ağır havasını hafiflettiğini iddia etmektedir. Giderek bu ziyaretlerin çeşitli nedenlerle azalması ile cenaze hizmeti sağlayan firmalar yas terapisini de faaliyetlerine ekleyecektir diye belirtmiştir.

Temel kaynaklar K1'in işi çerçevesinde dil bilen ve uluslararası ağlarda iletişim kurabilecek nitelikte personel, müstakil bir bina, özel araçlardır; K2 inovatif bir girişimci olarak platforma ve aynı zamanda daha iyi işler çıkarabilmek adına kendi mermer atölyesine sahiptir. Dolayısıyla bu işleri yürütebilecek personele ihtiyaç duymaktadır. K3 ise müşteri çekmek için iyi bir web sayfasını ana kaynak olarak görmektedir.

Genelde iş modellerini anlatan girişimciler, temel ortakları başarılarını arttırıcı kaldıraç kuvveti olarak görürler. Oysa katılımcılar dikey ve yatay büyümenin görece daha kolay olması adına diğer aktörleri "ortak" olarak görmemektedirler. K1 iş bulmalarına yardımcı olması adına cenaze hizmeti sunan acente ve uluslararası sigorta şirketlerini müşteri olmanın yanında ortak olarak da ifade etmiştir. K2 ise ortak olarak gördüğü mermercileri kendi beklentilerini karşılamadığı için işi yapmak zorunda kaldığını ifade etmiştir.

Maliyetler ise kaynaklar ve faaliyetler için harcanan sabit ve değişken maliyetlerden ibarettir ve özellikli olarak yakındıkları bir maliyet kalemi söz konusu değildir.

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Ölüm ve ölüme dair şeylerle ilgili bir "iş geliştirmek" kültürel açıdan düşünüldüğünde kolay değildir. Ancak bu konuda "normal" bir piyasa yaratmak, tüm olumsuz çağrışımlara rağmen mümkün görünmektedir. Temelde dört tarafı olan [a)ortadan kaldırılması gereken cansız bir beden, b) ortadan kaldırmaya şekil veren kurumlar, c) işin üstlenicisi aktörler, d) geride kalanlar] CH üzerine yürütülen bu araştırmada iş modeli üzerinden işin ticarileşme cazibesi değerlendirilmiştir. Kanvas iş modeli üzerinden yapılan değerlendirme aynı zamanda rekabet dinamikleri hakkında da fikir vermektedir. Bunlar kısaca şu şekilde ifade edilebilir:

a) İslam'da cenazenin mümkün olan en kısa sürede defni öncelenir ve bu durum yerel yönetimlerin sunduğu ücretsiz hizmette çok sayıda kişiye hizmet verildiği ve morg, gasilhane vb alanlarda birikimi engellemek amacıyla birleştiği için "iş" daha da hızlanmaktadır. "Hızlandırılmış cenaze sürecinin" yakın zamanda diğer din ve toplumlarda da arttığını gösteren bazı araştırmacılar bu durumu "fast food cenazeleri" olarak yorumlamaktadır (Lessard, 2014; Lévesque, 2009; akt. Korai ve Souiden, 2017: 254). Bu durumun aşılması, kederin duygusal yönetimini de içerecek şekilde vedayı mümkün kılan bir değer önerisi sunulmasıyla CH firmaları rekabet güçlerini arttırabilir.

b) CH endüstrisinde yaşanan gelişmelere teorik bir zemin kazandırılmak istendiğinde, Türkiye bağlamında yaşanan gelişmeler simbiyotik ilişki (ortak yaşam) çerçevesinde düşünülebilir. Simbiyotik ilişkide yer alanlar, ortak kaynaklar için ne çatışan çıkarlara ne de şiddetli rekabete sahiptirler (Li vd., 2010). Simbiyotik strateji, iş ortaklarının veya ortak yaşam paylaşanların kaynak kısıtlamalarını daha verimli bir şekilde aşmalarına, pazar rekabeti ve belirsizlik tehdidini azaltmalarına ve uzun vadeli işbirliği ve sürdürülebilir büyüme elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Li vd.,2018:). Görüşmecilerin de üzerinde durduğu ve yurt dışında yaygın olan "ölüm sigortasının" uygulamaya alınması halinde devlet maliyetleri açısından avantaj elde edeceği gibi CH firmaları ve diğer CH'ni tamamlayıcı firmalar birlikte var olmayı "kazan-kazan" oyunu üzerine inşa edebilirler. Hatta son dönemde yaşanan depremlerde CH konusunda devlet kaynaklarının yetersiz kalması, özel girişimlerin varlığı ile aşılabilir.

c) K2 ve K3'ün üzerinde durdukları özel mezar taşları (okey taşı, dümen, şapka, beşik vb şekillerde) insanların ölümle baş etmek adına, hem kendilerine hem de katılımcılara bir ölümsüzlük izlenimi iletmelerini sağlayan sembolik tüketim biçimlerini teşkil etmektedir (Christopher vd., 2007). CH'nde "kişiselleştirme beklentileri", kimlik inşası ve sosyal statü kazanma ihtiyacında sembolik bir araç haline gelebilir (Bonsu ve Belk, 2003: 42 ) ve bu durum işin cazibesini güçlendirir. Özellikle iş modelinde müşteri ilişkileri kısmı diğer işlerde olduğundan daha fazla önem kazanabilir.

e) Türkiye'de CH'ne ilişkin alışılagelmiş bir "pazarlama faaliyetinden" söz etmek pek mümkün görünmemektedir. Son zamanlarda sosyal medya üzerinden düğün-dernek -doğum organizasyonlarında olduğu gibi yurtdışı temelli görseller paylaşılmakta ve yavaş yavaş gelişen bir pazarın önü açılmaktadır ki bu durum CH iş modelinde kanal ve temel faaliyetlerin de gelişime açık olduğunu göstermektedir.

**Görsel 3:** Katılımcıların tanıtım faaliyetleri (soldaki K1'e ait, sağdaki K2'ye ait)

**Görsel 4:** İlginç mezarlık pazarlama faaliyet görselleri

f) Türkiye'deki ücretsiz cenaze hizmetleri uygulamasında bir değişiklik olması durumunda yukarıda bahsedilen iş modeli vurguları ve rekabet gücü dinamikleri değişiklik gösterecektir. Ancak katılımcıların da ifadesinden hareketle seçimle gelenlerin, daha geniş kitlelere erişmesini ve takdirini almasını mümkün kılan CH'nin şartlar elverdiğince devam ettirileceği öngörülmektedir.

Sonuç olarak çalışma uzun soluklu bir araştırmanın ilk kısmıdır ve araştırmacılar gelecek çalışmalarında CH piyasa yapısındaki diğer aktörlerle de görüşerek "cenaze konusundaki anlam paylaşım" düzeylerini açığa çıkarmayı amaçlamaktadır.

# KAYNAKÇA

Bauman, Z. (2012). Ölümlülük, Ölümsüzlük ve Diğer Hayat Stratejileri, (çev:Nurgül Demirdöven), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Blank, S. G. ve Dorf, B. (2014). Girişimcinin el kitabı: adım adım bir şirket kurmak. Boyut Yayıncılık.

Blayac, T.; Bougette, P. ve Montet, C. (2014). How Consumer Information Curtails Market Power in the Funeral Industry. Eur J Law Econ, 37:421-237.

Bonsu, S.K. ve Belk, R.W. (2003). Do Not Go Cheaply into that Good Night: Death Ritual Consumption in Asante, Ghana. Journal of Consumer Research, 17 (3),289-302.

Cengiz, H. ve Torlak, O. (2023). Death-Related Status Consumption: Scale Development and Validation. OMEGA-Journal of Death and Dying, 87(1), 213-230.

Christopher, A.N., Lasane, T.P., Troisi, J.D. ve Park, L.E. (2007). Materialism, Defensive and Assertive Self- Presentation Tactics, and Life Satisfaction. Journal of Social and Clinical Psychology, 26 (10), 1145-1162.

Durkheim, E. (2005). Dini Hayatın İlkel Biçimleri (çev: Fuat Aydın), Ataç Yayınları.

Ehret, M., Kashyap, V. ve Wirtz, J. (Edt.) (2013). Business Models: Impact on Business Markets and Opportunities for Marketing Research. Industrial Marketing Management, 42 (5), 649-655.

Emke, I. (2002). Why the Sad Face? Secularization and the Changing Function of Funerals in Newfoundland. Mortality, 7(3), 269-284, DOI: 10.1080/1357627021000025432

Fromm, E. (2014). Sağlıklı Toplum (Çev. Yurdanur Salman ve Zeynep Tanrısever). İstanbul: Payel Yayınları.

Giddens, A. (2000). Sosyoloji, (çev. Cemal Güzel), Ankara: Ayraç Yayınevi.

Harrington, D. E. (2007). Preserving Funeral Markets with Ready-to-Embalm Laws. Journal of Economic Perspectives, 21(4), 201–216.

Harrington, D. E. ve Krynski, K. J. (2002). The Effect of State Funeral Regulations on Cremation Rates: Testing for Demand Inducement in Funeral Markets. Journal of Law & Economics, 45, 199–225.

Harrington, D. E. ve Treber, J. (2012). Cemeteries and Mortuaries: Better Together or Apart?, Regulation (Winter 2012–2013), 40–47.

JONES, C. (2004). Huzur İçinde Yatsın, (çev: Mehmet Gürsel), İstanbul: Dharma Yayınları.

Keijzer, E. (2017). The Environmental Impact of Activities After Lifes: Life Cycle Assessment of Funerals. Int. J. Life Cycle Assess, 22: 715-730.

Kellehear, A. (2012). Ölümün Toplumsal Tarihi, (çev:Tuğçe Kılınç), Ankara: Phoenix Yayınları.

Kopp, S. W. ve Kemp, E. (2007). Consumer Awareness of the Legal Obligations of Funeral Providers. Journal of Consumer Affairs, 41, 326–340.
Korai, B. ve Souiden, N. (2017). Rethinking Functionality and Emotions in the Service Consumption Process: The Case of Funeral Services. Journal od Services Marketing, 31(3), 247-264.
Li, J., Hu, Y., Zhang, L., Liang, L. ve Sun, W. (2018). Symbiosis-Orientation and the Survival of Small–Large Strategic Alliances. Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies, 4(2), 121–136.
Li, J., Young, M. ve Tang, G. Y. (2010). The Development of Entrepreneurship in Chinese Communities: An Organizational Symbiosis Perspective. Asia Pacific Journal of Management, 27, 1–19.
Malinowski, B. (2000). Büyü, Bilim ve Din, (çev:Saadet Özkal), İstanbul: Kabalcı Yayınları.
O'Rourke ,T., Spitzberg, B. H. ve Hannawa, A.F. (2011). The Good Funeral: Toward an Understanding of Funeral Participation and Satisfaction. Death Studies, 35:8, 729-750, DOI: 10.1080/07481187.2011.553309
Osterwalder, A. ve Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, And Challengers (Vol. 1). John Wiley & Sons.
Parsons, B. (2003). Conflict in the Context of Care: An Examination of Role Conflict Between the Bereaved and the Funeral Director in the UK. Mortality, 8(1), 67-87, DOI: 10.1080/1357627021000063133
Prihatiningsih, W., Damayani, N.A., Suryana, A. ve Perbawasari, S. (2023). Opentable as a Marketing Strategy for Modern Muslim Funeral Product in Indonesia. Journal of Islamic Marketing, 14(3),757-774. https://doi.org/10.1108/JIMA-02-2021-0053
Sağır, A. (2017). Ölüm Sosyolojisi. Ankara: Phoenix Yayınevi.
Sağır, A. (2021). "Ölüm Sosyolojisi Bağlamında Pandem(i)k Kapatılma: Sevgi, Duyumsama ve Hiçlik." İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi, 41(2), ss.221-242
Solomon, R. C. ve Malpas, J. (2006). Ölüm ve Felsefe, (çev: Nur Küçük), İstanbul: İthaki Yayınları.
Thomas, L.V. (1991). Ölüm, (çev:Işın Gürbüz), İstanbul: İletişim Yayınları.
Trompette, P. (2007). Customer Chanelling Arrangements in Market Organization: Competition Dynamics in the Funeral Business in France. Revue française de sociologie. 48. 3-33. 10.3917/rfs.485.0003.
Yin, R.K. (2014) Case Study Research: Design and Method (5th ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE.

# TAKIM ALGISININ DEĞİŞİM EĞİLİMLERİNE ETKİSİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

CEMİL ÇINAR
*Bahçeşehir Üniversitesi*
cemil.cinar@ou.bau.edu.tr

Doç. Dr. MUSTAFA SUNDU
*İstinye Üniversitesi*
mustafa.sundu@istinye.edu.tr

## ÖZET

Globalleşme ile hızla gelişen ve değişen yeni çalışma düzeni, işletmelerin yönetim tarzlarını ve çalışma stillerini de beraberinde değiştirmekte ve geliştirmektedir. Ekonomik ve sosyokültürel değişimler ile etkilenen bu yeni düzen sadece yönetim tarzlarını değil işletme çalışanlarını da etkilemektedir. Özellikle zorlu rekabet ortamında yer alan işletmelerin, devamlı olarak kendilerini değiştirmeleri ve bu değişim süreçlerinde değişim yönetimini etkili bir biçimde yapabilecek dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip yöneticilere olan ihtiyacı artırmaktadır. Bu araştırma ile takım algısının değişim eğilimlerine etkisinde dönüştürücü liderlik davranışlarının düzenleyici etkisi incelenmektedir.

Veriler neticesinde, takım algısının değişim eğilimlerini, değişim eğilimlerinin de dönüştürücü liderlik davranışlarını etkilediği görülmüştür. Çalışmanın mevcut sonuçları incelendiğinde, takım bağlılığının değişim eğilimlere etkisinde dönüştürücü liderlik davranışlarının düzenleyici etkisinin olmadığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Takım bağlılığı, değişim eğilimleri, dönüştürücü liderlik.

# GİRİŞ

Küreselleşen ve teknolojinin gelişmesiyle de hızla gelişen işletmelerin iç ve dış değişimlere hızlıca ayak uydurmaları ve rekabette bir adım önde olabilmeleri için, sürekli değişime ayak uydurabilmeleri, kendilerini sürekli geliştirerek yenileyebilmeleri gerekmektedir. Bu sebeple, işletmelerdeki değişimin ve işletmelerde yer alan çalışan, ekip veya takım algılarının etkin ve doğru bir şekilde yönetilmesi ve dönüşüme olan etkisinde dönüştürücü lider özellikleri taşıyan yöneticilerin bulunması ihtiyacı söz konudur.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## Takım Kavramı ve Takım Algısı

**Takım ve Grup Kavramı:** Takım, birbirine bağlı, birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin olduğu, daha önce belirlenen hedeflere ulaşmak için bir arada bulunan ve birbirlerini tamamlayan özellerine sahip bireylerin bulunduğu topluluktur. Takım olabilmek için üç önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar; takım olabilmek için en az iki veya daha fazla kişinin takımı oluşturması, takımı oluşturan bu kişilerin birbirlerine bağımlı olması ve birlikte ortak hareket etmeleri gerektiği ve bir amaç için bir araya gelmeleridir. Velioğlu (1994:195-207) ‘’ek bilgi ve becerilere sahip olan, onları koordine iş birliğine entegre eden, ortak bir amaç ve tutumu bir araya getiren ve bu çerçevede işlerinden sorumlu küçük bir grup insan olan bir organizasyondur’’ şeklinde ifade etmektedir. Grup ile takım arasındaki en ayırıcı temel fark, takımın amaç birliğinin olmasıdır, bu sebeple her grup bir takım oluşturmamaktadır.

**Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Önemi:** Liderlik, bir takım için en önemli görevler arasındadır. Liderin gösterdiği performans, takım performansını doğrudan etkilemektedir. Lider, takım içerisindeki iletişimi, zamanı, üyeler arasındaki çatışmaları ve motivasyonu düzenleyen kişidir. Etkili bir lider ile etkili bir takımdan bahsedilebilmektedir.

**Takım Algısı ve Bağlılık ve İş birliği Boyutu:** Takım algısı; aynı amaç doğrultusunda bir araya gelen üyelerin, bu bütünlüğü oluşturma ve devam ettirme yönündeki düşüncesi olarak tanımlanmaktadır. Takım üyelerinin her birinin aynı amaç ve vizyon doğrultusunda hissi ve şahsi bir bağlılığı bulunmaktadır.

Sarıhan (1998;282) takım bağlılığında, takım üyeleri ‘’takımın çıkarları ve takımdaş hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda, takım bağlılığını sürekli göz önünde bulundurmaktadırlar’’ şeklinde ifade etmektedir.

## Değişim Eğilimleri

**Değişim Süreci ve Değişime Direnç:** Değişim kavramı, hiçbir doğrultuyu ifade etmeyen yani ilerleme ya da gerileme şeklinde gerçekleşebilen, bir değer yargısı taşımayan ve önceki durum ya da davranıştan farklılaşma olabilen; bir bütünün ögelerinde, ögelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın oluşmasıdır şeklinde açıklanmaktadır (Tezcan, 1990;25). Değişim süreçlerinde, öncelikle liderin bu süreci kabul etmesi, benimsemesi ve bu değişimin neden gerekli olduğunu takımlarına doğru bir şekilde aktarması oldukça önemlidir. Özellikle değişimin yararına inanmak, ortaya çıkan yeni fikirlerin geniş kitlelere aktarılmasını ve kabulünü sağlamak bir liderin değişim sürecindeki en önemli görevleri arasında yer almaktadır.

**Değişim Eğilimi:** Değişim eğilimleri sürecinde, değişim içerisine girecek takım üyelerinin planlanan değişime karşı eğilimleri göz önünde bulundurulması gereken konulardan biri olmaktadır. Bu eğilimlerden ilki değişimi kabullenerek direnç göstermemek gösterilebilmektedir. Farklı bir eğilim ise; değişime kayıtsız kalmak olarak verilebilmektedir. Bireylerin eğilimi bu konuda daha çok değişimi izlemek şeklindedir ve değişime direnç gösterdiklerini belirtmektedirler. Daha ileri boyutta olan değişime karşı aktif bir şekilde direnç göstermek ise işletme içerisindeki işleyişlerin giderek bozulmasına ve aksaklıklar çıkmasına sebep olabilmektedir.

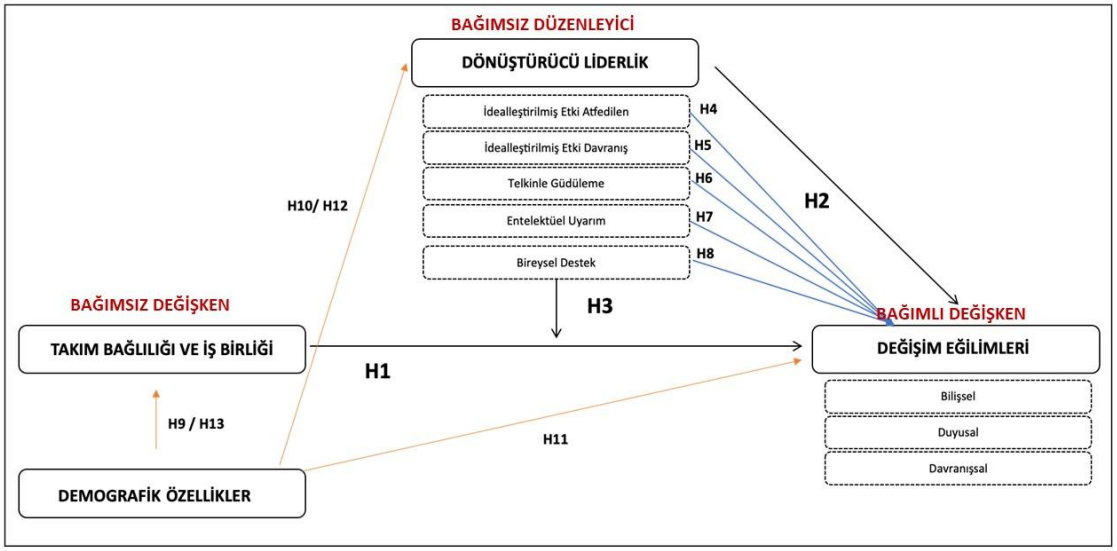
## Dönüştürücü Liderlik

**Liderlik ve Dönüştürücü Liderlik Kavramı**: Lider, Türk Dil Kurumuna göre ‘’önder, şef’’ veya bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse’’dir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2022). Yine Türk Dil Kurumuna göre Liderlik ise; ‘’liderin görevi’’ veya ‘’önderlik’’ olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2022). İngilizce’de “to lead, leader, leadership” kelimelerinden gelen liderlik etmek, lider ve liderlik kelimeleri, yol gösteren, rehberlik eden, idare eden ve başkanlık eden şeklinde birden fazla manayı ifade etmektedir.

Dönüştürücü lider modelinde lider, takımının inanç, ihtiyaç ve değerlerini değiştiren bir biçimde rol oynamaktadır. Aynı zamanda işletme performansını artıracak şekilde çalışanları ve takımları değişime ve yenilemeye hazırlayan kişilerdir. ‘’Dönüştürücü liderlik ile izleyicilerin tüm yetenek ve becerileri açığa çıkartılarak, onları kendilerine güvenli hale getirip yüksek motivasyon sağlanarak onları daha üretken bir hale getirmek amaçlanır’’ (Ataman, 2002 : 471).

# BULGULAR VE TARTIŞMA

## Araştırmanın Modeli




**Şekil 1:** Araştırma modeli

## Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Veri Toplama Aracı

Bağlılık ve İş Birliği, YÖK / Dünya Bankası II. Endüstriyel Eğitim Projesi çerçevesinde, proje danışmanı W.M.Carson tarafından "Takım Çalışması Analizi" adıyla 1991-1992 akademik yılında Fırat Üniversitesi'n de kullanılan 50 maddelik bir anketten yararlanılarak oluşturulan ve Atılgan vd. (2010; 3) tarafından geliştirilen Takım Algısı ölçeği kullanılmıştır.

Değişim Eğilimleri Ölçeği, Dunham, vd. (1989; 11) tarafından geliştirilen ve Akbaba vd. (2010)'nin çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan ölçekten yararlanılmıştır.

Dönüştürücü liderlik davranışları ölçeği, Bass, B. M., & Avolio, B.J. (1995) tarafından geliştirilen Akgündüz vd. (2015)'nin çalışmalarından yararlanılarak oluşturulan ölçekten yararlanılmıştır.

## Evren ve Örneklem

Araştırma evreni, Türkiye'de yer alan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren mavi ve beyaz yaka çalışanlardır. Örneklemini, tesadüfi olmayan kolayda örneklem yöntemi ile İstanbul şehrinde ulaşılan 300 adet katılımcı oluşturmaktadır.

## Veri Analizi ve Bulgular

**Demografik Özellikler:** Katılımcıların (n=300) cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, 41%'ni kadın (n=123), 59%'nu ise erkek (n=177) katılımcılar oluşturmaktadır. Kendilerine uygun yaş aralıklarını seçmeleri istendiğinde ve sonuçlar incelendiğinde katılımcıların, 11,7%'sini (n=35) 18-27 yaş aralığında, 50%'sinin (n=150) 28-40 yaş aralığında ve 38,3%'ünün (n=115) 41 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim düzeylerine bakıldığında 8,3%'ünün (n=25) İlkokul, 17,3%'nün (n=52) Lise, 12,3%'ünün (n=37) Ön Lisans, 46,8'inin (n=140) Lisans ve 15,3%'ünün de (n=46) Lisans Üstü ve üzeri mezuniyete sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılanların Liderlerinin /Yöneticilerinin cinsiyeti incelendiğinde, 32,3%'nün (n=97) kadın 67,7%'sinin de (n=203) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların iş hayatındaki toplam çalışma süreleri incelediğinde, 3%'ünün (n=9) 6 aydan az, 2,7%'sinin (n=8) 6 ay - 1 yıl arasında, 4,3%'nün (n=13) 1 yıldan fazla - 3 yıl arasında, 7,7%'sinin

(n=23) 3 yıldan fazla - 5 yıl aralığında, 17,7%sinin (n=53) 5 yıldan fazla - 10 yıl aralığında, 34%'ünün (n=102) 10 yıldan fazla – 20 yıl aralığında ve 30,7%'sininde (n=92) 20 yıldan fazla iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. Çalışmada katılımcıların şu anda çalıştıkları kurumda ne kadar süredir çalıştıkları veya en son çalıştıkları kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde, 9%'unun (n=27) 6 aydan az, 7,7%'sinin (n=23) 6 ay - 1 yıl arasında, 15%'inin (n=45) 1 yıldan fazla - 3 yıl arasında, 8,7%'sinin (n=26) 3 yıldan fazla - 5 yıl aralığında, 23,3%'ünün (n=70) 5 yıldan fazla - 10 yıl aralığında, 22,7%'sinin (n=68) 10 yıldan fazla 20 yıl aralığında ve 13,7%'sininde (n=41) 20 yıldan fazla çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların kurumlarında hangi pozisyonda çalıştıkları veya en son çalıştıkları pozisyonları sorulduğunda, 32,7%'sinin (n=98) beyaz yaka ekip yöneticisi, 39,7%'sinin (n=119) beyaz yaka çalışan, 4,3%'ünün (n=13) mavi yaka ekip yöneticisi ve 23,3%'nün de (n=70) mavi yaka çalışan olduğu görülmektedir.

**Normallik Analizi:** Normallik testi (Kolmogorov-Smirnov) yapılmış ve çarpıklık, basıklık değerleri incelenmiştir. Normallik (Kolmogorov-Smirnov) testi sonucunda verilerin normal dağılmadığı görülmüştür ($p<0,05$). Basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde değişkenlerin ve alt boyutların normal dağılıma sahip olduğu (-2 - +2) varsayılmaktadır.

**Güvenilirlik Analizi:** Bağlılık ve iş birliği boyutuna ait değerin ,946 olduğu, değişim eğilimlerine ait güvenirlilik değeri ,923 olarak görülmektedir. Değişim eğilimlerine ait bilişsel alt boyut güvenilirlik değeri ,876 , duyusal alt boyut güvenilirlik değeri ,842 ve davranışsal alt boyut güvenilirlik değeri ,923 olarak sonuçlanmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeği güvenilirlik değeri ,982 olarak sonuçlanmıştır (Nunnally, 1978).

**Faktör Analizi:** Değişim eğilimleri ölçeği bilişsel, duyusal ve davranışsal olarak üç alt boyuttan oluşmakta ve 18 soru içermektedir. Fakat, faktör analizi sonucunda, ölçeğin maddelerinin orijinal ölçekten farklı faktörleştiği görülmüştür (Saruhan ve Özdemirci, 2005). Bu sebeple; bilişsel alt boyutta yer alan ''değişimleri denemeye meyilliyimdir, değişimi desteklerim, başkaları benim değişimi desteklediğimi düşünür'' ifadeleri ve duyusal alt boyutunda yer alan ''bu tür değişimleri, kurumum için öneririm'' ifadeleri davranışsal ölçek maddeleri ile aynı faktör altında toplanmış ve davranışsal faktöre aktarılmıştır. Dönüştürücü liderlik ölçeği beş alt boyuttan oluşmakta ve 20 soru içermektedir. Ancak, faktör analizi sonucunda, ölçeğin maddelerinin orijinal ölçekten farklı faktörleştiği görülmüştür. Bu sebeple; ''Yöneticim grubun faydası için kendi çıkarlarından vazgeçer, Yöneticim geleceğe olumlu bakmamda rol oynar, yöneticim gelecekle ilgili düşleriyle çalışanları peşinden sürükler, Yöneticim çalışanların kendilerini geliştirmeleri için yönlendirir'' ifadeleri idealleştirilmiş etki davranış faktörü altında toplanmıştır. Bireysel destek boyutu altında yer alan '' Yöneticim açısından başkalarını yetiştirmek ve onlara yeni bir şeyler öğretmek önemlidir'' ifadesi entelektüel uyarım faktörüne aktarılmıştır.

**Farklılık Analizi:** Analizler sonucu cinsiyet bakımından farklılaşma görülmemektedir. Yaş bakımından bağlılık ve iş birliği için anlamlılık değeri 0,046'dır. 18-27 yaş aralığına sahip grubun 41 ve üzeri yaşa sahip olan gruptan takım bağlılığı ve iş birliğinin daha yüksek çıktığı görülmektedir (18-27 yaş aralığına sahip grup ortalaması: 4,38). Bu sonuca göre, bağlılık ve iş birliğinde yaş bakımından anlamlı bir farklılaşma söz konusudur. Değişim eğilimleri ve dönüştürücü liderlik değişkenleri için anlamlılık değerleri sırasıyla 0,579 ve 0,353'tür. Bu sonuca göre; değişim eğilimleri ve dönüştürücü liderlik değişkenleri yaş bakımından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı, eğitim düzeyi incelendiğinde ise, bağlılık ve iş birliği anlamlılık değeri 0,000'dır. Bu değer, $p < 0,05$ olduğu için anlamlıdır ve ilköğretim ve lise mezuniyetine sahip olan grubun lisans , lisans üstü ve üzeri mezuniyete sahip olan gruba göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür (İlköğretim mezuniyetine sahip grup ortalaması: 4,55, Lise mezuniyetine sahip grup ortalaması: 4,52). Değişim eğilimlerinde eğitim düzeyi bakımından bir farklılaşma görülmemektedir. Dönüştürücü liderlik anlamlılık değeri 0,000'dır. Bu değer, $p<0,05$ olduğu için, ilköğretim mezunu olan grubun Ön lisans, lisans ve lisans üstü ve üzeri gruba göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı, Lise mezuniyetine sahip grubunda Lisans üstü ve üzeri gruba göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve bu iki grup içi dönüştürücü liderlik algılarının daha yüksek olduğu tespit

edilmiştir (İlköğretim mezuniyetine sahip grup ortalaması: 4,65, Lise mezuniyetine sahip grup ortalaması: 4,22).

Bağlı Oldukları Yönetici Cinsiyeti Bakımından incelendiğinde Bağlılık ve iş birliği anlamlılık değeri 0,046'dır. Bu değer, $p < 0,05$ olduğu için diğer değişkenlerden anlamlıdır; fakat gruplar arası dağılımın analize uygun olmaması nedeniyle post- hoc Tukey testi yapılamamış, gruplar arası farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı tespit edilememiştir. Dönüştürücü liderlik' in de bağlı oldukları yönetici cinsiyeti bakımından farklılaşamadığı görülmektedir.

Dönüştürücü liderlik anlamlılık değeri $p < 0,05$ olduğu için diğer değişkenlerden anlamlıdır; fakat gruplar arası dağılımın analize uygun olmaması nedeniyle post- hoc Tukey testi yapılamamış, gruplar arası farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı tespit edilememiştir.

Bağlılık ve iş birliği'nin Kurumda Çalışma Süresi Bakımından farklılaşmadığı görülmekte Değişim eğilimleri değişkeni değeri $p<0,05$'ten küçük olduğundan anlamlılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için post-hoc Tukey testi yapılmıştır. Bu sonuca göre; kurumda 1 yıldan fazla- 3 yıl arası çalışan grubun 5 yıldan fazla – 10 yıl çalışan gruba göre değişim eğilimleri bakımından farklılaştığı görülmektedir (1 yıldan fazla - 3 yıl grup ortalaması: 4,30). Dönüştürücü liderlik değişkeni incelendiğinde, anlamlılık değeri $p>0,05$ olduğu için farklılaşma görülememiştir.

Pozisyon Bakımından Bağlılık ve iş birliği incelendiğinde anlamlılık değeri $p < 0,05$'ten küçüktür. Bu sonuca göre; mavi yaka çalışan grubu ile beyaz yaka ekip yöneticisi ve beyaz yaka çalışan grubu arasındaki bağlılık ve iş birliği açısından anlamlı bir farklılaşma görülmüştür ve mavi yaka çalışan grubun beyaz yaka ekip yöneticisi ve beyaz yaka çalışan gruba göre daha bağlı ve iş birliği içerisinde olduğu görülmektedir (Beyaz yaka ekip yöneticisi grup ortalaması: 3,99, Beyaz yaka çalışan grup ortalaması: 4.02). Bu sonuca göre; Değişim eğilimleri değişkeni incelendiğinde, $p>0,05$ olduğu için anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir. Bir diğer değişken olan dönüştürücü liderlik incelendiğinde ise, anlamlılık değeri $p<0,05$'ten olduğu için anlamlı bir farklılaşma görülmüştür. Bu sonuca göre; mavi yaka çalışan grubu ile beyaz yaka ekip yöneticisi ve beyaz yaka çalışan grubu arasındaki dönüştürücü liderlik davranışları algıları açısından anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Bu bağlamda, mavi yaka çalışan grubun beyaz yaka ekip yöneticisi ve beyaz yaka çalışan gruba nazaran dönüştürücü liderlik davranışları algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Beyaz yaka ekip yöneticisi grup ortalaması: 3,78).

**Korelasyon Analizi:** Bağlılık ve İş birliği ile Değişim Eğilimleri niyeti arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve anlamlı ilişki ($r=,488$, $p<0,01$) bulunmaktadır. Bağlılık ve İş birliği ile Değişim Eğilimleri alt boyutu Bilişsel arasında pozitif yönlü kuvvetli ve anlamlı ilişki ($r=,978$, $p<0,01$) bulunmaktadır. Bağlılık ve İş birliği ile Değişim Eğilimleri alt boyutu Duyusal arasında pozitif yönlü düşük ve anlamlı ilişki ($r=,265$, $p<0,01$) bulunmaktadır. Bağlılık ve İş birliği ile Dönüştürücü liderlik alt boyutları ile pozitif yönlü orta düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Değişim Eğilimleri ile Dönüştürücü Liderlik arasında pozitif yönlü düşük ve anlamlı ilişki ($r=,315$, $p<0,01$) bulunmaktadır. Değişim Eğilimleri ile Değişim Eğilimleri alt boyutları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Değişim Eğilimleri ile Dönüştürücü Liderlik alt boyutları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Değişim Eğilimleri ile Dönüştürücü Liderlik alt boyutu Entelektüel Uyarım arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ve anlamlı ilişki ($r=,284$, $p<0,01$) bulunmaktadır. Değişim Eğilimleri ile Dönüştürücü Liderlik alt boyutu Bireysel Destek arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ve anlamlı ilişki ($r=,241$, $p<0,01$) bulunmaktadır.

Dönüştürücü Liderlik ile Değişim Eğilimleri alt boyutu Bilişsel arasında pozitif yönlü orta düzeyde ve anlamlı ilişki ($r=,590$, $p<0,01$) bulunmaktadır. Dönüştürücü Liderlik ile Değişim Eğilimleri alt boyutu Duyusal arasında pozitif yönlü düşük düzeyli ve anlamlı ilişki ($r=,282$,

p<0,01), alt boyutları olan İdealleştirilmiş Etki Atfedilen, İdealleştirilmiş Etki Davranış , Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ve anlamlı ilişki bulunmaktadır.

**Regrasyon Analizi:** Bağımsız değişkenlerden dönüştürücü liderliğin modele anlamlı bir katkısının olmadığı görülmektedir.

**Tablo 2:** Bağlılık ve iş birliği ile dönüştürücü liderlik davranışları değişkeninin değişim eğilimlerine etkisine ilişkin regresyon analizi

| | Standart Olmayan Katsayılar | | Standart Katsayılar | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Beta** | **Std. Hata** | **Beta** | **t** | **p** | **Düzeltilmiş $R^2$** | **F** | **p** |
| **Sabit** | 2,448 | 0,165 | | 14,811 | 0 | | | |
| **Bağlılık ve İş Birliği** | 0,359 | 0,049 | 0,465 | 7,406 | 0 | 0,234 | 46,741 | 0,000 |
| **Dönüştürücü Liderlik** | 0,23 | 0,037 | 0,04 | 0,636 | 0,526 | | | |

Modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. İstatistiki olarak anlamlı olduğu ve $R^2$ değeri incelendiğinde, bağımlı değişken varyansının %23,4'ünü bağımsız değişkenlerce açıklandığı görülmektedir ($R^2$:0,234; F:46,741; p < 0,01).

**Tablo 3:** Dönüştürücü liderlik davranışları alt boyutlarının değişim eğilimleri üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi

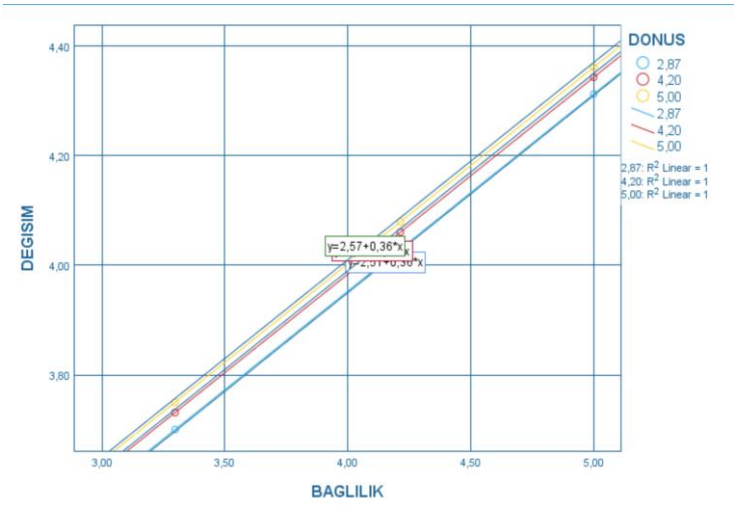
| | Standart Olmayan Katsayılar | | Standart Katsayılar | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Beta** | **Std. Hata** | **Beta** | **t** | **p** | **Düzeltilmiş $R^2$** | **F** | **p** | **VIF** | **Tolarance** |
| **Sabit** | 3,098 | 0,144 | | 21,553 | 0,000 | | | | | |
| **IEA** | 0,208 | 0,058 | 0,387 | 3,568 | 0,000 | | | | 3,19 | 0,313 |
| **IED** | -0,089 | 0,087 | -0,165 | -1,021 | 0,308 | 0,115 | 8,766 | 0,000 | 8,87 | 0,11 |
| **TLG** | 0,080 | 0,061 | 0,153 | 1,312 | 0,191 | | | | 4,60 | 0,22 |
| **ETU** | 0,009 | 0,079 | 0,018 | 0,116 | 0,908 | | | | 7,84 | 0,127 |
| **BRD** | 0,007 | 0,049 | 0,014 | 0,147 | 0,883 | | | | 3,13 | 0.320 |

Bağlılık ve iş birliği' nin Dönüştürücü liderlik üzerindeki etkisini ve ne derecede etkilediğini tespit edebilmek için uygulanan regresyon analizi sonuçları ise; istatistiki olarak anlamlı olduğu ve $R^2$ değeri incelendiğinde değişim eğilimleri varyansının 11,5%'inin açıklanabilir olduğu görülebilmektedir ($R^2$: 0,115; F: 8,766; p < 0,01). Bu bağlamda, değişim eğilimleri alt boyutu İdealleştirilmiş Etki Atfedilen dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. VIF ve Tolarance değerleri incelendiğinde; çoklu bağlantısallık sorunu ortaya çıkmakta ve çoklu regrasyonda anlamlı bir sonuç görülememektedir (VIF<10, Tolerans > 0,2)

Tablo 4'te etkileşim satırı (Int_1) incelendiğinde, takım algısının değişim eğilimleri etkisinde dönüştürücü liderlik davranışlarının düzenleyici etkisi olmadığı görülmektedir (p=0,9949, p>0,05).

**Tablo 4:** Değişkenler arası düzenleyicilik rolü bulguları

| **R** | **$R^2$** | **MSE** | **F** | **df1** | **df2** | **p** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 0,4893 | 0,2394 | 0,2933 | 31,056 | 3,000 | 296,000 | 0,0000 |
| | | | | | | |
| **Model** | **Katsayı** | **se** | **t** | **p** | **LLCI** | **ULCI** |
| Sabit | 2,4459 | 0,4363 | 5,6062 | 0,000 | 1,5873 | 3,3045 |
| BVL | 0,3600 | 0,1189 | 3,0280 | 0,0027 | 0,1260 | 0,5940 |
| DNSTR | 0,240 | 0,1258 | 0,1911 | 0,8486 | -0,2235 | -0,2716 |
| Int_1 | -0,0002 | 0,0310 | -0,0063 | 0,9949 | -0,0611 | -0,0607 |




**Şekil 1:** Düzenleyici etki grafiği

Şekil 1 incelendiğinde; değişim eğilimlerinin dönüştürücü liderlik davranışlarına etkisinde etki çizgilerinin paralel olarak gözükmesi sebebiyle düzenleyicilik etkisi olmadığı görülmektedir.

**Hipotezler ve Analizler**: Araştırma modeliyle oluşturulan ilişkilerden yola çıkarak oluşturulan hipotezlerin desteklenme durumları Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6:** Hipotezler ve analizler

| | | |
|---|---|---|
| **H1** | Takım algısı değişim eğilimlerini etkiler. | **Desteklendi** |
| **H2** | Değişim eğilimleri dönüştürücü liderlik davranışlarını etkiler. | **Desteklenmedi** |
| **H3** | Takım algısının değişim eğilimlere etkisinde dönüştürücü liderlik davranışlarının düzenleyicilik rolü vardır. | **Desteklenmedi** |
| **H4** | İdealleştirilmiş Etki Atfedilen alt boyutu değişim eğilimlerini etkiler. | **Desteklendi** |
| **H5** | İdealleştirilmiş Etki Davranış alt boyutu değişim eğilimlerini etkiler. | **Desteklenmedi** |
| **H6** | Telkinle Güdüleme alt boyutu değişim eğilimlerini etkiler. | **Desteklenmedi** |
| **H7** | Entelektüel Uyarım alt boyutu değişim eğilimlerini etkiler. | **Desteklenmedi** |
| **H8** | Bireysel Destek alt boyutu değişim eğilimlerini etkiler. | **Desteklenmedi** |
| **H9** | Çalışanların takım bağlılığı ve iş birliği, eğitim durumu demografik değişkenine göre farklılık gösterir. | **Desteklendi** |
| **H10** | Çalışanların takım bağlılığı ve iş birliği, kurumda çalıştıkları pozisyon demografik değişkenine göre farklılık gösterir. | **Desteklendi** |
| **H11** | Çalışanların değişim eğilimleri, kurumda çalışma süreleri demografik değişkenine göre farklılık gösterir. | **Desteklendi** |
| **H12** | Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışları eğitim durumu demografik değişkenine göre farklılık gösterir. | **Desteklendi** |
| **H13** | Çalışanların takım bağlılığı ve iş birliği, kurumda çalıştıkları pozisyon demografik değişkenine göre farklılık gösterir. | **Desteklendi** |

# SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz rekabet ortamında zorunlu olarak değişim ve dönüşüme ihtiyaç duyan işletmelerin, günümüz şartlarına ayak uydurabilmesi ve pazardaki faaliyetlerini devam ettirebilmesi için dönüştürücü liderlere ihtiyaçları söz konusu olmaktadır. Bu liderlik stiline sahip liderlerin izleyicileri üzerinde yarattıkları farklı tutum ve davranışlar ile, işletmeler için önemli bir liderlik tarzı haline gelmiştir. Dönüştürücü liderlik stiline sahip liderlerin proaktif yaklaşımları sayesinde geleceğe yönelik işletmelerdeki etkinliği artırması ve değişime öncü olmaları da işletmeler için birer rekabet avantajı oluşturmaktadır. Günümüz de sektör bağımsız olarak faaliyet gösteren her işletmenin yöneticilerinin ve liderlerinin, içsel ve dışsal faktörlere ve gerçekleşebilecek

değişimlere karşı hazır bulunmaları ve değişime liderlik etmeleri oldukça önemli bir faktör haline gelecektir. İşletmenin sahip olduğu vizyon ve ulaşmak istediği amaçlar doğrultusunda, takımlarını yönlendirmeleri ve onlarda oluşturacakları takım bağlılığı değişim eğilimlerinde de kendini gösterecektir.

Normallik ve güvenilirlik analizlerinin normal dağılım gösterdiği görülmüş ve takım algısı, değişim eğiliminde takım bağlılığı ve iş birliğinin ölçümlenebilmesi için bağlılık ve iş birliği olarak, değişim eğilimleri; bilişsel, duyusal ve davranışsal alt boyutları olarak, dönüştürücü liderlik davranışları da; idealleştirilmiş etki atfedilen, idealleştirilmiş etki davranış, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutları olarak incelenmiştir.

Yapılan faktör analizi sonrasında değişim eğilimleri ölçeğinde yer alan maddelerin orijinal ölçekten farklılaştığı ve bilişsel boyutta yer alan 3 ifadenin, duyusal boyutta yer alan 1 ifadenin de davranışsal alt boyuta geçtiği ve toplam varyansın 69,819%'unu açıkladığı görülmüştür. Aynı şekilde faktör analizi sonrasında, dönüştürücü liderlik ölçeğinde yer alan 4 ifade idealleştirilmiş etki davranış alt boyutuna, 1 ifade de entelektüel uyarım alt boyutuna aktarılmıştır.

Yapılan anket sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, çalışanların takım bağlılığı ve iş birliğinde eğitim durumlarına göre farklılık gösterdikleri, bu bağlamda eğitim seviyesi düşük olan grupların takım bağlılığı ve iş birliğine daha yatkın oldukları görülmüştür. Aynı zamanda, dönüştürücü liderlik davranışları için de eğitim düzeyi bakımından ilköğretim mezuniyetine sahip olan grubun ön lisans, lisans üstü ve üzeri eğitim mezuniyetine sahip gruba göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Araştırmada, kurumda 1 yıldan fazla- 3 yıl arası çalışan grubun 5 yıldan fazla – 10 yıl çalışan gruba göre değişim eğilimleri bakımından farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, kurumda 1 yıldan fazla – 3 yıl arası çalışanların işletmedeki değişim sürecine olan etkisi 5 yıldan fazla – 10 yıl çalışan gruba göre daha etkili olmaktadır. Yine çalışanların yaş gruplarına göre ve kurumlarındaki çalışma pozisyonlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. 18-27 yaş aralığına sahip grubun 41 ve üzeri yaşa sahip gruba nazaran takım bağlılığı ve iş birliği bakımından daha yüksek bağlılığa sahip olduğu, mavi yaka çalışan grubun beyaz yaka ekip yöneticisi ve beyaz yaka çalışan gruba göre takım bağlılığı ve iş birliklerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu sebeple, 30 yıla yakın sektörel tecrübemle, işletmelerin uzun yıllar birlikte çalıştıkları çalışanlarının bağlılıklarını kaybetmemek adına, bir işletme stratejisi olarak onların, değişime liderlik etmelerini sağlamak ve değişime liderlik etme görevini vermek, işletmenin yeni dönüştürücü liderleri olmaları konusunda öncülük edilmesi tavsiye edilmektedir.

# KAYNAKÇA


Atılgan A. , Demirtaş H. Aksu M. B. , Silman F. Ege Eğitim Dergisi 2010 (11) 2: 20–441, İlköğretim Okul Yöneticilerine Yönelik Takım Algısı Ölçeği Geliştirme Çalışması

Avolio, B.J., & Bass, B.M. (2002), "Developing Potential Across A Full Range Of Leadership Cases On Transactional And Transformational Leadership", Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

Bass, B. M., & Avolıo, B. J. (2004). "Multifactor Leadership Questionnaire: Manual And Sampler Set", 3rd Edition, Palo Alto, California, Mindgarden.

Bass, B.M. (1998). "Transformational Leadership: Industrial, Military, And Educational Impact", Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2003).'' Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme'', Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Dergisi, 6 (9): 59-85.

Büyüköztürk, Ş., Uslu, Ö. & Akbaba Altun, S. (2017). Değişim Eğilimleri Ölçeğinin Öğretmenler İçin Uyarlanması. Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi,3 (25), 1071-1082.

Çevik, S. ve Kozak Meryem Akoğlan (2010) 11. Ulusal Turizm Kongresi Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik Ve Hizmetkar Liderlik, Detay Yayıncılık, Ankara

Erdoğan , İrfan. (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi . Pegem Yayıncılık, Ankara.
Grimm, J. W. (2010). ‘’Effective Leadership: Making The Diffrence’’, Journel Of Emergency Nursing, 36 (1), 74-77.
Sağlam, M. (1979). Örgütsel Değişme. Ankara: Doğan.
Sarıhan, İ. H. (1998), Teknoloji Yönetimi, Desnet , Gebze.
Tezcan, M. (1990). Toplumsal Değişmelerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri. Eğitim Ve Bilim Dergisi, 5, 25.
Velioğlu P. (1994) Sağlığa Disiplinlerarası Ekip Yaklaşımı, Hemşireliğin Düşünsel Temelleri. Alaş Ofset Matbaası, İstanbul, 195-207.
Wallace. M. (2002). Modeling Distributed Leadership And Management Effectiveness: Primary School Senior Management Teams in England And Wales.School Effectiveness And School Improvement, 13 (2), 163-186.

# ÖRGÜTSEL PERFORMANSI ARTIRAN BİR DEĞİŞKEN OLARAK DİJİTAL OLGUNLUK VE ÖNCÜLLERİ: TEKSTİL İŞLETMESİ ÖRNEĞİ

Prof. Dr. Engin Deniz ERİŞ
*Dokuz Eylül Üniversitesi*
engindeniz.eris@deu.edu.tr

Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN
*Dokuz Eylül Üniversitesi*
omur.ozmen@deu.edu.tr

Dr. Songül GÖKHAN
*Bağımsız Araştırmacı*
songul.gokhan@hotmail.com

## ÖZET

İşletmeler açısından performans artırımı her zaman temel ve öncelikli bir stratejik kaygı olup değişen ve gelişen teknolojilerin etkisi tartışılagelen bir konu olarak yazında yer almaktadır. Bu bağlamda 21. Yüzyılın temel dönüşümü dijitalleşmenin örgütsel performansa olan etkisi bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Dijitalleşmenin salt teknoloji değil insan yönlü olarak da ele alınması gereken bir kavram olduğu yazında vurgulanırken, dijital olgunluk ve örgütsel performans ilişkisinde insan unsurunu içeren dijital liderlik ve çalışanların dijital yetkinlikleri çalışma kapsamında modellenmiştir. Dijitalleşmenin yoğun olarak kullanıldığı tekstil sektöründe örnek seçilen işletmede beyaz, gri ve mavi yaka çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada modellenen değişkenler incelenmiş ve sonuçta dijital liderlik ile çalışanların dijital yetkinliklerinin dijital olgunluğa katkı sağlarken dijital olgunluğun örgütsel performansını artıran bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler**: Örgütsel performans, dijital liderlik, dijitl yetkinlik.

## GİRİŞ

Dijital olgunluk, bir işletmenin dijital teknolojileri, süreçleri ve yetenekleri etkin bir şekilde kullanma ve adapte etme yeteneğini ifade ederken, örgütsel performans ise işletmenin belirlediği amaç ve hedeflere ulaşma konusundaki kabiliyetini belirtmektedir. Bu iki kavram arasındaki ilişki, çok genel olarak işletmelerin dijital dönüşümünü başarıyla tamamlamasının örgütsel performanslarını artırabileceği şeklinde özetlenebilirken bu ilişkide bazı öncüllerin neler olabileceği bu çalışmanın çıkış noktasıdır. Son on yıllık süreçte teknoloji, Endüstri 4.0. ve dijitalleşme konusundaki çalışmalarda (örn; Eriş, 2006; Eriş ve Özer, 2007; Eriş vd., 2010; Özer vd., 2011; Özer vd., 2012; Özmen vd., 2019; Özmen vd., 2020; Özmen vd., 2022) dijitalleşmenin insan boyutuna vurgu yapılırken, Abbu ve arkadaşları (2022) tarafından da belirtildiği üzere dijital dönüşüm teknolojiden çok insanlarla ilgilidir. Bu noktada dijital liderlik ve çalışanların dijital yetkinliklerinin dijital olgunluk ve örgütsel performans ilişkisinde taraf olarak ele alınması gerektiği düşüncesi doğmuştur.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Stratejik yönetimin ilgi alanı olarak rekabet ve bununla birlikte örgütün performansının artırılması temel bir sorunsal olarak akademisyenlerin ve uygulamacıların incelediği bir olgudur. Değişen dünyada teknolojik gelişmelerin etkisi özellikle sanayi devrimleri ile kendisini gösterirken, 21. Yüzyılın konusu dijitalleşme de yeni incelemelere konu olmaktadır. Stratejik yönetim içinde ekonomi temelli Firma Teorisi bağlamında incelenen dijitalleşme olgusu (Knyphausen-Aufseß ve Santarius, 2021) kapsamında özellikle 2000'li yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişme sonucunda tartışılan teknoloji – işletme performansı ilişkisi (örn: Melville, 2004) Endüstri 4.0 Devrimi ve dijitalleşmenin artması ile dijital olgunluk – işletme performansı ilişkisi

şeklinde bir değişime gitmeye başlamıştır. Daha oldukça yeni olmakla birlikte alan yazındaki çalışmalarda dijital olgunluk seviyesi ve işletme performansı ilişkisine yönelik bazı bulgular son yıllarda dikkat çekicidir. Bu bağlamda işletmenin üst düzeyde dijital olgunluğa ulaşmasının pratik faydasına vurgu yapıldığı görülmektedir (Grooss vd., 2022). "Dijital olgunluk" artan ileri teknoloji ve gündemde sıklıkla yer almaya başlayan dijitalleşme kapsamında akademinin ve sektörün ilgisini çeken konulardan bir tanesi olarak gündeme gelmiş olup (Feher vd., 2017; Cha vd., 2015) olgunluk kavramı ilk olarak 1979 yılında Philip Crosby tarafından ele alınmış ve tam, mükemmel ve hazır olma durumu olarak tanımlanmıştır (Tarhan vd., 2016). Kavram, yönetim uygulamaları yoluyla çevreye uygun yanıt verme yeteneği (Bititci vd., 2015) ya da bir işletmenin belirli bir disipline ilişkin yeteneğini değerlendirmek için bir ölçü (Rosemman ve De Bruin, 2005), özel bir yeteneğin geliştirilmesi ya da hedeflenen bir başarının başlangıcından beklenen aşamaya kadar ilerlemesi (Mettler, 2009) şeklinde tanımlanmıştır. Olgunluk kavramı mükemmel olma durumunu ifade ederken bir başarının kanıtı olarak da görülmektedir. Dijital olgunluk modelleri ise işletmelere dijital gelişim açısından bulundukları noktayı göstermektedir (Sandor ve Guban, 2021). Bu nedenle yöneticiler rekabet avantajlarını korumak amacıyla dijital olgunluk düzeylerini değerlendirmeye çalışmakta ve işletmelerinin dijital dönüşümde ne durumda olduğunu belirlemek ve önceliklerini tespit etmek için dijital olgunluk modellerine başvurmaktadırlar (Chanias ve Hess 2016). Olgunluk, sorunları önlemek ve düzeltmek için rehberlik sağlarken (Nikkhou vd., 2016; Massimo, 2017). Bir işletmenin olgunluğunun değerlendirilmesi, işletmenin daha yüksek performans elde etme sürecinde önemli bir işleve sahip olduğu düşünülmektedir. Özetle daha üst düzeyde olgunluk, daha üst düzey performans sağlamaktadır (Pedrini ve Frederico, 2018). Alan yazında yapılan çalışmalardan bazıları (örneğin Wroblewski, 2018; Eller vd., 2020; Grebe vd., 2020; Çallı ve Çallı, 2021) dijitalleşmenin genel işletme performansına olan etkisinin ya da salt operasyonel performansa olan etkisinin (örneğin Johansson ve Wilhelmsson, 2018) yanı sıra daha dar kapsamda örneğin dijital olgunluk – satış performansı (Eremina vd., 2019) şeklinde de incelenirken yine Endüstri 4.0 sonrası daha fazla öne çıkan büyük veri, veri analitiği, iş analitiği gibi dijitalleşmeye temel teşkil eden teknolojilerin örgüt performansına etkisi incelenmektedir. Bu çalışmalarda (örneğin De Oliveira, 2012; Kotarba, 2017; Parra vd., 2019; Król ve Zdonek, 2020; Maroufkhani vd., 2020) dijital öncülerin emsallerine göre daha yüksek performans gösterdiği yönünde savlarda bulunulmuş ve destekleyici bulgular elde edilmiştir. Yazındaki bulgulardan yola çıkarak bu çalışmada dijital olgunluğun performans üzerindeki etkisi ele alınmaktadır. Daha detaylı ifade etmek gerekirse, şirketlerin dijital olgunluk yoluyla daha yüksek performansa ulaşmalarını sağlayan iki önemli öncül incelenmektedir. Bunlar liderin dijital liderlik ve çalışanların dijital yetkinlikleridir.

Dijitalleşme bağlamında yazında belirtilen önemli bir konu, birçok işletmenin günümüzün yeni rekabetçi ortamında başarılı olabilmek için dijital dönüşümün önemini yeterince fark etmedikleri sorunsalıdır (de Araujo vd., 2021). Stratejik yönetim konuları bağlamında örneğin işletme performansına doğrudan etkisi bilinen farklı değişkenlerin etkisi tartışılırken (Eriş ve Özmen, 2012) dijitalleşmenin etkisi ile birçok sektörde pazarda rekabetin gittikçe zorlaştığı görülmektedir. Bu durum ise bizi yeniden temel sorgulamaları yapmaya yönlendirmektedir. Bu bağlamda da özellikle liderliğin ama çağın gereği olarak dijital liderliğin önemi daha çok ortaya çıkarken dijital dönüşümü yönetmede liderlerin rolü gün geçtikçe artmaktadır (Kohnke, 2017; Mihardjo vd., 2019). Liderlere düşen ana görev; vizyon kazandırma ve farkındalık yaratma noktasında öncelik kazanmaktadır. Dijitalleşmenin etkisi ile pazarda zorlaşan rekabet ortamı, dijital liderliğin önemini artırırken (Özmen vd., 2020; Özmen vd., 2022) işletme performansına olan etkisi de güncel bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Bu noktada dijital dönüşümün yoğun olarak yaşandığı günümüz koşullarında liderler işletmelerin dijital stratejilerine, dijital kültürüne, dijital yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktan sorumludur (Rudito ve Sinaga, 2017) ve işletmelerin başarısı, dönüşümü öngören ve yönlendiren güçlü ve gelişmiş liderlik becerilerine sahip dijital liderlerin varlığı ile yakından ilgilidir (Zeike vd., 2019). Yapılan incelemeler açıkça göstermektedir ki; yetkin bir dijital lider, çalışanların dijital yeteneklerini geliştirmeye odaklanarak işletmenin performansının ve dijital stratejilerin gerçekleştirilmesini katkı

sağlamaktadır (de Araujo vd., 2021). Dijital liderliğin kurumların dijital gelişimleri ve dönüşümleri üzerindeki bu etkisinden yola çıkarak dijital liderliğin yüksek olması durumunda örgütün dijital olgunluğunun da artması beklenebilir:

*Hipotez 1: Dijital liderlik dijital olgunluk ile olumlu ilişkilidir.*

Yetenek, Avrupa Parlamentosu ve Konseyi (European Parliament and the Council, 2006) temel yetkinlikler tavsiye kararında "bağlama uygun bilgi, beceri ve tutumların bir kombinasyonu" olarak tanımlanmaktadır. Gekara ve çalışma arkadaşları (2019) tarafından dijital yetenek, çalışanların dijital bilgi, bilişsel bilgi birikimi, Pratik bilgi birikimi, yeterlilik ve dijital tutumunun birleşimi olarak tanımlanırken, genel anlamda dijital yeterlilik problemleri çözmek, bilgileri yönetmek, iletişim kurmak, iş birliği yapmak, içerik oluşturmak ve paylaşmak, gibi görevleri gerçekleştirmek ve öğrenmek, sosyalleşmek için bilgi iletişim teknolojileri ve dijital medyanın esnek, yaratıcı, verimli bir şekilde kullanılmasını kapsamaktadır (Ferrari, 2012). Dijital yeterlilik aynı zamanda istihdam, öğrenmek, kişisel gelişim ve topluma katılım için bilgi teknolojisinin verimli ve eleştirel bir şekilde kullanılma yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Vieru, 2015). Dijital yeteneğe ve dijital yetkinliğe sahip olma olgusunun dijital dönüşümün başarılı bir şekilde uygulanması açısından önemli faktörlerden bir tanesi olduğu tartışılan konulardan biridir. Örneğin Price Waterhouse 2016 Küresel Endüstri 4.0 araştırmasında dijitalleşmenin başarılı olması, çalışma yaşamında önemi her geçen gün artan dijital yeterliliklerin varlığına bağlı olduğu ifade edilmiştir (Ensour vd., 2020). Bunun temel nedeni ise işletmelerdeki dijital teknolojilerin kullanım kapasitesinin çalışanların dijital yetenekleri, uzmanlıkları ve teknik bilgileri ile yakından ilgili olmasıdır (Knight vd., 2004). Günümüzde her türlü bilgiye çok hızlı bir şekilde erişilebilir olunması beraberinde bilginin doğru yönetilmesi sorununu da ortaya çıkarmıştır. Bu noktada bilginin etkili bir şekilde seçilmesi ve ayıklanması için ise bilgi yönetimi ve dijital becerilerine sahip çalışanlara sahip olmakla mümkün olabilecektir (Van Laar vd., 2017; Rey-Martí vd., 2020). Dijital dönüşüm süreklilik gösterdiğinden, dijital yetkinlik işletmelerin dijital olarak nasıl olgunlaşabileceğini anlama açısından kilit bir role sahiptir. Dijital dönüşümün sürekli değişim olgusuna karşı tepki vermek açısından dijital yetkinliklere sahip olma oldukça önemli bir unsurdur (Hayanti vd.,2023). Özellikle büyük veri analitiğini uygulamak, senaryoları simüle etmek, ağlar kurmak ya da nedensel açıklamalar geliştirmek için çalışanların büyük miktarda veriyi depolama, işleme ve kullanmalarına imkân sağlayan uygulamalara aşina olmaları gerekmektedir (Proksch,2021). Bir çalışanın dijital yetkinlikleri ve kapasitesini bulut hizmetleri, dijital platformları (mobil platformları ve sosyal medya gibi) ve dijital iletişim süreçlerini aktif olarak kullanarak bilgi ve belge alışverişi vb. işleri rahatlıkla yapabilmesi göstermektedir (BarNir vd., 2001). Kullanıcıların yetkinliği incelenirken işletmedeki durumlarla gerçekleşen dijital davranışlar eşleştirilmektedir. Yani kullanıcıların dijital boyutları kişisel ilişkiler ya da eleştirel düşünme becerileri gibi diğer yetkinlikleri ile ne ölçüde bütünleştirebildikleri ölçülmektedir (Buffardi ve Tadeo, 2017). Bir işletmede kaynakların etkin kullanımı temel bir sorun olup dijitalleşen işletmelerde de dijital teknolojilerin etkin kullanımı esas olmaktadır ve bu noktada insan unsuru yine önemli olup çalışanların yeni dijital ürünler/hizmetler ya da süreçler ile ilgili yetkinlikleri örgütün performansını iyileştirmek ya da geliştirmek için kullanılmaktadır (Ritter ve Gümden, 2004).

*Hipotez 2: Çalışanların dijital yetkinlikleri dijital olgunluk ile olumlu ilişkilidir.*

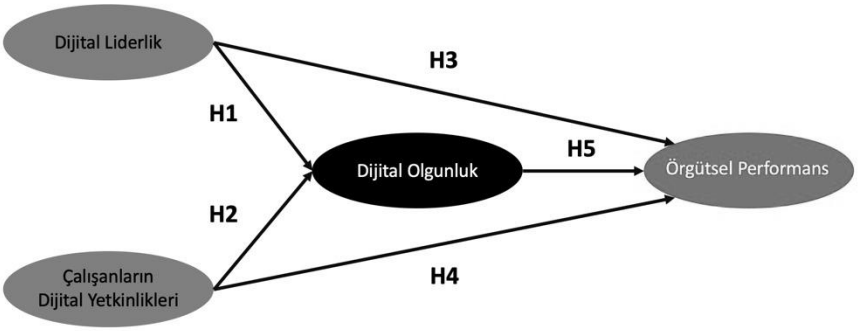
Dijital liderlik ve çalışanların dijital yetkinliklerinin örgüt içindeki kritik etkilerinin örgütün performansını da etkilemesi söz konusudur. Etkin dijital liderliğin var olduğu ve çalışanların dijital yetkinliklerinin üst düzeyde (Shin vd.,2023; de Araujo vd.,2021) olduğu örgütlerde örgüt performansının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgularda yola çıkarak dijital liderliğin ve çalışanların dijital yetkinliklerinin örgütün performansını hem doğrudan hem de dijital olgunluk aracılığı ile etkilemesi beklenmektedir.

*Hipotez 3: Dijital liderlik örgüt performansı ile olumlu ilişkilidir.*

*Hipotez 4: Çalışanların dijital yetkinlikleri örgüt performansı ile olumlu ilişkilidir.*

*Hipotez 5: Dijital liderlik dijital ve çalışanların dijital yetkinlikleri dijital olgunluk aracılığı ile örgüt performansı ile olumlu ilişkilidir.*

Alan yazındaki geçmiş çalışmalar da göz önünde bulundurulduğunda geliştirilen hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 1'deki gibi oluşmuştur.




**Şekil 1:** Araştırmanın modeli

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Dijital olgunluk-örgütsel performans ilişkisinin modellenmesi ve bu model kapsamında kritik başarı göstergelerinin belirlenmesi amacıyla tasarlanan bu araştırma, üç temel adımdan oluşmaktadır.

*Araştırmanın birinci adımı*; hali hazırda dijital dönüşüm sürecinde belirli bir noktaya geldiğini ifade eden işletmenin ikincil veriler kullanılarak tespit edilmesine yöneliktir. Bu amaçla işletme seçimi öncesinde hangi sektörün ele alınması gerektiği de sorgulanmış olup dijitalleşmenin önem arz ettiği ve sürekli olarak büyüyen yapısı ile tekstil sektörünün uygun olacağı kanaatine varılmıştır. Tekstil, günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası ve tekstil olmadan yaşamak modern zamanda neredeyse imkânsız görünmektedir. Schumann ve çalışma arkadaşları (2021), sürdürülebilir ve döngüsel bir tekstil endüstrisi oluşturmak için geleceğin tekstil profesyonellerinin maliyet ve kaynaklardan tasarruf etmek için dijitalleşmenin tüm olanaklarını anlamaları ve bunlardan yararlanmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Bilindiği üzere tedarik zinciri sorunları ve artan enerji maliyetleriyle boğuşurken var olan tekstil talebini karşılamak için tekstil üreticileri, daha azla daha fazlasını yaratarak üretkenliği artırmanın yollarını bulmak zorunda kalmakta ve dijital dönüşüm bir anahtar olarak görülmektedir. Çünkü Petrovic ve çalışma arkadaşları (2019)'nın da ifade ettiği gibi geleceğin tekstil ve hazır giyim endüstrisini şekillendirecek dört temel yenilikçi tema gelişmiş malzemeler, dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve gelişen büyüme pazarları şeklinde olacaktır. Bu bağlamda tekstil sektörü araştırmaya konu olup tek örnek işletmesi olarak da tekstil sektöründe öncü olan, ISO İkinci 500 sıralamasında yer alan, inovasyon ve sürdürülebilirlik motivasyonuyla tüm üretim süreçlerinde en yeni yöntemleri ve yüksek teknolojiyi sürekli olarak iş süreçlerine uyarlamakta ve küresel markalar için giyim, teknik tekstil, medikal ve spor giyim pazarlarına en kaliteli malzemeleri, sürdürülebilir şekilde üretmeye devam eden işletme seçilmiştir. Yapılan ikincil veri taramasında ve sonraki işletme ziyaretinde bu işletmenin dijitalleşme konusundaki başarısı bizzat görülmüştür.

*Araştırmanın ikinci adımı;* dijital olgunluk-örgütsel performans ilişkisi modeli kapsamındaki değişkenlerin anket tekniği kullanılarak doğrulanmasını içermektedir. Dört değişkenli model testinde dijital olgunluk, örgütsel performans, dijital liderlik ve dijital yetenek ele alınmıştır. "Dijital Olgunluk" için Rossmann (2018)'ın geliştirdiği sekiz boyut ve otuz üç maddeden oluşan soru formu, "Örgüt Performansı" için Shin ve Çalışma arkadaşları (2023)'nın kullandığı bir boyut ve beş maddeden oluşan algılanan performans soruları, "Dijital Liderlik" için Larjovuori ve çalışma arkadaşları (2018)'nın dört boyut ve yirmi maddeden oluşan ölçeği ve "Dijital Yetenekler" için de Avrupa Komisyonunun Vatandaşlar için Dijital Yeterlilikler Çerçevesinde

ele alınan, Peiro ve Martinez-Tur (2022)'un vurgu yaptığı beş boyut ve yirmi bir maddeden oluşan yetkinlik sorgusu kullanılmıştır. Model testine yönelik oluşturulan soru formu beyaz, gri ve mavi yaka çalışanlara dağıtılmış olup 230 adet geri dönüş elde edilmiştir.

*Araştırmanın üçüncü adımı;* işletmenin dijital olgunluk seviyesinin görüşme tekniği ile ölçümü ve yine görüşme tekniği ile test edilen dijital olgunluk-örgütsel performans ilişkisi ve öncüllerine ilişkin detaylı sorgulamaya yöneliktir. Beyaz yaka çalışanlar ile tasarlanan odak grup görüşmesi kapsamındaki bu adımda, Perrera ve çalışma arkadaşları (2022)'nın geliştirdiği ve dijital olgunluğu dört seviyede ele alan değerlendirme aracı tercih edilmiştir.

# BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmaya katılan bireylere ilişkin demografik bilgiler Tablo 1'de görülmektedir. Katılımcıların 132'si erkek, 57'si kadındır, çoğunluk; lise ve öncesi (103) eğitim düzeyine sahip olup, 1991-2000 arasında doğan, bilgisayar ile 2001-2010 yılları arasında tanışan, çalışma yaşamında bulunma süresi 6-10 yıl olan ve bulundukları şirkette çalışma süresi 1-5 yıl olan bireylerdir. Çalıştığı birim açısından en çok boyahane, apre, kalite dikkat çekerken, unvan açısından operatör, müşteri temsilcisi ve ram operatörü dikkat çekmektedir.

**Tablo1:** Demografik bilgiler

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Cinsiyet*** | Kadın | 57 | ***Çalıştığı Birim*** | | ***Unvan*** | |
| | Erkek | 132 | | | | |
| ***Eğitim Düzeyi*** | Lise ve Öncesi | 103 | Boyahane | 32 | Operatör | 53 |
| | Ön Lisans | 12 | Apre | 27 | Müşteri Temsilcisi | 21 |
| | Lisans | 53 | Kalite | 23 | Ram Operatörü | 10 |
| | Yüksek Lisans | 18 | Ar-Ge | 18 | Test Lab Personeli | 7 |
| | Doktora | - | Ekoten | 19 | Makine Operatörü | 7 |
| ***Doğum Yılı*** | <1960 | - | Pazarlama | 11 | Top Açma | 8 |
| | 1961-1980 | 33 | Renk Laboratuarı | 10 | Takım Lideri | 6 |
| | 1981-1990 | 61 | Satış | 10 | Uzman | 6 |
| | 1991-2000 | 87 | Activewear | 5 | Mühendis | 5 |
| | >2000 | 41 | Opex | 5 | Ekip Lideri | 5 |
| ***Bilgisayar ile Tanışma Dönemi*** | 1<1980 | - | Üretim | 3 | Kalite Operatörü | 4 |
| | 1981-1990 | 5 | İSG | 3 | Uzman Yardımcısı | 4 |
| | 1991-2000 | 58 | Test Lab | 2 | Ar-Ge Uzmanı | 4 |
| | 2001-2010 | 110 | İç Denetim | 2 | Apre | 3 |
| | >2010 | 12 | MES | 2 | Kalite Mühendisi | 3 |
| ***Çalışma Yaşamında Bulunma Süresi*** | 1 yıldan az | 5 | İhracaat | 2 | Kumas Takım Lideri | 2 |
| | 1-5 | 40 | Ürün Geliştirme | 2 | Müşteri Temsilcisi | 2 |
| | 6-10 | 47 | Çevre Yönetimi | 2 | Vardiya Elemanı | 2 |
| | 11-15 | 42 | Satın Alma | 1 | Vardiya Amiri | 1 |
| | 15 yıldan fazla | 40 | Veri Analizi | 1 | İSG Uzmanı | 1 |
| ***Bu şirkette çalışma süresi*** | 1 yıldan az | 45 | Ürün Satış | 1 | Grup Müdürü | 1 |
| | 1-5 | 63 | | | Tasarım Uzmanı | 1 |
| | 6-10 | 41 | | | Yürütme Sistemleri Uzmanı | 1 |
| | 11-15 | 12 | | | Tekniker | 1 |
| | 15 yıl ve üzeri | 19 | | | | |

Birinci adımdaki ikincil veri analizde üç farklı ülkede faaliyet gösteren ve yıllık 200 milyon doların üzerindeki cirosu ile sektöründe öncü olan işletmenin özellikle dijital süreçler konusunda kendisini sürekli geliştirmekte olduğu görülmektedir. Bilgisayar ortamında güvenliğin sağlanması için gerekli önlemleri alan işletme bilgi işlem konusunda üst düzeyde güvenlik ile çalışmakta olup çalışanlarının da dijital mecraları konusunda gerekli bilgiye sahip olması için dijital okur yazarlığa önem vermektedir. Bu bağlamda işletmenin dijital olgunlukta belirli bir seviyede olduğu, yöneticilerin dijital liderlik konusunda yetkin ve çalışanların da dijital yetkinliklerle donatıldığı dikkat çekmektedir.

## Veri Analizi

İkinci adımdaki nicel araştırma kapsamında kullanılan soru formunda elde edilen verilerin analizinde SPSS Statistics 23 ve Lisrel 9 paket programından yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında 230 veri toplanmış hatalı, eksik ve aykırı değerler incelenmiş 41 veri, veri setinden çıkarılmıştır. Araştırmanın amacı ve literatür doğrultusunda geliştirlen hipotezlerin test edilmesi için gerçekleştirilecek istatistiksek analiz öncesi normal dağılım şartının sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmiştir. Skweness ve Kurtosis değerlerinin kabul edilebilir değerler (-1, +1) arasında olduğu gözlenmiştir (Taşpınar,2017). Normal dağılım şartının sağlandığı görülen ölçeklerin güvenirlilik ve geçerlilik analizlerine geçilmiştir. Tablo 2 ölçeklere ilişkin güvenirliliğine ilişkin bilgileri içermektedir

**Tablo 2:** Güvenirlilik

| Ölçek | Cronbach's Alpha | N |
|---|---|---|
| ***Dijital Liderlik*** | .969 | 20 |
| ***Dijital Olgunluk*** | .982 | 33 |
| ***Örgütsel Performans*** | .965 | 6 |
| ***Çalışanların Dijital Yetkinlikleri*** | .977 | 21 |

Ölçeklerin Cronbach's Alpha değerlerinin; dijital liderlik ölçeği için .969, dijital olgunluk ölçeği için .982, örgütsel performans ölçeği için .965, çalışanların dijital yetkinlikleri ölçeği için .977 olduğu görülmüştür. Bu değerler sosyal bilimlerde genel kabul gören Cronbach's Alpha değeri olan ,70'in üzerinde olduğundan ölçeğin güvenirliliğinin sağlandığı kabul edilmiştir (Lorcu, 2020: 199). Ölçeklerin faktör yapılarının sağlanması için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Tablo 3 ölçeklerin DFA analizi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3:** Ölçeklere ilişkin DFA analizi sonuçları

| Uyum Ölçütleri | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Dijital Olgunluk | Dijital Liderlik | Çalışanların Dijital Yetkinliği | Örgütsel Performans |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***X2/sd*** | $0 \leq X2/sd \leq 2$ | $2 \leq X2/sd \leq 3$ | 2.4 | 1.77 | 2.8 | 1,49 |
| ***RMSEA*** | $0 \leq RMSEA \leq 0,05$ | $0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$ | 0.06 | 0,064 | 0.98 | 0.051 |
| ***NFI*** | $0,90 \leq NFI \leq 0,95$ | $0,95 \leq NFI \leq 1$ | 0.95 | 0.99 | 0.94 | 0.99 |
| ***CFI*** | $0,90 \leq CFI \leq 0,95$ | $0,97 \leq CFI \leq 1$ | 0.96 | 1 | 0.95 | 1 |
| ***AGFI*** | $0,85 \leq AGFI \leq 0,90$ | $0,90 \leq AGFI \leq 1$ | 0.75 | 0.95 | 0.96 | 0.95 |

DFA analizi sonucunda "Dijital Olgunluk" ölçeğinin uyum özelliklerinin $\chi^2$=120, df=50, CFI=0,96, NFI=0,95, AGFI=0,75, RMSEA= 0,06 "Dijital Liderlik Ölçeği" uyum özellikleri $\chi^2$=3,54, df=2, CFI=1, NFI=0,99, AGFI=0,95, RMSEA= 0,064, "Çalışanların Dijital Yetkinlikleri" ölçeği uyum özellikleri $\chi^2$=56, df=20, CFI=0,95, NFI=0,94, AGFI=0,95, RMSEA= 0,98, "Örgütsel Performans" ölçeği uyum özellikleri $\chi^2$=13.45, df=9, CFI=1, NFI=0,99, AGFI=0,95, RMSEA= 0,98 olarak bulunmuştur. Model ölçüm sonucunda uyum özelliklerinin $\chi^2$=455,23, df=185, CFI=0,98, NFI=0,97, AGFI=0,80, RMSEA= 0,088 ile kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo 4 değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen Pearson Korelasyon Analizi sonuçlarına göstermektedir.

**Tablo 4:** Tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arası ilişkiler

| Değişkenler | Ort | SS | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ***Dijital Liderlik*** | 3.5 | 0.75 | 1 | | | |
| ***Dijital Olgunluk*** | 3.6 | 0.72 | ,780** | 1 | | |
| ***Örgütsel Performans*** | 4.1 | 0.79 | ,673** | ,792** | 1 | |
| ***Çalışanların Dijital Yetkinlikleri*** | 3.8 | 0.77 | ,594** | ,732** | ,626 | 1 |

***p<0.001 Ort=ortalama, SS=Standart Sapma*

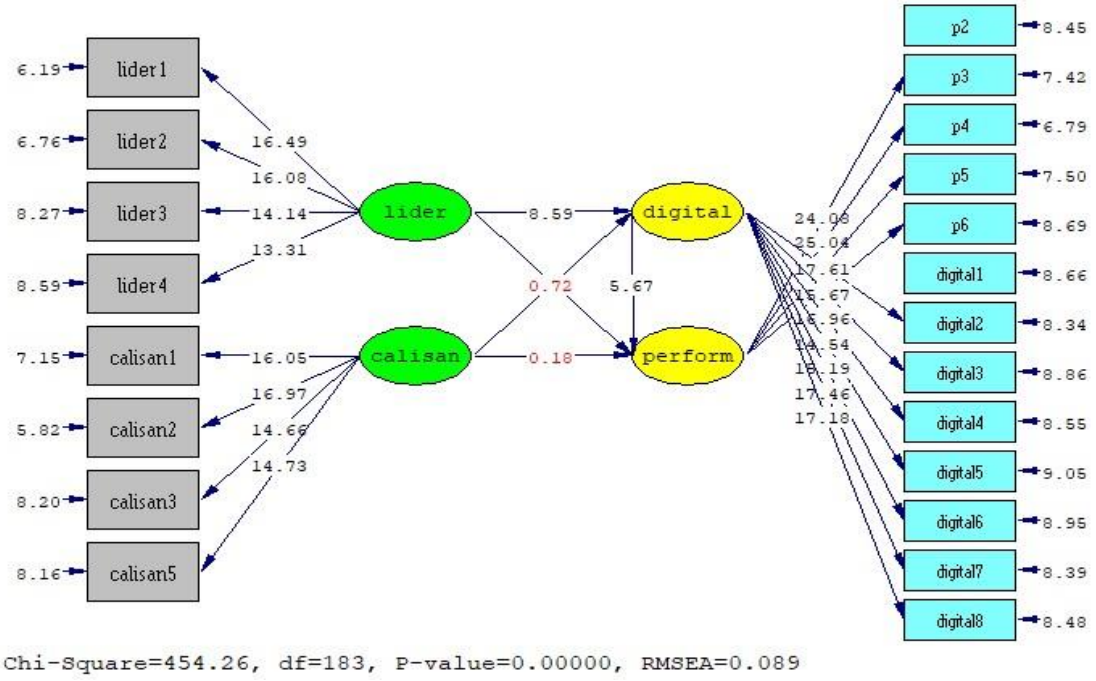
Tablo 4 incelendiğinde değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

**Tablo 5:** Basit ve çoklu regresyon analizi sonuçları

| Yordayıcı Değişkenler | Yordanan Değişkenler: Dijital Olgunluk | | | | | Örgütsel Performans | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | ***β*** | ***t*** | ***P*** | ***R²*** | ***F*** | ***β*** | ***t*** | ***p*** | ***R²*** | ***F*** |
| ***Çalışanların Dijital Yetkinlikleri*** | *,732* | *14,686* | *0,00* | *,536* | *215,66* | *,592* | *10,056* | *0,00* | *,351* | *101,123* |
| ***Dijital Liderlik*** | *,780* | *17,050* | *0,00* | *,609* | *290,700* | *,654* | *,11,89* | *0,00* | *,427* | *139,464* |
| ***Dijital Olgunluk*** | - | - | - | - | | *,762* | *16,102* | *0,00* | *,581* | *259,263* |
| ***Çalışanların Dijital Yetkinlikleri, Dijital Liderlik*** | *,415*<br>*,534* | *11,068* | *0,00* | *,720* | *239,150* | *,316*<br>*,466* | *12,449* | *0,00* | *,492* | *89,956* |
| ***Çalışanların Dijital Yetkinlikleri, Dijital Liderlik, Dijital Olgunluk*** | - | - | - | - | - | *,067*<br>*,147*<br>*,598* | *7,471*<br>*5,671* | *0,00*<br>*0,00* | *,592* | *89,461* |

Tablo 5 incelendiğinde dijital liderlik ve çalışanların dijital yetkinliklerinin dijital olgunluk, dijital liderlik ve çalışanların dijital yetkinliklerinin örgütsel performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği yani H1, H2, H3, H4 hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir. Bu noktada aracılık etkisi analizine geçmek için gerekli olan tüm koşulların sağlanması ile aracılık etkisi analizine geçilmiştir.

Aracılık etkisi modelinde, model bir bütün olarak ele alındığında kabul edilebilir değerlerin üzerinde RMSEA değerinin oluşması nedeniyle modification uygulanmış ve çalışanların dijital yetkinliklerinin güvenlik boyutu, örgütsel performansın birinci maddesi (p1/ifade1) modelden çıkarılmıştır. Araştırmada iki model oluşturulmuştur. Önce Model 1 ile dijital liderlik ve çalışanların dijital yetkinliklerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi test edilmiştir. Model uyum iyiliği değerlerinin $\chi^2$/ df=2.4, CFI=0,98, NFI=0,97, AGFI=0,80, RMSEA= 0,088 düzeyinde kabul edilebilir değerler arasında olduğu görülmüştür. Model 2 ile dijital liderlik ve çalışanların dijital yetkinliklerinin örgütsel performans üzerindeki etkisi üzerinde dijital olgunluğun aracılık etkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Şekil 2 Model2'ye ilişkin test sonuçlarını göstermektedir.




**Şekil 2:** Aracılık etkisi

Şekil 2 incelendiğinde dijital liderlik ve çalışanların dijital yetkinlikleri değişkenlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisinde dijital liderlik aracı değişken olarak ele alındığında dijital liderlik ve çalışanların dijital yetkinliklerinin t değerlerinin anlamsızlaştığı görülmüştür. Lisrel ile aracılık etkisinin test edildiği analizlerde uyum iyilik değerlerinin, standart yük değerleri ve t değerlerinin karşılaştırılması ve anlamlı bir farklılığın olup olmadığına göre karar vermek gerekmektedir (Şimşek, 2020). Bu bağlamda Tablo 6'da Model1 ve Model2 uyum iyiliği değerlerinin karşılaştırılması Tablo 7'de ise standart yük değerleri ve t değerlerinin karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

**Tablo 6:** Yapısal model için uyum iyiliği istatistikleri

| Uyum Ölçütleri | İyi Uyum | Kabul Edilebilir Uyum | Model1 Değerleri | Model2 Değerleri |
|---|---|---|---|---|
| ***X2 /sd*** | 0 ≤ X2 /sd ≤ 2 | 2 ≤ X2 /sd ≤ 3 | 2.4 | 2.4 |
| ***RMSEA*** | 0 ≤ RMSEA ≤ 0,05 | 0,05 ≤ RMSEA ≤ 0,10 | 0.089 | 0.88 |
| ***NFI*** | 0,90 ≤ NFI ≤ 0,95 | 0,95 ≤ NFI ≤ 1 | 0.97 | 0.97 |
| ***CFI*** | 0,90 ≤ CFI ≤ 0,95 | 0,97 ≤ CFI ≤ 1 | 0.98 | 0.98 |
| ***AGFI*** | 0,85 ≤ AGFI ≤ 0,90 | 0,90 ≤ AGFI ≤ 1 | 0.81 | 0.80 |

Tablo 6'da Model1 ve Model2'nin kabul edilebilir iyilik değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Model1 ve Model2 arasındaki uyum iyiliği değerleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı için standart yük değerleri ve t değeri anlamlılık düzeyi değerlendirilmiştir. Tablo 7'de Model1 ve Model2 t değerleri ve standart yük değerleri verilmiştir.

**Tablo 7:** Değişkeler arası ilişkiler

| Değişkenler | Model 1 | | Model2 | |
|---|---|---|---|---|
| | t-value | Stdt Yük | t-Value | Stdt Yük |
| ***Çalışanların dijital yetkinlikleri * Örgütsel Performans*** | 8,56 | 0,66 | 0,72 | 0,8 |
| ***Dijital Liderlik * Örgütsel Performans*** | 9,29 | 0,72 | 0,18 | 0,04 |

Tablo 7 incelendiğinde dijital liderlik ve çalışanların dijital yetkinliklerinin örgütsel performans ile olan ilişkilerine dijital olgunluğun aracı değişken olarak eklenmesiyle dijital liderliğe ve çalışanların dijital yetkinliklerine ilişkin t değerlerinin anlamsızlaştığı ve standart yük değerlerinin düştüğü görülmektedir. Bu doğrultuda dijital liderlik ve çalışanların dijital

yetkinlikleri dijital olgunluk aracılığı ile örgütsel performans ile olumlu ilişkilidir (H5) hipotezi desteklenmiştir.

Elde edilen bulgulardan alan yazındaki çalışmaların sonuçları ile örtüşen sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Araştırmanın üçüncü adımı ise devam etmekte olup test edilen modelin sonuçları beyaz yaka çalışan ve yöneticiler ile tartışılarak işletme özelindeki durum detaylı biçimde ele alınacaktır. Bulguların diğer işletmeler açısından da stratejik düzeyde yol gösterici bir niteliğe sahip olacağı düşünülmektedir.

# SONUÇ

Dijital teknolojilerin hızlı değişimi beraberinde işletmelerin dijital teknolojiye ne kadar uyum sağladıkları ve ne kadar olgunlaşabildikleri sorusunu ortaya çıkarmıştır. Artan dijital teknoloji ve yetenek gereksinimlerinin değişimi dijital dünyaya uyum sağlayan liderler ve dijital yetkinliklere sahip çalışanların önem kazanmasına da neden olmuştur. Dijital liderlik ile çalışanların dijital yetkinliklerinin örgütsel performansa katkısını ve bu ilişkide dijital olgunluğun aracılık etkisini sorgulayan olacağına bu araştırma sonucunda da dijital liderliğin hem dijital olgunluk ile hem de örgütsel performans ile ilişkili olduğu görülmüştür. Dijital liderliğin örgütsel performans ile olumlu bir şekilde ilişkili olduğu sonucu alan yazında yer alan (Shin vd.,2023; de Araujo vd.,2021) çalışmalar ile uyum göstermektedir.

Bir işletmenin dijital dönüşümünde dijital yetkinliklere sahip çalışanların varlığı ile mümkündür (Van Laar vd., 2017; Rey-Martí vd., 2020). Bu bağlamda bir işletmenin dijital olarak olgunlaşmasında dijital yetkinliklere sahip çalışanların etkisi önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim bu araştırmanın sonuçları da çalışanların dijital yetkinliklerinin dijital olgunluğa etkisi olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak işletmelerde dijital liderliğin varlığı bir işletmenin dijital olarak olgunlaşmasına katkı sağlayacağını, dijital olgunluğun da örgütsel performansa olumlu olarak yansıyacağı söyleyebiliriz. Bir işletmede çalışanların dijital yetkinlikleri işletmenin dijital olarak olgunlaşmasına katkı sağlarken, dijital olgunlaşma düzeyinin artmasının da örgütsel performansa olumlu katkı sağlayacağı söylenebilir. Araştırmanın devam eden nitel araştırma yöntemi kullanılan üçüncü adımında bu nicel araştırmadan elde edilen bulguların sorgusu yapılarak bütüncül bir sonuca ulaşılacaktır.

# 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.

BarNir, A.; Gallaugher, J.M.; Auger, P. (2003). Business Process Digitization, Strategy, and the Impact of Firm Age and Size: The Case of the Magazine Publishing Industry. J. Bus. Ventur. 2003, 18, 789–814.

Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S. S. 2015. "Value of maturity models in performance measurement," International Journal Of Production Research (53:10), pp. 3062 3085.

Browne, M.W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: Bollen, K.A., & Long, J.S. (Eds.), Testing structural equation models (pp. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage

Buffardi, A. & Taddeo, G. (2017) 'The web 2.0 skills of Italian students: an empirical study in Southern Italy', Italian Journal of Sociology of Education, Vol. 9, No. 1, pp.45–76.

Çallı, B. A., & Çallı, L. (2021). Relationships between digital maturity, organizational agility, and firm performance: an empirical investigation on SMEs. Business & Management Studies: An International Journal, 9(2), 486-502.

Çetinkaya, M. & Çimenci, S. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:12, Sayı:23, ss. 237-278.

Cha, K.J.; Hwang, T.; Gregor, S. (2015) An integrative model of IT-enabled organizational transformation. Management Decision, 53, 1755–1770.

Chanias, S., & Hess, T. (2016). "How digital are we? Maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation," Management Report/Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien (2), pp. 1-14.

De Araujo, L.M.; Priadana, S.; Paramarta, V.; Sunarsi, D. (2021). Digital Leadership in Business Organizations: An Overview. Int. J. Educ. Adm. Manag. Leadersh. 2, 45–56.

De Oliveira, M. P. V., McCormack, K., & Trkman, P. (2012). Business analytics in supply chains–The contingent effect of business process maturity. Expert systems with applications, 39(5), 5488-5498.

Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. Journal of Business Research, 112, 119-127.

Ensour, W., Zeglat, D. & Al-Maaitah, H. (2020) 'Towards a new model of work passion', International Journal of Services and Operations Management, Vol. 35, No. 4, pp.482–503.

Eremina, Y., Lace, N., & Bistrova, J. (2019). Digital maturity and corporate performance: The case of the Baltic states. Journal of open innovation: technology, market, and complexity, 5(3), 54.

Eriş, E. D., (2006). HR Contribution to IT Innovation Implementation: Case Studies from Turkey. Seventh International Conference on HRD Research and Practices Across Europe. Tilburg, Holland.

Eriş, E. D. & Süral Özer, P., (2007). The role of HRM in it innovation: An investigation and study of the relationship between it projects and HRM in four Turkish companies . 4th European and Mediterranean Conference on Information Systems, EMCIS 2007 (pp.671-6715). Valencia, Spain

Eriş, E. D., Özmen, Ö. N. & Süral Özer, P., (2010). Bilişim Teknolojilerinin Kabulünde Kişisel Yenilikçilik Bilişim Teknolojisi Kaygısı ve Öz yeterlilik ile Demografik Değişkenlerin Rolüne İlişkin Yapısal Modelleme. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Türkiye.

Eriş, E. D., & Özmen, Ö. N. T. (2012). The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: A research from Turkish logistics sector. International Journal of Economic Sciences & Applied Research, 5(1).

European Parliament and the Council (2006) 'Recommendation of the European Parliament and of the Council of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning', Official Journal of the European Union, L394/310.

Fehér P., Szabó Z. & Varga K. (2017), Analysing digital transformation among hungarian organizations, 30th Bled EConference: Digital Transformation – From Connecting Things to Transforming Our Lives, BLED 2017, pp. 139–150. DOI: 10.18690/978-961-286-043-1.11.

Ferrari, A. (2012) Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks, JRC IPTS, Sevilla, DOI: 10.2791/82116.

Gekara, V., Snell, D., Molla, A., Karanasios, S. & Thomas, A. (2019) Skilling the Australian Workforce for the Digital Economy, Research Report, National Centre for Vocational Education Research (NCVER).

Grebe, M., Rüßmann, M., Leyh, M., Roman Franke, M., & Anderson, W. (2020). How bionic companies translate digital maturity into performance. BCG-The Boston Consulting Group.

Grooss, O. F., Presser, M., & Tambo, T. (2022). Balancing digital maturity and operational performance-progressing in a low-digital sme manufacturing setting. Procedia Computer Science, 200, 495-504.

Haryanti, T.; Rakhmawati, N.A. & Subriadi, A.P. (2023). The Extended Digital Maturity Model. Big Data Cogn. Comput. 2023, 7, 17. https:// doi.org/10.3390/bdcc7010017

Johansson, G., & Wilhelmsson, S. (2018). Digital Maturity & Operational Performance: A case study in the supply-chain of the Scandinavian FMCG industry.

Kline, R.B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. New York: The Guilford Press

Knight, G.A.; Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. J. Int. Bus. Stud. 2004, 35, 124–141.

Knyphausen-Aufseß, D. Z., & Santarius, T. (2021). Strategic management, the theory of the firm, and digitalization: Reintroducing a normative perspective. Corporate and Business Strategy Review, 2(1), 41-53.

Kotarba, M. (2017). Measuring digitalization–key metrics. Foundations of Management, 9(1), 123-138.

Król, K., & Zdonek, D. (2020). Analytics maturity models: An overview. Information, 11(3), 142.

Kohnke, O. (2017). It's not just about technology: The people side of digitization. Oswald, G. and Kleinemeier, M. (eds) Shaping thr Digital Enterprise. Springer, pp. 69–91, Waldorf

Lorcu, F. (2020). Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Larjovuori, R. L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2018, October). Leadership in the digital business transformation. In Proceedings of the 22nd international academic mindtrek conference (pp. 212-221).

Maroufkhani, P., Tseng, M. L., Iranmanesh, M., Ismail, W. K. W., & Khalid, H. (2020). Big data analytics adoption: Determinants and performances among small to medium-sized enterprises. International journal of information management, 54, 102190.

Marsh, H.W., Hau, K.T., Artelt, C., Baumert, J., & Peschar, J.L. (2006). OECD's brief self-report measure of educational psychology's most useful affective constructs: Cross-cultural, psychometric comparisons across 25 countries. International Journal of Testing, 6(4), 311-360.

Massimo, R. (2017). The Third Digital DivideA Weberian Approach to Digital Inequalities. 2017, www.routledge.com/series/SE0511

Melville, N., Kraemer, K., & Gurbaxani, V. (2004). Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. MIS Quarterly, 283-322.

Mettler T. (2009), A Design Science Research Perspective on Maturity Models in Information Systems, St. Gallen: Institute of Information Management, Universtiy of St. Gallen.

Mihardjo, L.W.W.; Sasmoko, S.; Mihardjo, L.W.W.; Sasmoko, S. Digital Transformation: Digital Leadership Role in Developing Business Model Innovation Mediated by Co-Creation Strategy for Telecommunication Incumbent Firms; IntechOpen: London, UK, 2019.

Nikkhou, S.; Taghizadeh, K. & Hajiyakhchali, S. (2016). Designing a Portfolio Management Maturity Model (Elena). Procedia Soc. Behav. Sci. 2016, 226, 318–325.

Özer, P. S., Eriş, E. D., & Özmen, Ö. N. T. (2011). Teknolojiye Hazırlık Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 12(2), 321-333.

Özer, P. S., Eriş, E. D., & Özmen, Ö. N. T. (2012). Bilişim Teknolojileri Uygulamalarında Kullanım Niyetine Etki Eden Davranışsal Faktörleri Belirlemeye Yönelik Bütünleşik Bir Model Önerisi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(2), 93-114.

Özmen, Ö. N. T., Eris, E. D., Özer, P. S., & Zerey, H. (2019). Endüstri 4.0'a Bütüncül Bir Yaklaşım: Örnek Olay Analizi Ve Stratejik Yol Haritası. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 20(2), 499-520.

Özmen, Ö. N., Eriş, E. D. & Özer, P. S. (2020). Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1), 57-69.

Özmen, Ö. N., Eriş, E. D. & Özer, P. S. (2022). Dijital Dönüşüm ve Liderlik: Sanayi Sektöründe Bir İnceleme. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(Kongre Özel Sayısı), 206-231.

Parra, X., Tort-Martorell, X., Ruiz-Viñals, C., & Álvarez-Gómez, F. (2019). A maturity model for the information-driven SME. Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM), 12(1), 154-175.

Perera, S., Jin, X., Das, P., Gunasekara, K., & Samaratunga, M. (2022). A strategic framework for digital maturity of design and construction through a systematic review and application. Journal of Industrial Information Integration, 100413.

Pedrini, C. N., & Frederico, G. F. 2018. "Information Technology Maturity Evaluation in a Large Brazilian Cosmetics Industry," International Journal of Business Administration (9:4), p. 15.

Peiró, J. M., & Martínez-Tur, V. (2022). 'Digitalized'Competences. A Crucial Challenge beyond Digital Competences. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 38(3), 189-199.

Petrovic, V., Pesic, M., Joksimovic, D., & Milosavljevic, A. (2019) Digitization In The Textile Industry-4.0 Industrial Revolution In Clothing Production. International Joint Conference on Environmental and Light Industry Technologies 21 – 22 November 2019 Budapest, Hungary

Proksch, D.; Rosin, A.F.; Stubner, S. & Pinkwart, A. (2021). The Influence of a Digital Strategy on the Digitalization of New Ventures: The Mediating Effect of Digital Capabilities and a Digital Culture. J. Small Bus. Manag. 2021, 1–29.

Ritter, T., & C. L. Pedersen. (2020) "Digitization Capability and the Digitalization of Business Models in Business-to-Business Firms: Past, Present, and Future." Industrial Marketing Management 86:180–90. doi: 10.1016/j.indmarman.2019.11.019.

Rey-Martí, A., Martínez-Climent, C. & Rodríguez-García, M. (2020) 'Innovation and knowledge in academia', in Galindo-Martín, M., Mendez-Picazo, M. and Castaño-Martínez, M. (Eds.): Analyzing the Relationship Between Innovation, Value Creation, and Entrepreneurship, IGI Global, Hershey, PA, pp.125–145, doi:10.4018/978- 1-7998-1169-5.ch007

Rosemann, M., & de Bruin, T. 2005. "Towards a Business Process Managment Maturity Model," ECIS 2005 Proceedings, p. 37.

Rossmann, A. (2018). Digital maturity: Conceptualization and measurement model. Thirty Ninth International Conference on Information Systems, San Francisco 2018

Rudito, P. & Sinaga, M.F.N. Digital Mastery, Membangun Kepemimpinan Digital Untuk Memenangkan Era Disrupsi; Gramedia Pustaka Utama: Jakarta City, Indonesia, 2017; ISBN 978-602-03-6663-0.

Sandor, A. & Guban, A. (2021). A Measuring Tool for the Digital Maturity of Small and Medium-Sized Enterprises, Management and Production Engineering Review, 12(4), pp.133-143

Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. Methods of Psychological Research Online, 8(2), 23-74.

Schumann, A., Wied, L., & Krahl, M. (2021). Sustainability and digitalization in the global textile value chain. Sustainable Textile and Fashion Value Chains: Drivers, Concepts, Theories and Solutions, 437-453.

Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. Sustainability, 15(3), 2027.

Şimşek, Ö.F. (2020). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları, E-book, https://www.google.com.tr/books/edition/YAPISAL_E%C5%9E%C4%B0TL%C4%B0K_MODELLEMES%C4%B0NE_G%C4%B0R%C4%B0/TD7YDwAAQBAJ?hl=tr&gbpv=1 Erişim Tarihi:17.07.2023

Tarhan A., Turetken O. & Reijers H.A. (2016), Business process maturity models: A systematic literature

review, Information and Software Technology, vol. 75, pp. 122–134. DOI: 10.1016/j.infsof.2016.01.010.

Van Laar, E., Van Deursen, A.J., Van Dijk, J.A. & De Haan, J. (2017) 'The relation between 21st-century skills and digital skills: a systematic literature review', Computers in Human Behavior, Vol. 72, pp.577–588.

Vieru, D. (2015) 'Towards a multi-dimensional model of digital competence in small- and medium-sized enterprises', Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition, IGI Global, pp.6715–6725.

Wroblewski, J. (2018). Digitalization and firm performance: are digitally mature firms outperforming their peers?. Yüksek Lisans Tezi.

Zeike, S.; Bradbury, K.; Lindert, L. & Pfaff, H. (2019). Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. Int. J. Environ. Res. Public Health. 16, 2628.

# OPERASYONEL MÜKEMMELLİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: ABD, AVRUPA VE TÜRKİYE'DEKİ SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE BAĞLI HAZIR GİYİM ÜRETİCİLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

Shadi RASHVAND
*İstanbul Teknik Üniversitesi*
rashvandshadi4@gmail.com

Doç. Dr. Deniz TUNÇALP
*İstanbul Teknik Üniversitesi*
tuncalp@itu.edu.tr

## ÖZET

Bu çalışmada hazır giyim sektöründe faaliyet gösteren firmaların sürdürülebilirlik raporlama performansları ve atık yönetiminde Operasyonel Mükemmellik (OpEx) stratejilerini uygulamaları incelenmiştir. Türkiye, Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nden Mavi, Defacto, Puma, H&M, Gap ve Nike olmak üzere altı şirketin raporları, Global Reporting Initiative (GRI) 2021 standartlarına dayalı kapsamlı bir endeks kullanılarak değerlendirilmiştir. Bulgular, bu şirketlerin özellikle yönetişim, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutları vurgulayarak sürdürülebilirlik raporlamasında önemli ilerlemeler kaydettiğini göstermektedir. Ancak, düzenleyici çerçeveler, pazar talepleri ve şirket stratejilerinden etkilenen bölgeler arasında raporlama uygulamalarında dikkate değer farklılıklar vardır. Atık yönetimi açısından şirketlerin OpEx stratejinin nitel bir analizi, şirketlerin Yalın Six Sigma'nın yaygın bir yaklaşım olduğunu ve şirketlerin atık minimizasyonu ve kaynak optimizasyonununa giderek daha fazla odaklandıklarını göstermektedir. Bu araştırma, sürdürülebilirlik raporlaması ve atık yönetimi ile ilgili pratik eğilimleri ortaya çıkarsa da, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlamasında daha fazla standardizasyondan ve etkili atık yönetimi için en iyi uygulamaları paylaşmadan yararlanabileceğini göstermektedir. Ayrıca, bu çalışma, küresel hazır giyim endüstrisindeki sürdürülebilirlik uygulamalarının anlaşılmasına katkı sağlamakta ve politika yapıcılar, endüstri paydaşları ve gelecekteki araştırmalar için içgörüler sunmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Sürdürülebilirlik raporlaması, operasyonel mükemmellik (OpEx), tekstil endüstrisi, atık yönetimi, küresel raporlama girişimi (GRI) standartları.

# GİRİŞ

Dünya çevresel ve toplumsal zorluklarla mücadele ederken, sürdürülebilir kalkınma küresel iş dünyasında eşi görülmemiş bir öneme sahip olmuştur. Sürdürülebilir kalkınma, ekonomik büyüme, çevresel koruma ve sosyal adaleti birleştiren bir paradigmaya denk gelir. Bu, işletmelerin stratejilerini daha geniş toplumsal hedeflere uygun hale getirerek dayanıklılığı, yeniliği ve uzun vadeli refahı teşvik eder.

Önemli çevresel etkisi ve karmaşık sosyo-ekonomik dinamikleriyle, giyim endüstrisi, sürdürülebilirlik uygulamaları ve operasyonel mükemmellik (OpEx) gibi konularda derin etkiye sahip etkili bir sektördür. Endüstri, çevresel bozulma, atık üretimi ve işçi sorunları nedeniyle artan denetime karşı mücadele ederken, kaynak çıkarma ve ürün imhasından başlayarak operasyonlarını gözden geçirmeye yönlendirilmiştir.

Lean Six Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi gibi Operasyonel Mükemmellik yöntemleri, bu dönüşüm sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Sürekli iyileşme, kalite standartları ve süreç optimizasyonu odaklı bir kültür oluşturarak, bu teknikler enerji tüketimini azaltır, atıkları en aza indirir ve sürdürülebilir, çevreye duyarlı uygulamaları benimsetir.

OpEx ve sürdürülebilirlik uygulamalarının entegrasyonu kabul edilse de, çeşitli coğrafyalarda ve kültürel bağlamlarda uygulamaları ve etkileri konusunda önemli bir bilgi boşluğu bulunmaktadır. Bu çalışma, Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Türkiye merkezli altı önde gelen giyim şirketinde sürdürülebilirlik uygulamalarını ve OpEx yöntemlerinin uygulanmasını inceleyerek bu eksikliği ele almaktadır.

Seçilen şirketler, sürdürülebilir ve sosyal sorumluluk sahibi politikalar benimseme taahhütlerini yansıtarak Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne katılmaktadır. Sürdürülebilirlik raporları ve açıklamaları, Sürdürülebilir Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative - GRI) standartları kullanılarak değerlendirilecek ve böylece sürdürülebilirlik performansları ve OpEx yöntemlerinin uygulanması hakkında bilgiler sunulacaktır.

Çalışma aşağıdaki araştırma sorularını cevaplamayı amaçlamaktadır:

1. Seçilen giyim şirketlerinin, GRI çerçevesine göre sürdürülebilirlik raporlama performansı nedir?
2. Bu şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında hangi belirli sürdürülebilirlik konuları öne çıkıyor ve hangi alanlar daha fazla şeffaflık ve netlikten yararlanabilir?
3. Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve Türkiye'deki giyim şirketlerinin genel sürdürülebilirlik performansları, hem raporlama kalitesi hem de gerçek sürdürülebilirlik sonuçları açısından nasıl karşılaştırılıyor?
4. Bu organizasyonlarda Operasyonel Mükemmellik yöntemleri (örneğin, Lean Six Sigma, Toplam Kalite Yönetimi), özellikle enerji tüketimini azaltma, atık azaltma ve çevreye duyarlı uygulamaları teşvik etme açısından sürdürülebilirlik performansı ile nasıl ilişkilendiriliyor?

Bu girişin ardından, makale giyim endüstrisinde Operasyonel Mükemmellik yöntemlerinin sürdürülebilirliği artırmadaki rolüne dair bir literatür taraması sunacaktır. Daha sonraki bölümler araştırma yöntemini taslağını çizecek, bulguları sunacak ve bunların sonuçları üzerinde tartışacaktır. Makale, giyim endüstrisinin operasyonel mükemmelliği ve sürdürülebilirlik entegrasyonunu geliştirmek için öneriler sunarak sonuçlanacaktır.

# KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Teksil endüstrisinin çevresel, sosyal ve ekonomik alanlar üzerinde çok yönlü etkisi, literatürde kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Muthu, 2014; Shen, 2014). Bu sektörde yaygın olarak kabul gören bir sorun, yüksek su ve enerji tüketimi, kimyasal kullanımı ve atık oluşumunu içeren önemli çevresel etkidir (Fletcher & Grose, 2012). Bu amaçla, enerji tüketimini azaltmayı, atığı minimize etmeyi ve sorumlu davranışları teşvik etmeyi amaçlayan sürdürülebilir uygulamalar giderek daha fazla benimsenmektedir (Henninger, Alevizou, Oates, & Cheng, 2016).

Operasyonel Mükemmellik (OpEx) metodolojileri, Lean Six Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi gibi yöntemlerin benimsenmesi, çeşitli sektörlerde sürdürülebilirlik çabalarında etkili olduğu kanıtlanmıştır (Kleindorfer, Singhal, & Van Wassenhove, 2005; Zailani, Jeyaraman, Vengadasan, & Premkumar, 2012).

OpEx metodolojileri, verimliliği artırmaya, değişkenliği azaltmaya ve işlem atıklarını ortadan kaldırmaya odaklanmaktadır (Antony, Kumar, & Labib, 2008; Laureani & Antony, 2018). Sürdürülebilirlik bağlamında uygulandığında, bu yöntemler çevresel hedeflere ulaşmak için yapılandırılmış bir yaklaşım sağlar, örneğin enerji tüketimini ve atığı azaltmak gibi (Fiksel, Polyviou, Croxton, & Pettit, 2015). Dahası, OpEx, sürekli iyileştirme kültürünü teşvik ederek, işçi güvenliğini artırma, iş tatminini artırma ve sosyal sürdürülebilirliğe katkı sağlama konusunda da etkili olabilir (Henríquez-Machado, Muñoz-Villamizar & Santos, 2021).

Lean üretim, OpEx'in temel bir yönü olarak, atık azaltmaya ve verimliliği artırmaya odaklanır. Giyim üretiminde uygulandığında, kumaş atığını en aza indirebilir, enerji kullanımını verimli hale getirebilir ve işlem tekrarlarını azaltabilir (Carvalho, Duarte & Cruz Machado, 2011).

Six Sigma, OpEx'in diğer önemli bir bileşeni, işlem değişkenliğini azaltmayı ve kaliteyi artırmayı amaçlar. Üreticilere ürün kalitesini iyileştirmelerine yardımcı olur ve atığa yol açabilecek kusurlu ürün sayısını azaltır (Sokovic, Pavletic, & Fakin, 2010).

Toplam Kalite Yönetimi (TQM), müşteri memnuniyetini, çalışan katılımını ve sürekli iyileştirmeyi içeren kapsamlı bir kalite geliştirme yaklaşımını kapsar (Charantimath, 2011). TQM, giyim üretiminde kalite bilinci ve sürekli iyileştirme kültürünü teşvik edebilir ve doğrudan sürdürülebilir uygulamalara dönüşebilir (Sila, 2007).

Birçok çalışma, OpEx metodolojileri ile sürdürülebilirlik performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Örneğin, Garza-Reyes (2015), Lean, Six Sigma ve TQM'nin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik performansını önemli ölçüde artırabileceğini vurgulamıştır. Benzer şekilde, Cherrafi, Elfezazi, Govindan, Garza-Reyes, Benhida & Mokhlis (2017), Yeşil ve Lean Six Sigma arasında sürdürülebilirlik performansıyla pozitif bir ilişki olduğunu bildirmiştir.

Ayrıca, OpEx metodolojileri, sürdürülebilirlik performansına katkıda bulunur ve etkili sürdürülebilirlik raporlaması için önemlidir (Cherrafi, Elfezazi, Govindan, Garza-Reyes, Benhida & Mokhlis, 2017). Şeffaf ve kapsamlı sürdürülebilirlik raporlaması, organizasyonların sürdürülebilirlik performansını paydaşlara iletmelerine, hesap verebilirlik ve güveni teşvik etmelerine yardımcı olur (GRI, 2021).

Bu nedenle, literatür incelemesi, OpEx metodolojilerinin giyim endüstrisinde sürdürülebilirlik performansını artırmada kritik bir rol oynadığına vurgu yapar. Ancak, mevcut literatür, bu metodolojilerin farklı ülkeler ve kültürlerde nasıl uygulandığına dair detaylı karşılaştırmalı bir analizden yoksundur. Çalışmamız, bu boşluğu doldurarak, OpEx metodolojilerinin ABD, Almanya ve Türkiye'deki giyim üretim organizasyonlarında sürdürülebilirlik performansına nasıl uygulandığına ve etkilerine dair içgörüler sağlamaktadır.

# ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu şirketlerin Operasyonel Mükemmellik (OpEx) uygulamalarını, özellikle sürdürülebilirlik performansı (atık yönetimi, enerji azaltma ve çevresel açıdan sorumlu uygulamalar dahil) açısından incelemek için kapsamlı bir belge analizi yaptık. Analiz, şirketlerin yıllık raporları, sürdürülebilirlik raporları ve diğer ilgili belgeler temel alınarak gerçekleştirildi. Raporlar, şirketlerin sürdürülebilirlik performansını artırmak için uyguladıkları uygulamaları ve stratejileri anlamak için incelendi.

Sistematik bir karşılaştırma yaparak, her şirket tarafından kullanılan teknikleri ve stratejileri kapsayan detaylı bir kontrol listesi oluşturduk. OpEx stratejilerini, nitel bir perspektif kullanarak değerlendirdik ve bu sayede şirketleri kapsamlı bir şekilde karşılaştırmak mümkün oldu.

Seçilen giyim şirketlerinin sürdürülebilirlik raporlama performansını değerlendirmek için araştırma yaklaşımımız, Global Reporting Initiative (GRI) 2021 standartları üzerine kuruldu. Bu evrensel olarak kabul edilen sürdürülebilirlik raporlama çerçevesi, yönetişim, ekonomi, çevre ve sosyal boyutları kapsayan kapsamlı bir değerlendirme indeksi oluşturmamızı yönlendirdi.

Değerlendirme sürecimiz, her GRI göstergesi için 0 ila 3 arasında değişen bir puanlama sistemi içermektedir. Bu sistem, şirketlerin GRI çerçevesiyle ne kadar uyumlu olduklarını ve sürdürülebilirlik konularındaki anlayışlarını ölçmektedir. Puanlar aşağıdaki şekilde atanır:

0: GRI standartlarıyla hiç uyumlu değil veya gereksinimleri ele almaya yönelik çaba göstermiyor.

1: Birkaç gereksinimi ele alınmış olsa da önemli tutarsızlıklar veya eksiklikler mevcut.

2: Çoğu gereksinim karşılanmış olsa da iyileştirme alanları bulunuyor.

3: Hemen hemen tüm gereksinimlere eksiksiz bir şekilde uyum sağlanmış.

## Veri toplama ve analiz

Bu çalışma için Türkiye'den (Mavi, Defacto), Avrupa'dan (Puma, H&M) ve Amerika Birleşik Devletleri'nden (Gap, Nike) altı şirket seçtik. Bu şirketler, güçlü piyasa varlığı, finansal başarı ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'ne katılım nedeniyle seçildi. Coğrafi bölgelerdeki

çeşitlilik, farklı düzenleyici, teknolojik ve kültürel bağlamlarda sürdürülebilirlik uygulamalarını karşılaştırmalı bir perspektif sunmamıza olanak tanır.

Ana veri kaynaklarımız, seçilen şirketlerin resmi web sitelerinden elde edilen 2022 yılına ait son sürdürülebilirlik raporlarıdır. Bunları, şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk girişimleri, etik kaynak sağlama politikaları ve çeşitlilik ve kapsayıcılık programları gibi diğer ilgili bilgilerle tamamladık.

Analizimiz, nicel ve nitel yöntemlerin bir kombinasyonundan oluşmaktadır. Nicel yaklaşım, GRI tabanlı endeksimize dayalı puanlar atayarak her şirketin sürdürülebilirlik performansının sayısal bir değerlendirmesini sağlar. Nitel analiz ise raporlarının kapsamlılığını ve şeffaflığını yorumlayarak, şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamalarının bağlamını, motivasyonunu ve sonuçlarını anlamamıza olanak tanır.

### Sınırlamalar ve etik hususlar

Çalışmamızın kabul edilmesi gereken bazı temel sınırlamaları bulunmaktadır. İlk olarak, araştırmamız yalnızca halka açık olarak sunulan verilere dayanmaktadır, öncelikle seçilen şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarından ve resmi web sitelerinden elde edilen verilere dayanır. Bu, verilerin doğruluğunu veya kapsamlılığını bağımsız olarak doğrulayamadığımız anlamına gelir ve değerlendirmemiz, şirketler tarafından sağlanan verilerin sağlamlığı kadar güçlü olmuştur. Ayrıca, bu yaklaşım, ek bilgiler veya farklı bakış açıları sağlayabilecek diğer olası veri kaynaklarının yanlışlıkla dışlanmasına yol açmış olabilir.

İkinci olarak, şirketlerin seçimi bulgularımızın genel geçerliğini sınırlayabilir. Çalışmamız Türkiye'den iki, Avrupa'dan iki ve Amerika Birleşik Devletleri'nden iki şirkete odaklanmıştır, bu da küresel giyim endüstrisini tamamen temsil etmeyebilir. Farklı bölgesel düzenlemeler, kültürel uygulamalar ve piyasa koşulları, şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamalarını etkileyebilir ve bulgularımızın küresel geçerliliğini sınırlayabilir.

Şirketleri değerlendirmek için kullandığımız puanlama sistemi de sınırlamalar sunar. Puanlama sistemi, öznel değerlendirmelere dayanır ve bu da önyargıları ortaya çıkarabilir. Ayrıca, tüm GRI göstergelerinin eşit öneme sahip olduğunu varsayar, ancak bu farklı bağlamlarda veya paydaşlarda her zaman doğru olmayabilir.

Genel olarak, yöntemolojimiz sıkı veri analizini, tarafsızlığı ve tanınmış küresel standartlara uyumu bir araya getirmeyi amaçladı; bu sayede tekstil endüstrisindeki sürdürülebilirlik uygulamalarının bütünsel bir bakış açısı sunuldu. Bunu yaparak, paydaşlara değerli bilgiler sunmayı ve sürdürülebilir iş uygulamalarındaki devam eden ilerlemeyi kolaylaştırmayı umuyoruz.

## BULGULAR VE TARTIŞMA

Analiz, Türkiye, Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki şirketler arasında farklı sürdürülebilirlik performansları ortaya çıkardı. Türk şirketleri genel olarak kabul edilebilir raporlama performansı sergiliyor. Mavi ve Defacto, yönetişim, ekonomik performans, çevresel etki ve sosyal sorumluluk gibi önemli unsurlara dengeli bir vurgu yaparak takdire şayan bir performans sergilemiştir. Bu alanlara önem verme taahhütleri, günümüz iş dünyasında sürdürülebilir uygulamaların önemini fark ettiklerini göstermektedir. Ancak, raporlarında yeterli detayın eksik olduğu alanlar da bulunmaktadır. Örneğin, olumsuz etkileri hakkında yeterli açıklama, ücret sistemlerinin yapısı ve yönetim organlarının performans değerlendirmesi gibi konularda açıklamalar yetersiz kalmaktadır.

Ayrıca, raporlarında bazı sosyal ve ekonomik yönler yeterince açıklanmamıştır. Ortalama puanları nispeten düşük olsa da, Mavi'nin Defacto'dan biraz daha yüksek puan alması ilerleme ve daha fazla gelişim potansiyeli olduğunu göstermektedir. Sürekli bir özveri ve şeffaf bir odaklanma ile Türk şirketleri raporlama uygulamalarını geliştirebilir ve sürdürülebilirlik çabalarını topluma ve çevreye olumlu katkı sağlayacak şekilde yükseltebilirler.

Avrupa'daki şirketlerden Puma ve H&M, Türk rakiplerinden daha yüksek ortalama puanlar elde etti. Raporları özellikle çevresel ve finansal boyutlarda kapsamlıydı ve sürdürülebilir kalkınma girişimlerinin detaylı bir hesabını sergiledi. Raporlar, çevresel konulara, ekonomik yönler ve yönetişim uygulamalarına dikkat gösterme konusundaki özenli ve yüksek performanslarını gösterdi. Bu şeffaflık ve sürdürülebilirliğe olan taahhütleri, kurumsal sorumluluklarına olumlu yansımaktadır. Bu, onları sürdürülebilir iş uygulamalarının peşinde lider konumuna getirir. Türk şirketleri raporlama konusunda gelişim için yerleri olsa da, Puma ve H&M gibi şirketlerin uygulamalarını gözlemlemek, sürdürülebilirlik çabalarını ve raporlama performanslarını geliştirmek için değerli bir ölçüt olabilir.

Amerikalı şirketler Gap ve Nike, Avrupalı rakiplerinden daha yüksek performans göstererek, tüm şirketler arasında en yüksek puanları aldı. Sürdürülebilirlik raporları, yönetişim ve ekonomik yönler konusunda özellikle güçlü ve etkileyiciydi. Ayrıca, çevresel sürdürülebilirliğe olan bağlılıkları, enerji tüketimini azaltma, etkili atık yönetimi uygulamaları ve çevre dostu girişimleri teşvik etme konusundaki çabalara dair detaylı ve kapsamlı raporları sergiledi. Gap ve Nike'ın şeffaf raporlama ve sürdürülebilirliğe yönelik proaktif önlemleri, diğer şirketlere sorumlu ve çevreye duyarlı iş uygulamaları izlemesi için övgüye değer bir örnek teşkil etmektedir.

OpEx stratejileri konusundaki şirket raporları değerlendirmemize göre, Avrupalı örneklerimiz değer zincirlerinin tamamında sürdürülebilir uygulamalara kararlı bir şekilde bağlılıklarını gösteriyorlar. Özellikle, tersine değer zinciri gibi alanlarda, ürünlerde ve ambalajlarda geri dönüşümlü ve daha sürdürülebilir kaynaklardan elde edilen yüksek oranda malzemeyi dahil etmek suretiyle tedarik zinciri yönetimine vurgu yapıyorlar.

Avrupalı şirketler işbirliğine ve paydaş katılımına öncelik verirken verimli bir eğitim sistemi de benimsemektedirler. Bunlar için sorumlu kaynak kullanımı, çevresel etkilerini en aza indirmek ve doğal sistemleri korumak için önemli bir odak noktasıdır. Uyguladıkları kilit stratejilerden biri, iş büyümesini kaynak tüketiminden ayıran dairesel bir ekosisteme geçmektir. Ayrıca atık kontrolü, kaynakların optimize edilmesi ve dolaşımla ilgili stratejileri uygulamak için tasarım stratejilerinden yararlanırlar. Dikkat çekici bir strateji de, "Yeşil Moda İnisiyatifi"dir; bu inisiyatif, enerji talebini azaltmaya ve fosil yakıtları değiştirmeye yönelik teknoloji ve süreçlere yatırım yapmak için tedarik fabrikalarına finansman sağlamakta ve genel sürdürülebilirlik çabalarına katkıda bulunmaktadır.

Amerikalı örneklerimiz, raporlarında atık yönetimi stratejilerine güçlü bir odaklanma sergileyerek sürdürülebilirliğe olan derin bağlılıklarını gösteriyorlar. Atık azaltma ve geri dönüşüm girişimlerini desteklemek için iç planlama ve kaynak tahsisine öncelik veriyorlar ve yenilenebilir atık yönetimi yöntemlerini kullanma konusunda aktif rol alıyorlar. Enerji yönetim sistemleri, atık ile ilgili süreçlerin gerçek zamanlı izlenmesine ve atık azaltma için operasyonların ayarlanmasına olanak tanır. Bu şirketler stratejik atık yönetimi programları, düzenli veri analizi ve optimizasyon kontrollerini kullanarak atık azaltma hedeflerine ulaşıyorlar. Ayrıca, tedarikçilerden atık performans verilerini sürekli olarak analiz ederek, iyileştirme gerektiren alanları belirleyerek hedeflerine ulaşmalarına yardımcı oluyorlar.

Çevresel açıdan tercih edilen malzemeler, atık oluşumunu en aza indirmek için kullanıp ve tesislerinde hatalı ürünleri izlemek için kusur takip sistemleri kullanılmaktalar. Sürdürülebilirlik prensipleri, lojistik ve dağıtım uygulamalarına kadar uzanır ve bu şirketler çalışanları arasında sürdürülebilir yönetim davranışlarını tekrar kazandırma ve güçlendirme konusunda proaktif rol alırlar. Ayrıca, tedarikçileri atık oluşumunu azaltmaya yönelik eğitimlere öncelik vererek, tedarik zinciri boyunca sorumlu atık yönetimine olan bağlılıklarını gösterirler.
Raporlarında belirtildiği üzere, Türk örneklerimiz sürdürülebilir operasyonlar için etkili stratejilere sahipler. Değer zincirleri boyunca sorumlu uygulamaları sağlamak için sürdürülebilir satın alma stratejilerine öncelik verirler ve tedarik zinciri denetimleri gerçekleştirirler. Bu şirketler çevresel etkilerini en aza indirgemek için sürekli çaba sarf edip ve sorumlu üretim için ölçülebilir hedefler belirlemişler. Çalışan ve tedarikçileri bilinçlendirmeye ve eğitmeye önem vererek

sürdürülebilirlik kültürünü geliştirmeye odaklılar. Mağazalardaki enerji kullanımı yakından izleyip ve kontrol ediliyor, böylece israfın önüne geçirmeye çalışıyorlar. Ürün ömrü döngüsü değerlendirmeleri yaparak bir ürünün yaşam süreci boyunca çevresel etkileri belirleyip ve control etmeye çalışmaktalar. Sorumlu malzeme seçimi, sürdürülebilir uygulamalara olan bağlılıklarını göstergesidir diyebiliriz.

Analizimiz, şirketlerin operasyonel mükemmellik stratejileri ile sürdürülebilirlik performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteriyor. Lean Six Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi gibi sağlam operasyonel mükemmellik yöntemlerini kullanan şirketler daha yüksek sürdürülebilirlik puanları sergiledi. Bu stratejiler, enerji tüketimini azaltmada, atık üretimini en aza indirmede ve çevre dostu uygulamaları teşvik etmede gelişmeleri kolaylaştırmış gibi görünüyor, bu da daha yüksek sürdürülebilirlik performansına katkıda bulunuyor.

# SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışma, Türkiye, Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki altı büyük giyim şirketinin sürdürülebilirlik raporlama performansını araştırdı. Ayrıca, sürdürülebilirlik raporlamadaki eğilimleri belirlemeyi ve bu şirketlerde Operasyonel Mükemmellik (OpEx) yöntemleri ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladı.

Türk, Avrupalı ve Amerikalı şirketlerin sürdürülebilirlik raporlama performansını karşılaştırırken, raporlama sisteminin bu ülkeler arasında farklılık gösterdiği açıktı. Amerikan şirketleri en yüksek ortalama puanlarla üstün performans sergiledi, ve Avrupalı şirketler onları takip etmektedir. Türk şirketleri önemli ilerlemeler gösterirken, kapsamlı sürdürülebilirlik raporlamasında geride kalıyorlar.
Bu farklılık çeşitli faktörlere atfedilebilir. İlk olarak, sürdürülebilirlik konusunda halk ve paydaş farkındalığı bu bölgeler arasında farklılık gösterir. ABD'de, şirketlerin sürdürülebilir uygulamalara olan bağlılıklarını göstermeleri için önemli bir halk baskısı bulunmaktadır, bu da Amerikan şirketlerinin daha güçlü raporlama yapmasını açıklayabilir. Benzer şekilde, Avrupa ülkeleri sürdürülebilirlik yönergelerine uyma konusunda sıkı düzenleyici baskılarla karşı karşıyadır. Buna karşılık, Türkiye'de halk ve düzenleyici baskılar o kadar yoğun olmayabilir, bu da daha az kapsamlı raporlamaya katkıda bulunmuş olabilir.

Şirketlerin operasyonel mükemmellik stratejileri ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki pozitif ilişki, bu stratejileri işletmelerine entegre etmenin önemini vurguluyor. Lean Six Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi gibi metodolojileri benimseyerek, şirketler sürekli iyileştirme ve verimlilik kültürünü geliştirebilir, bu da sürdürülebilirlik performanslarına önemli katkıda bulunuyor gibi görünüyor. Bu bulgu, OpEx metodolojilerinin sürdürülebilirlik performansı için kritik bir etkinleştirici olduğunu belirten mevcut literatürle uyumludur.

Çalışmamızın sonuçlarına dayanarak, tekstil şirketlerinin sürdürülebilirlik raporlama performansını ve genel sürdürülebilirliklerini artırmak için birkaç önerimiz var:

İlk olarak, şirketler sürdürülebilirlik raporlamalarını geliştirmeyi hedeflemelidirler ve sürdürülebilirlik uygulamalarını kapsamlı ve şeffaf bir şekilde iletmeye özen göstermelidirler. Kurumsal yönetim, ekonomik, çevresel ve sosyal yönleri de dahil olmak üzere sürdürülebilirlik performanslarının tüm yönlerini kapsamayı amaçlamalıdırlar. Küresel Raporlama İnisiyatifi (GRI) gibi standartlaştırılmış raporlama çerçeveleri, bu raporlar için bir yapı sağlayabilir ve tüm ilgili sürdürülebilirlik boyutlarının dahil edilmesini sağlayabilir.

İkinci olarak, şirketler sürdürülebilirlik beklentilerini daha iyi anlamak için paydaşlarla iletişimi artırmalıdır. Bu, düzenli anketler, toplantılar veya forumlar içerebilir, böylece paydaşlar endişelerini ve beklentilerini dile getirebilirler. Bu tür iletişim, şirketlere sürdürülebilirlik uygulamalarını paydaş beklentileriyle uyumlu hale getirmede rehberlik edebilir ve daha iyi raporlama performansına yol açabilir.

Üçüncü olarak, çalışmamız OpEx yöntemlerinin ve sürdürülebilirlik performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Bu nedenle, şirketlere verimliliği ve sürdürülebilirliği artırmak için bu yöntemleri benimsemelerini öneriyoruz. Ancak, bu yöntemlerin doğru bir şekilde uygulanması ve şirket kültürü ve süreçlerine tam olarak entegre edilmesi son derece önemlidir.

Dördüncü olarak, çalışanlara ve tedarikçilere sürdürülebilirlik konularında ve OpEx yöntemlerinin uygulanmasında düzenli eğitim vermek hayati önem taşır. Tüm seviyelerdeki personel, sürdürülebilirliğin önemini anlamalı ve eylemlerinin şirketin sürdürülebilirlik performansına nasıl katkıda bulunabileceğini bilmelidir.

Beşinci olarak, şirketlerin etkili ve ilgili olması için düzenli olarak sürdürülebilirlik stratejilerini gözden geçirmeleri ve güncellemeleri gereklidir. Bu, mevcut girişimlerin başarısını değerlendirmeyi, iyileştirme alanlarını belirlemeyi ve yeni sürdürülebilirlik eğilimleri ve uygulamaları konusunda güncel kalmayı içerebilir.

Son olarak, çalışmamız tekstil şirketlerine odaklanmış olsa da, bu öneriler aynı zamanda sürdürülebilirlik performansını artırmayı hedefleyen diğer sektörlerdeki şirketler için de faydalı olabilir. Artan kamu ve düzenleyici baskıyla birlikte, tüm şirketler sürdürülebilirliği ve sürdürülebilirlik uygulamalarının şeffaf raporlanmasını önceliklendirmelidir.

Sonuç olarak, araştırmamız Türkiye, Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki önde gelen giyim üretim şirketleri arasındaki sürdürülebilirlik raporlama uygulamalarını inceledi. Küresel Raporlama İnisiyatifi (GRI) 2021 standartlarına dayanan kapsamlı bir endeks aracılığıyla, yönetişim, ekonomi, çevre ve sosyal boyutlar da dahil olmak üzere sürdürülebilirlikle ilgili çeşitli yönleri analiz ettik. Bulgular, şirketler ve incelenen bölgeler arasında sürdürülebilirlik raporlama performansında belirgin farklılıklar olduğunu ortaya koydu.

Ayrıca, çalışmamız Operasyonel Mükemmellik (OpEx) metodolojileri ile sürdürülebilirlik performansı arasındaki ilişkiyi araştırdı. Bulgular, Lean Six Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi gibi metodolojilerin enerji tüketimini azaltabileceğini, atık oluşumunu en aza indirebileceğini ve çevre açısından sorumlu uygulamaları teşvik edebileceğini gösteren pozitif bir ilişki ortaya koydu.

Kendini bildirime dayalı verilere ve birincil veri toplama eksikliği gibi sınırlamalara rağmen, bu çalışma giyim endüstrisinde sürdürülebilirlik raporlaması konusundaki mevcut bilgi birikimine önemli katkı sağlamaktadır. Şirketlerin paydaş güveni kazanmak, düzenleyici gereklilikleri karşılamak ve itibarlarını artırmak için şeffaf ve kapsamlı sürdürülebilirlik raporlamasının önemini vurgulamaktadır.

Sürdürülebilirliğe olan talep artmaya devam ettikçe ve işletmelerin uzun vadeli başarısı için sürdürülebilirliğin önemi giderek daha açık hale geldikçe, umuyoruz ki bu araştırma ve önerileri, sürdürülebilirlik raporlama performansını ve genel sürdürülebilirliği iyileştirmeye çalışan şirketler için değerli bir kaynak olarak hizmet edecektir.

# KAYNAKÇA


Antony, J., Kumar, M., & Labib, A. (2008). Gearing Six Sigma into UK manufacturing SMEs: results from a pilot study. Journal of the Operational Research Society, 59(4), 482-493.

Cherrafi, A., Elfezazi, S., Govindan, K., Garza-Reyes, J. A., Benhida, K., & Mokhlis, A. (2017). A framework for the integration of Green and Lean Six Sigma for superior sustainability performance. International Journal of Production Research, 55(15), 4481-4515.

Charantimath, P. M. (2017). Total quality management. Pearson Education India.

Fiksel, J., Polyviou, M., Croxton, k., & Pettit, T. (2015). From risk to resilience (pp. 19-34). MIT Sloan Management Review 56(2).

Fletcher, K., & Grose, L. (2012). Fashion & sustainability: Design for change. Hachette UK.

Garza-Reyes, J. A. (2015). Lean and green–a systematic review of the state of the art literature. Journal of cleaner production, 102, 18-29.

Global Reporting Initiative (GRI). (2021). GRI Standards. https://www.globalreporting.org/standards/standards-development/universal-standards/

Henninger, C. E., Alevizou, P. J., Oates, C. J., & Cheng, R. (2015). Sustainable supply chain management in the slow-fashion industry. Sustainable fashion supply chain management: From sourcing to retailing, 129-153.

Kleindorfer, P. R., Singhal, K., & Van Wassenhove, L. N. (2005). Sustainable operations management. Production and operations management, 14(4), 482-492.

Laureani, A., & Antony, J. (2018). Leadership–a critical success factor for the effective implementation of Lean Six Sigma. Total Quality Management & Business Excellence, 29(5-6), 502-523.

Muthu, S. S. (Ed.). (2014). Roadmap to sustainable textiles and clothing: Eco-friendly raw materials, technologies, and processing methods. Springer.

Carvalho, H., Duarte, S., & Cruz Machado, V. (2011). Lean, agile, resilient and green: divergencies and synergies. International Journal of Lean Six Sigma, 2(2), 151-179.

Henríquez-Machado, R., Muñoz-Villamizar, A., & Santos, J. (2021). Sustainability through operational excellence: An emerging country perspective. Sustainability, 13(6), 3165.

Shen, B. (2014). Sustainable fashion supply chain: Lessons from H&M. Sustainability, 6(9), 6236-6249.

Sila, I. (2007). Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organizational theories: An empirical study. Journal of Operations Management, 25(1), 83-109.

Sokovic, M., Pavletic, D., & Fakin, S. (2010). Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, 43(1), 476-483.

Zailani, S., Jeyaraman, K., Vengadasan, G., & Premkumar, R. (2012). Sustainable supply chain management (SSCM) in Malaysia: A survey. International Journal of Production Economics, 140(1), 330-340.