

EĞİTİM
yayınevi

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARI

Editörler
Müjdat AVCI
Ergün KARA
Attila KAYA

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARI

Editörler

Müjdat AVCI & Ergün KARA & Attila KAYA

EĞİTİM
yayınevi

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARI

Editörler: Prof. Dr. Müjdat Avcı, Doç. Dr. Ergün Kara, Dr. Attila Kaya

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Koordinatörü: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Kübra Konca Nam

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 47830

E-ISBN: 978-625-6552-53-1

1. Baskı, Ekim 2023

Baskı Cilt

Repro Bir Matbaacılık

İvedik OSB Matbaacılar Sitesi 1514 Cad. No: 23-25 Yenimahalle/Ankara

Matbaa Sertifika No: 47381

Kütüphane Kimlik Kartı

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARI

Editörler: Prof. Dr. Müjdat Avcı, Doç. Dr. Ergün Kara, Dr. Attila Kaya

422 s., 165x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

E-ISBN: 978-625-6552-53-1

Eserin içerisinde yer alan bölüm yazılarıyla ilgili etik ihlallerden doğabilecek her türlü akademik ve hukuki/yasal sorumluluk, tamamen ilgili bölüm yazar(lar)ına aittir.

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM
Yayınevi

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42, 0 332 502 50 42
bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Eğitim Publishing Group, Inc. P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
sevkiyat@egitimyayinevi.com

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 499 90 00
bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr
+90 537 512 43 00
bilgi@kitapmatik.com.tr

Editörler:

Prof. Dr. Müjdat AVCI & Doç. Dr. Ergün KARA & Dr. Attila KAYA

Yazarlar:

Prof. Dr. İsmail BAKAN
Doç. Dr. Ahmet Tuncay ERDEM
Doç. Dr. Ethem MERDAN
Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA
Doç. Dr. Gözde MERT
Doç. Dr. İncilay ERDURU
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Eren YILDIRIM
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP
Dr. Öğr. Üyesi Aslı KAYA
Dr. Öğr. Üyesi Burcu TOSUN
Dr. Öğr. Üyesi Büşra Kutlu KARABIYIK
Dr. Öğr. Üyesi Ersin TÜRE
Dr. Öğr. Üyesi Esra ULUKÖK
Dr. Öğr. Üyesi Esra ZEYNEL
Dr. Öğr. Üyesi Hasan Sadık TATLI
Dr. Öğr. Üyesi Makbule Hürmet ÇETİNEL
Dr. Öğr. Üyesi İsmail Mert ÖZDEMİR
Dr. Öğr. Üyesi Selvi VURAL
Dr. Öğr. Üyesi Şükran ORUÇ
Dr. Öğr. Üyesi Tuba BIYIKBEYİ
Dr. Aslı ERCAN ÖNBIÇAK
Dr. Attila KAYA
Dr. Canan ŞEKER
Dr. Emine Banu BİLGİSEVEN
Dr. Erkan YAKUT
Dr. Fatih Mehmet VURAL
Dr. Gamze GÜNER KİBAROĞLU
Dr. İlknur MAZAN
Öğr. Gör. Cemile ŞEKER
Öğr. Gör. Hamran AMIRLI
Öğr. Gör. Kadir BAYSAL
Dr. Öğrencisi Halil İbrahim AK
Dr. Öğrencisi Mustafa İsmet BAŞBOĞA
Dr. Öğrencisi Pınar Duygu AKIN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	VII
ÖRGÜTLERDE AR-GE YOĞUNLUKLARI İLE KÂRLILIK İLİŞKİSİ: İMALAT SANAYİ ALT SEKTÖRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	9
A. Eren YILDIRIM, İncilay ERDURU	
ÖRGÜTLERDE GÜÇ VE POLİTİK DAVRANIŞLAR.....	22
Ahmet ERKASAP	
ÖRGÜTLERDE MESLEKİ YILGINLIK	52
Ahmet Tuncay ERDEM	
ÖRGÜTSEL SAPMA.....	64
Aslı ERCAN ÖNBİÇAK	
ÖRGÜTLERDE GÜÇLÜ LİDERLİK	74
Aslı KAYA	
SİVİL HAVACILIK ÖRGÜTLERİNDE HAVA EMNİYET YÖNETİMİ.....	81
Attila KAYA	
KURUMSAL ETİK ve SOSYAL SORUMLULUĞUN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR DERLEME	95
Burcu TOSUN	
ÖRGÜTLERDE YEŞİL MUTABAKAT	109
Canan ŞEKER	
YAPAY ZEKÂ KAYGISININ DAVRANIŞ BAĞLAMINDA ÖRGÜTLERE ETKİSİ.....	123
Cemile ŞEKER	
ÖRGÜTLERDE DİJİTAL LİDERLİK	139
Emine Banu BİLGİSEVEN	
PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE ANALİZİ	151
Erkan YAKUT	
EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KULLANILAN BAZI PROGRAM GELİŞTİRME YÖNELİMLERİ VE PROGRAM TEORİLERİ BAĞLAMINDA TARTIŞILMASI	165
Ersin TÜRE	
ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME	182
Esra ULUKÖK	
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ AÇISINDAN ÖZNEL İYİ OLUŞUN ÖNEMİ	196
Esra ZEYNEL	

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI.....	206
Ethem MERDAN	
ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK	216
Fatih Ferhat ÇETİNKAYA, Halil İbrahim AK	
HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK.....	229
Mehmet Fatih VURAL	
YENİLİKÇİ VE PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞLARI.....	239
Gamze GÜNER KİBAROĞLU	
STRATEJİK DEĞİŞİM SÜREÇLERİNDE ÇALIŞAN DİRENCİ.....	250
Gözde MERT	
ÖRGÜTLERDE ÜST YÖNETİM EKİBİNİN ÇEŞİTLİLİĞİNİN YANSIMALARI.....	258
Hasan Sadık TATLI	
KÜLTÜREL ZEKA	271
Hamran AMIRLI, İsmail BAKAN	
ÖRGÜTLERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM: TURİZM SEKTÖRÜ	291
İlknur MAZAN	
ÖRGÜTSEL KİMLİK.....	307
Makbule Hürmet ÇETİNEL	
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDE DIŞSAL PRESTİJ ALGISININ ROLÜ: BUTİK OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....	323
İsmail Mert ÖZDEMİR, Kadir BAYSAL	
ÖRGÜTLERDE GÖÇMEN GİRİŞİMCİLİK.....	335
Mustafa İsmet BAŞBOĞA	
ÖRGÜTLERDE SAĞIR KULAK SENDROMU	345
Selvi VURAL	
ÖRGÜTLER AÇISINDAN ChatGPT: FIRSAT MI? TEHDİT Mİ?	353
Şükran ORUÇ, Pınar Duygu AKIN	
ÖRGÜTSEL KÖRLÜĞÜN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI	372
Tuba BIYIKBEYİ	
İNNOVASYON VE ÖRGÜTSEL ÇIKTILARA KATKISI.....	385
Cemile ŞEKER	
ÖRGÜTLERİN SOSYAL MEDYA PAZARLAMASI: ANINDA ALIŞVERİŞ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	392
Büşra Kutlu KARABIYIK	

ÖNSÖZ

Çalışma ortamlarında çalışanların ve örgütlerin verimliliğinin artırılmasının gerekliliğine yönelik düşüncelerin ortaya çıkışı çok uzak bir geçmişe sahip değildir. Yaklaşık bir asırlık bir geçmişe sahip bu düşünce, beraberinde çalışanlar ve örgütler üzerinde birtakım incelemelerin de ortaya çıkmasına neden olmuştur. Günümüzün küreselleşen dünyasında söz konusu bu araştırma ya da incelemeler uygulamalı bir sosyal bilim alanı olan Örgütsel Davranış tarafından gerçekleştirilmektedir. Giderek farklılaşan bir işleyişe kavuşan işletmelerin dinamiğini anlamak ve daha verimli bir duruma kavuşabilmeleri konusunda öngörüler ortaya koymak bu bilim dalının temel amaçlarındandır.

“Örgütsel Davranış Araştırmaları” ismiyle meydana getirilen bu eserde, çoklu-disiplin bilimi olan Örgütsel Davranış ile ilgili güncel bilimsel çalışmalara yer verilmiştir. Ülkemizin farklı üniversitelerinde görev yapan akademisyenler tarafından hazırlanan eser, Yönetim ve Organizasyon alanının yanında alana yakın diğer sosyal bilim dallarının da çalışma konusu yaptığı birey ve örgütü kapsamlı bir şekilde ele almaya çalışmaktadır. Örgütsel Davranış ile ilgili önemli güncel bilimsel çalışmaları içeren bu eserin alana yeni bakış açıları kazandıracığına inanıyoruz.

Eserin yayına hazırlanmasından okurlarıyla buluşmasına kadarki süreçte bizlere her türlü desteği sunan Eğitim Yayınevi'nin yönetici ve çalışanlarına teşekkürü borç biliriz.

Bilimsel çalışmalarıyla esere katkı sunan kıymetli akademisyen arkadaşlarımıza ve yetişmemizde emeği geçen tüm hocalarımıza sonsuz teşekkürlerimizi sunarız.

İşletme ve Yönetim ve Organizasyon başta olmak üzere alana yakın diğer sosyal bilim alanlarında akademik gelişimlerini sürdüren tüm akademisyenlerimize...

Saygılarımızla,

Ekim 2023, Osmaniye / Türkiye

Editörler:

Prof. Dr. Müjdat AVCI

Doç. Dr. Ergün KARA

Dr. Attila KAYA

ÖRGÜTLERDE AR-GE YOĞUNLUKLARI İLE KÂRLILIK İLİŞKİSİ: İMALAT SANAYİ ALT SEKTÖRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

A. Eren YILDIRIM¹, İncilay ERDURU²

1. GİRİŞ

Bu çalışma, Türkiye İmalat Sanayi alt sektörlerinde araştırma ve geliştirme (ar-ge) harcamalarının gerçekleşen kârlılık düzeyleriyle karşılıklı bir ilişkisi olup olmadığını araştırmaktadır. Yirminci yüzyıl başından itibaren üretim süreçlerinde teknolojik yenilikler ülkelerin gelişim evrelerinde önemli roller oynamaktadır. Diğer yandan, teknolojik gelişme iktisat literatüründe farklı okullarda farklı yöntemlerle ele alınarak önemli bir olgunlaşma evresinden geçerek bugünkü yatırım kararlarının temeli haline gelmiştir. İşletmeler faaliyette buldukları sektörlerde rekabet avantajı sağlamak amacıyla bilgi ve teknolojiyi üretim süreçlerinde içselleştirme girişiminde bulunmaktadır. Aynı zamanda, işletmelerin sürdürülebilirliğini artırmak ve kâr elde edebilmek için yaptığı önemli harcamalardan biri de yeni bir ürün, süreç yönetimi ya da sistem tasarımına yönelik gerçekleştirdiği ar-ge harcamalarıdır. Ar-ge harcamaları işletmelerin kısa vadede karlılığını olumsuz etkileyen bir maliyet kalemi olmasına rağmen uzun vadede firma karlılığını pozitif ya da negatif yönde etkileyebilmektedir. İşletmelerin ar-ge giderleri ile finansal performansları ilişkisi, ilişkinin yönü ve ar-ge harcamalarının finansal performans üzerindeki etki derecesi ulusal/uluslararası araştırmacılar için önemli bir çalışma alanı olmuştur. Literatürde bu alanda yapılan bazı çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Scherer (1965), Mowery (1983), Morbey (1988, 1989), Morbey ve Reithner (1990) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar, ar-ge harcamaları ile işletmelerin finansal performansları ilişkisini ele alan ilk çalışmalardır. Bu çalışmalarda, işletmelerin ar-ge giderleri ile dönem net kar/zararı, satış gelirleri ya da büyümeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmalar sonucunda işletmelerin

1 Dr. Öğr. Üyesi, Uşak Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, ORCID: 0000-0002-2405-3081, ahmet.yildirim@usak.edu.tr
2 Doç. Dr. İncilay ERDURU, Uşak Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü, ORCID: 0000-0002-7763-3397, incilay.erduru@usak.edu.tr

ar-ge harcamaları ve satışlardaki artışın güçlü ilişkisi olduğu; buna karşılık ar-ge yoğunluğunun kârlılık büyümesiyle dolaylı ilişkisinin varlığı tespit edilmiştir. Hundley, Jacobson ve Park (1996), ABD ve Japon işletmelerinin 1986-1992 yılları arasındaki kârlılık ile likidite oranlarının ar-ge yoğunlukları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma sonucunda, ABD’de faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet kârlılıkları ve likidite yapılarının ar-ge yoğunluğunu aynı yönde ancak iki dönem gecikmeli olarak etkilediği, Japon işletmelerinde ise kârlılık ile ar-ge yoğunluğu arasında ters yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Grabowski ve Vernon (2000), M. H. Lee ve Hwang (2003) ve Mahlich ve Roediger-Schluga (2006), Malmberg (2008), Othman ve Ameer (2009), Simanjuntak ve Tjandrawinata (2011), ar-ge harcamaları/yoğunluğunun açıklayıcı değişkenlerinin belirlenmesine yönelik çalışmalar ortaya koymuştur. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre beklenen getiri (kar), nakit akışı, satış büyümesi ve bir yıl önceki vergi öncesi kar değişkenlerinin ar-ge harcamalarının açıklayıcı değişkeni olduğu ortaya konmuştur.

Coad ve Rao (2010), ABD imalat işletmelerinin satış, kârlılık ve istihdam büyümeleri ile ar-ge harcama büyümesi etkileşimini araştırmıştır. Panel Vektör Otoregresif (PVAR) model kullanılarak yapılan uygulama sonucunda, işletmelerin faaliyet kârlılığının ar-ge harcamalarına küçük bir etkisi olduğu, buna karşılık satış ve istihdam büyümelerinin bir yıl sonra ar-ge harcamalarını artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca ar-ge harcamalarında büyümenin bir yıl sonraki satış, kârlılık ve istihdam büyümesi üzerinde etki meydana getirmediği, satışlarda büyümenin etkisinin üç yıl gecikme boyunca kalıcı olarak devam ettiği tespit edilmiştir.

Yeh, Chu, Sher ve Chiu (2010), C. H. Wang (2011), Jaisinghani (2016), Erdoğan ve Yamaltdinova (2019) borsada çeşitli sektörlerde işlem gören işletmelerin ar-ge yoğunluğunun aktif ve özsermaye kârlılık oranları ve net kâr büyüme oranı üzerindeki etkilerini ileri panel eşik regresyon modeli kullanarak araştırmıştır. Çalışma sonucunda işletmelerin ar-ge yoğunluğu ile kârlılık/büyüme arasındaki ilişki, ters U şeklinde ifade edilerek eşğin altındaki düzeylerde kârlılık/büyüme pozitif ve anlamlı etkilerin görülebildiği alan iken, eşğin üstündeki düzeylerde kârlılık ve büyüme, negatif etkilerin görülebildiği alan olarak belirlenmiştir. Bu durum işletmelerin ar-ge harcamalarındaki sınırsız artış ile kârlılık ve büyümelerinde aynı oranda artış gerçekleştirilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Yang, Chiao ve Kuo (2010), tarafından yapılan benzer bir çalışmada ise Tayvan’da 377 yüksek teknoloji ile 179 teknoloji dışı işletmenin 2000-2007 yıllarına ilişkin ar-ge yatırımlarının aktif kârlılığı üzerindeki etkisi statik regresyon yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Analize göre ar-ge yatırımlarının aktif kârlılık oranı üzerindeki etkisi üç aşamalı S eğrisine benzediği tespit edilmiştir. Eğrinin birinci ve üçüncü aşamalarında ar-ge

harcamaları ile aktif karlılık oranı arasındaki ilişkinin negatif, ikinci aşamada ise pozitif yönde olduğu belirlenmiştir.

Apergis ve Sorros (2014), Phuong ve Manh (2017), Karacaer, Aygün ve İç (2009), Kocamış ve Güngör (2014), Dağılı ve Ergün (2017), Özer, Öztürk ve Özer (2019), Demir ve Güleç (2019) tarafından borsaya kote olan işletmelerin çeşitli dönem ar-ge gideri ile aktif karlılık oranı verileri panel eşbütünlük yöntemiyle analiz edilmiştir. Sonuçlara göre işletmelerinin ar-ge giderlerinin, aktifkarlılık oranını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Benzer bir çalışmada Falk (2012), Öztürk ve Zeren (2015) ile Güzen ve Başar (2019) tarafından imalat işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada işletmelerin ar-ge yoğunluğu ile satışlardaki/istihdamdaki büyüme verileri arasındaki ilişki dilimli regresyon yöntemi ile analiz edilmiş ve ar-ge yoğunluğunun satışlarda, karlılıkta ve istihdamdaki büyüme üzerinde iki yıl gecikmeli pozitif etki yarattığı ortaya konmuştur. Ar-ge giderlerinin işletmelerin finansal performansını temsil eden bir başka değişken olan dönem net karı ile özkaynak karlılığı üzerindeki etkisi Rao, Yu ve Cao (2013) ile Ayaydın ve Karaaslan (2014), Alper ve Aydoğan (2016) tarafından araştırılmıştır. Panel regresyon analizi kullanılarak yapılan analiz sonucunda ar-ge giderinin işletmelerin özkaynak karlılığı ve dönem net karı üzerinde bir yıl gecikmeli pozitif yönde bir etki ortaya çıkardığı tespit edilmiştir.

Aggelopoulos, Eriotis, Georgopoulos ve Tsamis (2016), Yunanistan'daki farklı ölçeklerdeki 108 KOBİ'nin 2002-2007 yılları arasındaki ar-ge yoğunluğu ile karlılık, büyüme, nakit akışı verilerini panel regresyon modeli ile analiz etmiştir. Analiz sonucunda ar-ge yoğunluğunun işletmelerin sonraki döneme ilişkin satışların karlılık oranı ve satışlardaki büyüme üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki meydana getirmediği, nakit akışı ve brüt kâr marjını ise olumlu etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca çalışma sonucunda elde edilen bulguların işletme (istihdam) büyüklüğü veya işletmenin teknoloji düzeyi ile değişmediği ve işletmenin yaşam süresinden etkilendiği tespit edilmiştir. Ar-ge yoğunluğunun işletme performansını ifade eden satışlardaki büyüme üzerindeki etkisinin araştırıldığı Šeligová (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Portekiz, İtalya, İspanya ve Yunanistan'daki işletmelerin 2002-2014 yılları arasındaki verileri sabit etkiler regresyon modeli ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda ar-ge yoğunluğunun işletmelerin satışlarındaki büyümeyi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Işık ve diğerleri (2016) çalışmalarında, BIST-100 endeksinde işlem gören imalat işletmelerinin 2008-2014 yılları arasındaki çeyrek dönem verilerini Driscoll-Kraay tahmincisi sabit etkiler modeliyle analiz etmiştir. Analiz sonucunda, ar-ge harcamalarının işletmelerin net satışlar ve faaliyet karlılığını pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Tuna ve Yıldız (2016), BIST teknoloji

sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 2008-2015 yılları arasındaki ar-ge giderleri ile özsermaye karlılığı arasındaki ilişkiyi Pedroni panel eşbütünleşme modeli ile araştırmıştır. Çalışma sonucunda uzun dönemde ar-ge giderlerinin özsermaye kârlılık oranını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Doğan ve Yıldız (2016), BIST imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 2008-2014 yılları arasında gerçekleşen ar-ge harcamalarının, aktif kârlılık oranı ve özsermaye kârlılık oranı üzerindeki etkisini çoklu regresyon yöntemi ile analiz etmişlerdir. Analiz sonucunda işletmelerin ar-ge yoğunluğunun, aktif ve özsermaye karlılıklarını pozitif etkilediği belirlenmiştir. Aynı çalışmada işletmeler ar-ge harcamalarının medyan değerini hesaplayarak bu değer altında ve üstünde kalan işletmeleri iki gruba ayırmış ve bu gruplara ilişkin verileri karşılaştırmıştır. Ar-ge harcamaları medyanın üzerinde olan işletmelerin kârlılık göstergeleri ve toplam satış miktarının, medyan değerinin altındaki grupta yer alan işletmelerin değerlerine göre daha yüksek gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde ar-ge harcaması/yoğunluğunun işletme performansını negatif yönde etkilediğine ilişkin çalışmalarda yer almaktadır. Vithessonthi ve Racela (2016), Pantagakis, Terzakis ve Arvanitis (2012), Kiracı ve Arsoy (2014), Polat ve Elmas (2016) tarafından panel regresyon yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen çalışmalarda, ar-ge yoğunluğunun işletmelerin aktif kârlılık oranı, satışların kârlılık oranı ve özkaynak karlılık oranını negatif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ar-ge harcamalarının bağımlı değişken olarak yer aldığı Feulefack ve Sergi (2015), Lu ve Lo (2012), Debuque-Gonzales (2013) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda panel regresyon yöntemi kullanılarak işletmelerin ar-ge harcamaları/yoğunluklarını, karlılık, nakit akışında meydana gelen değişim ile satıştaki büyümenin pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Ar-ge harcamaları ile işletme performansını ifade eden değişkenler arasındaki nedenselliğin olup olmadığı ve nedenselliğin yönüne ilişkin de literatürde çalışmalar yer almaktadır. Seçilmiş (2012), Gaziantep’de ar-ge faaliyetlerinde bulunan 29 işletmenin 2005-2010 yılları arası ar-ge harcamaları ile satış hasılatı ve dönem net karı arasında nedenselliğin olup olmadığını Granger nedensellik testi ile analiz etmiştir. Analiz sonucunda ar-ge harcamalarının hem net satış hasılatının hem de dönem net kârının bir Granger nedeni iken, net satış hasılatı ve dönem net kârının da ar-ge’nin bir Granger nedeni olduğu ortaya konmuştur. Benzer bir çalışmada Bayraktaroğlu (2016) tarafından Borsa İstanbul Sınâi Endeksi’nde faaliyet gösteren işletmelerin 2011-2014 arasındaki veriler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. En küçük kareler yöntemi kullanılarak yapılan analiz sonucunda işletmelerin ar-ge giderleri ile net satış hâsılatı ve dönem net kâr/zararı arasındaki ilişkinin çift yönlü ve pozitif bir ilişki

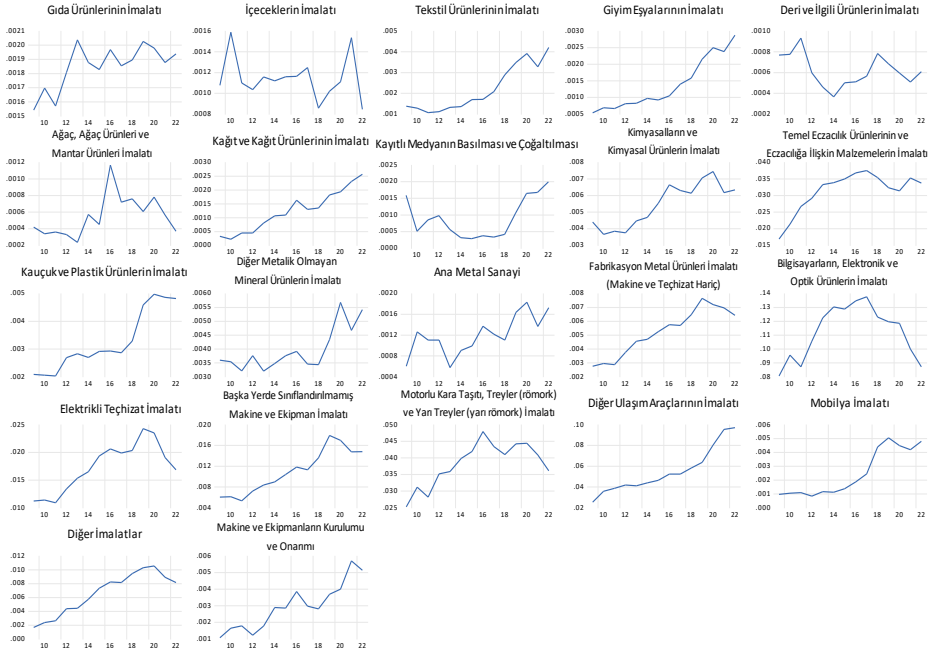
olduğu ortaya konmuştur. İltaş ve Bulut (2017), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB)'nin yayımladığı sektör bilançolarını kullanarak 1996-2013 döneminde beş sektör için ar-ge harcamaları ile net satış hasılatı arasında bootstrap panel nedensellik analizi gerçekleştirmiştir. Analiz sonuçlarına göre gıda, meşrubat ve tütün ürünleri sanayii, metal ana sanayii ile işlenmiş metal ürünleri sektörü ve toptan-perakende ticaret sektöründe net satış hasılatından ar-ge harcamalarına doğru tek yönlü bir nedensellik tespit edilmiştir. Ayrıca tekstil ve tekstil ürünleri sanayiinde ar-ge harcamalarından net satış hasılatına doğru tek yönlü nedensellik bulunduğu ortaya konmuştur.

Yıldırım ve Sakarya (2018), BIST teknoloji sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 2009-2016 yılları arasında düzenli ar-ge harcamaları gerçekleştiren beş işletmenin verilerini kullanarak Granger nedensellik analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucuna göre ar-ge harcamalarından her iki kârlılık göstergesine doğru tek yönlü bir nedensellik ilişkisi bulunduğu, ancak aksi yönlere nedensellik bulunmadığı tespit edilmiştir.

2. İMALAT SANAYİ ALT SEKTÖRLERİNDE AR-GE YOĞUNLUĞU VE KÂRLILIK DURUMLARI

Bu kısım araştırmaya konu olan Türkiye İmalat Sanayi alt sektörlerinde ar-ge yoğunluğu ve sektörel kârlılık düzeylerine ilişkin betimsel analizi tartışmaktadır. Şekil-1 2009-2022 yılları arası dönemde Türkiye'de İmalat Sanayi alt sektörlerinde ar-ge yoğunluklarını yansıtmaktadır.

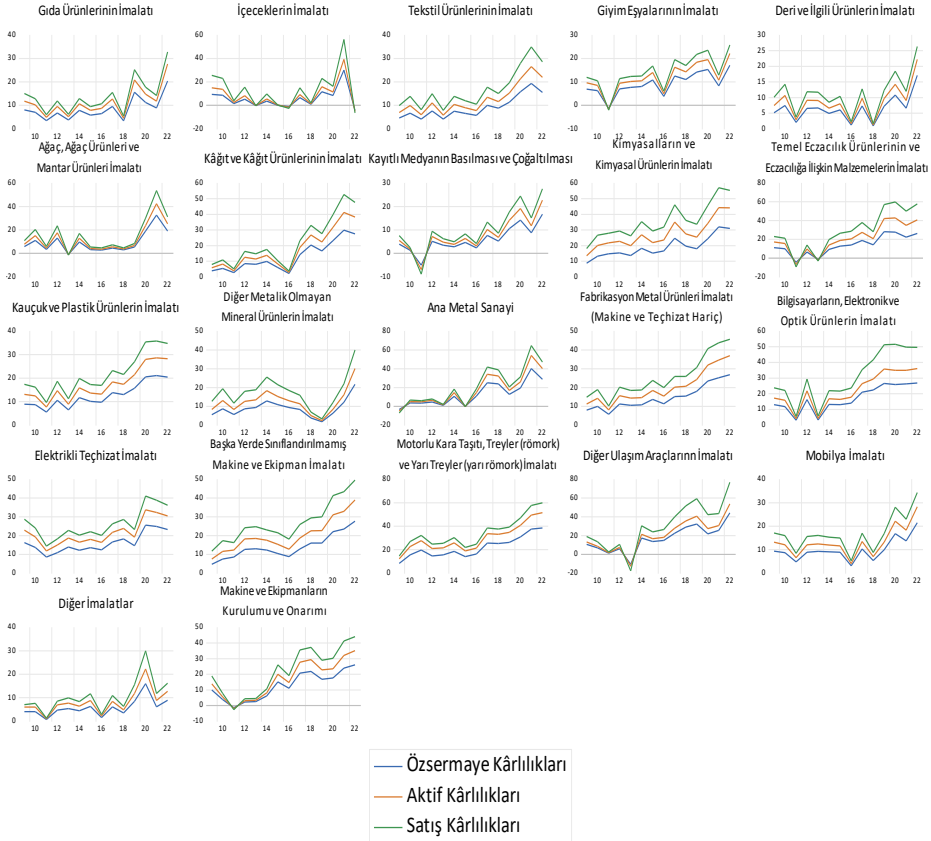
Şekil-1: Türkiye İmalat Sanayi Alt Sektörleri Ar-Ge Yoğunlukları, 2009-2022, %



Kaynak: TCMB Sektör Bilançoları

Şekil-1'deki grafiklerde dikey eksenle AR-GE yoğunluklarının oranı yatay eksenle ise yıllar yer almaktadır. Tekstil ürünlerinin imalatı, giyim eşyalarının imalatı, kâğıt ve kâğıt ürünlerinin imalatı, kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı ve diğer ulaşım araçlarının imalatı alt sektörlerinde AR-GE yoğunluğunun dikkat çekici düzeyde arttığı gözlenirken, alt sektörlerin genelinde AR-GE yoğunlukları artma eğilimindedir. İçeceklerin imalatı, deri ve ilgili ürünlerin imalatı ve bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatında ise yıllar içerisinde AR-GE yoğunluklarının aynı düzeyde kaldığı görülmektedir. AR-GE yoğunluklarının imalat sanayi alt sektörlerinde yıllar içerisindeki değişimi yüksek katma değer içerikli imalat sanayilerinde araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin etkin ve verimli kullanılmadığını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda AR-GE yoğunluğu düşük katma değer üreten alt sektörlerde daha hızlı gelişim gösterdiği görülmektedir.

Şekil-2: Türkiye İmalat Sanayi Alt Sektörlerinde Kârlılıklar, 2009-2022, %



Kaynak: TCMB Sektör Bilançoları

Şekil-2 İmalat Sanayi alt sektörlerinde satışlara, aktiflere ve özsermayeye ilişkin kârlılıkları göstermektedir. Buna göre, alt sektörlerin geneli itibariyle

incelenen dönem boyunca kârlılıklarda önemli bir değişiklik gözlenmezken, tekstil ürünlerinin imalatı, ağaç ürünleri ve mantar ürünleri imalatı, kâğıt ve kâğıt ürünleri imalatı ve diğer üretim araçlarının imalatı alt sektörlerinde özellikle 2020 yılında yaşanan Covid-19 pandemisinin etkisinde bir artış eğilimi görülmektedir. Aynı zamanda alt sektörlerin tamamında tüm dönem boyunca satış kârlılıkları diğer kârlılıklara göre daha fazla gerçekleşmiştir. Özellikle kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı, kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı, elektrikli teçhizat imalatı, başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı ve motorlu kara taşıtları, treyler ve yarı treyler imalatı alt sektörlerinde satış kârlılıkları aktif kârlılıkları ve özsermaye kârlılıklarından önemli düzeyde pozitif yönde ayrıştığı gözlenmiştir.

3. YÖNTEM VE ARAŞTIRMA HİPOTEZİ

3.1. Yöntem ve Veri

Çalışmada Türkiye İmalat Sanayi alt sektörlerinde ar-ge yoğunlukları ile sektörel kârlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin analizinde Panel veriler kullanılarak geleneksel Panel Granger Nedensellik Testi (Granger, 1969) gerçekleştirilmiştir. Granger nedensellik, değişkenler arasındaki zaman boyutlarına bağlı tahmin edilebilirlik ilişkisini ortaya koymaktadır. Buna göre, Granger nedensellik bir zaman serisinin diğerini tahmin edip edemeyeceğini doğrulayan istatistiksel bir hipotez testidir (Saidi ve Ben Mbarek, 2016). Bu çalışmanın analizinde kullanılan örneklemin zaman boyutunun olması uygulaması kolay ve basit olan ve zaman boyutuna bağlı veriden nedensel etkiyi ve fonksiyonel ilişkiyi araştırmak için yaygın olarak kullanılan Granger Nedensellik Testinin tercih edilmesini sağlamıştır.

Türkiye İmalat Sanayi alt sektörlerinde ar-ge yoğunluklarının sektörel kârlılık düzeyleri ile arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada, inovasyon yatırımının yoğun gerçekleştiği imalat sanayi sektörleri örneklem olarak seçilmiştir. İmalat sanayi alt sektörlerine ilişkin 2009-2022 yılları arasındaki sektör bilançoları ve oranları, TCMB'nin resmi internet sitesinden elde edilmiştir. Çalışmada imalat sanayi alt sektörlerinden C-12 ve C-19 kodlu sektörlerde Ar-ge harcamalarına ilişkin verinin bulunmaması ve bazı yıllara ilişkin sektör bilançolarının yayımlanmaması gibi nedenlerle bu sektörler kapsam dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak çalışmada 13 yıl ve 22 sektör için toplam 308 gözlemden oluşan dengeli bir panel veri seti oluşturularak analiz gerçekleştirilmiştir.

Tablo-1: Değişkenlere Ait Özet İstatistikler

<i>Değişkenler</i>	<i>Gözlem</i>	<i>Ort.</i>	<i>Medyan</i>	<i>Maks. Değ.</i>	<i>Min. Değ.</i>	<i>Std. Sapma</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>
<i>RDI</i>	308	0.014	0.003	0.138	0.000	0.026	2.921	11.525
<i>ROA</i>	308	4.355	3.821	15.175	-2.322	3.088	0.830	3.805
<i>ROE</i>	308	11.952	10.388	44.144	-10.560	8.592	0.772	3.649
<i>ROS</i>	308	4.873	4.085	23.053	-4.829	3.790	1.331	5.913

Tablo-2: Korelasyon Matrisi

Değişken/Değişken	RDI	ROA	ROE	ROS
RDI	1.000	0.233	0.337	0.426
ROA	0.938	1.000	0.938	0.844
ROE	0.337	0.938	1.000	0.854
ROS	0.426	0.844	0.854	1.000

Çalışmanın ampirik analiz bölümünde kullanılan değişkenler, kapsamlı bir literatür araştırması sonucu belirlenmiş olup bu değişkenler ve hesaplanma şekline Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo-3: Analizde Kullanılan Değişkenler

Değişkenler	Formül	Sembolü
AR-GE Yoğunluğu	Araştırma ve Geliştirme Giderleri / Net Satışlar	RDI
Aktif Kârlılık Oranı	Dönem Net Kârı (Zararı) / Toplam Varlıklar	ROA
Özsermaye Kârlılık	Dönem Net Kârı (Zararı) / Özkaynaklar	ROE
Satış Kârlılık Oranı	Dönem Net Kârı (Zararı) / Net Satışlar	ROS

Kaynak: (Dikici, 2021: 61-62).

3.2. Araştırma Hipotezi

İşletmelerin geleceğe yönelik stratejik kararlarını alma noktasında kullandıkları en temel işletme içi bilgi kaynaklarından biri kısa ve orta vadede kullandıkları bütçeleridir. Bütçeler işletmelerin satış tahminlerine bağlı olarak faaliyet ve bölüm düzeyinde hazırlanmakta ve üst yönetime sunulmaktadır. AR-GE faaliyetine yönelik bütçelerde işletmenin net satış hasılatı tutarına paralel şekilde oluşturulmaktadır. Bu nedenle çalışmanın analiz bölümünde AR-GE harcamalarını ifade etmek için AR-GE giderleri ile net satışların ilişkisini ifade

eden AR-GE yoğunluğu oranı kullanılmıştır. İşletmelerin finansal performansı kârlılık oranları ve borsa performans oranları ile ifade edilebilmekte olup merkez bankasının yayımladığı sektör bilançolarında işletme bilgilerin gizliliğini korumak için sadece sektörel olarak kârlılık oranlarına yer verilmektedir. Bu çalışmada imalat sanayi alt sektörlerine ilişkin aktif, özsermaye ve satışlar üzerinden kârlılık oranları hesaplanmış ve bu oranlar ile sektörlerin AR-GE yoğunlukları arasındaki ikili ilişki panel nedensellik analizi kullanılarak tespit edilmiştir.

Sektörlerin ar-ge yoğunlukları ile aktif kârlılığı, özsermaye kârlılığı ve satış kârlılığı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulan modellere aşağıda yer verilmiştir (Dikici, 2021: 64-66).

$$ROA_{it} = \beta_{0i} + \beta_{1i}ROA_{it-1} + \beta_{2i}ROA_{it-2} + \beta_{3i}ROA_{it-3} + \beta_{4i}RDI_{it-1} + \beta_{5i}RDI_{it-2} + \beta_{6i}RDI_{it-3} + \varepsilon_{it}$$

$$RDI_{it} = \beta_{0i} + \beta_{1i}RDI_{it-1} + \beta_{2i}RDI_{it-2} + \beta_{3i}RDI_{it-3} + \beta_{4i}ROA_{it-1} + \beta_{5i}ROA_{it-2} + \beta_{6i}ROA_{it-3} + \varepsilon_{it}$$

$$ROE_{it} = \beta_{0i} + \beta_{1i}ROE_{it-1} + \beta_{2i}ROE_{it-2} + \beta_{3i}ROE_{it-3} + \beta_{4i}RDI_{it-1} + \beta_{5i}RDI_{it-2} + \beta_{6i}RDI_{it-3} + \varepsilon_{it}$$

$$RDI_{it} = \beta_{0i} + \beta_{1i}RDI_{it-1} + \beta_{2i}RDI_{it-2} + \beta_{3i}RDI_{it-3} + \beta_{4i}ROE_{it-1} + \beta_{5i}ROE_{it-2} + \beta_{6i}ROE_{it-3} + \varepsilon_{it}$$

$$ROS_{it} = \beta_{0i} + \beta_{1i}ROS_{it-1} + \beta_{2i}ROS_{it-2} + \beta_{3i}ROS_{it-3} + \beta_{4i}RDI_{it-1} + \beta_{5i}RDI_{it-2} + \beta_{6i}RDI_{it-3} + \varepsilon_{it}$$

$$RDI_{it} = \beta_{0i} + \beta_{1i}RDI_{it-1} + \beta_{2i}RDI_{it-2} + \beta_{3i}RDI_{it-3} + \beta_{4i}ROS_{it-1} + \beta_{5i}ROS_{it-2} + \beta_{6i}ROS_{it-3} + \varepsilon_{it}$$

Çalışmanın modeline ilişkin denklemlerde yer alan sembollere ilişkin açıklamalar Tablo 1'de yer almakta olup $i = 1, 2, 3, \dots, n$ verinin yatay kesit birimleri olan imalat sanayi alt sektörlerini; $t = 1, 2, 3, \dots, t$ verinin zaman boyutunu, ε ise hata terimini ifade etmektedir. Söz konusu modeller doğrultusunda sektörlerin ar-ge yoğunlukları ile kârlılık göstergeleri arasındaki nedensellik ilişkisinin sınanması için geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir (Dikici, 2021: 66-67):

H1 = Ar-ge yoğunluğu aktif kârlılık oranının Granger nedenselidir.

H2 = Aktif kârlılık oranı Ar-ge yoğunluğunun Granger nedenselidir.

H3 = Ar-ge yoğunluğu özsermaye kârlılık oranının Granger nedenselidir.

H4 = Özsermaye kârlılık oranı Ar-ge yoğunluğunun Granger nedenselidir.

H5 = Ar-ge yoğunluğu satışların kârlılık oranının Granger nedenselidir.

H6 = Satışların kârlılık oranı Ar-ge yoğunluğunun Granger nedenselidir.

4. AMPİRİK BULGU

Türkiye İmalat Sanayi alt sektörlerinde ar-ge yoğunlukları ile sektörel kârlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmanın bu bölümünde ise değişkenler arasında bir nedensellik ilişkisinin olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu amaçla değişkenlere E-views 12 paket programı ile Pairwise Granger Nedensellik Testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 4'te paylaşılmıştır.

Tablo-4: Panel Pairwise Granger Nedensellik Testi

Nedensellik İlişkisi Yönü/ Boş Hipotez	Gözlem	F-istatistik	Olasılık
ROA, RDI'nın nedeni değildir.	264	0.759	0.47/Kabul
RDI, ROA'nın nedeni değildir.	264	2.973	0.05/Red
ROE, RDI'nın nedeni değildir.	264	1.054	0.35/Kabul
RDI, ROE'nin nedeni değildir.	264	1.895	0.15/Kabul
ROS, RDI'nın nedeni değildir.	264	0.741	0.48/Kabul
RDI, ROS'un nedeni değildir.	264	6.262	0.00/Red

Tabloda yer alan sonuçlara göre, ar-ge yoğunlukları ile sektörel kârlılıklar arasında tek yönlü bir nedensellik ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Nedenselliğin yönü ar-ge yoğunluğundan sektörel kârlılıklara doğrudur. Bu sonuçlar İmalat Sanayi alt sektörlerinde ar-ge yatırımlarına yönelik yapılacak harcamaların kârlılıkları etkileme gücünün yüksek olduğunu göstermektedir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma Türkiye İmalat Sanayi alt sektörlerinde AR-GE yoğunlukları ile sektörel kârlılıklar arasındaki ilişkiyi 2009-2022 yılları arası dönemde 22 alt sektör için panel veriler kullanılarak analiz etmiştir. Elde edilen sonuçlar AR-GE yoğunluklarındaki değişimin sektörel aktif kârlılıklar, özsermaye kârlılıkları ve satışlardan elde edilen kârlılıklarda değişime neden olacağını göstermektedir. Çalışmada gerçekleştirilen panel nedensellik analizi sonuçlarına göre değişkenlerden AR-GE yoğunluğundan kârlılıklara doğru tek yönlü nedensellik ortaya çıkmıştır.

Çalışmada elde edilen nedensellik ilişkisi bulguları, alt sektörlerde AR-GE yoğunluklarından kârlılıklara doğru, literatürde yer alan benzer çalışmalarda olduğu gibi, bir etkinin olduğunu ve işletmelerin de faaliyet gösterdikleri sektörlerde varlıklarını sürdürebilmeleri için bu doğrultuda girişimlerde bulunmaları gerektiği göstermiştir. İmalat Sanayi alt sektörleri özelinde incelenen çalışmanın sonuçları bilgi ve teknoloji yatırımlarına öncelik vermesi gereken önemli sektörleri de ortaya koymuştur. Buna göre, tekstil ağırlıklı alt sektörlerde, kâğıt ürünleri alt sektöründe, metal ürünleri alt sektörlerinde ve diğer ulaşım araçları alt sektöründe ar-ge yoğunluklarının sektörel kârlılıklar üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aggelopoulos, E., Eriotis, N., Georgopoulos, A. ve Tsamis, A. (2016), R&D Activity and Operating Performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): The Case of a Small Open Economy, *Journal of Accounting and Taxation*, 8(4), 40–50.
- Alper, D. ve Aydoğan, E. (2016), Relationships Between R&D and Corporate Performance: An Empirical Analysis in Istanbul Stock Exchange. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 11(2), 96–114.
- Apergis, N. ve Sorros, J. (2014), The Role of R&D Expenses for Profitability: Evidence from U.S. Fossil and Renewable Energy Firms, *International Journal of Economics and Finance*, 6(3), 8–15.
- Ayaydın, H. ve Karaaslan, İ. (2014), The Effect of Research and Development Investment and Descriptive Capacity on Firm Performance, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, IX(II), 43–59.
- Bayraktaroğlu, H. (2016), Ar-ge Harcamalarının Muhasebeleştirilmesi ve Net Satışlar ile Karlılığa Etkisi Borsa İstanbul Sınai Endeksi Araştırması, *Mali Çözüm*, (Mayıs-Haziran), 69–88.
- Coad, A. ve Rao, R. (2010), Firm Growth and R&D Expenditure, *Economics of Innovation and New Technology*, 19(2), 127–145.
- Dağlı, H. ve Ergün, T. (2017), Türkiye’de Ar-ge Harcamalarının Firma Karlılığına Etkisi, *KTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 69–83.
- Debuque-Gonzales, M. (2013), Empirical Determinants and Patterns of Research and Development Investment in Asia (No: 364). Asian Development Bank Economics Working Paper Series.
- Demir, C. ve Güleç, Ö. F. (2019), Araştırma ve Geliştirme Giderlerinin Firma Kârlılığı Üzerine Etkisi: BIST İmalat Sektörü Örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 57–72.
- Dikici, M. (2021), Araştırma Geliştirme Giderleri ile Muhasebe Temelli Performans Göstergeleri Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul’da İşlem Gören İşletmeler Üzerine Bir İnceleme, Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Doğan, M. ve Yıldız, F. (2016), Araştırma ve Geliştirme Harcamalarının (Ar-ge) Firma Karlılığı Üzerindeki Etkisi: BIST’te İşlem Gören İmalat Sanayi Firmaları Üzerine Bir Araştırma, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (14), 178–187.
- Erdoğan, M. ve Yamaltdinova, A. (2019), A Panel Study of the Impact of R&D on Financial Performance: Evidence from an Emerging Market, *Procedia Computer Science*, 158, 541–545.
- Falk, M. (2012), Quantile Estimates of the Impact of R&D Intensity on Firm Performance. *Small Business Economics*, 39(1), 19–37.
- Feulefack, J. ve Sergi, C. (2015), R&D Implementation in a Department of Laboratory Medicine and Pathology: A Systematic Review Based on Pharmaceutical Companies. *Global Journal Of Health Science*, 7(4), 70–82.
- Grabowski, H. ve Vernon, J. (2000), The Determinants Of Pharmaceutical Research and Development Investments. *Journal of Evolutionary Economics*, (10), 201–215.
- Granger, C., W., J. (1969), Investigating causal relations by econometric models and cross spectral methods. *Econometrica*, (37), 424-438.
- Güzen, H. D. ve Başar, B. (2019), Ar-ge Harcamalarının Raporlanması ve Kârlılığa Etkisi: BİST Sınai Endeksi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1–24.
- Hundley, G., Jacobson, C. K. ve Park, S. H. (1996), Effects of Profitability and Liquidity On R&D Intensity: Japanese And U. S. Companies Compared, *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1659–1674.

- Işıık, N., Engelođlu, Ö. ve Kılınc, E. C. (2016), Araştırma ve Geliştirme Harcamalarının, Kârlılık ve Satışlar Üzerindeki Etkisi: Borsa İstanbul Firmaları Üzerine Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 27–46.
- İltaş, Y. ve Bulut, Ü. (2017), Türkiye’de Ar-ge Harcamaları ile Net Satış Hasılatı Arasındaki İlişki: Bootstrap Panel Nedensellik Testinden Kanıtlar, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (49), 45–58.
- Jaisinghani, D. (2016), Impact of R&D on Profitability in the Pharma Sector: An Empirical Study from India. *Journal of Asia Business Studies*, 10(2), 194–210.
- Karacaer, S., Aygün, M. ve İc, S. (2009), Araştırma ve Geliştirme Giderlerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Üzerine Bir İnceleme, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, (2), 65–86.
- Kiracı, M. ve Arsoy, M. F. (2014), Araştırma Geliştirme Giderlerinin İşletmelerin Karlılığı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: İMKB Metal Eşya Sektöründe Bir Araştırma, *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 13(1), 33–48.
- Kocamiř, T. U. ve Güngör, A. (2014), Türkiye’de Ar-ge Harcamaları ve Teknoloji Sektöründe Ar-ge Giderlerinin Kârlılık Üzerine Etkisi: Borsa İstanbul Uygulaması, *Maliye Dergisi*, (166), 127–138.
- Lee, M. H. ve Hwang, I. J. (2003), Determinants of Corporate R&D Investment: An Empirical Study Comparing Korea’s IT Industry with its Non-IT Industry. *ETRI Journal*, 25(4), 258–265.
- Lu, W. ve Lo, M.-L. (2012), Firm R&D Investment and Uncertainty in Taiwan. *International Journal of Economic Perspectives*, 6(1), 117–125.
- Mahlich, C. J. ve Roediger-Schluga, T. (2006), The Determinants of Pharmaceutical R&D Expenditures: Evidence From Japan, *Review of Industrial Organization*, 28(2), 145–164.
- Morbey, G. K. ve Reithner, R. M. (1990), How R&D Affects Sales Growth, Productivity and Profitability, *Research-Technology Management*, 33(3), 11–14.
- Mowery, C. D. (1983), Industrial Research and Firm Size, Survival, and Growth In American Manufacturing, 1921-1946: An Assessment, *Journal of Economic History*, 43(4), 953-980.
- Othman, R. ve Ameer, R. (2009), Determinants and Persistence of Research and Development Investments: Evidence from Malaysia, *International Journal of Emerging Markets*, 4(3), 275–292.
- Özer, A., Öztürk, M. ve Özer, N. (2019), BİST İmalat Sanayi Firmalarının Araştırma ve Geliştirme Giderlerinin Piyasa Değeri ve Firma Kârlılığı Üzerindeki Etkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (82), 135–146.
- Öztürk, E. ve Zeren, F. (2015), The Impact of R&D Expenditure on Firm Performance in Manufacturing Industry: Further Evidence from Turkey. *International Journal of Economic Research*, 6(2), 32–36.
- Pantagakis, E., Terzakis, D. ve Arvanitis, S. (2012), R&D Investments and Firm Performance: An Empirical Investigation of the High Technology Sector (Software and Hardware) in the E.U. *SSRN Electronic Journal*, file:///C:/Users/hp/Downloads/SSRN-id2178919.pdf
- Phuong, N. T. ve Manh, P. T. (2017), The Relationship Between Research and Development (R&D) Spending and Firm’s Financial Performance: Case Study of Listed Firms on Vietnam Stock Exchange, *Imperial Journal of Interdisciplinary Research*, 3(8), 2454–1362.
- Rao, J., Yu, Y. ve Cao, Y. (2013), The Effect that R&D has on Company Performance: Comparative Analysis Based on Listed Companies of Technique Intensive Industry in China and Japan, *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1–8.
- Saidi, K. ve Ben Mbarek, M. (2016). Nuclear energy, renewable energy, CO₂ emissions, and economic growth for nine developed countries: Evidence from panel Granger causality tests. *Nuclear Energy*, (88), 364-374.
- Scherer, M. F. (1965), Corporate Inventive Output, Profits, and Growth, *Journal of Political Economy*, 73(3), 290-297.

- Seçilmiş, N. (2012), Yeni Ekonomi Çerçevesinde Yapılan Ar-ge Faaliyetlerinin Büyümeye Katkısı: Gaziantep Örneği, Doktora Tezi, Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi.
- Šeligová, M. (2016), The Effects of R&D Intensity and Tax Incentives on Firms Growth of PIGS Countries, *European Financial and Accounting Journal*, 11(2), 53–67.
- Simanjuntak, D. G. ve Tjandrawinata, R. R. (2011), Impact of Profitability, R&D Intensity, and Cash Flow on R&D Expenditure in Pharmaceutical Companies. *SSRN Electronic Journal*, (April 2011).
- Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, İmalat Sanayii Alt Sektör Bilançoları, <https://www.tcmb.gov.tr/>
- Vithessonthi, C. ve Racela, O. C. (2016), Short- and Long-Run Effects of Internationalization and R&D Intensity on Firm Performance, *Journal of Multinational Financial Management*, (34), 28–45.
- Wang, C. H. (2011), Clarifying the Effects of R&D on Performance: Evidence from the High Technology Industries, *Asia Pacific Management Review*, 16(1), 51–64.
- Yang, K. P., Chiao, Y. C. ve Kuo, C. C. (2010), The Relationship Between R&D Investment and Firm Profitability Under a Three-Stage Sigmoid Curve Model: Evidence from an Emerging Economy, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(1), 103–117.
- Yeh, M. L., Chu, H. P., Sher, P. J. ve Chiu, Y. C. (2010), R&D Intensity, Firm Performance and the Identification of the Threshold: Fresh Evidence from the Panel Threshold Regression Model, *Applied Economics*, 42(3), 389–401.
- Yıldırım, H. H. ve Sakarya, Ş. (2018), Firmaların Ar-ge Harcamalarının Aktif ve Özsermaye Karlılığına Etkisi: BİST Teknoloji Sektöründe Bir Uygulama, *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(3), 39–60.

ÖRGÜTLERDE GÜÇ VE POLİTİK DAVRANIŞLAR

Ahmet ERKASAP¹

Güç her yerdedir, çünkü o bir kurum, bir yapı, bir aidiyet değildir.
O, karmaşık stratejik durumlara verdiğimiz isimdir.

Michel Foucault

Dünyanın temel hammaddesi güç/iktidardır.

Nietzsche

GİRİŞ

Fizik çalışmaları, doğal dünyayı yöneten temel ilkeleri belirlemek için insanlık için çok önemli olmuştur. Enerji, fizik alanındaki temel kavramlardan biri olarak kabul edilir. Enerjinin korunumu ilkesi uyarınca, enerji üretilemez veya yok edilemez, bunun yerine çeşitli tezahürlere dönüşür. Enerji gibi güç de deneyimlenebilen soyut bir kavramdır. Bu açıdan bakıldığında, enerji ve güç birbiriyle bağlantılı iki kavram olarak görülebilir. Russel'a (2004: 10) göre güç, tıpkı enerjinin fizik bilimi alanında temel bir terim olması gibi, sosyal bilimler alanında da temel fikirlerden biri olarak kabul edilmektedir. Güç kavramı, insan varoluşu içerisinde çeşitli tezahürler sergilemekte ve insan kozmosunda mevcut sayısız olguyla girift etkileşimlere girmektedir. Güç, ilişkilere bağlı olan sosyal bir olgudur. Çoğu zaman kasıtlı olarak düşünülmeden kullanılsa da, bu kavramı tanımlama ve açıklama görevi zorlu bir çaba olduğunu kanıtlamaktadır. Antik Yunan'dan bu yana konu, Machiavelli, Hobbes, Locke ve Foucault da dahil olmak üzere çok sayıda filozof ve entelektüelin dikkatini çekmiştir. Ayrıca, özellikle Weber'in ufuk açıcı katkılarına vurgu yapılarak, örgütsel bağlamlarda güç dinamiklerini incelemek için bilimsel araştırmalar yapılmıştır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, ahmet.erkasap@gedik.edu.tr Orcid No: 0000-0002-6239-1700

Politik davranışın incelenmesi, özellikle güç kavramıyla olan bağlantısının karmaşıklığının kapsamlı bir şekilde anlaşılması için gereklidir. Örgütler içindeki politik davranışla ilgili olarak ele alınması gereken ilk nokta, örgütlerin kendi içlerindeki politik doğalarıdır; bu nedenle bu örgütler içindeki bireylerin eylem ve davranışları politik olarak nitelendirilebilir (İslamoğlu ve Börü, 2007). İşletme içindeki her çalışan, birbirleri üzerinde etki yaratmaya ve davranışlarını belirli sonuçlara doğru yönlendirmeye çalışır. Örgütler içindeki politik faaliyetlerin temel özellikleri öncelikle güç arayışı ve kullanımı etrafında şekillenir (Gandz ve Murray, 1980; Kacmar ve Ferris, 1991; Cropanzano, Howes, Grandey ve Toth, 1997).

Bu çalışma, Güç, Siyaset ve Siyasi Davranış fikirlerine ilişkin teorik çerçevenin bir analizini yaparak başlayacaktır. Daha sonra, örgütsel güçle ilgili bazı temel kavramlar analiz edilecek, ardından örgütsel güç ve çeşitli kaynakları konusuna özel bir vurgu yapılacaktır. Daha sonra, Örgütlerde Güç Tepkileri kavramını inceleyecek ve Örgütlerde Politik Davranış olgusunu tartışmaya devam edeceğiz. Bu bölümde, örgütsel politik davranışla ilişkili öncülleri ve sonuçları inceleyeceğiz ve nihayetinde bu bölümü sonuçlandıracağız.

GÜÇ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Güç kavramında, birbirini güçlendiren ince farklılıklar mevcuttur. Güç, farklı akademisyenler tarafından çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir. Weber (1978) gücü, bir bireyin diğerlerini kendi isteklerine uymaya zorlama kapasitesi olarak tanımlar. Lasswell ve Kaplan (1950) gücü, başkalarının eylemlerini etkileyen eylemler olarak görmektedir. Dahl (1958) gücü, bir tarafın diğer tarafın aksi takdirde üstlenmeyeceği eylemlerde bulunmasını sağlama yeteneği olarak tanımlar. Pierro ve diğerleri (2008) gücü, bir kişinin kaynaklarını kullanarak başka bir kişinin inançlarını, tutumlarını ve davranışlarını etkileme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Russell (2004) gücü, amaçlanan etkileri üretme yeteneği olarak tanımlar. Mechanic (1962) gücü, başka türlü gerçekleşmeyecek davranışları ortaya çıkaran kuvvet olarak tanımlar. Son olarak Foucault (1980) iktidarı, yaygın sosyal ilişkiler içinde davranış ve düşüncüyü şekillendirmenin bir aracı olarak kavramsallaştırır.

Platon, “Cumhuriyet” adlı eserinde, yöneten bir devletin toplumda gözetmesi gereken ilkeleri tartışır ve bunu devletin gücünün kaynağından daha öncelikli tutar. Platon, bireylerin kendilerini bağımsız olarak idame ettirememeleri nedeniyle bir devlet oluşturduklarını ve ihtiyaçlarını karşılamak için karşılıklı yardımlaşmaya ihtiyaç duyduklarını ileri sürer (Platon, 1975). Reeve’e (2001) göre, topluma bilgelik, yiğitlik ve ahlak gibi değerleri kazandırmanın devletin sorumluluğu olduğunu savunur. Onun bakış açısına göre, devletin otoritesini bireylerin refahını kolaylaştırmak için kullanması gerektiği savunulmakta ve bu ideallere ulaşmanın hazzın gerçekleştirilebileceği tek araç olduğu öne sürülmektedir.

Platon'un aksine, Aristoteles'in amacı idealize edilmiş bir toplum kurma çabasıdır. Aristoteles eserinde üç temel varsayım ortaya koyar (Aristotle, 1993): Yazarın bakış açılarından biri, devletin doğal bir şey olarak görülebileceğidir. Bu bakış açısı, toplumların dinamik doğaları ve yönetim ilkelerinin sürekli evrimi ile karakterize edilen canlı organizmalara benzetilebileceğini öne sürer. Dikkate alınması gereken bir diğer nokta da, insanların sosyal ve siyasi davranışlara yönelik içsel bir eğilime sahip olduğudur. Basitçe ifade etmek gerekirse, insanlar yaşamlarını sürdürebilmek için diğer insanların varlığına muhtaçtır. Üçüncü olarak, insanların doğuştan gelen bu özellikleri nedeniyle devlet, toplumsal düzeni sağlama arayışına daha fazla önem verdiği için daha önemli bir rol üstlenir. Aristoteles'e göre, bir yönetici elitin varlığını öne sürerek, otoritenin bu belirli sosyal tabakaya ait olduğunu iddia eder.

Çağdaş bağlamda güç çalışmalarının başlangıcı Machiavelli'ye kadar götürülebilir (Clegg, 1989). Gökberk'e (1994) göre Machiavelli, bireylerin refahından ziyade devletin refahına daha fazla önem vermektedir. Machiavelli, gücün kavramsallaştırılması ve onaylanması ile ilgili konulara odaklanmak yerine, siyasi otoriteyi elde etmeyi amaçlayan taktiklerin formülasyonuna önemli bir vurgu yapmıştır. Machiavelli'ye göre güç, bir bireyin hedeflerine ulaşmak için kullandığı tekniklerin etkinliği olarak görülebilir. Güç, somut bir varlık olarak sınıflandırılmayan ya da herhangi bir bireye atfedilemeyen soyut bir kavramdır. Güç, bireylerin taktikleri formüle etmedeki yetenekleri ve yeterlilikleri aracılığıyla sürekli hale gelen yinelenen bir sonuçtur (Clegg, 1989). Ledeen'e (2003) göre, belirli koşullar altında, etik olmayan taktiklerin kullanılmasının otoritenin peşinde koşmak ve korumak için haklı görülebileceğine dair inandırıcı bir argüman vardır. Makyavelizm, Hochwarter ve diğerleri (2000) tarafından tanımlandığı üzere, zorlama ve fırsatçı stratejiler yoluyla başkaları üzerinde hakimiyet ve etki kurma eğilimini ifade eder. Christie ve Geis'e (1970) göre, güçlü bir Makyavelist kişilik sergileyen bireyler, muhakeme eğilimleri, kontrolü sürdürme yetenekleri ve manipülasyon eğilimleri ile karakterize edilirler. Machiavelli, bu terimi teolojik ve etik çerçevelerden ayırarak gücün sistematik bir analizini yapmıştır.

Machiavelli'ye benzer şekilde Hobbes da gücü dini ve etik mülahazalardan ayırarak metodik bir yaklaşım benimsemiştir. Hobbes'un en önemli katkılarından biri, iktidarın çağdaş anlayışla uyumlu bir şekilde kavramsallaştırılmasını kolaylaştıran bilimsel çabalarında yatmaktadır. Hobbes, toplumu doğal ve organik bir oluşum olarak gören hâkim görüşün aksine, toplumu yapay bir yapı olarak kavramsallaştırarak seleflerinden önemli ölçüde ayrılmıştır (Ledeen, 2003). Hobbes, bireylerin karşılıklı bir anlaşmaya vardıkları bir toplumsal sözleşmenin varlığını kabul etmektedir. Bir toplumu oluşturan üyeler ve onların oluşturdukları kurallar, yarattıkları yapay gücün etkisine tabidir. Başka

bir deyişle, sözleşmede belirtilen kurallar, oluşumuna katılan bireylerden daha yüksek bir otoriteye sahiptir. Bu, bireylerin belirli haklarından, yani özerkliklerinden feragat ettikleri anlamına gelir. Hak ve özgürlüklerden vazgeçilmesi, bireylerin hayatlarını güvence altına almalarını sağlayan araçların korunması amacına hizmet eder (Tunçay, 1969: 127). Hobbes'a göre, bireyler doğaları gereği birbirlerine karşı yırtıcı davranmaya meyillidirler ve birbirlerine verebilecekleri potansiyel zararı azaltmak için bir yönetim otoritesinin kurulmasını gerektirirler. Bu özel amaç için kurulmuş olan otorite sınırsızdır ve bireylerin bu gücün güvencesini aramaları zorunludur.

Mutluluğa benzeyen güç, bireylerin arzu ettikleri hedeflere ulaşmaları için gerekli bir ön koşuldur. Nihayetinde, daha fazla güce sahip olanlar, arzularını yerine getirmek için daha yüksek bir potansiyele sahiptir. Hobbes'a (2005: 71) göre, insan arzularının sınırsız doğası nedeniyle insanın güce olan eğilimi yaşamın sonuna kadar devam eder. Hobbes iki farklı iktidar biçiminin varlığını öne sürer. Söz konusu güçler hem doğal hem de tamamlayıcı yetenekleri kapsar. Doğal güç kavramı, bir bireyin fiziksel refahı ve bilişsel yeteneklerinin içsel kapasitesini ifade eder. Yardımcı güç ise ekonomik refah, kaynaklar, sosyal bağlantılar, kişisel ilişkiler ve entelektüel zekâ gibi faktörler de dâhil olmak üzere belirli bir toplumsal gruba ve sosyal tabakaya bağlılığa bağlıdır (Hobbes, 2005: 95). Yardımcı güç ya doğal yollarla ya da tesadüfi koşullarla elde edilebilir. Dolayısıyla, tamamlayıcı güce sahip olan bir birey içsel güçten yoksun olabilir.

POLİTİKA- POLİTİK DAVRANIŞ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Politika kavramının köklerinin, toplumun farklı kesimlerini temsil eden kişilerin, aralarındaki eşitsizlikleri ele alma ve çözme fırsatının tanındığı istişari bir sürece dahil edilmesi gerektiği fikrine dayandığına inanılmaktadır. Aristoteles'e (2006) göre, politika kavramı, birliği teşvik etmek amacıyla bir şehir devletindeki bireylerin kolektif gereksinimlerini uyumlaştırma sürecini içerir. Bu bağlamda, Yunan şehir devleti ya da polis, çeşitli bireylerden oluşan bileşik bir varlık olarak algılanmaktadır.

Politika tartışılırken, tipik olarak siyasi partilere ve onların politika uygulamalarına ve uluslar tarafından benimsenen dış politikalara odaklanılır. Bununla birlikte, siyaset, devletin farklı düzeyleri ve kurumları içindeki kavramların gözlemlenmesinden daha fazlasını kapsar. TDK (2022) sözlüğüne göre "politika" terimi üç farklı tanımla açıklanmaktadır. İlk tanım, siyaseti "hükümet işlerini, siyasi faaliyetleri ve politikaları düzenleme ve denetleme becerisi" olarak nitelendirmektedir. Politika, belirli bir konuyu veya sorunu ele almak için kullanılan sistematik bir yaklaşım veya prosedür olarak tanımlanabilir. Politika, diğer taktiklerin yanı sıra, başkalarının duygularını manipüle ederek, zayıflıklarını sömürerek veya aralarındaki mevcut anlaşmazlıklardan

yararlanarak istenen bir sonuca ulaşmak amacıyla bir kişinin işlerinin stratejik yönetimi olarak tanımlanabilir.

Bu bağlamda, üçüncü tanımın daha yakın bir amaca hizmet ettiği gözlemlenebilir. İnsanların aktif olarak içinde yer aldığı her toplumsal grupta, otoriteyi kullanmak ve davranışları şekillendirmek isteyen çeşitli çabaları gözlemek ve bunlar hakkında bilgi sahibi olmak yaygın bir durumdur. Birçok akademik kaynağa göre (Koçel 1998, 388; Gandz ve Murray 1980; Kacmar ve Ferris 1991), hangi perspektiften bakılırsa bakılsın, örgüt “politik bir yapı” olarak algılanabilir.

Uzun bir dönem boyunca, yönetim alanındaki çok sayıda araştırmacı, uygun bir akademik söylem kullanarak örgütlerde politika kavramını, politik davranışı, politik davranışın ortaya çıkmasına katkıda bulunan faktörleri, politik davranışın bileşenlerini ve bunun örgüt üzerindeki etkilerini ifade etmeye çalışmıştır. Bu bağlamda, sanayileşmenin ilk aşamalarında geleneksel yönetim sürecinin kurulmasında önemli bir figür olan Weber’in ilk olarak örgütsel ortamlarda güç ve politika konusunu gündeme getirdiği söylenebilir. Bununla birlikte, politik kavramların örgütsel davranış literatürüne dahil edilmesi 1960’ların başına kadar sık rastlanan bir durum olmamıştır. Aşağıdaki tabloda çeşitli tanımlar sunulmaktadır.

Tablo 1: Örgütsel Politika Tanımları

Örgütsel Politikanın Tanımı	Yıl	Yazarlar
Politika; gücün kişisel çıkarlar sağlamak amacıyla örgüt tarafından biçimsel olarak onaylanmamış şekilde kullanılmasıdır.	1961	Burns, T.
	1976	Porter, L.W.
	1977	Schein, V.E.
	1977	Mayes, B.T. & Allen, R.W.
	1980	Gandz, J. & Murray, V.V.
Politika; başkalarını etkilemek için gücün kullanılış biçimidir.	1973	Pettigrew, A.M.
	1977	Tuschman, M.L.
Politika; örgütsel açıdan hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar yaratabilen sosyal bir süreçtir.	1979	Allen, R.W. & Madison, D.L. & Porter L.W. & Renwick, P.A. & Mayes, B.T.
Politika; etkinin yönetimini içeren bir süreçtir.	1980	

Yukarıda da belirtildiği gibi, politik davranış için birden fazla tanım yapılabilir. Politik davranışın tüm tanımları tarafından paylaşılan hakim özellik, bu tür eylemlerin kişisel çıkarlar tarafından yönlendirildiği ve bireylerin örgütsel normlar ve uygunluk pahasına da olsa arzu ettikleri sonuçlara ulaşmalarını hızlandırdığıdır.

Varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli olan çok sayıda bireyden oluşan örgütler, bireylerin çıkarlarını gerçekleştirebilmeleri için uygun bir ortam yaratmalı ve kariyerlerinde ilerlemeleri için yollar sunmalıdır. Bu olgu, nihayetinde örgütlerin hem siyasi hem de ekonomik boyutları kapsayan varlıklara dönüşmesine yol açmaktadır. Bireylerin daha yüksek yönetsel ve profesyonel pozisyonlara ulaşma yönündeki kariyer isteklerinin, güç alanlarını elde etmelerine bağlı olduğu düşünüldüğünde durumun netliği daha da artmaktadır (Zaleznik, A. 1970: 48). Bireyler, güç biriktirme ve kullanma yoluyla kişisel hedeflerine ulaşmaya çalışırken başkalarını etkileme potansiyeline sahip eylemlerde bulunurlar. Bu önlemlerin çevrenin siyasallaştırılması sürecinde de etkili olduğu görülmüştür. Özünde politika, örgütsel bağlamlarda tutarlı bir şekilde hayata geçirilen bir eylem repertuarı olarak anlaşılabilir.

ÖRGÜTSEL GÜÇ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Örgütsel Güç kavramının anlaşılmasını ve açıklığa kavuşturulmasını kolaylaştırmak için, güçle ilgili olan birbiriyle bağlantılı kavramları açıklamak faydalı olacaktır. Otorite ve güç arasındaki potansiyel ayrım gibi bu kavramların anlamsal nüanslarının altını çizmek ve iki farklı kavram arasında var olabilecek herhangi bir farklılığın aydınlatılması avantajlıdır. Takip eden tartışmada otorite, etki ve meşruiyet kavramları açıklanacaktır.

Otorite

Otorite kavramı, insan faaliyetlerinin çeşitli alanlarında gözlemlenir ve bu da onun yaygın doğasına işaret eder. Sosyal grupların hayatta kalması için otoritenin gerekliliği tartışılabilir. Bu senaryo, yöneten otorite ile yönetilen halk arasındaki dinamiğin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Otorite konusu, kişiler arası karşılıklı bir etkileşim söz konusu olduğunda gündeme gelmektedir. Otorite kavramı, güç dinamiklerinin yorumlanmasını, bir güç sembolü oluşturulmasını, kontrol ve etki koğullarına anlam atfetme çabasını kapsar (Karaman, 2004: 69).

Otorite kavramı, gündelik hayatta sıklıkla güç kavramının yerine kullanılmaktadır. Güç ve otorite kavramlarının birbirlerine önemli ölçüde yakınlık gösterdiğine dair yaygın bir kanı vardır. Bu iki kavram, bireylerin ya da yöneticilerin başkaları üzerinde etki kurmak istedikleri farklı senaryoları temsil etse de, amaçlanan sonuca ulaşma kabiliyetleri açısından ortak noktalara sahiptir. Aydın'a (2009: 6) göre Fayol otoriteyi, bir bireyin başka bir bireye emir verme ve bu emirlere uyulmasını sağlama kapasitesine sahip olma konusundaki meşru yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Otorite, bir birey ya da kurumun fiziksel güç kullanmadan diğer bir tarafı itaate zorlama kapasitesini ifade eder. Otorite kavramı, emir veren bireyler ile bunlara uyanlar arasındaki dinamik etkileşime dayanan sosyal bir olgu olarak

anlaşılabilir (Mendel, G., 2005: 23). Otoritenin, özellikle de yasal otoritenin ilk detaylı incelemesi, ünlü Alman sosyolog Max Weber tarafından yapılmıştır. Weber (1947) otoritenin birden fazla tanımını yapmıştır. Weber'e göre meşru otorite, iktidar konumundaki bireylerin ifade edilmiş iradelerinin, kendilerine tabi olan diğer kişilerin eylemlerini etkileme eğiliminde olduğu bir olgu olarak anlaşılabilir. Bu etki, otorite altında bulunanların sanki kendileri verilen talimatlara uymayı arzuluyormuş gibi davranmaları ve emrin içeriğini kişisel davranışlarına rehberlik eden temel ilke haline getirmeleri şeklindedir (Arslan, 2009: 29).

Weber ayrıca karizmatik otorite kavramını da tartışmaktadır. Bu otorite biçimi, resmi yasal kurumlardan farklı olarak çeteler, gençlik örgütleri, çeteler ve kiliseler gibi temel sosyal gruplarda yaygın olarak gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, önceden belirlenmiş bir otorite rolünün varlığı söz konusu değildir. Bununla birlikte, bir birey lider rolünü üstlendiğinde ve gruptan kabul gördüğünde, liderliği sağlamlaşır ve bir otorite konumu elde edebilir. Lider meşrulaştırılmış olur. Duverger'e (2007: 136) göre, birey kolektif tarafından kabul edilir ve ona bağlı kalınır.

Weber ayrıca geleneksel otorite kavramını da tartışmaktadır. Geleneksel çerçeveler içinde, bu özel otorite biçimi kutsal bir doğaya sahiptir ve bu çerçevelerden gelen kişileri eleştirel sorgulamaya girişmek yerine geleneksel bir bağlılık duygusuyla ona bağlı kalmaya sevk eder. Geleneksel otoritenin meşruiyeti, iktidar konumunda bulunanların, süregelen gelenekler ve uygulamalar tarafından dikte edildiği üzere, doğaları gereği kutsal oldukları algısı üzerinden kurulur. Bu özel otorite biçimine özellikle feodal sistemlerde rastlanabilir. Feodal örgütler içerisinde bu özel otorite biçimi, mevcut geleneklere dayanması ile karakterize edilir. Hükümdarlara tanınan takdir yetkisinin kapsamı da yerleşik gelenek ve uygulamalardan etkilenir. Yıldız'a (2000: 23) göre, bireyler köklü bir geleneksel sadakat duygusuyla yöneticilerinin otoritesine bağlı kalırlar.

Nüfusun geneli üzerinde etkili ve kapsamlı bir güç kullanımı ancak genç nesil ve eğitim sistemi üzerinde siyasi etkinin tutarlı bir şekilde uygulanmasıyla gerçekleştirilebilir. Güç sahibi olmak isteyen birey ya da grupların arzu ettikleri hedeflere ulaşmaları, genç nesiller arasında otoriteye itaatin geliştirilmesiyle kolaylaşır. Bu çabayı üstlenmeden otorite yaratma görevi zorlaşır. Geleneksel uygarlıklarda yaygın bir uygulama, genç neslin değer ve davranışlarının atalardan kalma figürlerin örnek alınması yoluyla şekillendirilmesidir. Bu eylemin altında yatan amaç ve fiili uygulama, kontrolü sağlamak ve sürdürmektir. Ancak söz konusu eylem, bir yandan eğitim veriyormuş gibi görünürken diğer yandan da gizli kontrol sağlamaya çalışmaktadır (Arendt, 2004: 164).

Otorite kavramı hem bireysel hem de toplumsal boyutları kapsar. Ekonomik kaynaklar göz önünde bulundurulduğunda, bu kaynakların kişiler arasında adil bir şekilde dağıtılmasının mümkün olmadığı yaygın olarak kabul edilmektedir. Sosyal sınıflar tüm toplumlarda mevcuttur. Otoritenin varlığı, ekonomik ve sosyal kaynakların eşitsiz dağılımı ile sürdürülür ve bu da sınıf ayrımlarının oluşmasına neden olur. Özellikle, ekonomik eşitsizliğin varlığı, bu kaynaklardan daha fazla miktarda sahip olan bireylere fayda sağlayan bir sosyo-ekonomik sınıfın ortaya çıkmasına neden olur. Söz konusu sınıf, üretim araçları üzerinde münhasır kontrole sahip olacak, dolayısıyla bu tür bir yetkiye sahip olmayan bireyler üzerinde bir hakimiyet pozisyonu kuracaktır.

Nüfuz

Otorite kavramını tartışırken, nüfuz kavramıyla bir bağlantı kurmak kaçınılmazdır. Bacharach ve Lawler (1982) nüfuz ile doğası gereği sadece işlevsel olan bir durum arasında bağlantı kurmaktadır. Tartışılan bağlamda, bir bireyin otoriteye sahip olduğu ya da olmadığı kabul edilmektedir. Bir bireyin otoritesi ile hiyerarşik yapı içindeki konumu arasındaki korelasyon dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Tersine, bireylerin nüfuz düzeylerini belirleme konusunda faillige sahip oldukları, dolayısıyla her bireyin belirli bir derecede güce sahip olduğu ileri sürülebilir. Tannenbaum (1950), gücün dinamikleri ve özü arasındaki önemli bir ayrımı açıklamaktadır. Güç tipik olarak hiyerarşik bir şekilde uygulanırken, nüfuz çok yönlü akma potansiyeline sahiptir (Aydın, 2007: 8).

Otorite ve nüfuz arasındaki fark, bunlara tabi olan bireylerin sergilediği gönüllü uyumun derecesinde de yatmaktadır. Otoritenin kurulması, bireyin bilişsel yetilerinin aktif olarak devreye girmesiyle sağlanabilir. Birey gücü kabul eder ve benimser. Rıza, nüfuzolgusunun içsel bir bileşenidir. Weber'e göre, otoritenin kurulması ve uygulanması için hem iç hem de dış çıkarların varlığı şarttır. Etki bağlamında gözlemlenen uyum davranışı, zaman zaman bireyin oyundaki güç dinamiklerine gönüllü katılımından kaynaklanabilir. Özünde, hem anlaşmanın hem de yöneten bir gücün varlığı, bireyin eylemlerinin gönüllü doğasını garanti eder. Dolayısıyla, etki gücün bir tezahürü olarak görülebilir. Bir yöneticinin bilgi birikiminden ve kişisel kimliğinden kaynaklanan etkisi, bireylerin algılarını ve davranışlarını önemli ölçüde etkileyebilir. Nüfuz kavramı bireyler arasındaki hiyerarşik ilişkiye bağlı değildir ve bazı akademisyenler tarafından bu özelliğin onu resmi otoriteden yoksun örgütlerin güç dinamiklerine dahil olduğu bir çerçevede ayırdığı savunulmaktadır (Aydın, 2007: 9).

Meşruiyet

Meşruiyet kavramı, gücün kaynaklarını, türlerini ve kullanımını anlamada önemli bir rol oynar. Emerson (1962), güç arayan veya gücü elinde bulunduran

bireylerin meşruiyet algısının örgütsel gücün tanımının ayrılmaz bir parçası olduğunu savunur. Yönetici ya da yetki sahibi olmak isteyen birey, bu meşruiyet kavramını stratejik bir manevra olarak mı yoksa kısıtlı güç sağlamanın sistematik bir aracı olarak mı yorumlayacaktır? Emerson'a göre bu olgu, kademeli bir ilerlemeden ziyade stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Emerson, meşruiyetin süreçsel kavranışına önemli bir vurgu yapmaktadır. Meşruiyet, koalisyon kurma yoluyla normların ve rol gerekliliklerinin oluşturulmasını içeren dinamik bir süreç olarak kavramsallaştırılabilir.

Weber (1974) kendi terimini inanç kavramından yararlanarak formüle etmiştir. Yazar, meşruiyetin hakim otorite çerçevesinin uygunluğuna dair inancı kapsadığını belirtmiştir. Burada tanımlandığı şekliyle meşruiyet, bireylerin veya kurumların geçerliliği geniş ölçüde kabul edilen yerleşik kurallara uymaya hazır oldukları bir durumla ilgilidir. İktidarın meşru sayılabilmesi için yerine getirilmesi gereken üç koşul vardır. İktidarın kullanılması, yerleşik kurallara uyulmasını gerektirir; bu kurallar, söz konusu iktidar uygulamasına tabi olan bireyler tarafından kabul edilmeli ve onaylanmalıdır. Weber'in fikirlerinden yola çıkarak, Mills de dahil olmak üzere sosyal bilimler alanındaki akademisyenler taktiksel meşrulaştırmayı, zorlayıcı güç kullanan bireyler veya gruplar ile bunu isteyerek kabul eden veya onaylayan diğerleri tarafından "meşrulaştırma" veya "haklılaştırma sembollerinin" kullanılmasını içeren bir süreç olarak kavramsallaştırmışlardır.

ÖRGÜTSEL GÜÇ ve KAYNAKLARI

Güç kaynakları kavramı, bireyler veya gruplar üzerinde etki yaratmak için kullanılan çeşitli araçları açıklamaktadır. Etki dinamiklerini etkin bir şekilde analiz edebilmek için, üzerinde etki kurulan belirli kişi veya kurumların (güç alanı olarak adlandırılır) ve bu etkiye konu olan belirli konu veya meselelerin (güç meselesi olarak adlandırılır) net bir şekilde tanımlanması zorunludur. Ayrıca, bu etkinin hangi mekanizmalar ya da kanallar aracılığıyla uygulandığının (güç kaynakları olarak adlandırılır) açıklığa kavuşturulması da aynı derecede önemlidir. French ve Raven tarafından önerilen güç kaynakları taksonomisi şu anda çağdaş söylemde en yaygın olarak kullanılan çerçevedir. Bu tartışmanın ilk odak noktası bu sınıflandırma olacak, daha sonra McClellan ve Etzioni tarafından önerilen fikirler ele alınacaktır. Son olarak, yatay ve dikey güç kaynakları incelenerek bölüm kapatılacaktır.

French – Raven Güç Kaynakları Sınıflandırması

Meşru güç olarak da bilinen Biçimsel/Meşru/Yasal Güç, yöneticilerin örgütsel hiyerarşi içindeki konumları sayesinde astlarının eylem ve davranışları üzerinde etki yaratma yetkisine sahip olmalarını ifade eder. Özalp ve diğerlerine (2003: 251) göre yasal, meşru ve resmi güç tipik olarak bir bireyin resmi pozisyonundan veya rütbesinden kaynaklanır. Esasen, alt

hiyerarşik pozisyonlarda bulunanlar, üstlerinden gelen direktif ve talimatlara uyma konusunda bir görev ve zorunluluk duygusu yaşarlar. Bu zorunluluk toplumsal dinamiklerden ya da bireyin toplumsal yapı içindeki konumundan da kaynaklanabilir (Özalp, 1990: 267). Yasal, meşru ve resmi güç, otoritenin tezahürleri olarak anlaşılabilir. Yasal, meşru ve resmi güç, seçim ya da atama gibi süreçlerle bir bireye verilen yetkili otorite olarak görülebilir (Şimşek, 2001: 270).

Ödüllendirme yetkisi, yönetici ya da liderlik pozisyonunda bulunan bir bireyin sahip olduğu ve grup içindeki üyelere ödül verme yetkisini ifade eder. Çok başarılı bir pozitif motivasyon yöntemi olarak kabul edilen ödüllendirme işlevi, yöneticiler tarafından çeşitli yaklaşımlarla ve bir dizi araç kullanılarak yerine getirilebilir. Ödüllendirme gücünün kaynağı, astların maaşlarını artırmak, onları daha üst pozisyonlara terfi ettirmek, onlara ek yetki ve sorumluluk vermek, işlerinin çekiciliğini artırmak, çabaları için takdirlerini ifade etmek, başarılarını kabul etmek ve onlara ödüller sağlamak dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çeşitli yöntemleri kapsar. Şimşek'e (2001:170) göre, eğer yönetici kaynakları etkin bir şekilde kullanabiliyor ve tarafsız bir şekilde tahsis edebiliyorsa, grup üyeleri üzerinde önemli bir etki yaratma imkanına sahip olur. Ödül kavramı, finansal tazminatın ötesine uzanmaktadır. Söz konusu kavram hem içsel hem de dışsal motivasyonun yanı sıra maddi ve manevi teşvikleri de kapsamaktadır (Canman, 2000:231). Bu güç, bir kurum içindeki önemli ödülleri ve kaynakları manipüle etme kapasitesinden kaynaklanmaktadır. Bireyler, kendileri için avantajlı sonuçlar doğuracağını öngördüklerinde başkalarının isteklerine ya da direktiflerine uyma eğilimindedirler (Özkalp vd., 2003:250).

Zorlayıcı güç, bir bireyin ya da kurumun tehdit, ceza ya da güç kullanarak diğerlerini etkileme yeteneğini ifade eder. "Zorlama" terimi, bir grup içindeki bireylerin davranışlarını etkilemek için hem maddi hem de manevi araçların kullanılmasıyla ilgilidir (Şimşek, 2001: 170). Esasen, gerekli kaynakların yönetiminin yanı sıra, yönetsel yaptırımların yönetimi de söz konusudur. Korku, bireyler için hem olumlu hem de kötü bir katalizör görevi görebilir. Bireyler, direktiflere itaatsizlikten kaynaklanabilecek potansiyel olumsuz sonuçlara ilişkin kaygılarına bir yanıt olarak güç pozisyonlarını üstlenmeyi seçebilirler (Özkalp vd., 2003:251). Zorlayıcı güç kavramı ödüllendirici güç kavramıyla karıştırlabilir. Aksine, teşvik ya da faydadan yoksun bir otorite biçimini temsil eder. Bu bağlamda ceza, ödülün yerine geçmektedir. Özalp'e (1990:265) göre, ödüllerin dağıtılması üstün ast üzerindeki etkisini artırabilirken, zorlayıcı otoritenin kullanılması bu etkiyi sınırlayabilir. Fiziksel gücün önemi sıklıkla hafife alınmaktadır. Tipik olarak gizlenmesinin nedeni, dış gözlemciler tarafından algılanamaz hale gelmesidir. Ancak, bu potansiyelin kullanımı mevcuttur ve çok sayıda yargı algılanamayan fiziksel güç tarafından

etkilenmektedir (Robbins, 1994:189). Zorlayıcı otoritenin bireyler üzerinde sürekli olarak kullanılması rahatsızlık yaratır, onlara zarar verir ve tekrarlayan kınama eylemi onlar üzerinde kontrol sağlamada zorluklar yaratır. Kirel'e (1998: 14) göre, zorlayıcı otoritenin kullanımı ile kaynakların mülkiyeti arasında bir korelasyon vardır.

Uzmanlık gücü kavramı, bireylerin belirli bir alanda uzmanlaşmış bilgi ve becerileri nedeniyle sahip oldukları etki ve yetkiyi ifade etmektedir. Liderlik veya yöneticilik rollerini üstlenenlerin sahip olduğu bilgi, deneyim ve beceriyle ilgili olan bu özel kaynak, istihdam hedeflerine ulaşmada en etkili araçlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu güç kaynağı bağlamında astların bakış açısının önemi büyüktür (Şimşek, 2001:270). Bu yaklaşımın, örgütsel bağlamda bireyler üzerinde etki yaratmada oldukça etkili olduğu düşünülmektedir. Uzmanlık gücü, benzersiz yeteneklere veya bilgiye sahip olmakla elde edilir. Belirli bir alanda uzmanlığa sahip olmak, başkaları tarafından söz konusu uzmanlığa sahip olan bireye güven duyulmasını sağlar. Bireyler, belirli bir alanda uzmanlığa sahip olan bireylere yüksek saygı duyma eğilimindedir (Özkalp vd., 2003:251). Bu tür bir gücün kapsamı, etkileyenin uzmanlığı ve deneyiminin yanı sıra etkilenen bireyin etkileyenin anlayışına duyduğu inanç düzeyine de bağlıdır. Etkileyenin gücünü kabul ettirebilmesi için kendi uzmanlığını kabul etmesi ve ifadelerinin doğruluğuna dair gerçek bir inanç beslemesi şarttır (Özalp, 1990:267).

Referans gücü, akranları tarafından yüksek saygı ve itibar gören bireylerin başkalarının eylem ve davranışları üzerinde etki yaratma yeteneğine sahip olduğu bir sosyal etki biçimidir. Bu yeteneğin kaynağı bireysel kişilik faktörlerine bağlanabilir. Özdeşleşme gücü, başka bir kişi tarafından beğenilen ve çekici bulunan niteliklere sahip olan bir bireyin uyguladığı etkiyi ifade eder. Bu hayranlık, bireyin bir bağlılık oluşturmaya veya hayranlık duyulan kişiye benzemeye çalışmasına yol açarak o kişiyle bütünleşmesine neden olur. Özkalp ve diğerlerine (2003:251-252) göre, özdeşleşme ve uzmanlık güçlerinin kullanılması, astın örgüte bağlılık olasılığını önemli ölçüde artırmaktadır.

Daha sonraki yıllarda Raven ve Kruglanski, mevcut beş gücü tamamlamak üzere altıncı bir güç olan bilgi gücünü ortaya koymuşlardır. Buna ek olarak, 1979 yılında Hersey ve Goldsmith tarafından yapılan bir araştırmada, bağlantı gücü ek bir güç olarak dahil edilmiştir.

McClelland'ın İki Taraflı Güç Kuramı

David McClelland'ın araştırmaları, gücün uygun ve uygun olmayan uygulamaları arasında ayırım yapmaya özel bir vurgu yaparak, öncelikle örgütsel bağlamlarda güç kullanımının incelenmesine odaklanmıştır. Bu teorik çerçeveye dayanarak güç, negatif ve pozitif olmak üzere iki farklı boyuta ayrılabilir. Güç ile ilişkilendirilen olumsuz yönlerden biri "kişisel güç" olarak

adlandırılmaktadır. Kişisel güç, kişinin bireysel çıkarlarını ilerletmek için güç kullanması anlamına gelir. Bu yetki biçimini kullanan yöneticiler, kişisel çıkarlarını her şeyin üstünde tutarak benmerkezci bir yönelim sergilerler. Onların bakış açısına göre kişisel güç, kazan-kaybet temelinde işleyen bir güç dinamiği olarak nitelendirilebilir. Bu özel otorite türünü kullanan yöneticiler, hedeflerini ilerletmek için diğer bireyleri bir araç olarak kullanmaktan çekinmezler. Kişisel gücün ifadesi, bireyler üzerinde tahakküm kurma yoluyla ortaya çıkar. McClelland'a göre, aşırı güç kullanımı sergileyen bireyler, güce güçlü bir şekilde ihtiyaç duyan bireyler olarak tanımlanmaktadır.

Gücün dikkate değer bir yönü "sosyal güç" olarak adlandırılır. Sosyal güç, kolektif amaçlara ulaşmak ve bu amaçlara yönelik motivasyonu teşvik etmek için kullanılan gücün bir tezahürüdür. Sosyal gücün kullanımı, sadece kişisel güce güvenmek yerine, yöneticiler için tercih edilebilir bir yaklaşım olarak vurgulanmaktadır. Ayrıca McClelland'a göre, gücünü etkin bir şekilde kullanabilen yöneticiler dört farklı davranış biçimi sergilemektedir. Aşan ve Aydın'a göre (2006: 268-269),

- Otorite sistemine olan inanç, resmi kurallara önem veren ve hiyerarşik bir yapıyı vazgeçilmez olarak gören yönetsel bir bakış açısı ile karakterize edilir. Hiyerarşik yapı içindeki bireyler, başkalarını etkilemekten ve başkalarının etkisine maruz kalmaktan memnuniyet duyarlar. Bireyler için gücün kaynağı, içinde buldukları otorite sisteminden kaynaklanır.

- Çalışma ve disiplin yönelimli yöneticiler, yapılandırılmış ve organize bir çerçeve içinde görevlerini yerine getirmeyi tercih ederler. Birincil değerleri Protestan iş ahlakı ile karakterize edilir. Söz konusu bireyler için emek, parasal kazançların ötesine geçen bir değer üretmeyi gerektirmekte ve bu nedenle de son derece önemli hale gelmektedir.

- Özveri, kurumun talep ve çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarının üzerinde tutan yöneticilerin sergilediği bir özelliktir. Bunu yaparak bireyler, kişisel hedeflerine ulaşmanın, kurumun hedeflerine ulaşmasıyla karmaşık bir şekilde bağlantılı olduğunun farkındadır.

- Yönetim, adalet değerini diğer tüm hususların üzerinde tutar. Söz konusu bireyler, karar alma süreçlerinde ve operasyonel prosedürlerinde bu temel ilkeye tutarlı bir bağlılık gösterirler (Aşan ve Aydın, 2006: 269-270).

Etzioni'nin Güç Analizi

Amitai Etzioni'nin bir sosyolog olarak geçmişi göz önüne alındığında, güç kavramını incelemesi sosyolojik bir mercekle karakterize edilir. Teorisyen, teorik çerçevesi dahilinde üç farklı örgütsel güç kategorisi ve buna karşılık gelen üç örgütsel üyelik kategorisi tanımlamaktadır. Bir örgüt içindeki güç dinamikleri ve üyelik arasındaki bağlantılar, örgütsel otoritenin akıllıca veya

akılsızca kullanımına ışık tutmaktadır. Örgütsel gücün üç farklı kategorisi vardır ve bunlar aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

Cezalandırıcı güç, personel üzerinde kontrol uygulamak ve davranışlarını şekillendirmek amacıyla cezaların uygulanması veya yıldırma taktiklerinin kışkırtılması gibi zorlayıcı önlemlerin kullanılmasını ifade eder.

Ödüllendirme gücü, ödüller ve avantajlar sağlayarak çalışanları arzu edilen davranışlara yönlendirme eylemini ifade eder.

Normatif güç olarak da bilinen düzenleyici güç, iş sorumluluklarının doğru bir şekilde yerine getirilmesini kolaylaştırmak amacıyla çalışanlara gerekli bilgilerin sağlanmasıyla ilgilidir.

Üç üyelik tarzı aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Zorunlu üyelik: Çalışanlar örgütle olan ilişkilerine karşı olumsuz ve hatta düşmanca duygular beslerler ve örgütsel üyeliğe katılma arzusu göstermezler. Hapishaneler ve toplama kampları zorunlu üyeliğin örneklerini teşkil etmektedir.

Çalışanların bir kuruluştaki kalması, söz konusu kuruluşa katılımlarıyla ilgili avantaj ve dezavantajları değerlendirmelerinden etkilenir. İş dünyası, kişisel çıkar odaklı üyeliğin dikkate değer bir örneğidir.

Ahlaki bağlılık: Bireyler, kişisel ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığına bakılmaksızın, bir kurumla olan ilişkilerinden memnuniyet duyarlar. Çok sayıda gönüllüden oluşan kuruluşlara örnek olarak İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı verilebilir.

Zorunlu üyelik bağlamında, bireyler karşıt duygulara sahip olabilirler. Bu senaryoda cezalandırma, otoritenin en uygun tezahürü olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyler bir kuruluşa bağlı kalmak istemediklerini ifade ettiklerinde, uygun bir fırsat ortaya çıkar çıkmaz bu kuruluştan ayrılmaya veya grubun faaliyetlerini baltalayan eylemlerde bulunmaya meyilli olurlar. Bu senaryoda, yıldırma taktikleri uygulamak ve güç kullanımına başvurmak en rasyonel hareket tarzı olacaktır. Kendi çıkarını gözetken üyelik bağlamında, bireyler bir örgüte bağlı kalmaya karar vermeden önce maliyet ve avantajların rasyonel bir değerlendirmesini yaparlar. Bu tür durumlarda, ödüle dayalı güç kullanımı en uygun yöntem olarak görülmektedir. Bir örgütten ayrılmayla ilişkili olumsuz sonuçların büyüklüğü, bireyin elde ettiği faydaların sayısı ile orantılı olarak artar. Ahlaki bağlılık alanında, bireyler söz konusu kurumun hedeflerine ilişkin olumlu duygular beslemeye yönelik güçlü bir eğilim sergilemektedir. Bu olumlu duyguları destekleyecek ek materyallerin dahil edilmesi, bireylerin gruba olan aidiyet ve bağlılık duygularını artıracaktır. Aşan ve Aydın'a (2006: 271-272) göre normatif güç, verili bağlamda gücün en uygun tezahürü olarak ortaya çıkmaktadır.

Gücün Dikey Kaynakları

Güç kaynaklarına erişim, üst düzey yöneticiler ve bireyler tarafından kolaylıkla elde edilebilir. Bununla birlikte, farklı hiyerarşik pozisyonlarda bulunan bireylerin güç kaynaklarına erişim elde etmeleri mümkündür. Bu bireyler güç kaynaklarına çeşitli yollarla erişme kabiliyetine sahiptir. Dikey güç kaynakları yukarı doğru hareketi kolaylaştırmak için gereklidir.

Resmi otorite gücü, özellikle bürokratik örgütlerde, bireylerden ziyade pozisyonlara belirli yetkiler verdiği için büyük önem taşır. Pozisyonlar bir dizi fayda, yükümlülük ve hakkı kapsar. Birey, resmi pozisyonu sayesinde otoriteye sahiptir ve meşru güce sahip olarak da nitelendirilebilir. Birey yetkisini sahip olduğu pozisyondan alır ve diğer çalışanlar da bu yetkiyi tanır ve kabul eder. Yönetici planlama, karar alma ve kontrol süreçlerine dahil olmak için geçerli yetkiye sahiptir. Alt düzey çalışanlar da belirli bir derecede yetkiye sahiptir. Eğer bir çalışan kendi mesleki kapasitesi dahilinde bağımsız olarak karar verme özerkliğine sahipse ve belirli konularda görüşlerini üstlerine doğrudan ifade etme yetkisine sahipse, bu bir güç odağının varlığına işaret eder.

Örgütsel kaynakların, özellikle de mali kaynakların yönetimi bir örgüt içinde büyük önem taşır ve yönetici tipik olarak bu güç üzerinde önemli bir kontrole sahiptir. Yönetici yasal olarak firma içinde finansal kaynakları tahsis etme ve daha fazla kaynak temin etme konusunda takdir yetkisine sahiptir. Aydın'a (2007: 274) göre, hammadde, makine, alet, ekipman, personel ve ürünler de dahil olmak üzere kaynakların kontrolü, bir kuruluş içinde önemli bir yetkiye sahiptir.

Karar alma süreci, hem kurum içinde karar almayı hem de bireylerin karar alma sürecine katılımını kapsadığından, şirketler içinde özellikle yöneticiler için büyük önem taşımaktadır. Nihayetinde, karar vermekten sorumlu olan kişi yöneticidir. Doğal olarak, yönetici her konuda seçim yapma yetkisinden yoksun olabilir. Bu nedenle, yetkili konumdaki bireyler karar verme yetkisini belirli alanlarda uzmanlaşmış bilgi ve becerilere sahip astlarına devredebilir. Alt kademelere karar alma yetkisi verirken, bireyler bu bireylerin faaliyet gösterebilecekleri sınırları belirlerler. Örgütsel hedeflerin belirlenmesi en üst yöneticiye verilmiştir. Alt kademeye ise hedefe ulaşma stratejilerini belirleme konusunda esneklik tanınır. Bazen yetkilendirme olarak da adlandırılan bu özel kaynak, yönetim seviyesinden kaynaklandığı için dikey bir yönelim sergiler.

Kuruluşların veya bireylerin bilgi edinmesi ve bilgiye sahip olması, güç ve etki düzeylerindeki artışla doğrudan ilişkilidir. Hakim toplumsal algıların aksine, bilginin sınırlı bir kaynak olduğu ve buna sahip olan bireylerin etki ve yetki kullanma açısından belirgin bir avantaja sahip olduğu savunulmaktadır. Bilgi, çağdaş toplumda yaygın olarak değerli ve maliyetli bir güç biçimi olarak kabul edilmektedir. Sadece üretim araçlarına sahip olmak, bunların

işlevselliğini garanti etmez. Ayrıca, üretim kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmek için önemli miktarda bilgiye sahip olmak da önemlidir. Yılmaz'a (2012: 27) göre, astlar uzmanlık düzeyleri arttıkça potansiyel olarak daha fazla güç kazanabilirler.

Gücün Yatay Kaynakları

Kuruluşlar, geleneksel ast-üst dinamiğinin ötesinde daha geniş bir etkileşim yelpazesini kapsar. Aynı zamanda, çalışanlar kendi aralarında da önemli bir değere sahip olan kişilerarası bağlantılar geliştirirler. Çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkiler aynı zamanda birçok güç biçimini de kapsar.

Bağımlılık, sınırlı kaynaklar veya bilgi gibi faktörler nedeniyle çeşitli bileşenler ve bireyler birbirine güvendiğinde bir kuruluş içinde meydana gelen bir olgudur. Sonuç olarak, bu bağımlılık bir tarafın diğerine üstünlük sağladığı bir güç dengesizliğine yol açar. Sonuç olarak, gücün tahsisi ve büyüklüğü bir transferden geçebilir. Bir işlevin yerine getirilmesinin finansal kaynaklara bağlı olması durumunda, finans departmanı önemli bir rol üstlenir. Benzer şekilde, bir kuruluşun içinde insan kaynaklarının bulunmaması, işlevlerin başarılı bir şekilde yürütülmesini engelleyebilir.

Merkezilik: Şirket içindeki her bir departmanın önemi, sistemin etkin bir şekilde işlemesi için çok önemlidir. Kuruluşun çıktılarına daha fazla katkıda bulunan departman daha kritik ve merkezi bir konum elde eder. Her kurum için ayrı bir departmanın önemi farklılık gösterebilir.

Yeri doldurulamazlık kavramı, bir kurum içinde bir birey veya departman tarafından yerine getirilen görev ve sorumlulukların, onların yokluğunda başka bireyler veya departmanlar tarafından etkin bir şekilde yerine getirilememesi durumunu ifade eder. Sonuç olarak, bu bireyler veya bu belirli departman, benzerlerine kıyasla daha fazla yetkiye sahiptir.

Belirsizlik Yönetimi: Herhangi bir kuruluş içinde, periyodik olarak belirsizlik durumları ortaya çıkabilir. Belirsizlikle karakterize edilen durumlarda, yöneticiler sıklıkla uygun hareket tarzları konusunda netlik eksikliği ile karşılaşır ve dışarıdan yardıma ihtiyaç duyarlar. Ekonomik istikrarsızlık dönemlerinde şirketler, uygun hareket tarzları konusunda finans uzmanlarından rehberlik alma fırsatına sahip olurlar. Alternatif olarak, belirsizlik bölgelerindeki dalgalanmalar, organizasyon yapısı içinde belirli departmanların sahip olduğu etkide kaymalara yol açabilir. Yılmaz'a (2012: 28) göre, bazı departmanların etki düzeylerinde bir artış yaşanabilirken, diğerlerinin yetki düzeylerinde bir düşüş görülebilir.

ÖRGÜTLERDE GÜÇ TEPKİSİ

Kişilerarası Güç Tepkileri

Güç kavramı, kullanımı ve bunun sonucunda ortaya çıkan sonuçlar, kurumsal yönetimde önemli bir odak noktası oluşturmaktadır. Bir yöneticinin etkinliği, personeli yönetme ve denetleme becerisinin yanı sıra dış paydaşlarla işbirliği yapma becerisine de bağlıdır. Bir yöneticinin başarısı, yetkiye sahip olmasına ve yetkiyi etkin bir şekilde kullanmasına bağlıdır.

Bir kurumdaki bireylerin, yetkilerini kullanan ve davranışlarını değiştirmeye çalışan bir yöneticiye tepkileri farklılık gösterecektir. Bayrak'a (2000: 32) göre, H. Kellman, French ve Raven'ın gücü kategorize etme çerçevesinden yola çıkarak, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güç dinamiklerinin önemini vurgulamıştır. Kellman, güce maruz kalan bireylerin, yöneticiler tarafından kullanılan çeşitli güç biçimlerine farklı tepkiler verdiğini gözlemlemiştir.

Uyma davranışı, tipik olarak açık ya da örtük sosyal baskılara yanıt olarak kurallara, düzenlemelere ya da taleplere uyma eylemini ifade etmektedir.

Yöneticiler, çalışanlardan uyumlu davranışlar elde etmek için ödül veya cezalardan yararlanma mekanizmasını kullanırlar. Sonuç olarak, çalışanların uygunluk ile karakterize edilen davranışlar sergiledikleri belirtilmiştir. Bireyler, kişisel çıkarlarıyla örtüşen ve otorite konumundaki bireylerin arzularına uygun sonuçlar elde etmeyi beklediklerinde uyma davranışı sergilerler (Can, 2006: 276). Göz önünde bulundurulması gereken odak noktası, istenen davranışta bulunmaktan kaynaklanan teşvikin yanı sıra bu davranışta bulunmaktan kaynaklanan caydırıcılıkla ilgilidir. Başka bir deyişle, bireyler cezadan kaçınmak ya da ödül kazanmak için uyumlu davranışlar sergileyebilirler. Bununla birlikte, bu bağlamda önemli bir husus da ödülün tutarlılığıdır. Ödüllendirme gücünü kullanabilmek için yönetimin belirli kaynaklara sahip olması gerekir. Can'a (2006: 276) göre, uygun ödüllendirme araçlarının yokluğunda, ödüllendirmenin gücü zamanla azalacak ve uyum tepkilerinin giderek ortadan kalkmasına yol açacaktır.

Özdeşleşme, bireylerin kendilerini saygı duydukları ya da etkileyici buldukları biriyle aynı hizaya getirmeye çalıştıkları psikolojik bir olgudur. Özdeşleşme süreci, hayranlıktan kaynaklanan güç ile aynı ilkelere dayanır (Can, 2006: 32). Hayranlık temelli güç, bireyin kişisel otoritesinden kaynaklanır ve çalışanlar üzerinde bir etki yaratır. Bu güç, bireyin fiziksel çekicilik düzeyinden kaynaklanır. Yöneticiler, bireyler özdeşleşme arzusunu sürdürdükleri sürece başkaları üzerinde etki yaratma yeteneğine sahiptir.

İçselleştirme ve benimseme süreci

Benimseme tepkisi, belirli davranışları veya tutumları benimsemeyi seçen bireylerin sergilediği tepkiyi ifade eder. Uyum bağlamında, ödülleri elde etmek ve cezalardan kaçınmak zorunlu iken, özdeşleşmede yönetimle bir

kimlik duygusu oluşturmak çok önemlidir. İçselleştirme veya benimseme sürecinde, bireyin kişisel değerlerinin kendisine yüklenen beklentilerle uyumlu olması gerekir. Birey, gönüllülük esasına dayalı olması nedeniyle faaliyetin doğası hakkında merak duymaktadır. Benimseme tepkisi pozisyon ve bilginin gücünden etkilenebilir (Bayrak, 2000: 33).

Grup içindeki güç dinamikleri ve tepkiler

Bireyler toplumsal bir ortam içinde yaşar ve sürekli olarak kişiler arası alışverişte bulunurlar. Aralarında olumsuz ya da iyi yönde karşılıklı etki oluşabilir. Bununla birlikte, otorite elde etmek için bir bireyin diğerlerini amaçlanan hedefe doğru yönlendirme kabiliyetine sahip olması gerekir. Henüz güç elde etmemiş bireyler ve aktif olarak güç arayışında olanlar, tipik olarak güç elde etmek için bireysel çabalara girişirler. Başarısız girişimlerde bulunmaları halinde, bu bireyler güç arayışlarında koalisyonlar oluşturmayı tercih edebilirler. Güce sahip olmanın kişinin başkaları üzerinde etki yaratma kabiliyetini artırdığı yaygın olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, bireysel çabaların başkaları üzerinde etkili olması her zaman mümkün değildir. Bunun nedeni, bireysel çabaların doğasında var olan zorluklar, mali sonuçlar ve potansiyel risklerdir. Bununla birlikte, güç kaynaklarının bireyler veya gruplar tarafından kolektif olarak birleştirilmesi, elde ettikleri sonuçları önemli ölçüde etkileyebilir. Bu koalisyonlar güç dengesinin korunmasına hizmet eder. Ayrıca, koalisyonlar örgütsel bağlamdaki bağımlılığın bir sonucu olarak kurulur. Çalışanların görevlerindeki rutinleşme düzeyi ile aralarındaki karşılıklı bağımlılık derecesi arasında pozitif bir ilişki vardır. Bayrak'a (2000: 33) göre, bağımlılığın varlığı koalisyonların artmasına yol açabilir.

Örgüt, çok çeşitli koalisyonları ve güç dinamiklerini kapsamaktadır. Bununla birlikte, bu güç biçimlerini iki ayrı kategoride sınıflandırmak mümkündür. Yıkıcı güçler ve birleştirici güçler kavramı. Birleştirici faktörler bir örgütün uzun ömürlülüğünü garanti etmede çok önemlidir. Her örgütsel bağlamda, her iki tür güçle de karşılaşmak mümkündür. Ancak, hakim olan gücün sürekli olarak birleştirici güç olması örgütün devamlılığı için zorunlu ve vazgeçilmezdir. Örgüt, aktif olarak yapısını aşındırmaya ve parçalamaya çalışan sürekli zararlı güçlere maruz kalır.

ÖRGÜTLERDE POLİTİK DAVRANIŞ

Siyasi davranış kavramı çeşitli tanımlar aracılığıyla tanımlanmıştır. Bazı siyasi davranış tanımları, bu davranışların öncelikle olumsuz eylemleri kapsadığını öne sürmektedir (Hochwarter vd., 2006). Bu davranışlar, bireysel fayda odaklı hedeflerin takip edilmesi, güç elde etme ve sürdürme arzusu ile karakterize edilir ve kişiler arası ilişkilere dayanır (Mann 1986; Kirk ve Broussine 2000; Ferris ve Kacmar 1992; Kacmar ve Dawn 1997; Karadal 2008; La Cost 2005). Politik davranış, bireylerin kendi kişisel amaçları doğrultusunda

ya da bağlı oldukları grubun çıkarlarıyla uyumlu olarak etki yaratma niyetiyle gerçekleştirdikleri eylemleri ifade eder (Karadal 2008, 2). Örgütsel politik davranış, genel olarak, yetki, amaç ve kişilik gibi farklı özelliklere sahip bireyler ya da gruplar tarafından bir örgüt içinde stratejik olarak nüfuz kullanılması olarak tanımlanabilir. Bu bireyler ya da gruplar, farklılıklarına rağmen, ortak hedefler aracılığıyla birbirlerine bağlıdırlar. Örgütsel politik davranışın amacı, örgütün amaçlarını, stratejilerini, yöntemlerini ve süreçlerini belirlemede önemli bir rol oynayan karar alma mekanizması üzerinde kontrol sahibi olmaktır (Koçel 1998, 388). La Cost'a (2005, 3) göre, politik davranış, genellikle örgüt tarafından onaylanmayan bir şekilde, bireysel amaçlara hizmet etmek olarak nitelendirilebilir. Ancak, bireysel çıkarların kurumun hedefleriyle örtüştüğü durumlar da vardır.

Çalışanlar genellikle siyasi faaliyeti, öncelikle kendi çıkarlarına hizmet eden eylemlerle yakından bağlantılı olarak algılama eğilimindedir. Bu davranışlar, Poon (2003, s. 139-140) tarafından tanımlandığı üzere, genellikle aşağıdaki özelliklerle ilişkilendirilir:

1. Söz konusu davranış kasıtlı bir eylemdir.
2. Aldatma, iftira, baltalama ve yetkinin kötüye kullanılması eylemleriyle bağlantılıdır.
3. Bir kuruluşun amaçlarına ve diğer kişilerin refahına karşı muhalefet sergilemek.

Örgüt, üyeleri arasındaki güç dinamikleri için bir platform görevi görür ve bu da bakış açısı ne olursa olsun "siyasi bir yapı" olarak sınıflandırılmasına yol açar (Koçel 1998, 388; Gandz ve Murray 1980; Kacmar ve Ferris 1991). Örgüt üyeleri, davranışlarını istenen sonuçlara doğru yönlendirmek amacıyla örgüt içindeki diğer üyeler üzerinde etki ve kontrol kurmaya çalışırlar. Bir örgütün üyeleri tarafından otoritenin kullanılması örgütsel politika olgusunu doğurur (İslamoğlu ve Börü, 2007).

Örgütsel politik yapının hem örgütsel hem de bireysel düzeyde çeşitli sonuçlar üzerindeki etkisi kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Ferris ve Kacmar, 1992, s. 100-113). Örgütsel bir perspektiften bakıldığında, politik faaliyetler geniş anlamda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu sosyal ve davranışsal olgunun kurumsal bağlamda genellikle kaçınılmaz olduğuna inanılır (Koçel 1998, 388).

Bireylerin önemli bir kısmı siyasi eylemleri kötümser ve olumsuz bir şekilde algılama eğilimindedir (Kacmar ve Ferris 1992, s. 113). Eisenhardt ve Bourgeois (yıl) örgüt içi siyasi faaliyetin güç odaklı doğası, zaman alıcı özellikleri ve bilginin yayılmasını engelleme potansiyeli nedeniyle olumsuz olarak algılandığını ileri sürmektedir (İslamoğlu ve Börü, 2007, s. 136). Buna

karşılık alternatif bir bakış açısı, politik davranışlarda bulunmanın başarılı bir örgütsel dönüşümü ve dış bağlama uyumu kolaylaştırmak için gerekli ve avantajlı bir uygulama olduğunu, dolayısıyla olumlu sonuçlar doğurduğunu ileri sürmektedir (Fedor, Maslyn, Farmer ve Bettenhausen, 2008, s. 78).

Politik Davranışın Boyutları

Örgüt içi politik davranış olgusu, örgütsel literatürde araştırılan diğer birçok fikir gibi, çeşitli perspektiflerden incelenmektedir. Farrel ve Petersen araştırmalarında örgüt içi politik davranışı üç farklı boyuta odaklanarak incelemişlerdir (İslamoğlu ve Börü 2007, 138). Farrel ve Petersen (1986, 405) bir olguyu analiz etmek için üç boyut önermektedir: iç ve dış boyut, yatay ve dikey boyut ve meşru ve gayrimeşru boyut.

İç-dış boyut, belirli bir varlık ya da sisteme içkin ya da içsel olan faktörler ile onun dışında var olan faktörler arasındaki ayrımı ifade eder. Bu kavram akademik söylemde sıklıkla analiz etmek için kullanılır ve

Siyasi davranışın iç-dış boyutu, örgütsel bağlamlarda siyasi faaliyetlere katılan bireylerin kaynak edinme çabalarıyla ilgilidir. Örgüt üyeleri, gücü etkin bir şekilde elde etmek veya korumak için kaynaklarının çeşitliliğini artırmaya çalışırlar. Bunu, muhbirlik faaliyetlerinde bulunmak, dışarıdaki taraflara bilgi ifşa etmek, yasal işlemler başlatmak ve örgüt dışındaki bireylerle gizli veya açık ittifaklar kurmak dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çeşitli davranışlar yoluyla örgütün sınırlarını aşarak gerçekleştirirler. Bunun aksine, iç alemde, bir kurum içindeki bireyler diğer kurum üyeleri arasında karşılıklı beklentiler yaratarak mevcut kaynakları kullanma becerisine sahiptir. Bu, kayırma, engeller yaratma, itirazları dile getirme, örgüt içinde ittifaklar kurma ve misilleme eylemlerinde bulunma yoluyla başarılabilir (Farrel ve Petersen 1986, 405).

Yatay ve dikey boyutlar, nesnelere veya olguların iki boyutlu bir düzlemdeki uzamsal yönelimini ifade eder. Yatay boyut soldan sağa veya yandan yana yönü temsil ederken, dikey boyut yukarı ve aşağı yönü temsil eder.

Hiyerarşi kavramı, çoğu örgütsel yapıda gözlemlenen yaygın bir özelliktir. İslamoğlu ve Börü'ye (2007, s. 148) göre politik davranışlar yatay-dikey olmak üzere iki boyutta sınıflandırılabilir. Yatay boyut, eşit konumdaki bireyler arasında gerçekleşen etkileme süreçlerini ifade ederken, dikey boyut astlar ve üstler arasında gerçekleşen etkileme süreçlerini ifade etmektedir. Üstlere şikâyetle bulunmak, ast-üst ilişkisinde aksamalara neden olmak, dalkavukluk yapmak, mentor-mentee ilişkisi kurmak gibi davranışlar dikey boyutta yer alan politik davranışlara örnek olarak gösterilebilir. Farrel ve Petersen'e (1986, 406) göre, yatay boyuta giren çeşitli eylemler sayısallaştırılabilir. Bu davranışlar arasında ittifakların oluşturulması, ortak çıkarların gözetilmesi, yardım sağlanması ve gayri resmi ilişkilerin kurulması yer almaktadır.

Meşruiyet ve gayrimeşruiyet kavramı, akademik söylemde önemli bir ilgi alanı olan çok yönlü bir boyutu kapsar.

Meşru-gayrimeşru bileşeni, örgütlerin rutin işleyişinde geleneksel olarak kabul edilen siyasi davranışlar ile siyaset oyununun yerleşik norm ve düzenlemelerinden sapan atipik ve aşırı siyasi davranışlar arasındaki ayrımla ilgilidir (İslamoğlu ve Börü 2007, 139). Ancak, örgüt içindeki bazı kişiler gayri resmi ve onaylanmamış örgütsel siyaseti sadece nominal olarak algılayabilir. Örgütsel bağlamda, “oyunun kuralları” olarak adlandırılacak temel tutumlar, gelenekler ve algılar mevcuttur. Bu kurallar, belirli faaliyetleri aşırı riskleri veya kuruma potansiyel zararları nedeniyle kabul edilemez olarak tanımlar. Karşılıklı çıkar peşinde koşmak, gayri resmi ağlar geliştirmek, ittifaklar kurmak ve kişisel veya kolektif çıkarlar için üst düzey yöneticilerden destek istemek gibi davranışlar yaygın olarak meşru eylemler olarak kabul edilir. Yetkililere bilgi vermek, tehditte bulunmak ve sabotaj yapmak gibi eylemler ise genellikle meşruiyetin azaldığı eylemler olarak kabul edilir. Farrel ve Petersen’e (1986, s. 406) göre, üst düzey yönetici pozisyonlarında bulunan veya güçlü bir örgütsel bağlılık duygusu sergileyen bireylerin meşru siyasi davranışlarda bulunması beklenir. Buna karşılık, kendilerini marjinalize edilmiş ve örgütte önemli payları olmayan kişiler olarak algılayan bireylerin gayrimeşru siyasi davranışlar sergileme olasılığı daha yüksektir.

ÖRGÜTSEL POLİTİK DAVRANIŞIN ÖNCÜLLERİ VE ÇIKTILARI

Vradenburg ve Maurer (1984) ufuk açıcı çalışmalarında örgütsel politika sürecini anlamak için kapsamlı bir kavramsal çerçeve geliştirmeye çalışmışlardır. Bunu başarmak için süreci üç ana kategoriye ayırmışlardır: (1) öncül koşullar, (2) işleyiş mekanizmaları ve (3) çıktılar. Daha sonra, bileşenlerini daha derinlemesine anlamak için her bir kategoriye kapsamlı bir şekilde incelemişlerdir. Araştırmacılar ayrıca “siyasi duyarlılık” kavramını, bireylerin siyasi davranış algıları ve siyasi eylem kalıpları ile ilgili “öncül koşullar” ve “işleyiş mekanizmaları” kategorileri arasındaki ilişkide önemli bir unsur olarak dahil etmişlerdir.

Örgütsel siyasi davranışın öncülleri, bir örgüt içinde siyasi davranışın ortaya çıkmasını önceleyen ve etkileyen faktörleri ifade eder.

Örgütsel politik davranışın ortaya çıkışı ve varlığı üç ana başlık altında sınıflandırılabilir: bireysel koşullar, grup koşulları ve durumsal koşullar (Vredenburg ve Maurer, 1984, s. 53-57).

Bireysel koşulların oluşumunda öncelikle bireysel kişilik özellikleri, değerler, tutumlar ve gereksinimler etkilidir.

Grup koşulları, grup normlarının oluşturulması ve grup içindeki baskın teşviklerin yaygınlığı ile kendini gösterir.

Durumsal koşullar, örgütsel atmosfer, yapı ve kaynakların mevcudiyeti veya yetersizliği gibi çeşitli faktörleri kapsar.

İlgi konusu bireysel koşullarla ilgilidir.

Kişisel çıkar, parasal kazanç ve sosyal tanınma gibi değerler, bireyleri siyasi davranışlarda bulunmaya iten etkili faktörlerdir. Bireyin politik bakış açısı, örgütsel politikanın çeşitli yönlerini ve önemini anlamasına yardımcı olan bu değerlerden etkilenir (Vredenburg ve Maurer, 1984, s. 53-56). Buna karşın Mayes ve Allen (1977) bireyin siyasallaşması ile temel kişilik özellikleri ve kişisel yatkınlıkları arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür (s. 677).

Otoriterlik, sinizm, atılganlık ve vicdanlılık gibi kişilik özellikleri bireysel koşullar kategorisine girer ve siyasi davranışla doğrudan ilişkilidir. Değerler ve psikolojik yatkınlıklara benzer şekilde, ihtiyaçlar ve tutumlar da aynı şekilde siyasi eylem kavramıyla bağlantılıdır. Güç, güvenlik ve prestij gibi motivasyonel faktörler, bir bireyin siyasi katılım eğilimine katkıda bulunan temel itici güçler olarak kabul edilmektedir.

“Grup koşulları” kavramı, bir kolektifi veya belirli bir bireyler grubunu etkileyen koşullar veya faktörler kümesini ifade eder.

Bir kurum içindeki çeşitli grupların standartlar oluşturması ve hedefler peşinde koşması, kendi üyelerinin siyasallaşmasına neden olabilir. Bir kurum içindeki gruplar arasında, özellikle kaynakların tahsisi ve diğer hedef ve ayrıcalıkların takibi ile ilgili olarak rekabetin varlığı, politik bir ortamın gelişmesine katkıda bulunur (Vredenburg ve Maurer, 1984, s. 56). Günümüzde güç, özerklik, güvenlik ve statü gibi grup özelliklerinin bireylerin siyasallaşma sürecine katkıda bulunduğu söylenebilir.

Bağlamsal koşullar

Bazı durumsal değişkenler örgütsel politikanın ortaya çıkmasına katkıda bulunur.

Örgütlerdeki en yaygın durumsal koşullar kıt kaynaklar, belirsiz hedefler ve rollerin yanı sıra şirket ve faaliyetleri hakkında farklı bilgilere sahip bireyler veya gruplar olarak tanımlanabilir ve bu da farklı sorun algılamalarına neden olur. Ayrıca, örgütsel politikayı besleyen durumsal değişkenlerin incelenmesi, teknoloji ve piyasa sistemlerinin süregelen evrimi ve örgütlerdeki sürekli büyüme çabaları gibi olguları da içermektedir (Vredenburg ve Maurer, 1984, 56 - 57).

Pfeffer, objektif performans standartlarının bulunmadığı ve önemli konulara ilişkin karar alma süreçlerinin gizlilikle örtüldüğü durumlarda politik davranışlarda artış gözlemlendiğini savunmaktadır (Vredenburg ve Maurer 1984, 56 - 57). Buna karşın, Gandz ve Murray (1980, s. 249) tarafından

yapılan önceki araştırmalar, örgütsel bağlamda bireylerin önemli olayları ve etkili bireyler ve birimler arasındaki bağlantıları, daha az öneme sahip olaylara kıyasla daha politik olarak yüklü olarak algılama eğilimi sergilediklerini ortaya koymuştur.

Siyasi duyarlılık kavramı, siyaset alanındaki karmaşık dinamiklerin ve nüansların farkında olmayı ve bunları anlamayı ifade eder. Bu kavram şunları tanımayı içerir

“Siyasi duyarlılık” kavramı, örgütsel siyaset alanında önemli bir unsurdur. Siyasi duyarlılık, bireyin siyasi bilişini ve siyasi katılım düzeyini etkileyen kişisel bir özelliktir. Vredenburg ve Maurer’e (1984, 57-58) göre, yüksek düzeyde siyasi duyarlılığa sahip olan bireyler, bir örgüt içerisinde daha fazla sayıda gözlem yapabilmektedir. Sonuç olarak, bu gözlemleri yorumlayarak örgüt içinde ortaya çıkan siyasi dinamikler hakkında daha kapsamlı bir anlayışa sahip olurlar. Şirket içindeki örtük süreçler ve siyasi normlar hakkında bilgi edinmenin yanı sıra kritik pozisyonlardaki bireylerin rollerini anlamak suretiyle bireyler yüksek bir siyasi farkındalık duygusu geliştirebilirler (Kirk ve Broussine, 2000, s. 17-19). Bireyler yukarıda bahsedilen normlar hakkında bir anlayışa sahip olduklarında, bu normların örgütsel davranış, sonuçlar ve diğer çeşitli alanlar üzerindeki önemli etkileri hakkında fikir sahibi olurlar. Normlara ilişkin bilgi sahibi olmak, bireyleri rasyonel karar alma süreçlerine katılma kapasitesiyle donatır; bu süreçlerde bireyler yerleşik normlara uyma ya da bunlardan sapma eğilimlerini dikkatle değerlendirirler. Normların ve bunlarla ilişkili beklenti ve sınırların anlaşılmasında, bireyler davranışları hakkında çok az bilgi sahibi olarak karar vermek zorunda kalırlar ve bu da kendilerini hatalı seçimlerden kaynaklanan potansiyel olumsuz sonuçlara maruz bırakır.

Kurumlar içerisinde siyasi taktiklerin kullanılması

Politik bir çerçeve içinde faaliyet gösteren örgüt üyesi, kişisel çıkarlarını korumak, otorite elde etmek veya mevcut otoriteyi korumak gibi hedeflere ulaşmak için çeşitli politik stratejiler kullanır (Allen; Madison; Porter; Renwick ve Mayes 1979; Drory ve Vigoda-Gadot 2009; Ferris ve Kacmar 1992). Bu siyasi taktiklere çeşitli sınıflandırmalar uygulanabilir (Karadal, 2008). Tedeschi ve Melburg (2008) örgüt içi politik taktikleri “saldırgan” ve “savunmacı” taktikler olmak üzere iki kategoride sınıflandırmaktadır. Öte yandan, Kreitner ve diğerleri (2002) “ılımlı” ve “zorlayıcı” taktikler olmak üzere iki farklı politik taktik türünden bahsetmektedir. Alternatif olarak, örgütsel siyasi davranış kavramı proaktif veya reaktif davranışlar merceğinden de incelenebilir. Siyasi davranış araştırmalarının ağırlıklı odağının, bireylerin diğer bireyler veya olaylarla ilişkili olarak sergiledikleri tepkisel davranışlar olduğunu vurgulamak kayda değerdir. Proaktif ya da başlatıcı davranışlara

yeterince vurgu yapılmamıştır. Allen ve arkadaşları (1979) araştırmalarında siyasi taktik veya davranışların bir tanımını yapmışlardır. Özellikle, reaktif davranışları kişinin kendi çıkarını korumak için kullanılanlar olarak kategorize ederken, proaktif davranışları kişinin kendi çıkarını geliştirmek veya ilerletmek için kullanılanlar olarak tanımlamışlardır (s. 77). Reaktif taktiklerin temelde koruma amacına yönelik olduğunu, proaktif taktiklerin ise temelde geliştirme ve ilerleme amacına yönelik olduğunu kabul etmek önemlidir. Bu açıdan bakıldığında, reaktif/tepkisel stratejilerin daha ılımlı ve koruyucu bir yapı sergileyeceği, proaktif davranışların ise daha zorlayıcı ve saldırgan bir tavır sergileme eğiliminde olacağı öngörülebilir. Yaygın olarak bilinen saldırgan stratejilerden biri, kayırma, dalkavukluk ve itaatkârlık gibi çeşitli biçimleri kapsayan “yaltaklanma” olarak adlandırılır. İyi bilinen savunma teknikleri ise çoğunlukla olumsuz sonuçları hafifletmeye yönelik olup, özür dileme ve gerekçeler sunma gibi stratejileri kapsar.

Siyasi stratejilerin incelenmesi, karmaşık ve çok yönlü kurumların incelenmesini gerektirir (Karadal 2008, 7). Aşağıda en yaygın sekiz siyasi taktiğin bir derlemesi yer almaktadır:

POLİTİK TAKTİK	TANIMI
Diğerlerine saldırma veya onları suçlama	Hata/yetersizliği örtbas etmek veya bundan kaçınmak için kullanılır. Amaç sınırlı kaynaklar için rekabeti azaltmak olduğunda proaktif; suçlama için olduğunda ise reaktiftir.
Bilgiyi politik bir araç olarak kullanma	Bilginin amaçlı kısıtlanması veya çarpıtılmasıdır. Bilginin gücüyle üst kademelerdekileri alt edip istenmeyen durumun üstü kapatılır
Olumlu bir imaj oluşturma (imaj yönetimi)	Başarı için dış görünüşün önemini ifade eder. Örgütsel kurallara bağlı kalma ve üst yönetimin dikkatini çekme.
Temel bir destek geliştirme	Bir kara için önceden destek alma. Diğerlerini sürece katarak alınan kararları sağlamlaştırma
Diğerlerini pohpohlama (Yağcılık)	Etkili insanların iyi hissetmelerini sağlama
Güçlü müttefiklerle güç koalisyonları oluşturma	Sonuç almayı bilenlerle ekip oluşturma
Etkili insanlarla ortaklık etme	Örgütün içinde ve dışında bir destek ağı kurma
Yükümlülükler oluşturma (Reciprocity)	Borçlanma yaratma. İyilik yapılı karşılığında iyilik bekleme

Şekil 1. Politik Taktikler, Kreitner; Kinicki ve Buelens 2002, 20

İlimli siyasi taktiklerin kullanılması

İlimli politik taktikler, tekniğe yanıt olarak sonraki davranışlarını belirlemede deneğin özerkliğini ihlal etmeyen stratejileri ifade eder. Bu bağlamda, ılımlı politik yöntemlerin uygulanmasının ilgili birey ya da grupların direncini azaltması muhtemeldir. Buna karşın, Kipnis ve Schmidt (1988) ılımlı politik yöntemlerin kullanılmasının, zorlayıcı stratejilere kıyasla hem uygulayan kişi hem de alıcı için daha olumlu sonuçlar doğurduğunu öne sürmektedir. Karadal (2008, 10) tarafından ana hatlarıyla belirtildiği üzere çeşitli stratejiler tanımlanabilir.

Genellikle dalkavukluk olarak bilinen dalkavukluk, iltifat kazanmak ya da manipüle etmek amacıyla birine aşırı iltifat etme ya da övme eylemidir. Etki yaratmak amacıyla üst yönetime karşı aşırı dalkavukluk yapmak ve onların inançlarına sorgusuz sualsiz uymak gibi davranışlar.

Yetkin Görünme Taktiği, başkalarından saygı ve hayranlık kazanmak amacıyla, gerçekte sahip olduğundan daha yüksek bir uzmanlık ve yeterlilik seviyesine sahipmiş gibi davranarak bir kişinin dikkatini başka yöne çekmek için stratejiler kullanmayı içerir.

Akıl Yoluyla İkna: Bir kişinin teklifinin faydalı kısımlarını vurgulayarak başka bir kişiyi taleplerinin makullüğünü kabul etmeye ikna etmek için kullanılan bir strateji.

Zorlayıcı siyasi taktikler: Siyasi arenada bireyler veya gruplar tarafından güç, tehdit veya gözdağı kullanarak başkaları üzerinde etki veya kontrol sağlamak için kullanılan stratejileri ifade eder

Zorlayıcı siyasi taktikler, otorite konumundaki bir bireyin başka bir bireyin iradesi üzerinde kontrol sağlamak amacıyla resmi güç, otorite veya cezalandırıcı tedbirler kullanması durumunda ortaya çıkar. Karadal (2008, 11) tarafından ana hatlarıyla belirtildiği üzere, birkaç önemli yöntem tanımlanabilir.

Israr, diğer taraftan istenen sonuçları elde etmek için baskı, ısrar ve sözlü saldırganlık kullanımı ile karakterize edilen bir dizi eylemi ifade eder.

Yaptırımlardan Yararlanma: Muhatabın istenen eylemlere uyumunu etkilemek için örgütsel çerçevede ödül ve cezaların uygulanması gibi davranışsal önlemlerin kullanılması.

“Yolu tıkamak” terimi, bir bireyin diğer bir bireyin yolunu tıkama ve ilerlemesini engelleme taktiğini kullanarak onu kendi arzularına uyması için manipüle etmeye çalıştığı bir durumu ifade eder.

Yetki Onayından Yararlanma: Bu kavram, kişinin daha yüksek bir otoriteye bağlı olduğunu ileri sürerek başkalarını belirli davranışlara uymaları için etkileme eylemini ifade eder.

Koalisyon kurma: Bu kavram, bireylerin diğer çalışanlarla ittifaklar kurarak hedeflerine ulaşmak için kullandıkları stratejik yaklaşımı ifade eder.

Karşılıklı fayda arayışı kavramı, ilgili tüm taraflar için karşılıklı olarak avantajlı veya faydalı olan avantajların veya kazanımların peşinde koşmayı ifade eder. Uygulayan birey, uygulayan bireyin hedefine ulaşmasında hedef bireyin desteğinden kaynaklanabilecek potansiyel avantajları vurgulayarak hedef bireyin yardımını sağlamaya çalışır.

Örgütsel politik davranışın sonuçları

Politik davranış, örgütlerde ortaya çıkan bir olgudur ve hem olumlu ya da işlevsel unsurları hem de olumsuz ya da işlevsiz unsurları kapsar ve ikincisi daha yaygındır. Bazı akademisyenler örgütsel politik davranışın tamamen olumsuz olduğunu savunurken (İslamoğlu ve Börü, 2007; Lacost, 2005), diğerleri politik davranışın olumlu yönleri de içerdiğini ve kaçınılmaz olduğunu öne sürmektedir (Fedor, Maslyn, Farmer ve Bettenhausen, 2008; Bolman ve Deal, 2003, s. 216). Siyasi faaliyetlerin olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmesi, inkar edilemez bir şekilde ortaya çıkan etki ve sonuçlara bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında, siyasi davranışın sonuçlarının incelenmesinin konunun anlaşılmasında büyük önem taşıdığı söylenebilir. Bir şirketin çalışanlar tarafından temelde politik olarak görülmesi çeşitli potansiyel sonuçlara yol açabilir. Drory ve Romm (1990) tarafından yapılan araştırmaya göre, örgütlerde politik davranış algısı, “kendine hizmet eden davranışlar”, “örgütsel hedeflere aykırı eylemler” ve “gücün elde edilmesi ve elde tutulması” olarak sınıflandırılan birçok örgütsel sonuca yol açabilir.

Kendine hizmet eden davranış, bireylerin, genellikle başkalarının veya toplumun zararına olacak şekilde, öncelikle kendi çıkarlarına hizmet eden eylemleri veya kararları ifade eder.

Robbins’e göre, örgüt üyelerinin kendi çıkarlarını gözetken davranışları, doğası gereği politik olarak sınıflandırılabilir. Kendi çıkarına hizmet eden eylem, özünde kişisel çıkar kavramıyla bağlantılıdır. Robbins’e göre, kişisel çıkar kavramı, liberal düşünce okulunda gösterildiği gibi, başkalarının çıkarlarını dikkate almadan kişinin kendi maksimum faydasının peşinde koşması olarak görülmektedir. Yazar analizini, tüm davranışların örgütsel bağlamda doğası gereği politik olduğu için kendine hizmet eden davranışlar olarak sınıflandırılabileceğini öne sürerek genişletmektedir. Robbins, işlevsel ve işlevsel olmayan siyasi faaliyetler arasındaki tek önemli farkın, bu faaliyetlerin örgütün hedefleriyle uyumunda yattığını ileri sürmektedir (Drory ve Romm 1990, 1135-1136).

Örgütsel Hedeflere Aykırı Davranışlarda Bulunma

Akademisyenler literatürde politik davranışın kendine hizmet eden ve örgütsel performansla çelişen özelliklere sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir (La

Cost 2005, 3; Drory ve Romm 1990, 1136). Bu faaliyet, kişinin kendi çıkarlarına hizmet etme potansiyeline sahipken aynı zamanda örgüt içinde de bozulmaya neden olmaktadır. Örgüt karşıtı faaliyetlerin incelenmesi, örgütsel politikanın daha geniş bir şekilde anlaşılmasına yönelik değerli bilgiler sağlayabilir (Drory ve Romm 1990, 1136-1137). Örgüt karşıtı faaliyetlerin ortaya çıkması, örgütün hedeflerine karşı yürütülen işlevsiz ve potansiyel olarak zararlı davranışlarla karakterize edilen bir siyasi davranış biçimini örneklendirir. Bu kavram aynı zamanda “örgütsel çatışma” olgusuyla da ilişkilidir.

Kaynakların tahsisi veya faydaların dağıtımı

Söz konusu mesele, örgütsel bir perspektiften incelendiğinde siyasi davranış alanında önemli bir meseleyi temsil etmektedir. Kaynakların tahsisi örgütsel çatışmayla karmaşık bir şekilde bağlantılıdır. Bir örgüt içindeki kaynakların veya çıkarların dağılımı ile siyasi faaliyet arasındaki ilişki Pfeffer (1981, 138-139) tarafından ortaya konmuştur. Günümüzde, örgütsel kaynakların tahsisi sadece işlevsel ve resmi karar alma süreçlerinden etkilenmemektedir. Bunun yerine, örgütsel politikanın, rasyonel karar alma süreçlerine uymayabilen bir dizi örgüt içi politik davranıştan kaynaklanan bir sonuç olduğu ileri sürülebilir. Farrell ve Petersen’e göre, örgütsel politika kavramı tanımlarında temel bir bileşen olarak görülmektedir. Farrell ve Petersen (1982, 403-405) tarafından tanımlandığı şekliyle örgütsel politika, bir örgüt içindeki bireyler tarafından üstlenilen ve doğrudan belirlenmiş rolleriyle ilgili olmayan, ancak örgütsel bağlamda fayda veya dezavantajların tahsisi üzerinde etki yaratmayı amaçlayan eylemleri ifade eder.

Örgütsel kaynakların veya avantajların cazibesi hem bireysel hem de örgütsel bir perspektiften değerlendirilebilir. Bu, bireyler için nakit ödül gibi hususların yanı sıra işletme için iyileştirilmiş bütçeleme verimliliği gibi daha geniş faydaları da içerir. Her iki durumda da, yukarıda bahsedilen faydalar örgüt tarafından düzenlenir ve denetlenir (Drory ve Romm 1990, 1137). Drory ve Romm’a (1990) göre, politik davranış kavramı yalnızca bütçe, yetki ve mali faydalar gibi resmi örgütsel faktörler alanıyla sınırlandırılmamalıdır. Bireyler bir kurum içindeki farklı kararları ve olayları algıladıklarında farklı yorumlar ortaya çıkabilir. Örneğin, bir işletmedeki iç yer değiştirme algısı çalışanlar arasında farklılık gösterebilir; bazıları bunu olumlu görürken diğerleri olumsuz algılayabilir. Böyle bir durum karşısında, olumsuz bir algıya sahip olan bir çalışan, kararı etkilemek ve değiştirmek amacıyla çeşitli politik davranış biçimlerine başvurabilir. Benzer şekilde, çok sayıda örgütsel karar, amaçlarını ilerletmek için politik davranışlarda bulunmaya meyilli belirli kişiler için bireysel avantajlar sağlayabilir (Pfeffer, 1981; Drory ve Romm, 1990, s. 1138).

Gücün Elde Edilmesi

Bazı akademisyenler örgütsel politikanın güç elde etme davranışı ile eş anlamlı olarak değerlendirilebileceğini savunmaktadır (Drory ve Romm, 1990, s. 1139; Pfeffer, 1981, s. 135). Buna ek olarak, politik faaliyet, bireyler üzerinde daha fazla etki elde etmek için hem fiziksel hem de insan kaynaklarının kullanılması olarak algılanabilir. Pfeffer'e (1981) göre, örgütsel politika, mevcut seçenekler üzerinde belirsizlik veya anlaşmazlıkla karakterize edilen durumlarda istenen sonuçları elde etmek amacıyla güç ve diğer kaynakları elde etmek, geliştirmek ve kullanmak için bir kuruluş içinde üstlenilen eylemler olarak tanımlanabilir.

Güç arayışı genellikle örgütsel siyasetle ilişkilendirilse de, örgütsel siyaseti yalnızca gücün elde edilmesiyle bir tutmak yanlış olur. Bunun nedeni, tüm siyasi faaliyetlerin güç arzusundan kaynaklanmaması ve güce ulaşma çabalarının doğası gereği siyasi olmayan şekillerde ortaya çıkabilmesidir. Drory ve Romm'a (1990, 1139) göre, kişisel hedeflerin peşinde koşmak, siyasi davranışlarda bulunan bireyler için güç arayışına kıyasla daha güçlü bir motivasyon kaynağı olabilir.

SONUÇ

Güç, politika ve politik davranışlar, özellikle örgütsel davranışa aşına olmayan ve bu tür ortamlarda daha önce iş deneyimi olmayan bireyler için üretkenliğin önünde engel teşkil eden, şirketlerde genellikle zararlı unsurlar olarak kabul edilir. Organizasyonda, dengeli bir güç dağılımı politikasının ortaya konması ve yönetsel gücün otoriteye dayalı olmaktansa, bilgiye, kişilik özelliklerine ve liderlik becerilerine dayalı hale gelmesi, çalışanın güven duygusunu besleyecek, memnuniyetini ve dayanıklılığı artıracaktır (Özdemir, 2023; 24).

Siyasetin algılanması ve siyasi yollarla güç elde edilmesi, özellikle örgütsel dinamiklere aşına olmayan bireyler tarafından etik dışı veya dürüst olmayan davranışlar olarak görülebilir. Bununla birlikte, kuruluşların en yüksek verimlilik ve rasyonellikle çalışma kapasitesine tam olarak sahip olmayabileceğini kabul etmek önemlidir. Bu olguya katkıda bulunan başlıca faktör, bu kuruluşları oluşturan bireylerin tamamen rasyonel kararlar alma konusundaki doğal sınırlılıklarıdır. Buna ek olarak, bilgi edinme, toplama ve analiz etme becerilerinin de kısıtlı olduğunu belirtmek gerekir. Bu mantığa bağlı olarak, bir kuruluş içinde belirli bir rol üstlenen bir birey, kişisel özelliklerinden veya kuruluştaki diğer kişilere göre konumundan kaynaklanan yetkilerinin, o kuruluş içindeki yetenekleri ve sınırlamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu gözlemleyecektir.

Gücün ve güç arayışındaki siyasi davranışın öneminin farkında olan bireyler veya kuruluşlar öncelikle mevcut güç kaynakları hakkında bilgi sahibi

olmalıdır. Ayrıca, her bir güç kaynağının hangi koşullar altında olumlu sonuçlar doğurabileceğini kavramaları gerekir. Ek olarak, belirli davranışların farklı güç kaynaklarının zayıflaması veya güçlenmesi üzerindeki etkilerini ayırt etmek çok önemlidir. Ayrıca, bireyin gerekli yetkiyi etkin bir şekilde kullanması ve coğrafi bağlama ve diğer bireyler ve kolektiflerle kurulan hiyerarşik ilişkilere dayalı olarak uygun siyasi davranışlarda bulunması zorunludur.

Politik yöntemlerin tanınması ve kabul edilmesinin yanı sıra bunların uygulanabilirliğinin ve bağlamsal uygunluğunun anlaşılması, özellikle yönetici rollerini üstlenen bireyler için büyük önem taşımaktadır. Yönetici, işletmenin hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmek, gerekli dönüşümü kolaylaştırmak ve kuruluşun yenilikçi uygulamalara uyum sağlamasını kolaylaştırmak için bu stratejileri kullanma becerisine sahiptir. Olumlu bir özellik olarak değerlendirilebilecek bu yaklaşım, potansiyel olumsuz unsurların azaltılmasına da hizmet edebilir. Örneğin, bu yaklaşımın uygulanması, yöneticinin kendi departmanında veya farklı bir departmanda faaliyet gösteren bir bireyin bu tür stratejileri kullanarak nüfuz elde etme ve hakimiyet kurma eğilimini azaltmaya hizmet edecektir. Ayrıca bu yaklaşım, gerilimin yüksek olduğu durumlarda, verimliliği ön planda tutan kriterlere dayalı kararlar alarak ve belirsizliği en aza indirerek bu tür durumları etkili bir şekilde ele alabilir. Buna ek olarak, ödüllerin bireylere veya gruplara herhangi bir önemli başarıdan yoksun olarak sadece güç ve siyasi stratejiler temelinde dağıtılmasını engelleme ve böylece örgütsel adaletin varlığını garanti altına alma kabiliyetine sahip olacaktır. Alternatif olarak, olağanüstü gayret gösteren ve kurum için önemli bir değere sahip olan çalışanların, fikirlerini etkili bir şekilde savunamamaları ve bakış açılarının kabul edilmesini sağlayamamaları nedeniyle söz konusu kurumdan ayrılmayı tercih edebilecekleri durumlar ortaya çıkabilir.

Güç ve politika, kurumsal dinamiklerin önemli unsurlarıdır. Bu çarpıcı gerçeklerin göz ardı edilmesi, güç ve politikanın ortadan kaldırılmasıyla değil, güç dinamiklerinin yeniden yapılandırılmasıyla sonuçlanacaktır. Dolayısıyla, bu kavramları iş hedefleriyle uyumlu hale getirmek için amaca yönelik bir yaklaşım benimsemek, genel refahı teşvik etmek için en uygun strateji olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abel, C. F. (2005). 'Beyond the Mainstream: Foucault, Power and Organization Theory', *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Boca Raton, Vol. 8, No. 4, 495-519.)
- Arendt, H.(2004). *Geçmişle Gelecek Arasında; Otorite Nedir?*, Çev.: Sina Şener, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Aristoteles (1993). *Politika*, Çev. Tuncay, M., Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Aşan. Ö. & Aydın. E.M. (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- Aydın, Ş. (2007). *Bir Araç Olarak Örgütsel Güç Kullanımı*, Sakarya Üniversitesi Araştırması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Canman, D. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Christie, R. & Geis, F. (1970) *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, New York.
- Clegg, S.R. (1989) *Frameworks of Power*, Sage, London.
- Dahl, R.A. (1958) The Concept of Power, *Behavioral Science*, 2, 1985, 201-215.
- Drory, A.& Tsilia R. (1990) The Definition of Organizational Politics: A Review, *Human Relations*, Vol. 43, No: 11, p. 1133 – 1154.
- Duverger, M. (2007) Siyaset Sosyolojisi, Çev: Şirin Tekeli, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Farrel, D. & Petersen, J. C., (1982), Patterns of Political Behavior in Organizations, *The Academy of Management Review*, Vol. 7, No: 3, p. 403 – 412,
- Fedor, D., Maslyn J., Farmer, S. & Bettenhausen, K. (2008). The Contribution of Positive Politics to the Prediction of Employee Reactions, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 38(1), 76–96.
- Gandz, J. & Murray, V.V. (1980). The Experience of Workplace Politics, *Academy of Management Journal*, 23, 2, 237-251.
- Hobbes, T. (2005) *Leviathan*, Martinich A. (Ed.), Broadview Press, Ontario.
- İslamoğlu, G. & Börü D. (2007). Politik Davranışın Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, *Akdeniz Üni. İİBF. Dergisi*, Sayı: 14, s. 135-153.
- Karadal, H. (2008) Organizasyonlarda Politik Davranışlar ve Taktikler, *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, (Ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal), İlke Yayınevi, Ankara, s. 1-20.
- Karaman, A. (2004). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Kırel Ç. (1998). *Örgütlerde Güç Kullanımı*, AÜ Yayınları No:1031, İİBF Yayınları No:113, Eskişehir.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- La Cost, H. A. (2005). *Attributions of Organizational Politics: An Investigation of Locus of Causality, Justice, And Intentionality as Factors in Perceptions of Politics*, Northern Illinois University – Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Illinois.
- Laswell, D. & Kaplan, A. (1950). *Power and Society*, Yale University Press, New Haven.
- Leeden, M.A. (2003). *Liderlik ve Güç Kullanımında Machiavelli*, Çev: Arıkan T., Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Mayes, B. T. & Robert W. A. (1977). Toward a Definition of Organizational Politics, *The Academy of Management Review*, Vol. 2, No: 4, p. 672 – 678.
- Mechanic, D. (1962). Some Factors in Identifying and Defining Mental Illness, *Mental Hygiene*, 46, 1962
- Mills, C. W. (1969). *İktidar Seçkinleri*, Çev.: O. Ünsal, Bilgi Yayınları, Ankara.
- Özalp, E. & Kırel Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*, AÜ. Açık Öğretim Fakültesi Yayımı No: 782, Eskişehir. 2003

- Özdemir, İ. (2023). İşe Gömülmüşlük, İşe Tutkunluk ve Güçlendirmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Meta-Analiz, *Eurasian Journal of Health Technology Assessment*, 7(1), 23-32., Doi: 10.52148/ehta.1279144 (Yayın No: 8371268)
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*, Pitman Publications, Marshfield, MA.
- Platon. (1975). *Devlet*, Çev. Eyüboğlu S. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Rabinow, P. (1984). *The Foucault Reader*, Pantheon Boks, s. 93.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev. Sevgi A., Öztürk, E., AS Yayınları, Eskisehir.
- Russel, B. (2004). *Power: A Social Analysis*, Allen ve Unwin, London, 2004
- Şimşek M. Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya. 2001
- Tunçay, M. (1969). *Batı'da Siyasal Düşünceler Tarihi*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.murray
- Weber, M. (1986). *Sosyoloji Yazıları*, (Çev. Parla T.), Hürriyet Vakfı Yay., İstanbul, 1986.
- Yayla, H. E. (2006). *Güç ve Yetki İlişkilerinin Muhasebe Bilgisi Kararları Üzerindeki Etkisi: Türkiye'deki Özel Hastaneler Üzerine Yapısal Bir Model Önerisi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi; Ankara.
- Yıldız, H. (2000). *Otoriteye Yönelik Davranış Ölçeği, Dilsel Eşdeğerlik ve Güvenirlilik Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz Ö. D. (2012). *Örgütlerde Güç, Politik Davranış ve İzlenim Yönetimi*, Detay Yayınları, Ankara.
- Zaleznik, A. (1970). Power and Politics in Organizational Life, *Harvard Business Review* , May-June, s.48.

ÖRGÜTLERDE MESLEKİ YILGINLIK

Ahmet Tuncay ERDEM¹

GİRİŞ

Yılmak veya yılgınlık günlük hayatta yoğun olarak kullanılan bir kavram olmasının yanı sıra örgüt çalışanlarının da sürekli başa çıkmak zorunda oldukları bir sorun olduğu söylenebilir. Yılgınlığı insanların farklı davranış ve durumlardan dolayı bıkkınlık hissetmeleri, yorulmaları ve nihayetinde tükenmişlik yaşamaları durumu olarak da söylemek mümkündür. Özellikle örgütlerde yılgınlık genel olarak örgüt yapıdan yılma değil meslekten yılma veya mesleki yılgınlık olarak ifade edilir. Mesleki yılgınlık örgütteki olumsuz iklimden, çalışanların birbirleriyle uyumsuzluklarından, çalışanların yoğun mesai saatlerinden, çalışanların yetenekleri ile orantılı görevlerde olmamalarından, kaynak eksikliği gibi durumlardan dolayı meydana gelmekte ve örgütte çalışanları yıpratabilmektedir.

Mesleki yılgınlık, uzun süreli stres ve tükenmişlik hissinin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir durumdur. Yoğun iş temposu, yetersiz kaynaklar ve düşük motivasyon mesleki yılgınlığa yol açabilir. Bu durum, fiziksel, duygusal ve zihinsel sağlığı olumsuz etkileyebilir. Her ne kadar mesleki yılgınlığın çalışanları yoğun olarak etkilediği belirtilse de esasen örgütleri de olumsuz yönde etkilediği bir gerçektir. Mesleki yılgınlık algısı çalışanları fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz yönde etkilemektedir. Bu etkiler sonucunda çalışanlarda dikkat eksikliği de görülebilir. Mesleki yılgınlığın olumsuz psikolojik etkileri sonucunda çalışanlarda bedensel rahatsızlıklar görülebilir. Diğer yandan örgütlerde mesleki yılgınlığın devam etmesi ve yılgınlığın çalışanlarda daha da yoğunlaşması ile yılgınlığın ileri düzeyi olan tükenmişlik sendromunun görülebileceği söylenebilir. Bu doğrultuda mesleki yılgınlık tükenmişlik öncesi bir duygu hali olarak düşünülebilir.

Mesleki yılgınlığın birçok nedeni vardır. Uzun süreli aşırı çalışma, yetersiz destek, düşük iş memnuniyeti, iş dengesizliği, yüksek çalışma talepleri ve

¹ Doç. Dr., Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi İletişim Fakültesi, ahmeterdem@ibu.edu.tr

sürekli değişen iş beklentileri bu nedenler arasında yer almaktadır. Mesleki yılgınlığın belirtileri fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak ortaya çıkabilir. Bunlar arasında sürekli yorgunluk, motivasyon kaybı, anksiyete, depresyon, uyku bozuklukları, konsantrasyon zorlukları ve artan hata yapma eğilimi bulunur. Mesleki yılgınlığa yol açan birçok risk faktörü vardır. Bunlar arasında çalışma ortamı stresi, yetersiz destek sistemi, düşük özerklik, iş dengesizliği, rekabetçi çalışma ortamı ve işin monotonluğu yer alır.

Mesleki yılgınlık algısı yaşayan çalışanların bu algıdan dolayı hem mesleklerine hem de örgütlerine karşı bir isteksizlik ve motivasyonsuzluk hissetmeleri sonucunda ve bu olumsuz algının çalışmada daha da yoğunlaşması durumlarında kişide tükenmişlik algı durumunun gözlenmesi muhtemeldir. Bu kapsamda tükenmişlik mesleki yılgınlığın en yoğun olduğu ve bir sonraki aşaması olarak belirtilebilir. Diğer bir ifadeyle henüz tükenmişlik hissi yaşamayan buna rağmen tükenme durumunun başlangıç belirtilerinden biri olan ve tükenmişlik algısına görece daha uzun süre devam eden “mesleki yılgınlık” konusu hakkında literatürde bir boşluğun olduğunu belirten Tutar vd. (2023), çalışanlarda mesleki yılgınlık algısı giderilmezse zamanla tükenmişlik sendromuna dönüşebileceğini işaret etmektedir. Tükenen bireyler duygusal olarak tükenmişliği yaşayarak zamanla fiziksel tükenmeye doğru gidebilmektedir (Edú-Valsania vd., 2022; Agyapong vd., 2023). Tükenmişlik ile çalışanlar kendilerinde yeterince güç bulamazlar, işlerine yönelik motivasyonlarını kaybederler, işe gitmek onlar için bir işkenceye dönüşür ve bu olumsuz durumlar ise zamanla çalışanların iş yaşamlarını olumsuz etkilediği gibi özel hayatlarını da olumsuz ve yaşanmaz hale getirebilmektedir. Bu çerçevede çalışanlardaki mesleki yılgınlık algısının tükenmişliğe dönüşmeden yok edilmesi gerekliliği açıktır.

1. ÖRGÜTLERDE MESLEKİ YILGINLIK

İşlerinden dolayı bireylerin yoğun olarak duygusal tükenme, düşük bireysel başarı algısı ve duygusal tükenme gibi algıların bütünü oluşturarak yılgınlık, aşırı iş yükü ve uzun çalışma saatleri duygusal kaynakları tüketmekte ve çalışanın da duygusal tükenmesine neden olmaktadır (Tutar vd., 2023: 1318). Türk Dil Kurumu yılgınlığı, “Yılmış, korkmuş olan, bıkmış, usanmış, morali bozulmuş ve çökmüş” olarak nitelendirmektedir (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2023). Yılgınlık bir bireyin karşılaştığı zorluk, direnç, fazla çalışma, zorbalık, mobing ve bunlar gibi sayılabilecek birçok olumsuz durum karşısında tükenme yaşamasıyla toplumda daha mutsuz ve yorgun bir hayat yaşaması olarak ifade edilebilir. Farber (1991) yılgınlığı mekanikleşme, gereksiz nedenlerle işten uzaklaştırma, aşırı çalışma gibi olumsuz durumlar sonucunda bireylerin aşırı strese tepki göstermeleri ve patlama noktasına gelme düzeylerinde karşıdaki bireylere tepki göstermeleri olarak ifade etmektedir.

Yılgınlığın hemşirelik, hukuk, sosyal hizmet uzmanlığı, hukuk gibi hizmete yönelik sektörlerde daha fazla görüldüğünü belirten Özabacı (2004), yılgınlığı belirli bir zaman sürecinde meydana gelen bireylerin kendilerine veya çevrelerine yönelik geliştirdikleri tavırlar ile boşalmalar olarak ifade etmektedir. Iacovides vd. (2003: 211), özellikle örgüt çalışanlarında görülen yılgınlığın örgütsel kaynaklı stres, iş tatminsizliği, yorgunluk ve yıpranma gibi diğer olumsuz koşul ve duygulardan farklı olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda örgütlerde mesleki yılgınlığın ölçülmesi ve giderilmesine yönelik önerilerin sunulmasıyla örgütsel davranış alanı ve örgütler açısından önemli bir boşluğun doldurulacağı düşünülmektedir.

Yılgınlık algısının nedenleri arasında değersizlik, yetersizlik, hayal kırıklığı, tatminsizlik ve hoşnutsuzluk gibi davranışsal özellikler bulunmakla birlikte yılgınlığın insan bedeninde de tansiyon, kalp krizi, ritim bozukluğu, tansiyon ve mide rahatsızlıkları gibi olumsuz durumlar meydana getirdiği belirtilmektedir (Kreitner vd., 1989; Liao vd., 2021). Diğer yandan yılgınlığın örgütler açısından iş performansında düşüş, işe devam etmeme, verimsizlik, iş tatminsizliği ve iş devir hızında artış gibi olumsuz etkileri de bulunmaktadır (Lazar vd., 2006; Trépanier vd., 2016). Yılgınlığın en temel nedeni duygusal olarak tükenme olmakla birlikte uzun süre devam eden çalışma saatleri ve iş ortamının yoğunluğu, sürekli bir faaliyet içerisinde bulunma ile bu etkileşimler sonucunda bireylerin enerjilerinin bitmesi gibi durumlar tükenmişliğe neden olmaktadır (Lazar vd., 2006: 240). Mesleki yılgınlık algısının sonunda ise bireylerde tükenmişlik sendromu oluşabilmektedir (Tutar vd., 2023: 1319).

Tükenmişlik bireylerin yoğun iletişim içerisinde oldukları meslek gruplarında, işin yapısından kaynaklanan stresle mücadele edememe gibi sonuçları olan duygusal ve fiziksel alanlarda görülen ve bireyin diğer bireylerle ilişkilerine, iş ve özel hayatına olumsuz etkileri bulunan uzun süreli psikolojik olan bir sendrom olarak ifade edilmektedir (Meriç ve Erdem, 2023: 53). Diğer yandan tükenmişlik, çaba göstermeme durumu veya güç yitirilmesi olarak belirtmekle birlikte kavramsal olarak 1974’71ında psikiyatrist Herbert Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır (Aydın ve Akgemci, 2020: 104). Freudenberger uyuşturucu kullanıcıları örneğinde yapmış olduğu araştırmada tükenmişlik kavramının mesleki bir hastalık olduğunu ve bireylerin duygusal olarak tükenmeleri, başkalarıyla ilişkilerini kesmeleri ve başarısız olmaları gibi durumlardan dolayı acı çekilen psikolojik bir hal olarak ifade etmektedir (Üngüren vd., 2010: 2923).

Tükenmişlik belirtilerini depresif bir sendromun bileşeni olarak belirtilen kuramsal görüşler tükenmişliğin mesleki depresyona yönelik evirilen bir durum olarak ortaya çıktığını belirtmektedir (Sowden vd., 2022). Tutar vd. (2023) bu noktada tükenmişlik konusunda bir belirsizlik olduğunu belirterek tükenmişlik

durumunun henüz başı olan ve tükenmişlik belirtilerinden biri olan “mesleki yılgınlık” konusunu duygusal tükenmeyle ilişkilendirmiş ve mesleki yılgınlık konusunun henüz yeterince incelenmediğini belirtmiştir. Skomorovska vd. (2023: 153) duygusal tükenmeyi tükenmişliğin en başındaki ve en merkezi aşaması olduğunu belirtmekte ve tükenmişliğin duygusal bileşeninin iş stresi ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Duygusal açıdan işyerinde yoğun bir çalışma temposunda olan çalışanların, kendilerini zorladıkları, diğer bireylerin duygusal istekleri altında zorluk yaşadıkları ve duygusal tükenmenin ise bu durum karşısında bir tepki olduğunu belirtmektedir (Ibragimovich, 2023). Duygusal tükenme yaşayan bireyler artık bir iş yapabilme isteği duymayarak iş yapma noktasında bireysel güçleri de hemen hemen kalmamaktadır. Diğer yandan tükenmişlik sendromunda hissedilen ağır durumdan daha hafif duygu durumları olan mesleki yılgınlık algısı yaşayan bireyler görev yaptıkları örgüte ve işe yönelik yeterince motivasyon ve heyecan yaşayamamaktadırlar. Mesleki yılgınlık yaşayan bireyler örgüte ve işlerine karşı isteksizdirler. Bu bireyler iş ve özel hayatlarına yönelik stresle baş etme noktasında daha güçlü olmalarına rağmen iş yapma ve yaşam enerjileri büyük oranda örselenmiştir (Tutar vd., 2023: 1318).

2. MESLEKİ YILGINLIK BİLEŞENLERİ

2.1. İşe Karşı Soğuma Algısı

İşe karşı soğuma çalışanların işyerlerine ve işlerine yönelik algı, tutum ve hislerini ifade etmekle birlikte bu algının bir yönü çalışanların örgütteki iş memnuniyet seviyeleridir (Tutar vd., 2023: 1319). İş memnuniyeti bireyin tecrübesine yönelik takdirden oluşan olumlu ve hoş duygu durumları, iş yapmaktan duyulan memnuniyet, bireylerin tutumlarına yönelik bir olgu olmakla birlikte mesleğin çeşitli boyutlarına yönelik hissedilen evrensel bir duygu olarak da ifade edilmektedir (Aung vd., 2023; Hartika vd., 2023: 10). Diğer bir tanıma göre iş memnuniyeti işe karşı doyum, bireyin mesleğine ve iş çevresine yönelik iyi duygusal ifadeleri olarak belirtilmektedir (Suprpto vd., 2023). İşe karşı soğumanın temelinde işe karşı bağlılığın olduğunu belirten Tutar vd. (2023), çalışanın örgütte ve işine yönelik yatırımları ve bu çabaların gelecek ile ne derece bütünleştiğinin önemli olduğunu belirtmekte, işe bağlılığın çalışanın örgütteki amaç ve motivasyonunun yüksek olması olduğunu buna karşın işe soğuma algısının ise çalışanın işinden bıkmaması, iş ve örgüte karşı ilgisini yitirmesi ve iş yaşam uyumsuzluğu ile kendini belli etmesi olarak ifade etmektedir. Schaufeli vd. (2002: 72) işe bağlılığı, bireyin iş faaliyetlerinde ve örgütte enerjik bir yapıda olması, yaptığı işi özümseyerek kendini işine adanması, bu sayede işi ile kendisini karakterize ederek olumlu bir ruh haline bürünmesi olarak ifade etmektedir. İşe karşı soğuma algısında ise bu sayılan birçok durumun tam tersi bir veya birkaç durumun meydana gelmesi

ve bu olumsuz durumların bireyde işe karşı ilgisizlik ve çalışmama haline dönüşmesi durumlarıdır. Esasen temelde işe bağlılığın örgüt çalışanlarında görülmesi eğer aksi bir durum söz konusu ise yani işe karşı soğuma var ise örgüt çalışanları ve yöneticilerin bu durumu düzeltmeleri için politika ve yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Yine Tutar vd. (2023: 1319) işe karşı soğumayı çalışanın işe yönelik tutumunda yabancılaşması, kariyer hedeflerini göz ardı etmeye başlaması ve kariyer değişikliği yapma noktasında kararlı olması gibi sonuçların doğabileceğini belirterek işe karşı soğuma algısının çalışanın yeterli düzeyde işine zaman ayırma isteğinin olmaması ve genel yaşam standartlarında düşmeye neden olması gibi durumlardan kaynaklandığını belirtmektedir. Örgüt çalışanlarının işlerine karşı ilgisizlikleri soğuma algısına dönüşerek örgütte öğrenme ve eğitim fırsatlarını gözardı etme, sorumluluk alınan görevleri önemsememe gibi olumsuz durumlara neden olurken diğer taraftan çalışanın becerilerini örgüt çıkarları doğrultusunda ortaya çıkarma konusunda isteksiz davranması ile olumsuz duygu durumlarının oluşmasına neden olabilir (Montero-Marín vd., 2009; Dahi ve Kareem, 2022; Yu, 2022; Obschonka vd., 2023).

2.2. İş-Özel Yaşam Uyumsuzluğu Algısı

İş, kişinin profesyonel kimliğinin ayrılmaz bir parçasıdır, ancak bunu iş dışı faaliyetlerle dengelemenin zor olmasının yanında kişinin işi ile yaşamın çeşitli yönleri arasındaki dengeyi sürdürmesi, son yıllarda gittikçe artan bir toplumsal kaygı kaynağı haline gelmiştir. Çünkü artık daha fazla çalışan, yaygın olarak “iş-yaşam dengesi” olarak bilinen duruma olan ihtiyacın farkına varmaktadır (Rashmi ve Kataria, 2022: 1029). İş ile özel yaşam arasında meydana gelecek bir denge sistemi ile örgüt çalışanları işle ilgili faaliyetlerinde harcadıkları enerji ve zamanları ile aile, arkadaşlar, öz bakım faaliyetleri ve hobiler olmak üzere bireysel faaliyetlere zaman ve enerji arasındaki dengeyi kurabilecektir (Tutar vd., 2023).

İnsanların hayatlarında meydana gelen sürekli bir değişim bireylerin işlerine ve kişisel yaşamlarına karşı sorumlulukların kat kat artmasına ve bu da iş-yaşam “dengesizliğinde” bir artışa yol açmıştır. Sonuç olarak modern toplumdaki bireyler için iş-özel yaşam dengesi kavramı önemli bir konu haline gelmiştir (Le vd., 2020). Çalışanların işleri ile aile yaşamları arasındaki dengenin öneminden bahseden Özer ve Kış (2015: 105)’a göre çalışanların işleri ile aile hayatları arasında bulunan dengenin bozulması ile çalışanlarda duygusal ve fiziksel tükenmişlik durumlarının yaşanılması kaçınılmazdır. Bireylerin işleri ile özel yaşantıları veya aileleri ile iş faaliyetleri arasındaki denge bireylerin sahip oldukları görev ve rollere göre değişmekle birlikte bu roller ile rol beklentileri arasında kurulması gereken dengenin kurulamaması durumlarında iş-aile yaşam çatışmaları gözlemlenebilmektedir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2015: 9).

Çalışanlar yönünden iş-özel yaşam dengesizliği birey işte yokken dahi iş stresi hissetmesi gibi olumsuz belirtiler göstermesi yanında iş performansı ile bireyin refah düzeyini de düşürdüğü görülmektedir. Bunların yanı sıra mesleki yılgınlık duygusu tükenmişlik, memnuniyetsizlik ve stres gibi olumsuz duygu durumları ile depresyon, uyku bozukluğu ve anksiyete gibi zihinsel ve fiziksel sorunları da beraberinde getirebilmektedir (Tutar vd., 2023). Çalışanların işleri ile aile ve özel yaşamları arasında kesin bir sınır koyamama durumlarında iş yaşam dengesizliği ortaya çıkmakla birlikte çalışanların iş dışındaki hafta sonu veya tatil zamanlarını yeterince doğru yönetmemeleri gibi durumlarda bu dengenin bozulması söz konusu olabilmektedir (Aamir vd., 2016; Elbaz vd., 2022; Duan vd., 2023).

2.3. İşe Karşı Motivasyon Kaybı

Motivasyon insanların bir amaç doğrultusunda yönlendirmeleri anlamına gelen içsel bir güç olarak nitelendirilmekle birlikte motivasyon bireylerin umutları, inançları, korku ve ihtiyaçları ile ilgili olan bir kavramdır. Bu noktada motivasyon bireyi dürtüleyen içsel bir duygu olarak da görülebilir (Tutar ve Erdem, 2022: 322). Motivasyon kaybı ile bireyler bıkkınlık, yorgunluk ve yılgınlık gibi olumsuz duygular hissederek çok az şeye ihtiyaç duyma duygusuna kapılmaktadır. Motivasyon kaybı ile bireyler kendilerini harekete geçirecek güçten mahrum kalarak bir işi başarma inançlarını kaybederler (Christodoulou vd., 2017; Tutar ve Erdem, 2022).

İşe yönelik motivasyon kaybı, bireyin mesleğine ve örgüte karşı duygusal bir kopukluk veya istek yoksunluğundan kaynaklanan iş ve çalışan arasındaki uyumsuzluktan meydana gelmekte ve çalışan açısından artık işin ilgi çekici olmayan bir hal alması durumu anlamına gelmektedir (Tutar vd., 2023: 1320). Bu kapsamda işte motivasyon kaybının en temel nedeni çalışanın işinden yeterince tatmin olamaması, sıkıcı ve monoton bulması ile yaratıcı yeteneklerini artık kullanamayarak inisiyatif kullanmadan iş faaliyetlerini yürütmeye çalışmasıdır (Tutar vd., 2023: 1320). Diğer yandan bireyin doğru kariyer veya iş pozisyonunda olmaması, işe yönelik kendini mutsuz ve motivasyonsuz hissetmesi, verilen sorumluluk ve göreve yönelik ilgisizlik ile örgüt ikliminden memnun olmama gibi sonuçları da bulunmaktadır (Miceli ve Castelfranchi, 2000; Malik vd., 2022; Oh ve Roh, 2022; Pak vd., 2023; Tutar vd., 2023). İşe karşı motivasyon kaybının sonuçları arasında dikkat eksikliği de bulunmaktadır. Dikkat eksikliği ile iş faaliyetlerini yürüten çalışan dikkatini yeterince işine veremez, görevlerini ve sorumluluklarını yerine getiremez, işine odaklanmada zorlanır ve hatta fiziki yaralanmalara dahi neden olabilir (Frank-Anyanwu vd., 2019; Tavakoli vd., 2019).

Motivasyon kaybı, çalışanların işe ve örgüte yönelik motivasyonunu, coşkusunu ve tutkusunu kaybettiği bir durum olarak nitelendirilmekle birlikte

bu olumsuz durum çalışanların genel iş tatminini düşürerek performans düşüklüğüne neden olmaktadır. Bunun yanı sıra bu çalışanlar işlerine yönelik amaç ve anlam bulmakta zorlanarak işyerlerinde kendilerini iş arkadaşlarından kopuk olduklarını düşünerek çalışma ortamından izole olmakta, zamanla örgüte ve topluma karşı yabancılaşma yoluna gitmektedirler (Candelaria-Martínez ve Franco-Paredes, 2022: 30; Oh ve Roh, 2022; Tutar vd., 2023). Buna ek olarak motivasyon kaybının örgütte giderek artması çalışanların performanslarını oldukça düşürmekte ve bu durum çalışanlar açısından sürdürülebilir olmamaktadır. Benzer veya aynı görevlerin sürekli tekrarlanması, yapılan iş faaliyetlerinin zamanla monotonlaşmasına ve sıkıcı hale gelmesine neden olarak çalışmada merak ve ilgi uyandırmaz hale gelmektedir. Bu durumda ise çalışanın motivasyon azalması yaşaması kaçınılmaz olmaktadır (Tutar vd., 2023). Çalışanın örgütte yeni kariyer olanaklarından mahrum bırakılması, inisiyatif kullanmasına ve yaratıcı yeteneklerini göstermesine fırsat bırakılmaması gibi durumlar da çalışanın motivasyon kaybına neden olmakta ve örgütte iş performansını düşürmektedir (Yadav ve Sahu, 2022). Son olarak elverişsiz örgüt şartları, çalışanların becerileri ile iş sorumlulukları arasında meydana gelen uyumsuzluk ve yetersiz kaynaklar da çalışanlarda motivasyon kaybına neden olabilir ki bu durumda hem örgüt hem de çalışanlara zarar verebilir (Tutar vd., 2023).

3. MESLEKİ YILGINLIK ÖLÇEĞİ

Mesleki yılginlık ölçeği ilk olarak Tutar vd. (2023) tarafından literatüre kazandırılmıştır. İlgili araştırma kapsamında 484 çalışandan toplanan verilerin analizi ile 3 alt boyut ve 22 maddeden oluşan Mesleki Yılginlık Ölçeği ortaya çıkmıştır. Tablo 1’de ölçek ifadeleri belirtilmektedir.

Tablo 1. Mesleki Yılginlık Ölçeği

Sıra No	Faktör 1 – İşe Karşı Soğuma
1	Mesleğimi sürdürmeye daha fazla dayanamayacağımı düşünüyorum.
2	Mesleğime ilgimi yavaş yavaş kaybediyorum.
3	Mesleğimi sürdürmenin bir anlamının olup olmadığı kafamı kurcalıyor.
4	Her geçen gün işime olan duygusal bağım zayıflıyor.
5	Mesleğimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.
6	İşimden ayrılmayı sık sık düşünüyorum.
7	İşime karşı ilgimi kaybettiğimi düşünüyorum.
8	Mesleğime artık daha fazla kafa yormak istemiyorum.
9	Mesleğimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum.
10	Çalışmaktan bıktığımı hissediyorum.
11	Mesleğimi sürdürmek aşırı strese neden oluyor.
12	Haksızlıklar yüzünden her geçen gün işime olan bağlılığımı kaybediyorum.
13	Sabahları işe gitmek için kendimde yeterince istek bulamıyorum.

<i>Faktör 2 – İş-Özel Yaşam Uyumsuzluğu</i>	
14	İşlerimden dolayı özel yaşamıma yeterince zaman ayıramıyorum.
15	Mesai bitiminde kendimi aşırı yorgun hissediyorum.
16	İşimde fiziksel olarak erken yorulduğumu düşünüyorum.
17	İşim ve özel yaşamım arasında dengeyi kuramıyorum.
18	İşimdeki zihinsel yorgunluk uyku düzenimi bozuyor.
<i>Faktör 3 – İşte Motivasyon Kaybı</i>	
19	Kendimi işime tam olarak veremiyorum.
20	İşimde dikkat eksikliği yaşıyorum.
21	İşimde zihinsel odaklanma sorunu yaşıyorum
22	Hata yapma endişesini çok fazla yaşıyorum.

SONUÇ

Yılgınlık toplumdan izole olma durumu, duygusal tükenme, çalışanın diğer insanlarla iş faaliyeti yürütürken hissettikleri başarısızlık korkusu gibi durumlara karşı verdikleri tepki olarak ifade edilmiştir. Mesleki yılgınlık ise bir kişinin çalıştığı mesleğe veya işine duyduğu olumsuz duygusal tepkidir. Genellikle iş stresi, aşırı çalışma, işle ilgili sürekli baskı altında olma gibi faktörler sonucu ortaya çıkan mesleki yılgınlık yaşayan kişiler, işlerine karşı ilgilerini kaybederler, motivasyon kaybı yaşarlar ve işlerini daha az etkili bir şekilde yaparlar. Bu durum, fiziksel ve psikolojik sağlığa zarar verebilir. Diğer yandan mesleki yılgınlık, bir kişinin iş veya kariyeri ile ilgili olarak duyduğu tükenmişlik, motivasyon kaybı ve genel olarak olumsuz duyguları ifade eden bir terimdir. Bu durum, uzun süre aynı işte çalışan, iş stresi, aşırı iş yükü, iş memnuniyetsizliği veya işle ilgili diğer olumsuz etkenler sonucu ortaya çıkabilir.

Mesleki yılgınlığın belirtileri aşağıdaki belirtilmektedir;

- İşe karşı ilgi kaybı: İşteki aktivitelerden eskisi kadar keyif alamama veya ilgi gösterememe,
- Motivasyon kaybı: İşe başlama motivasyonunun azalması veya tamamen kaybolması,
- İş performansında düşüş: İşte verimliliğin azalması, görevleri zamanında tamamlamakta güçlük çekme,
- Fiziksel belirtiler: Yorgunluk, baş ağrısı, mide problemleri gibi fiziksel sağlık sorunları yaşama,
- Duygusal tepkiler: Öfke, endişe ve depresyon gibi duygusal tepkilerin artmasıdır.
- Sosyal izolasyon: İş arkadaşlarıyla veya aile üyeleriyle ilişkilerde geri çekilme,
- Tükenmişlik hissi: Fiziksel ve duygusal olarak yorgun hissetme,

- İşte verimsizlik: İşteki performansın düşmesi ve iş görevlerine odaklanma güçlüğü yaşama,
- İşten kaçınma: İşe gitmekten kaçınma veya işi ihmal etme eğiliminde olma,
- Duygusal tepkiler: İşle ilgili gerginlik, öfke, üzüntü gibi olumsuz duygusal tepkilerin artması gibi durumlar mesleki yığınlığın belirtileri arasında gösterilebilir.

Mesleki yığınlığın önlenmesi ve tedavisi için kişisel ve işyeri düzeyinde önlemler alınabilir. Bunlar arasında iş dengesi sağlama, stres yönetimi teknikleri öğrenme, işyerinde destek sistemleri oluşturma ve gerektiğinde profesyonel yardım almak bulunabilir. İşverenler, çalışanlarının iş yükünü makul düzeyde tutmaya, çalışanlar arasında iletişimi teşvik etmeye ve çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışarak mesleki yığınlığı azaltabilirler. Mesleki yığınlıkla başa çıkmak için iş değiştirmek, iş yükünü dengelemek, stres yönetimi tekniklerini öğrenmek, destek gruplarına katılmak ve gerektiğinde profesyonel yardım almak gibi adımlar atılabilir. İşverenler ayrıca çalışanlarını mesleki yığınlıktan korumak için iş yükünü makul düzeyde tutmak, çalışanların psikolojik sağlıklarını desteklemek ve çalışma koşullarını iyileştirmek gibi önlemler alabilirler. Mesleki yığınlığın üstesinden gelmek için iş hayatını dengelemek, düzenli mola vermek, stres yönetimi tekniklerini öğrenmek ve gerektiğinde psikolojik destek almak gibi önlemler alınabilir. Ayrıca, iş yerlerinin çalışanların iş yükünü ve iş stresini azaltmak için uygun politikalar ve destek sistemleri oluşturması da önemlidir. Bireysel olarak mesleki yığınlık yaşayan çalışanların mesleki yığınlık konusunda uzmanlaşmış terapistlerden destek almaları yöneticilere tarafından desteklenmelidir. Ayrıca çalışanların deneyimlerini paylaşabilecekleri platformlar oluşturularak mesleki yığınlığın herkes tarafından yaşanan olağan bir durum olduğunu göstermek önemlidir.

KAYNAKÇA

- Aamir, A., Hamid, A. B. A., Haider, M. and Akhtar, C. S. (2016). Work-life balance, job satisfaction and nurses retention: moderating role of work volition. *International Journal of Business Excellence*, 10(4), 488-501.
- Agyapong, B., Brett-MacLean, P., Burbach, L., Agyapong, V. I. O. and Wei, Y. (2023). Interventions to reduce stress and burnout among teachers: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(9), 5625.
- Aung, Z. M., San Santoso, D. ve Dodanwala, T. C. (2023). Effects of demotivational managerial practices on job satisfaction and job performance: Empirical evidence from Myanmar's construction industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 67, 101730.
- Aydın, A. U. ve Akgemci, T. (2020). Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektörü Çalışanları Örneği. *Strategic Public Management Journal*, 6(11), 103-114.
- Candelaria-Martínez, M. ve Franco-Paredes, K. (2022). Psychometric Properties of the Weight Loss Motivation Questionnaire in a Sample of Mexican University Students. *Acta de investigación psicológica*, 12(1), 29-38.
- Christodoulou, I., Pogonidou, E., Pogonidis, C. ve Charalambous, C. (2017). Loss of motivation and frustration for visitor surgeons in provincial health centers or psychiatric hospitals in Greece. *European Psychiatry*, 41(S1), S378-S379.
- Dahi, Z. S. ve Kareem, A. K. A. (2022). Psychological Endurance Of Middle School Principals. *Journal of Positive School Psychology*, 6302-6314.
- Duan, S. X., Deng, H. ve Wibowo, S. (2023). Exploring the impact of digital work on work-life balance and job performance: a technology affordance perspective. *Information Technology & People*.
- Edú-Valsania, S., Laguía, A. ve Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780.
- Elbaz, S., Richards, J. B. ve Provost Savard, Y. (2022). Teleworking and work-life balance during the COVID-19 pandemic: A scoping review. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*.
- Farber, B. A. (1991). *Crisis in education: Stress and burnout in the American teacher*: Jossey-Bass.
- Frank-Anyanwu, A., Odi, C. C. ve Okereocha, C. A. (2019). Managing Conflicts Among Public Junior Secondary School Teachers in Rivers State.
- Hartika, A., Fitridiani, M. ve Asbari, M. (2023). The Effect of Job Satisfaction and Job Loyalty on Employee Performance: A Narrative Literature Review. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 9-15.
- Iacovides, A., Fountoulakis, K. N., Kaprinis, S. ve Kaprinis, G. (2003). The relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, 75(3), 209-221. doi:[https://doi.org/10.1016/S0165-0327\(02\)00101-5](https://doi.org/10.1016/S0165-0327(02)00101-5)
- Ibragimovich, I. K. (2023). Features of the "Emotional burnout" syndrome in teachers. *EPR International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 9(4), 25-27.
- Kreitner, R., Kinicki, A. ve Buelens, M. (1989). *Organizational behavior*: Irwin Homewood, IL.
- Lazar, J., Jones, A. ve Shneiderman, B. (2006). Workplace user frustration with computers: An exploratory investigation of the causes and severity. *Behaviour & Information Technology*, 25(03), 239-251.
- Le, H., Newman, A., Menzies, J., Zheng, C. ve Fermelis, J. (2020). Work-life balance in Asia: A systematic review. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100766.
- Liao, G.-Y., Pham, T. T. L., Huang, T.-L., Cheng, T. ve Teng, C.-I. (2021). Impact of workplace frustration on online gamer loyalty. *Industrial Management & Data Systems*, 121(5), 1008-1025.

- Malik, M., Rehan, S. T., Malik, F., Ahmed, J., Fatir, C. A., Ul Hussain, H., Aman, A. ve Tahir, M. J. (2022). Factors associated with loss of motivation and hesitation to work amongst frontline health care providers during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional survey from a developing country. *Annals of Medicine and Surgery*, 83, 104766.
- Meriç, E. ve Erdem, M. (2023). Öğretmenlerde sabır ve tükenmişlik ilişkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 51-83.
- Miceli, M. ve Castelfranchi, C. (2000). Nature and mechanisms of loss of motivation. *Review of General Psychology*, 4(3), 238-263.
- Montero-Marin, J., García-Campayo, J., Mera, D. M. ve Del Hoyo, Y. L. (2009). A new definition of burnout syndrome based on Farber's proposal. *Journal of occupational medicine and toxicology*, 4(1), 1-17.
- Obschonka, M., Pavez, I., Kautonen, T., Kibler, E., Salmela-Aro, K. ve Wincent, J. (2023). Job burnout and work engagement in entrepreneurs: How the psychological utility of entrepreneurship drives healthy engagement. *Journal of Business Venturing*, 38(2), 106272.
- Oh, S. ve Roh, S.-C. (2022). Intrinsic motivation for work activities is associated with empathy: Investigating the indirect relationship between intrinsic motivation for work activities and social support through empathy and prosocial behavior. *Personality and Individual Differences*, 189, 111487.
- Özabacı, N. (2004). Psikolojik danışmanların ideal özellikleri ile yılgınlık düzeylerinin karşılaştırması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 37(37), 8-25.
- Özdevecioğlu, M. ve Doruk, N. Ç. (2015). Organizasyonlarda İş-Aile Ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş Ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(33), 69-99.
- Özer, N. ve Kış, A. (2015). Okul müdürlerinin zaman yönetimi becerileri ile yaşadıkları iş aile çatışması arasındaki ilişki. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*(11), 103-122.
- Pak, K., Kooij, T., De Lange, A., Van den Heuvel, S. ve Van Veldhoven, M. (2023). Successful ageing at work: The role of job characteristics in growth trajectories of work ability and motivation to work amongst older workers. *Acta Psychologica*, 239, 104012.
- Rashmi, K. ve Kataria, A. (2022). Work-life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11/12), 1028-1065.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Skomorovska, I., Kyrsta, N. ve Matishak, M. (2023). The Emergence of Professional-Emotional Burnout Syndrome in Teachers of Preschool Education Institutions: Factors, Symptoms, Stages, and Prevention. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 10(1), 152-158.
- Sowden, J. F., Schonfeld, I. S. ve Bianchi, R. (2022). Are Australian teachers burned-out or depressed? A confirmatory factor analytic study involving the Occupational Depression Inventory. *Journal of Psychosomatic Research*, 157, 110783.
- Suprpto, S., Lalla, N. N., Mulat, T. C. ve Arda, D. (2023). Human resource development and job satisfaction among nurses. *Int. J. Public Health*, 12(3), 1056-1063.
- Tavakoli, Z., Montazeri, A., Sarshid, A. A. ve Hassim, I. N. (2019). Role of occupational stressors among Iranian doctors at hospitals in Tehran Province, Iran. *Int Trans J Eng Manag Appl Sci Technol*, 10, 1-7.

- Trépanier, S.-G., Fernet, C. ve Austin, S. (2016). Longitudinal relationships between workplace bullying, basic psychological needs, and employee functioning: A simultaneous investigation of psychological need satisfaction and frustration. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 690-706.
- Tutar, H. ve Erdem, A. T. (2022). İşgören Yıpranması Ölçeği (İYÖ): Ölçek Geliştirme Çalışması. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(18), 316-336.
- Tutar, H., Ay, G. ve Şahin, N. (2023). Mesleki Yılgınlık Ölçeği (MEYÖ): Ölçek Geliştirme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 1317-1335.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, TDK. (2023). Yılgınlık. <https://sozluk.gov.tr/>. Erişim Tarihi: 20.09.2023
- Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yasar University*, 17(5), 2922-2937.
- Yadav, P. ve Sahu, S. (2022). Perceived stress, burnout and compassion fatigue among frontline health workers during COVID-19 pandemic. *Indian Journal of Psychiatric Social Work*, 32-38.
- Yu, Y. X. (2022). Psychological Stress and Job Burnout of Frontline Nurses in Wuhan in the Context of Normalized Pandemic Prevention and Control for COVID-19---A Cross-sectional Study. *Tobacco Regulatory Science (TRS)*, 59-74.

GİRİŞ

Örgütsel davranış alanında, örgüt içindeki olumsuz davranışlar, çalışanlara ve örgüte zarar veren davranışlar şeklinde sınıflandırılmaktadır. Çalışanların gerçekleştirdiği zarar verici davranışların sonuçları, bireysel veya örgüt üyelerine yönelik ya da örgütsel olup olmadığına göre ayrılmaktadır. Örgütsel davranışın karanlık yönü olarak da isimlendirilen bu davranışların diğer olumsuz iş davranışlarının yerine geçen çeşitli kavramlarla ifade edildiği görülmektedir. Sözü edilen kavramlar, alan yazında mobbing, üretim- üretkenlik karşıtı iş davranışı, çalışan sapkınlığı ve örgütsel sapma olarak adlandırılmaktadır (Binboğa, Eğin ve Gülova, 2018: 384). Olumsuz işyeri davranışı, “*antisosyal davranış*” (Robinson ve O’Leary-Kelly, 1998), “*örgütsel zararlı davranış*” (Vardi ve Wiener, 1966), “*uyumsuz davranış*” (Puffer, 1987), “*işyeri sapması*” (Robinson ve Greenberg, 1998) ve “*işlevsel olmayan işyeri davranışı*” (Griffin vd., 1998) olarak adlandırılmıştır (akt. Peterson, 2002: 48).

Kitabın bu bölümünde, örgütsel sapma kavramının nereden kaynaklandığının irdelenmesi, boyutları ve çeşitleriyle ilgili bilgi veren kavramsal bir çalışma bulunmaktadır.

1. Örgütsel Sapma Kavramı

Sapma hâli, yapılan belli bir davranışın “toplumun inanç, tutum ve davranışlarından farklılık göstermesi olarak nitelendirilmektedir” (Korkmazer ve Pirol, 2021:47). Örgütsel sapma, çalışanların, örgüt kültürüne özgü yazılı veya yazılı olmayan “*kurallara, değerlere, normlara, örgütün varlığına*” ve diğer çalışanlara yönelik isteyerek yaptıkları, zarar verici niteliğindeki tüm olumsuz davranışlar şeklinde tanımlanabilir (Bayın ve Terekli Yeşilaydın, 2021:85).

Çalışan sapması ve daha sonra örgütsel sapma olarak anılan kavramı, literatüre ilk olarak Robinson ve Bennett 1995’ de yaptıkları çalışmada ayrıntılı şekilde açıklamıştır. Yine aynı çalışmada olumsuz çalışan davranışının ne olduğunu betimleyerek ve diğer yazarların da kavramlarını da irdelemiştir. Sapma davranışının bir örgüte, onun üyelerine veya her ikisine de zarar verme olasılığı bulunmaktadır. Robinson ve Bennett (1995), sapma kavramını “normları ihlâl eden (Cohen, 1966) ve “toplumun refahını tehdit ettiğine inanılan... kabul edilemez bir ihlal” (Best ve Luckenbill, 1982: 4) olarak tanımlamaktadır (akt. Robinson ve Bennett, 1995: 557). Bu açıklamalara uygun olarak örgütsel sapma kavramı, bir örgütün refahını düşüren, normlarını bozan davranışa odaklanmaktadır. Bu bağlamda Robinson ve Bennett (1995) çalışan sapmasını, önemli örgüt normlarını ihlâl eden ve bunu yaparken de diğer örgüt üyelerinin ve örgütün refahını tehdit edici gönüllü bir davranış olarak nitelendirmektedir. Ayrıca örgütsel sapmayı, örgütsel etik çalışmalarından ayırmaktadırlar. Yazarlara göre sapma çalışmalarının, örgütsel normlara ve kurallara aykırı davranışları merkeze aldığı, etik çalışmalarının ise toplumsal kurallar çerçevesinde doğru-yanlış olan davranışlara odaklandığını belirtmektedir. (Robinson ve Bennett, 1995: 556).

Örgütsel sapmayı oluşturan ilk koşul, Robinson ve Greenberg’in belirttiği gibi, örgütsel sapma davranışının “failleri” örgütün çalışan üyeleri ya da “içeridekiler”dir (Robinson ve Greenberg, 1999: 4’den akt. Jelinek ve Ahearne, 2006: 328). Doğal olarak işyerinde sapma davranışının gerçekleşmesi çalışanlara bağlı olmaktadır. Litzky, Eddleston ve Kidder, (2006) sapma davranışına yönelik kavramsal çalışmalarında, örgütsel sapma davranışının nedenleri ve sonuçlarını incelemektedir. Tablo 1’de görüldüğü üzere örgütsel sapma davranışının, öncülleri olarak örgütün ücretlendirme yapısı, çalışanlara yönelik güvensizlik, sosyal etki, çalışmada rol belirsizliği, adaletsizlik ve güven ihlali ön plana çıkmaktadır. Örgütsel sapmanın ardılları ise, düşük üretim ve kalite yoksunluğu gibi çeşitlendirilebilir.

Tablo 1. Örgütsel Sapmanın Öncülleri ve Ardılları

Örgütsel Sapma Öncülleri	Örgütsel Sapma Kategorisi	Örgütsel Sapma Ardılları
Ücret/ Ödül Sistemi	Üretim Sapması	Düşük Üretim/ Üretkenlik
Sosyal Etki (Gruba Uyum davranışı)	Politik Sapma	Yüksek Üretim Maliyetleri
Çalışana Güvensizlik	Mülkiyet Sapması	Stok Kontrol Kayıpları
Rol Belirsizliği	Kişisel Saldırganlık	Hizmet Kalitesinde Değişkenlik
Örgütsel Adaletsizlik		Kâr Kayıpları
Örgütsel Güven İhlali		Fiyatlandırmada Değişkenlik
		Zayıf Hizmet İmajı

Kaynak: (Litzky vd., 2006:92) ’den yararlanılarak uyarlanmıştır.

Ücret ve Ödüllendirme sistemi, çalışanların sadece kendilerini düşünmelerine ve diğer iş arkadaşlarının önüne geçmek ve ilerlemek için merhametten uzak, ahlâk dışı davranışların gerekli olduğuna inanmalarına sebep olabilmektedir. Özellikle prime dayalı satış ve müşteri memnuniyeti ile maddi ödül arasındaki bağlantı, çalışan için sapma davranışları normalleştirmek için bağlam sağlamaktadır. Bir diğer örgütsel sapma öncülü sosyal etki olarak belirlenmektedir. Aslında sosyal etki, çalışanın örgüt içindeki grup normlarına uyum sağlamasıyla ilintilidir. İşyeri içindeki gruplar çalışana gruba uyum sağlaması için sosyal baskı yapabilmektedir. Çalışanın gösterdiği herhangi bir uyumsuzluk durumunda da çalışan grup içinde cezalandırılabilir. Çalışanları gruba uyum davranışından hareketle, “yöneticiler sapma davranışı gösterdiğinde veya bunlara tolerans gösterdiğinde ve/veya yöneticiler, çalışanların yeni gelenlere grup normlarına uymaları için aşırı baskı uygulamasına izin veren” bir örgütsel iklim yarattığında örgütsel sapma ortaya çıkabilmektedir. Bir diğer etken, yöneticilerin çalışanlara karşı güven eksikliğidir. Yöneticiler, çalışanların örgütün çıkarlarına yönelik en uygun iş davranışını göstermeyeceğine yönelik algıları mevcuttur. Kendilerine güvenilmediğini hisseden çalışanlar sapma davranışı gösterebilmektedir. Çalışanların algıladığı rol belirsizliği de saptmaya yol açan bir başka unsurdur. Rol belirsizliği, belirli bir görev hakkında bilgi eksikliğini ve görevle ilgili beklentilere ilişkin belirsizliği ifade etmektedir. Rol belirsizliğine örnek olarak, satış sektöründeki çalışanların “müşterilerin isteklerini karşılama” doğrultusunda örgütün normları ve kurallarıyla çatışabilmektedir. Çalışanlar, örgüt kurallarında adaletsiz uygulamalar olduğunu fark ettiklerinde veya “kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettiklerinde”, olumsuz davranış sergileyebilmektedir. Örgüt için adaletsiz uygulamalar örgütsel güven ihlaline ve dolayısıyla örgütsel sapma davranışını meydana getirmektedir (Litzky vd., 2006: 94-96). Tablo 1’e göre Örgütsel sapmanın ardılları değerlendirildiğinde, çalışanlarda düşük üretkenlik, yüksek üretim maliyetleri, işyerinde stok- ürün kayıpları, Hizmet kalitesinde düşüş ve olumsuz hizmet imajı ile karşılaşılabilir.

2. Örgütsel Sapmanın Boyutları

Hollinger ve Clark (1982) çalışan saptmasıyla (employee deviance) ilgili yaptıkları araştırmada, iki temel sapma davranışını tespit etmişlerdir. Bunlardan ilki, *mülkiyet saptması* olarak isimlendirilen, örgütün mal ve varlıklarına yönelik, sabotaj, hırsızlık vb. sapma davranışdır. Mülkiyet saptması, çalışanların örgütün (maddi ve/veya entelektüel sermayesi) mülklerini veya varlıklarını izinsiz olarak kullanması veya bunlara zarar verdiği durumlara odaklanmaktadır (örneğin, işyerinden alet, ekipman veya para çalınması). İkinci sapma davranışı *üretim saptmasıdır*. Bu davranış, üretimin aksamaması, diğer çalışanları rahatsız etme gibi üretkenlik karşıtı çalışan davranışdır. Başka bir deyişle, üretim

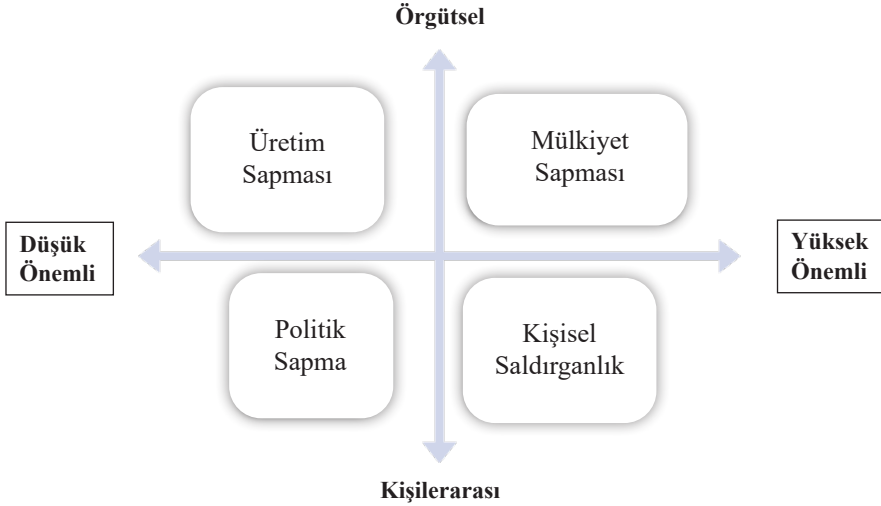
sapması, örgütte başarılması gereken asgari iş kalitesini ve miktarını belirleyen örgüt içinde resmi olarak yasaklanmış normları ihlal eden davranışlarla ilgilidir (örneğin, çalışanın işe geç kalması, yavaş veya özensiz işçilik gibi). Yazarlar, bu iki temel sapma davranışını örgütün normlarını ihlâl eden davranışlar olarak belirtmektedir (Hollinger ve Clark, 1982:333).

Robinson ve Bennett (1995) 'te Hollinger ve Clark'ın yaptığı sapma davranışının sınıflandırmasını geliştirerek bireylerarası ve /veya kişilerarası sapma davranışlarının da eklendiği detaylı bir tanımlama sunmuşlardır. Yazarlar örgütsel sapmayı, önemli örgütsel normlara aykırı davranan, onları ihlal eden ve bu davranışı yaparak bir örgütün düzenini tehdit eden çalışan davranışı olarak tanımlanmaktadır (Korkmazer ve Pirol, 2021: 47). Şekil 1'de görüldüğü üzere Robinson ve Bennett, dört spesifik sapma davranış kategorisini iki boyutta sınıflandırmaktadır (Lawrence ve Robinson, 2007: 385). Sapma davranışının temel boyutlarını belirlemek için, davranışın, kime karşı gerçekleştirildiği (örgüt veya örgüt üyeleri) ve yönlendirildiği önemlidir (Robinson ve Bennett, 2000: 350).

Sapma davranışının hedefi ve şiddeti boyutları birbirinden ayıran niteliktedir. Şekil 1'de görüldüğü üzere haritanın bir eksenini **örgütsel-kişilerarası** boyut olarak belirlenmiştir. Bu boyut, örgütsel sapma davranışının hedefini temsil etmektedir. Örgütü hedef alan sapma davranışlardan (örneğin, ekipmanı sabote etmek) diğer çalışanları hedef alan sapma davranışlara (örneğin, mobbing, sözlü taciz) kadar uzanmaktadır (Peterson, 2002: 48). **Örgütsel sapma**, örgüte veya örgütün iş sistemlerine yönelik eylemler/davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Aquino, Lewis ve Bradfield, 1999: 1074). Çalışanların mesai saatleri içinde kişisel telefon görüşmelerinin yapılması, örgütün kaynaklarını boşa harcamak, iş ekipmanı veya malları sabote etmek ve kasıtlı olarak işyerinde hata yapmak örgütsel sapma örnekleridir (Marasi, Bennett ve Budden, 2018: 9). **Kişiler arası sapma** (bireylerarası) olarak adlandırılan kategori ise, diğer çalışanlara zarar veren eylemlerden oluşmaktadır (Aquino vd., 1999: 1074). Bireylerarası sapmaya örnek olarak; iş yerinde başka bir çalışanla dalga geçmek, çalışma arkadaşını iş yerinde utandırmak, başka bir çalışana küfretmek veya sözlü tacizde bulunmak gibi sıralayabiliriz (Marasi vd., 2018: 9). Örgüte yönelik sapkınlık örneğin vandalizm, hırsızlık veya sabotajı içerebilir. Bunun tersine, bireye yönelik sapma dedikoduyu veya fiziksel saldırıyı içerebilir. Her ne kadar belirli bir sapma eylemi her iki hedefe de zarar verebilse de, örgüt üyeleri sapma davranışlarını öncelikle bireysel veya örgütsel bir hedefe yönlendirme eğiliminde olacaktır (Lawrence ve Robinson, 2007: 385).

İkinci ana boyut ise örgütsel sapma davranışın şiddetini temsil etmektedir. Örgütsel sapmanın şiddeti, sapma eylemin önemli örgütsel normları ne ölçüde ihlal ettiğini ve dolayısıyla örgüte veya üyelerine potansiyel olarak daha zararlı

olarak algılandığını ifade etmektedir (Lawrence ve Robinson, 2007: 385). Bu boyuttaki davranışlar, daha az zararlı örgütsel sapma davranış biçimlerinden örneğin, diğer çalışanlar hakkında dedikodu yapmak, sosyal aylaklık, gerekçesiz devamsızlık gibi, daha ciddi sapkın davranış biçimlerine örneğin, fiziksel taciz veya hırsızlığa kadar bir süreklilik içinde değişmektedir (Peterson, 2002: 48; Lawrence ve Robinson, 2007: 385)



Şekil 1. Örgütsel Sapma Davranışının Boyutları

Kaynak: (Robinson ve Bennett, 1995: 565)

Örgütsel sapma davranışının boyutlarının yanı sıra Şekil 1’de görüldüğü üzere Robinson ve Bennett (1995) sapma davranışını dört çeşide ayırmaktadır. Örgüte yönelik sapma kategorisinde “üretim sapması ve mülkiyet sapması”; Kişilerarası boyutunda ise “politik sapma ve kişisel saldırganlık” yer almaktadır. Sapma çeşitleri az önemli ve önemli ekseninde yer almaktadır. Örgüte yönelik mülkiyet sapması ve kişisel saldırganlık, en üst düzey sapma davranışının çeşitleridir. Üretim ve politik sapma ise daha az önem arz eden sapma davranışlarından oluşmaktadır. Üretim sapması, çalışanın işten erken ayrılması, iş yavaşlatması, örgütün kaynaklarını boşa harcaması, uzun molalara çıkması gibi sapma davranışlarından oluşmaktadır. Mülkiyet sapmasında ise, çalışanın iş ekipmanlarına zarar vermesi, işyerine ait maddi-maddi olmayan varlıklara yönelik çalma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Politik sapma, çalışanlar arası sapma davranışlarından oluşmaktadır. En yaygın davranışlar, dedikodu, diğer çalışanları suçlama, iltimas, örgüte herhangi bir yararı olmayan rekabettir. Kişilerarası saldırganlık ise, diğer çalışanlara yönelik onlara zarar verici en şiddetli sapma davranışıdır. Bu davranışlar, sözlü taciz, fiziksel saldırı, diğer çalışanların eşyalarını çalmak gibi (Robinson ve Bennett, 1995: 565).

3. Yıkıcı (Destructive) ve Yapıcı (Constructive) Örgütsel Sapma

Örgütsel sapma davranışları, sonuçlarına göre, “*yapıcı sapma*” (Galperin, 2012) veya “*yaratıcı sapma*” (Mainemelis, 2010) olarak isimlendirilebilmektedir (akt. Türkkaş Anasız ve İlman Püsküllüoğlu, 2018: 452). Yıkıcı örgütsel sapma davranışı ise, Robinson ve Bennett’in (1995) sınıflandırdığı, yine sapma davranışının sonuçlarına göre olumsuz sapma olarak bilinmektedir.

Warren (2003) çalışmasında, yıkıcı ve yapıcı örgütsel sapma davranışlarını derleyerek mevcut literatüre farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Yönetim araştırmalarında hem olumlu (pozitif) hem de olumsuz (negatif) olarak nitelendirilen örgütsel sapma davranış örnekleri bulunmaktadır. Bu davranış yapıları, örgütün açık veya örtülü normlarının davranışa ilişkin örtülü veya açık bir yargıyı içermektedir. Tablo 2’de, Warren (2003) yönetim literatüründe yer alan çalışmaların, örgütsel sapmanın negatif özellikli örneklerini derlemektedir. Tabloyu oluşturulurken yazar, grup normlarının ihlal edilmesi veya bunlara aykırı hareket edilmesi ile örtülü veya açık bir şekilde bu davranışların sosyal veya örgütsel açıdan zararlı olarak değerlendirilmesini dikkate almaktadır (Warren, 2003: 625). Tablo 2, sapma türü, biçimsel veya biçimsel olmayan grup normu, sapmanın niteliği ve yazarların görüşü olarak açıklanmaktadır. Tablo 2’de görüldüğü üzere yıkıcı sapma davranışı, bu bölümde daha önce açıklandığı gibi çalışanlara ve/veya örgüte zarar verme amacındadır.

Tablo 2. Negatif özellikli (Örgütsel) Sapma Biçimlerinden Örnekler

Sapma Türü	Yazarlar	Biçimsel veya Biçimsel olmayan Referans Grup Normu	Sapmanın Niteliği	Yazarın Görüşü
Politik Sapma	Robinson ve Bennett (1995)	Çalışanlara Adil Davranmak	Çalışanları Dezavantajlı Duruma Düşürmek	Çalışanlara Zarar Verme
Kişisel Saldırganlık	O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996); Robinson ve Bennett (1995); Raelin (1984)	Çalışanlara Vücut Bütünlüğü Açısından Saygı Göstermek (Fiziksel)	Çalışanlara Yönelik Zarar Verici Tehditkâr Davranış	Çalışanlara Zarar Verme
Örgüt İçi Uygun Olmayan Davranış	Baucus ve Baucus (1997); Baucus ve Near (1991)	Kanunlar	Kanunları Çiğneme	Topluma (Paydaşlara) Zarar Verme
Üretim Sapması	Hollinger ve Clark (1982); Robinson ve Bennett (1995)	Üretim/Hizmetlerin Devam Etmesi	Sabote Etme	Örgütsel Performansa Zarar Verme

Mülkiyet Sapması	Hollinger ve Clark (1982); Robinson ve Bennett (1995)	İşverenin Sahip Olduğu Varlıklara Saygı Duymak (İş Ekipmanını Özenli Kullanmak)	Sabote Etme	Örgütsel Varlıklara ve Performansa Zarar Vermek
Yalancılık	Grover (1993,1997)	Doğru Bilgiyi Aktarmak; Dürüstlük	Doğru Olmayan Bilgiyi Aktarmak; Dürüstlükten Kaçınma (Hilekârlık)	Bilgiyi Alan Çalışan ve Örgüt İçin Potansiyel Zarar Verici
Uyumsuz Davranışlar	Puffer (1987)	Uygun İş Rolüne İlişkin Kurallar Ve Normlar	Kurallara Ve Normlara Uymayan Davranışlar	Olumsuz Örgütsel Sonuçlar
Hırsızlık	Greenberg (1990)	Mülkiyet Hakkına Saygı	Sahip Olunmayan Herhangi Birşeyi Almak	Mülkiyet Hakkını İhlal Ederek Örgüte ve Topluma Zarar Verme
Uyumsuz Davranışlar	Vardi ve Wiener (1996)	Uygun Davranışa İlişkin Paylaşılan Örgütsel Ve Sosyal Normlar	Karşı Gelmek	Örgüte veya Topluma (Paydaşlara) Zarar Verme

Kaynak: (akt. Warren, 2003: 626)'dan uyarlanarak düzenlenmiştir.

Yapıcı sapma da yıkıcı sapma gibi örgütsel normlarda kasıtlı sapma davranışı içermektedir. Ancak burada sapmanın amacı örgüte veya diğer çalışanlara fayda sağlanmasıdır (Dahling ve Gutworth, 2017: 1168). Warren (2003) sapmaya yönelik standartlar son derece subjektif olabildiği için, sapmanın ancak çalışanların örgütsel normları hipernormlar lehine reddetmesi durumunda yapıcı olabileceğini ileri sürmektedir (Warren 2003; Dahling ve Gutworth, 2017: 1168). *Hipernormlar*, “dünya çapında benimsenen inançlar ve değerler” dir (Donaldson ve Dunfee, 1994.1999’dan akt. Warren, 2003: 628). Hipernormlar, sosyal grupların ve toplumun değer ve normlarından kaynaklandığı için, örgütün hem içindeki (çalışanlar) hem de dışındaki (paydaşlar) insanların ihtiyaçlarını ve önceliklerini yansıtan bir “*daha yüksek otorite*” görevi görmektedir. Sonuç olarak, yapıcı sapma davranışı, örgüte (referans grup) fayda sağlayan, örgütün normlarından sapan ve daha yaygın hipernormlara uyan davranış olarak tanımlanmaktadır (Dahling ve Gutworth, 2017: 1168).

Yapıcı örgütsel sapma davranış örneklerini Warren (2003) Tablo 3’de literatürdeki yazarlara göre gruplandırmaktadır. Tabloda, davranışların referans grubu normlarını ihlal etmesi veya bu normlardan sapması ve yazarların örtülü veya açık bir şekilde davranışları sosyal veya örgütsel açıdan yararlı görmesine odaklanılmıştır. Tablo 2 ve 3’deki sapma davranışlarını incelemek için belirli

normlar belirtse de, iki tablo arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Bazı araştırmacılar davranışları, diğer çalışanların çıkarlarına, grup performansına, örgütsel performansa, toplumsal değerlere, kanunlara, yasal yükümlülüklerle ve haklara göre değerlendirmektedir. Bu yaklaşımların her biri normatif davranış kalıplarının (örneğin faydacılık, haklar, sosyal sözleşmeler, görevler) bir uygulamasını yansıtmaktadır (Warren, 2003: 625).

Tablo 3. Pozitif özellikli (Örgütsel) Sapma Biçimlerinden Örnekler

Sapma Türü	Yazarlar	Biçimsel veya Biçimsel olmayan Referans Grup Normu	Sapmanın Niteliği	Yazarın Görüşü
İlimli Radikalizm	Meyerson ve Scully (1995)	Örgütsel Statüko* (Varolan Durum)	Var Olan Duruma (Statükoya) Meydan Okuyan Davranış	Değişim Örgüte Yarar Sağlar
Karşı Rol davranışı	Staw ve Boettger (1990)	Rol Davranışı	Rol Davranışına Ters Düşecek Şekilde Davranmak	Örgütün Fonksiyonları Daha Etkili Çalışır
Bilgi Uçurma (whistle-blowing)	Near ve Miceli (1995)	Kuraldışı Örgütsel Faaliyetlere İlişkin Sessizlik	Kuraldışı, Ahlak Dışı veya Gayrimeşru Yapılan Uygulamaların İfşa Edilmesi	Örgüt Yararına Kuraldışı Faaliyetleri Engeller
Örgütsel Muhalefet (muhalefet etme)	Graham (1986)	Örgütün Değerleri	Örgütsel Statükoyu (Var Olan Durumu) Protesto Etmek veya Değiştirmek	Örgüt Daha Geniş Bir İlkeler veya Değerler Dizisini Dikkate Alır
Çalışan Sesliliği	Vay Dyne ve Lepine (1998)	Var Olan Durumun Grup veya Örgüt Olarak Kabul Edilmesi	Fikirlerin Söylenmesi	Örgüt Farklı Görüşlerden Yarar Sağlar.
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994)	Gerekli Çalışma Davranışları	Rol Ötesi Davranışlar	Örgüt ve Üyelerin Yararına Vatandaşlık Davranışı

Kaynak: (akt. Warren, 2003: 627)'den uyarlanarak düzenlenmiştir.

Tablo 3' de görüldüğü üzere yapıcı sapma davranışının sonuçları, yıkıcı örgütsel sapma davranışı sonuçlarından oldukça farklıdır. Yapıcı sapma davranışı sonuçlarında, örgütsel vatandaşlık, örgütsel değişim, daha güçlü grup normları ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ

Örgütsel Sapma davranışı bölümde incelendiği gibi, çalışanların örgüt içindeki normlara uyum sağlaması veya normlara aykırı şekilde davranmayı ele almaktadır. Hem yabancı hem de Türkçe literatür incelendiğinde, örgütsel sapma davranışının çoğunlukla olumsuz yönü ele alınmakta olduğu görülmektedir. Örgütsel sapma denildiğinde örgütsel davranış konuları içerisinde negatif-olumsuz iş davranışı kategorisine alınmaktadır. Çalışanın sapma davranışı, işyeri içinde hissettiği negatif duygu ve diğer bireylerin gösterdiği tutumlardan kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda çalışanın örgütsel sapma davranışına yönelmesini engellemek örgütün kültürünü doğru şekilde oluşturmaktan geçmektedir. Ayrıca çalışma incelendiğinde, çalışanların özellikle adaletsiz uygulamalar ve güvensizlik ortamında bu sapma davranışlarına yöneldiği görülmektedir.

Bayın vd. (2021) çalışmasında; Örgüte dönük sapma ile kişilerarası sapma boyutları arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki içinde olduğunu belirlemiştir. Diğer bir deyişle, kişiler arası sapma davranışı arttıkça, örgüte dönük sapma davranışı da artmaktadır (Bayın vd., 2021: 98). Özetle, örgütsel sapma davranışının bireysel-örgütsel bağlamda güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Çalışan bu iki alan arasında sapma davranışını gösterebilmektedir. Literatür incelendiğinde örgütsel sapmanın genelde olumsuz yönlerinin ele alındığı fark edilmektedir. İleriki çalışmalarda, örgütsel sapmanın yapıcı çeşidi ile ilgili, örgütsel davranış alanının diğer konularını da kapsayan araştırmaların yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aquino, K., Lewis, M. U. ve Bradfield, M. (1999). Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model And Empirical Test. *Journal Of Organizational Behavior*, (20), 1073–1091.
- Bayın, G. ve Terekli Yeşilaydın, G. (2021). Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 81–107. Geliş tarihi gönderen <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/188>
- Binboğa, G., Eğin, E. ve Gülova, A. (2018). Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü ve Türkçe Literatürün İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 382-399. doi: 10.29106/fesa.364280
- Dahling, J. J. ve Gutworth, M. B. (2017). Loyal Rebels? A Test of the Normative Conflict Model Of Constructive Deviance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1167–1182. <https://doi.org/10.1002/job.2194>
- Hollinger, R. C. ve Clark, J. P. (1982). Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance. *The Sociological Quarterly*, 23, 333-343.
- Jelinek, R. ve Ahearne, M. (2006). The Enemy within: Examining Salesperson Deviance and Its Determinants. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26 (4), 327-344.
- Korkmaz, F. ve Pırol, M. (2021). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sapma Davranışlarına Etkisi: Bir Hastane Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24 (1), 43-62.
- Lawrence, T. B. ve Robinson, S. L. (2007). Ain't Misbehavin': Workplace Deviance as Organizational Resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378–394. <https://doi.org/10.1177/0149206307300816>
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A., ve Kidder, D. L. (2006). The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 91-103. <http://www.jstor.org/stable/4166220>
- Marasi, S., Bennett, J. R. ve Budden, H. (2018). The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent?. *Journal of Managerial Issues*, 30 (1), 8-27.
- Peterson, D. K. (2002). Deviant Workplace Behavior and The Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, 17 (1), 47-61.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*. 85(3), 349-360.
- Türkkaş Anasız, B. ve Ilıman Püsküllüoğlu, E. (2018). Algılanan Örgütsel Sapma Davranışı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 449-469 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ksbd/issue/41531/501231>
- Warren, D. E. (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *The Academy of Management Review*, 28(4), 622-632. <https://doi.org/10.2307/30040751>

ÖRGÜTLERDE GÜÇLÜ LİDERLİK

Aslı KAYA¹

1. GİRİŞ

“Yönetim düzyazı, liderlik ise şiidir.”

(John Adair)

21.yüzyılın en popüler kavramlarından bir tanesi “liderlik” kavramıdır. Bilgi toplumuna geçiş süreci, teknolojik gelişmeler, insanların iş, sosyal yaşam, beklenti ve ihtiyaçlarını değiştirmeye devam etmektedir. Bu değişim gerek özel yaşam gerekse iş hayatında daha demokratik yaşama, daha insancıl davranış ve tutum sergilenmesi beklentisine yöneltmektedir. Bundan dolayıdır ki iş ortamında, siyasi platformda yönetici ve liderlere büyük görev düşmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle yönetici adil davranmalı ve gelecekte de liderlik vasıflarını sürdürebilirliğini sağlayacak sorumlulukları yerine getirmesi beklenen bir durum olmuştur.

Tarihsel süreçte liderlik yaklaşımlarının mevcut durum karşısında şekillendiğidir. Liderlerin doğuştan üstün özelliklere sahip olduğu ve bireyin kişisel yetenek, karakter, kişilik, biyolojik ve fizyolojik faktörlerin ön planda olduğu görülmektedir. İlerleyen dönemlerde liderin özelliklerini geliştirebileceğini, empati ve sezgiye dayalı duygusal liderlik ile duygusal zeka sürecinden söz etmek mümkündür (Aslan, 2013: 210).

Liderlik içinde bulunulan durumlara, mekâna ve zamana göre yetenek ve tecrübelerini kullanabilme yetkinliğine bağlı olarak değişmektedir. Kısacası, liderlik Maslow’ın ihtiyaçlar hiyerarşisindeki zirvedeki durum olan “kendimizi gerçekleştirme” yaklaşımının ta kendisidir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramı

Lider ve liderlik kavramı ile ilgili birçok tanımlamalar yapılmıştır. Her bir kavramda liderin taşıması gereken özellikler yazına dökülmüştür. Aşağıda literatürde yer alan kavramlara yer verilmiştir. John Adair (2014: 33), Konfüçyüs ve Liderlik kitabında lider kavramını ‘Liderlik etmek demek, yanınızdaki insanlara yol göstermektir’ olarak tanımlamıştır. Eren (2020: 26-27) lider kavramını ‘Daha önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda insanları çevresinde toparlayabilme ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için sarf edilen bilgi, beceri ve davranışların toplamıdır.’ ifadesini kullanmıştır. Bir başka liderlik kavramının tanımında ise, ‘kimi zaman kişilik özelliği kimi zaman bir makamın özelliği kimi zaman da bir davranış özelliği’ şeklinde tanımlanmıştır (Çelik, 2001:1). Liderlik kavramına yönelik birçok tanım yapılmış aşağıda birkaç ifadeye yer verilmiştir.

- ‘Lider olan birey, daha önceden belirlenmiş amaçlar çerçevesinde grup üyeleri tarafından izlenen kişi olarak tanımlanmaktadır (Ersen, 1996: 41).
- C. H. Cooley(1902) ‘‘Liderlik, sosyal hareketlerin üzerinde olabilmektir.
- Liderlik; çalışanlar tarafından ortak vizyon çerçevesinde örgütü yönlendiren hedef, strateji ve uygulamalara yönelik etkinliklere, destek verilmesi sonucu sinerjik bir yönetim süreci anlayışıdır (Aytaç, 2003: 61).
- E.F. Mumford (1906) tanımında ise, ‘‘Liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır’’
- Liderlik, değişime karşı gösterilen direncin üstesinden gelmek için duyulan ihtiyaç örneğindeki gibi yapılacak faaliyetlerin yeniden sıralanmasını ya da yeni bir düzenlenmesini içerir (Bass, 1960: 83).
- Lider olan kişi, bireylerin beklentileri ve birbiriyle olan ilişkilerini korumaya ve tutumlarını etkin kılmaya yönelik davranışlardır (Stogdill, 1974: 411).
- Bogardus (1934) ‘‘Liderlik sadece kişilik ve grup olayları değil aynı zamanda birçok kişinin zihinsel iletişim kurduğu kişilerin diğer kişiler üzerinde etkin olduğu varsayılan bir süreçtir’’ şeklinde tanımlamıştır.
- W.Pogonis (1992) liderliği ‘‘insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati kurmak, tutarlı davranışlar sergileyerek etkileme’’ olarak tanımlamaktadır. Lider olma yalnızca meslektaşlarını ve astlarını etkilemek değildir. Aynı zamanda özel kurumlarda, kamu kurumlarında ve gönüllü sivil toplum kuruluşlarında da bir dizi paydaşlar ve ağlar ile iletişim kurarak onların güvenini kazanmaktır. Birçok tanımlamalar

yapılmış olsa da bu noktada liderlik; bütün bunları etkileme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Hartley ve Benington, 2010: 46).

2.2. İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Günümüzde liderlik teorileri, tipleri, türleri ve yaklaşımları yanında ideal bir liderde bulunması gereken liderlik özellikleri şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 229-230; Mankan, (2014:152-154; Adair, 2014: 23-95-148; Adair, 2016: 42).

Tablo 1: İdeal Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler

<ul style="list-style-type: none"> • Bilgiyi Paylaşmak • Kendisini iyi tanımalıdır. • İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirilmelidir. • Grup üyelerini iyi tanımalı ve güvenmelidir. • Amaçları belirlemelidir. • Doğru ve hızlı karar almalıdır. • Sonuçları denetlenmelidir. • Objektif ve tarafsız olmalıdır. • Demokratik olmalı grup üyelerini karara katmanındır. • Zıt görüşleri davet etmelidir. • Üyelerle diyalog kurmalı doyurucu bilgi iletmeli ve gerekli bilgileri toplamalıdır • İyi bir dinleyici olmalıdır. • Hataları hoş görmelidir. • Üyelere örnek olmalıdır • Grup çalışmasına Özen göstermelidir. • Cesaret aşılama özelliği • İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek • Cesaret • Coşku • Samimiyet • Doğru işi yapar. • Sorumluluk Almak • Güvenilir Olmak • Merhametli Olmak • İş Ahlakına Sahip Olabilmek • Bir Vizyonu Ve Benimsetmek Ve Bunu Da Çalışanları İle Paylaşmak • Ekipleri Desteklemek 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik Bilgi Ve Beceri Sergilemek • Değişime açık olmak müşteri ihtiyaçlarına yönelik faaliyet göstermek • “Bir kişinin egosunu arka plana koyması, mükemmelliyetçiliğinin mihenk taşıdır. • İnsancıl olmalı her şeyi sevmeli ama insanları her şeyden çok sevmelidir • İnisiyatif kullanılmalı ve gruba öncülük etmelidir • Yerine getirilmesi mümkün olmayan Emir vermemelidir • Üyeleri övme ve yerme işlerini başkalarının yanında yapmamalıdır • Gerekğinde üyelere ceza vermekten kaçınmamalı, ancak ceza ve suç arasında orantılı olmalıdır. • İradeli, sabırlı, sağduyulu, cesaretli, samimi, güvenilir, düzgün konuşan, ciddi fakat sempatik, nazik ve temiz giyimli olmalıdır. • Süreci sorgulama özelliği • Analiz edebilme özelliği • Diğer insanları harekete geçirebilme özelliği • Başkalarına örnek olma özelliği • Liderlik pozisyon değil aksiyondur. • Zorlu, Talepkar Ama Adil, Doğruluk • Tevazu • Karar vermek, uygulamak, sorunu çözümü • Projeleri, İş Akışını Ve Süreçleri Yönetmek • Duyularını Kontrol Edebilmek • Zamanında Ve İnisiyatif Kullanabilmek • Zamanı Ve Kaynakları Doğru İletmek
--	--

Son zamanlarda hep kullanılmakta olan ve literatüre eklenmeye çalışan lider özelliklerinden ‘güçlü’ olma kavramı üzerinde durulmaktadır. ‘Güçlü’ kelimesi Türk Dil Kurumu’na göre ‘gücü, kuvveti olan; yavuz; şiddeti çok olan; sözü

geçen, dediğini yaptıran; kudretli ve nitelikleri ile etki yaratan' anlamlarına gelmektedir. Güçlü liderlik kavramı ise 'zamana meydan okuyan, fikirlerle günümüz iş dünyasının yoluna ışık tutan kişi' olarak anlamına gelmektedir (Harvard Business Review, 2020).

Güçlü lider olabilmek hem doğuştan gelen özelliklerin olması hem de sonradan kazanılan yetkinliklerle elde edilebilir. Güçlü lider olmak güçlü kişilik ve karaktere sahip olmak,

Yukarıdaki tabloda yer alan özelliklerin birden fazlasına sahip bireyler güçlü liderlerdir denilebilir. Çünkü her koşul ve şartlarda nasıl davranılması gerektiğini bilirler. Rakiplerinden üstün olmalarını sağlayan ise bu güçlü yapılarıdır.

2.3. Örgütlerde Güçlü Lider Olabilmek

Güçlü ve başarılı bir lider olmak için hem doğuştan özelliklerin olması gerekir hem de var olan özelliklerin geliştirilmesi gerekir. Bir lider olmak kolay olmadığı gibi yetiştirilmesi de zor olan bir süreçtir. Liderler olaylara ve kişilere yön veren kişilerdir. Süreci değerlendiren süreci yönetebilen kişilerdir. Stres, kaos, kriz ve çatışma dönemlerinde liderlerin ortaya çıktığı dönemlerdir. Lider kapalı havayı açık havaya çeviren yani tehditi fırsata çevirebilen insanlardır. Zor koşullarda liderler ortaya çıkar.

Örgütlerde güçlü lider olmak; süreci yönetebilecek, kriz ve stres dönemlerinde geleceği görüp tedbiri alabilecek kişilerin olmasıyla mümkündür. Lider olmak bir de güçlü lider olmak zorluklar karşısında yılmıya kapılmayan, enerjisini takım arkadaşları ile paylaşan bireylerle mümkündür. Güçlü lider olmanın kendine has özellikleri vardır. Güçlü lider olmak liderlik vasıflarının tümünü taşımakla mümkündür. Güçlü olmak mükemmeliyetçiliği gerektirir. Liderler, sürekli olarak kendilerini ve ekip arkadaşlarını sürekli geliştirmeye çalışır. Ekip arkadaşlarına tek vücut olmayı öğretir ve 'biz' olmanın duygusunu paylaşır. Güçlü liderler mücadelecidir ve hiçbir engel onu yıldırmaz ve engelleri aşmayı da hedefleri haline getirir. Liderler disiplinlidir. Olmazsa olmaz, değişmezleri, vazgeçilmezleri vardır. Mükemmeliyetçi yapılarının ardında detaylı düşünüp, olayları ince detaylarına kadar inceler. Örgüt liderleri çevresini etkileyerek yön verir. Hitabeti etkili ve iletişimi güçlüdür.

Güçlü liderler güçlü oldukları kadar, güçlü yönlerini bilir ve zayıf yönlerini güçlendirmeye çalışır, hatalarından ders çıkarır, kendindeki eksiklerinin neler olduğunu bilir ve kişisel gelişimini sürekli kılar. Eğitime ve öğretime önem verir. Çalışanlarını incitmekten kaçındığı gibi onure eder, motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışır. Korkularıyla yüz yüze gelen güçlü liderler risk almaktan korkmazlar, zorluklara karşı göğüs gererler. Değişim mühendisidirler ve yeni fikirlere açıktırlar sürekli gelişim ön plandadır. Analizci bir yapıya sahiptirler ve hızlı anlama yorumlama yeteneğine sahiptirler. Güçlü liderlerin

karşılarında duran kişilerde güçlü olmalıdırlar. Çünkü, karşılarındaki kişiyi iyi analiz edip, olaylar ve süreçler üzerinde çözümler üretirler. Her olay örgüsü ve sürecin işleyebilmesi için tedbirli davranıp ikinci bir yedek plan yapmayı ihmal etmezler. Güçlü liderlerin en önemli özelliği geleceği öngörebilmeleridir.

Örgüt içinde güçlü lider olmak ekip arkadaşlarına karşı saygılı ve sevecendir. Ekibinin sorunları ile ilgilenir ve onların motivasyonunu yüksek tutmak için çalışır. Takım arkadaşlarının yeteneklerini keşfedip onları doğru işler yapması için yönlendirir. Örgüt içinde yapılan bir hatayı ekibin hatası olarak görür ve onu düzeltmeye çalışır. Gelişmeyi teşvik eder en zor koşullarda bile ideallerinin peşini bırakmaz. Bulunduğu ortamda rekabetçi değil, birlikte hareket etmeyi tercih eder. ‘Büyük balık küçük balığı yutar’ mantığındadır ve dış dünyaya ve rakiplerine karşı sürekli uyanıktır, birlik olmayı destekler. Her durumda güçlü olabilen güçlü liderler, gerektiğinde alttan almasını bilirler. Haksızlıklara karşı haklarından vazgeçebilen ve yüksek ahlaklı güçlü bir karaktere sahiptirler. Her zaman başarı odaklı olan güçlü liderler, kişilik özelliklerini geliştirip, asildirler ve kaliteden vazgeçmeyen örnek bir kişilik sergilerler. Kararlı, tutarlı, onurlu, kişilik ve karakter yapısı ile herkesin saygı duyduğu biridir ve sevginin ve saygının karşılığını da verebilir.

Her koşul ve durumda ümitsizliğe kapılmayan güçlü lider, çıkarıcı değildir. Sabırlı, iradesi yüksek, adaletli, hakkaniyete önem veren, liyakat sahibi, iradeli ve girişimcidir. Gerçekçi düşünceye sahip süreçlerin aşamalarını takip eder. Geçmiş, bugün ve yarın arasında ilişkiyi kurup analiz edebilme yetenekleri vardır. Öz güveni yüksek yapıcı bir şekilde eleştirisini yapar. Önce dinler, sonra düşünür ve her söyleyeceği kelimeyi değerlendirerek söylemeye çalışır. Öfkesini belli etmez ancak öfkelenmeden yaptırım gücü yüksek bir kişiliğe sahiptir. Yerine göre davranmasını bilir, söz ve davranışları arasında uyum vardır ve güler yüzlüdür. Olaylara duygusal düşünmez ve akılcı yaklaşır. Acizliklerini yansıtmaz, her zaman güçlü olmak zorundadır. Güçlü liderler idealisttir, tutarlıdır, çalışkandır, özgüveni yüksek bireylerdir. Güçlü liderler ayna gibidir, kendisini geliştirdikçe ekibine yansıtır ve ekibine güç verir.

2.4.Güçlü Bir Lider Örneği

Mustafa Kemal Atatürk Türk Milleti'nin tarihine yön vermiş güçlü liderlerden biridir. Her zaman olaylara empati ile yaklaşmış çevresindekilerin sıkıntısını ve hastalıklarını kendi hastalığı ve sıkıntısı olarak görmüş, zor durumlarda bile şefkatini ve vatanına, milletine olan sevgisini kaybetmemiş olmasıdır (Arıkan:2001:243). En zor şartlarda kararlı adımlar atmış, çevresindeki insanların görüş ve fikirlerine değer vermiş, başarının ekip ruhu ile olacağına inanmıştır. Değişimin öncüsü olmuş vatan ve milletin refahını düşünmüştür. Analizci düşünce yapısıyla, kanunların uygulanmasına dikkat etmiş, otokrat

davranmış ve nezaket kurallarına uygun davranmaya özen göstermiştir (Taş, 2009:6, Lewis, 2000:289).

Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik özelliklerinin birçoğunu kişilik ve karakterinde taşımış olması onun güçlü bir lider olmasını sağlamıştır. En önemli özelliklerinden birisi de her durum ve şartlarda vazgeçmemesi, yılmaması ve cesaretli olmasına bağlıdır. Mustafa Kemal Atatürk'ün cesaretli, azimli ve güçlü lider oluşunu Cumhuriyet tarihinde yaşanan en önemli örneklerden biri olan Çanakkale Savaşı'nda göstermiştir. İtilaf Devletleri'nin 1918 tarihinde Mustafa Kemal'in önceden düşündüğü noktadan saldırmıştır. 19. Tümen Komutanı Mustafa Kemal Kocaçimen'de Conkbayır'da, cephanesi biten askerlere:

-- "Ben size taarruz emretmiyorum. Ölmeyi emrediyorum. Biz ölünceye kadar geçecek zaman içinde yerimize başka kuvvetler ve başka komutanlar geçebilir" demiştir.

Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk'ün komutasındaki Türk ordusu, canı pahasına savaşmış ve destan yazmıştır. Çanakkale Savaşı'nda yaşanan bu olay tarihte yaşanan takvimde yer alan unutulmaz bir gündür. Bu olay ile Mustafa Kemal yukarıda sayılan liderlik özelliklerinin hepsini kişilik ve karakterinde barındırmıştır. Bu nedenle, Mustafa Kemal Atatürk güçlü bir liderdir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2016). 100 Harika Fikir Etkili Liderlik ve Yönetim İçin. Babralı Kültür Yayıncılığı, 3.baskı, Kasım, s.35.
- Adair, J. (2014), Konfüçyüs ve Liderlik, BKY Yayınları, Türkçesi: Utku Öztürk 1.baskı, Ekim, s.164.
- Arıkan, S., (2001), “Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi”, Hacettepe Ün. İİBF Dergisi, Cilt:19, Sayı:1, ss:231-257.
- Aslan, Ş. (2013). Duygusal Zeka Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik, Eğitim Yayınevi, 2.baskı, Mayıs.
- Aytaç, T.(2003). Post Modern Eğitim Yöneticisi, 21.Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, 16-17 Mayıs 2002, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları
- Bass, B.M. (1960). Bass &Stogdill’s Handbook Of Leadership; Theory, Research and Managerial Applications (3.baskı) New York, Harper & Row.
- Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik. Pegem A Yayıncılık, 2.baskı, Ankara.
- Eren, E. (2020). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayınları, 12.baskı, İstanbul.
- Ersen, H. (1996). Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Etkin Olmanın Yolu. Alfa Yayınları, İstanbul, Mart, 2.baskı.
- Hartley, J. & Benington, J. (2010). Leadership For Healthcare, Bristol, The Policy Press.
- Harvard Business Review, (2020). Güçlü Liderlik, HBR’s 10 Must Reads.
- Lewis, B., (2000), Modern Türkiye’nin Doğuşu, Türk Tarih Kurumu, 8. Baskı, Ankara
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz Vergünel, M. (2016), Örgütsel Davranış, Aktüel Yayınevi, Bursa, sayfa 326.
- Taş, S., (2009), “Atatürk’ün Dönüşümcü Liderliği”, SDU International Journal Of Technologic Sciences, Vol:1, No:2.

SİVİL HAVACILIK ÖRGÜTLERİNDE HAVA EMNİYET YÖNETİMİ

Attila KAYA¹

GİRİŞ

Ulaşımında zamanın çok önemli bir konu olduğu düşünüldüğünde en hızlı ve teknolojik ulaşım şeklinin havayolu olduğu söylenebilir. Ülkeler ve kıtalar arası yolculuklar ile kısa mesafe olsa bile acil durum gerektiren şehirlerarası yolculuklarda insanlar için hava yolu taşımacılığını çok önemli bir alternatiftir. Bu nedenle dünyada ulusal veya uluslararası birçok hava yolu şirketi tarafında sivil havacılık faaliyetleri yürütülmekte ve milyonlarca yolcu bu şekilde seyahat etmektedir. Genel olarak hava yolu taşımacılığını, ticari amaçla hava araçları kullanılarak yapılan yolcu ve kargo taşımacılığı olarak nitelendirebiliriz. Son yıllarda bu alan daha fazla profesyonel bir yapıya bürünmüş, bazı firmalar sadece yolcu taşımacılığına yönelirken bazı firmalarda kargo ve posta taşımacılığı üzerinde yoğunlaşmışlardır. (Mishkin, 2001: 25).

Kapasite ve zaman açısından ulaşımı endüstrisinin en önemli kolu olan sivil havacılık, aynı zamanda küresel bir ağ oluşmasını ve ülkelerin her anlamda bir işbirliği içerisinde olmasına vesile olmaktadır. Mesafelerin yaklaşmasının ticari faaliyet üzerindeki olumlu etkisi yanında, sektörün yüksek istihdam sağlama olanakları da ekonomi üzerindeki bir başka faydasıdır. Sivil havacılığın küresel olarak tam bir yasal zemine kavuşması 1944 yılında Chicago’da yapılan Uluslararası Sivil Havacılık Konferansı’na dayanmaktadır. Türkiye’nin de içinde bulunduğu 54 ülkenin katılımı ile gerçekleştirilen konferansta; Sivil havacılığın maddi ve sosyal olarak uluslararası anlamda faydaları üzerinde durulmuş, her anlamda bütünleşmeyi sağlayan bu sektör için bir sözleşme imzalanarak Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) kurulmuştur. ICAO sivil havacılık konusunda uygulanacak genel kuralları belirlerken, önceliği güvenlik prensibine dayana yeni kararlara da imza atmaktadır. Bunun yanı sıra ICAO hava araçlarında hizmet kalitesinden uçakların bakımına, onarımına, havaalanlarının altyapı gereksinimleri ve haberleşme gibi teknik konulara varıncaya kadar birçok konuda kararlar almaktadır (ICAO, 2019).

¹ Dr., Kültür ve Turizm Bakanlığı, akaya501616@gmail.com

Çok kompleks bir yapıya sahip olan sivil hava taşımacılığında en önemli unsur güvenlidir. Yolcu ve yük taşıma kapasitesi düşünüldüğünde sivil havacılıkta yapılacak herhangi bir hatanın ciddi anlamda sorunlara yol açabileceği hatta facia ile sonuçlanması kaçınılmazdır. Bu nedenle güvenlik amaçlı önlemlerin ne şekilde olabileceği yönünde araştırmalar yapılmaktadır. Sektör daha önce meydana gelen hatalardan bir çıkarımda bulunarak sürekli kendisini geliştirmeye çalışmaktadır. ICAO tarafından hedef olarak belirlenen ve her alanda sürekli vurgu yapılan “0” kaza oranı için yeni teknikler geliştirilmektedir. Ancak unutmamak gerekir ki insan unsuruna dayanan her faaliyette her an umulmadık bir sorunla karşılaşılabilir. Bu nedenle teoride uygulanmak istenilen kazasız hava yolu taşımacılığı şimdiye kadar teoriden öteye geçememiştir (Çavdaroglu vd., 2009:2).

Havayolu taşımacılığında ulaşımın şekli nedeniyle bazı zamanlarda ciddi sorunlar yaşanmakta, hatta bu sorunlar facia ile sonuçlanmaktadır. Bu faciaların önlenmesinin birinci kuralı ise sivil hava taşımacılığında emniyet sistemlerinin en iyi şekilde çalışmasıdır. Endüstriyel olarak da sivil havacılık faaliyetleri bazı gruplar tarafından tehdit olarak kullanılmaktadır. Posta ve kargo taşımacılığı faaliyetlerinde rakip firmalar tarafından sabotaj ve engellenme çalışmaları olabileceği gibi çok sayıda insanın bir arada bulunmasının terör eylemlerine konu olması önemli etkiler doğuracaktır. ABD de 11 Eylül 2001 tarihinde gerçekleştirilen hava saldırıları bunu dünya tarihindeki en büyük örneğidir. Saldırı sonunda uluslararası alanda ciddi tedbirler alınmış, bu saldırılar adeta bir domino etkisi yaparak yeni savaşlar, ekonomik değişimlere sebep olmuştur. Bu olay sivil havacılık açısından ise bir tam dönüm noktası olmuş, güvenlik zafiyetleri bütünsel olarak yeniden gözden geçirilmiştir. Özellikle çok uluslu şirketlerde çalışan farklı kültürler sahip insanların birlikte ne şekilde hareket edeceğine ilişkin örgüt kültürünü oluşturulması ve çalışanlarda güvenlik bilincini geliştirmeye yönelik yeni teknikler denenmektedir. Bu çalışmada, tarihe mül olmuş sivil havacılık kazaları incelenmiş ve hava emniyet yönetimi konusunda değerlendirmeler yapılarak ve önerilerde bulunulmuştur.

SİVİL HAVACILIK VE GELİŞİMİ

Sivil havacılık sektörü şirketler ve uluslararası örgütler ile insanları birbirine bağlayan, kültürel etkileşimi sağlayan, ekonomik kalkınma ve çeşitliliği destekleyen, teknolojik gelişmelerin en yakından takip edilip uygulandığı bir sektördür. Bu sektöre doğrudan bağlı onlarca yan sektör ve endüstri kolu bulunmaktadır. Yolcu taşımacılığı ve ticari faaliyet olarak iki ana bölüme ayrılan sivil havacılık faaliyetlerinde kısmi olarak da olsa bazı askeri etkinliklerde yer almaktadır. Bu nedenle askeri ve istihbarat amaçlı olmayan bütün havacılık faaliyetlerinin sivil havacılık olarak nitelendirilebiliriz. I. Dünya savaşı sırasında uçaklar ile hem silah hem de asker taşımada kullanılması yeni yeni gelişen hava

araçlarının ileride başka boyutlarda faaliyetlerde bulunmasının ilk başlangıcı olacaktır (Oyman, 1998: 5).

1936 yılına kadar büyük balonlar aracılığı ile sınırlı imkânlar ile gerçekleştirilen ve daha çok ticari amaçlı olarak yapılan küçük çaptaki faaliyetler, ikinci dünya savaşı sonrasında uçakların da iyice gelişmeye başlamış olmasıyla sivil havacılık faaliyetine dönüşmeye başlamıştır. Savaş sonrası terhis olan yetmişmiş pilotların boşa düşmesi ve ihtiyaç fazlası uçakların özel sektöre tahsis edilmesiyle birlikte, teknik gelişmeler ile okyanusları geçebilecek güçte motorlar üretilmeye başlanmış hava yolu konusunda rotalar ve yollar oluşturulmuştur. Daha çok ticari amaçlı kargo taşımacılığına yönelik yapılan faaliyetlerin Avrupa - Güney Amerika arasında olduğu söylenebilir. 1937 yılında Lufthansa havayolları tarafından Berlin'den Buenos Aires'e sefer yapabilmek için Atlas Okyanusunda istasyonlar inşa etmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak Avrupa'nın bütününde hava yolu trafiğine ilişkin yeni rotalar belirlenmeye başlamıştır (Can, 2008: 48-49).

Sivil havacılıkta profesyonel bir standartın yakalanması için 1940 - 1950 yıllar arasında yoğun çalışmalar yürütülmüştür. Bu tarihlerden itibaren Uluslararası alanda söz sahibi olan taraf ülkeler için bağlayıcı kararları bulunan örgütlerin faaliyete başladığı görülmektedir. Uzun mesafeleri diğer ulaşım araçlarına göre çok daha hızlı kat edebilen bu yeni taşımacılık şekli kısa sürede birçok kişi tarafından benimsenmeye başlamıştır. Giderek artan şirketler sayesinde rekabet ortamı oluşmuş ve hava yolu taşımacılığı daha fazla kişi tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Hatta 1960'lı yıllarda uzaya çıkmak, aya gitmek düşüncelerinin de gelişen sivil havacılık faaliyetlerinin bir sonucu olduğu söylenebilir. Ancak küresel olaylara sıkı sıkıya bağlı olan bu sektörün en zayıf yönlerinden birisi, dünyada meydana gelen ekonomik krizlerden ciddi anlamda etkilenmesidir. Tüm dünyayı derinden sarsan ekonomik krizlerin tamamında hava yolu taşımacılığında ciddi zararlar görülmüştür (Karatay ve ark., 2014).

1944 yılında yapılan Chicago Konferansında, sivil havacılık konu olan bütün faaliyetler üzerinden detaylı bir değerlendirme yapılmış, güvenlik öncelikli olmak üzere bir takım kararlar alınarak uygulanmak üzere Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı kurulmuştur. Kısa adı ICAO olan bu örgüte günümüzde 190 ülke üyedir (ICAO, 2019).

ICAO'nun kuruluş amaçlarına genele olarak açıklamak gerekirse;

- Sivil havacılığın güvenli ve sürekli gelişimini sağlamak.
- Bütün uçuşları emniyetli bir hale getirmek.
- Havaalanları güvenliği ile uçuş öncesi uygulamaları bir standarda bağlamak

- Havayolu araçlarını periyodik bakım onarımı ile diğer teknik ihtiyaçları için uluslararası standartlar belirlemek.
- Dünya üzerinde sürekli artan hava trafiği için hava sahalarının güvenliğini artıracak yeni teknikler geliştirmek
- Haksız rekabeti önlemek.
- Uluslararası sivil havacılık konusunda diğer işleri düzenlemek (ICAO, 2011).

Günümüzde sivil hava taşımacılığı, faaliyet gösteren şirketlerin fazlalığı ve uygun rekabet koşulları nedeniyle ekonomik olarak herkese hitap edebilecek seviyeye gelmiş olup, insanlar çok yakın mesafelerde bile zamandan tasarruf amacıyla havayolu ulaşımını kullanmaya başlamışlardır. Anı durum kargo taşımacılığı içinde geçerlidir. Artık dünyanın birçok ülkesinden farklı bölgelere internet üzerinde yapılan çevrimiçi satışlar için ürün taşımacılığı yaygın olarak yapılmaktadır. Bu durum her açıdan düşünüldüğünde sivil havacılığın dünya için ne kadar önemli olduğunu ortay koymaktadır (Karaağaoğlu, 2015: 4).

Tüm dünyada faaliyet gösteren havayolu şirketlerinin üyeliği ile kurulan ve uluslararası bir ticaret kuruluşu olan “Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği” (International Air Transport Association) tarafından 2023 yılı kâr beklentisini 9.8 milyar dolar olarak açıklamıştır. Pandemi'nin olumsuz etkileri nedeniyle geçmiş yıllarda eskiye düşen kar oranı ise 1.2 olarak tahmin edilmektedir. Toplam gelirin 803 milyar dolar civarında olacağı, sektör gelirlerinin pandemi sonrası 800 milyar dolar sınırını aşacağı öngörülmektedir. IATA Genel Direktörü Willie Walsh; küresel ekonomik sorunlar, artan maliyetler sonarı yüksel fiyatların yolcu sayısında önemli düşüşe sebep olduğunun söylemiştir. Yine 2023 yılında pandemi sonrası düşen kargo taşımacılığının 57 ton civarında olması beklenmektedir (www.dunya.com).

HAVA EMNİYET YÖNETİMİ

1944 yılında Chicago Uluslararası Sivil Havacılık Konferansında, güvenli yolcu taşımacılığının Sivil havacılığın en önemli konusu olduğu ve en üst seviyede tedbirler alınması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Özellikle o dönem için kullanılan uçakların hemen hemen hepsi savaş sonrası dönem ait ordu çıkması olduğu için bakım onarım konuları ciddi bir sorundu. Bunun yanı sıra tam inşa edilmemiş hava alanları ve rayına oturmamış hava trafiği de dikkat edilmesi gereken gider önemli konulardı. ICAO aldığı bütün kararlarda ve uygulamalarında güvenliği birinci koşul ve olmazsa olmaz olarak görmektedir (Uzuner, 2003: 63).

Risk kavramı güvenlik tedbirlerinden önce tehlike algılamaları oluşturan bir kavramdır. Dolayısıyla bir konuda risk varda güvenlik tedbiri alma zarureti de ortaya çıkmaktadır. Yani risk tespiti güvenliğin ilk koşuludur. Bu nedenle ICAO

havacılıkta riski; tehlike içeren kazaya neden olabilecek bütün durumlar olarak nitelendirmiştir. Bütün riskler ciddi tehlike oluşturacağı anlamı taşımamaktadır. Ancak hangi riskin sonunda ne tür bir tehlike ortaya çıkacağı çoğu zaman öngörülemediği için sivil havacılıkta her türlü risk için en üst seviyede önlemler alınmaktadır (Krause, 2003: 23)

Günümüzde ise artan yolcu sayısı hava limanı ve hava trafiği nedeniyle daha karışık bir hal alması güvenlik konusunda tedbirleri sürekli güncellemeyi zorunlu kılmaktadır. ICAO tarafından yapılan çalışmalarla, son derece karışık bir yapıya bürünmüş sivil hava işletmeciliğinde teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesi ve uygulanması, personelin bu konuda yetiştirilmesi, uluslararası koordinasyonun sağlanması ile yürütülmektedir (Karimbocus, 2009: 12). Teoride bütün tedbirler planlanmış olsa bile, kullanılan donanımların ve operasyonların bölgesel olarak farklılık göstermesi, personelin bu konudaki eğitimi, hava şartları, iletişimsel olarak verilerin zamanında ulaştırılması ulaştırılmadığı gibi etkenler hava güvenliğini belirlemektedir. Dünyada meydana gelen birçok hava yolu kazasında birden çok sebebe bağlı zincirleme gelişen olaylar sonucunda yaşanmıştır. Bu nedenle hava yolu güvenli sürekli dinamik olmayı, anlık analizler ışığında hareket etmeyi gerektiren bir yapıya sahiptir (Clinton vd. 1992: 169)

Havacılıkta alınan güvenlik tedbirlerinin birinci nedeni tabii olarak insan hayatının korunmasıdır. Ancak bunun yanı sıra bu sektörün ayakta kalabilmesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi de güvenlik ile yakında ilişkilidir. Her ticari işletme müşterilerinin güvenliğini sağlamaya yönelik en üst seviye tedbirler almak zorundadır. Aksi durumda faaliyet tercih sebebi olmayacağı için işletme yok olacaktır. Konunun bir diğer boyutu da meydana gelen kazalarda ortaya çıkan sonuçlar çok ciddi olduğu için tazminat ödenmesi durumudur. Çok yüksek oranlarda birçok kişiye veya şirkete ödenen tazminatlar hava yolu şirketinin batmasına varacak kadar sonuçlara neden olabilmektedir. Bu durumda batan hava yolu şirketlerinin zincirleme olarak yan sektörleri de olumsuz etkilemesi kaçınılmaz olmaktadır (Bükeç, 2015: 54).

Havacılıkta emniyet yönetim sistemi etkili bir çalışma için risklerin belirlenmesiyle başlayıp şirketin rutin süreçlerinde uygulanmasını sağlayan süreçler bütünüdür (EASA, 2010:8). Burada teknolojinin güvenlik amaçlı sürekli kendini geliştirmesi olumlu bir gelişme olsa da artan hava yolu taşımacılığın taleplere karşılık vermesinde ve sistemlerin her seferinde uygulamasının değişmesi riskleri artıracığı için hava emniyet sistemlerinin uygulanmasında dinamik risk odaklı yaklaşım benimsenir. Emniyet Yönetim Sistemi (SMS) bu risklere tek bir noktadan bakmaz çünkü riskler birbirini zincirleme olarak etkilemektedir. Aslında havacılık sektöründe SMS'i çıkaran sebep de tam olarak budur. Risklerin yapısını, analizi ve bu konuda bir hafıza

oluşturma zorunluluğu güvenlik konusunda bütünsel bir emniyet sistemini zorunlu kılmaktadır (TCCACC, 2004: 5).

Diğer taraftan havacılıkta kullanılan uçaklardan tutun havaalanları ve ekipmanları, lojistik destekleri ile haberleşmede kullanılan diğer teknolojik aletlerin çok yüksek maliyetleri bulunmaktadır. Üstelik milyon dolara mal olan uçakların hem bakımları çok maliyetli hem de kullanım ömürleri sınırlı olduğu için sivil havacılık endüstrisi şirketler için ciddi maddi kaynak gerektiren yatırımlardır. Ortaya çıkacak güvenlik zafiyetlerini hava yolu şirketlerinin batmasına neden olabilecek ciddi zararlar doğuracağından, sektörde hava emniyet sistemlerinin geliştirilmesine yönelik ciddi araştırma geliştirmeler yapılmaktadır. (Gill & Gurvinder, 2004: 234). Bu araştırmaların en başında yolcuların giriş ve çıkışlarının en doğru şekilde nasıl kontrol altına tutulabileceğidir. Uçağa binmeden önce ön kontroller ciddi önem taşıdığı için kullanılacak tarama cihazlarını sürekli son sistem olması gerekmektedir (McLay vd., 2006: 184).

Hava güvenliği konusunda proaktif, reaktif ve prediktif olmak üzere üç yaklaşım bulunmaktadır. Bunları kısaca açıklamak gerekirse;

Proaktif Yaklaşım

Proaktif yaklaşımda uçuştaki pilota yardımcı olan seyrüsefer sistemlerinin, yaşanması muhtemel arızalardan önce tehlikeleri göz önünde bulundurarak sistemin içindeki emniyet risklerini tanımlanması ve bu risklerin en aza indirilmesi için gerekli tedbirlerin alınması durumudur. (SHGM, Emniyet Yönetimi El Kitabı, 2011: 10)

Reaktif Yaklaşım

Reaktif yaklaşımda ciddi sebepler doğurabilecek olayı tetikleyici unsurların sürekli gözetlenmesi ve kontrol altında tutularak gerekli önlemlerin alınmasını sağlayan bir yöntemdir. ABD yapılan bir araştırmada reaktif yaklaşımın hava emniyet sistemlerin can damarını oluşturduğu bildirilmiştir. Reaktif yaklaşımda tetikleyici olayların etkileri kaza üzerinde incelenmesinde elde edilen bulgularla sınırlı olmaktadır. Bu nedenle sonuca göre yorum yapan bir yaklaşım yerine önleyici tedbirleri içeren proaktif yaklaşım hava yolu şirketleri tarafından daha çok benimsenmektedir (Liou, vd., 2008: 21).

Prediktif Yaklaşım

Prediktif yaklaşım, herhangi olaya ya da riske bağlı olmaksızın rutin şekilde güvenlik sağlamak için standart verilerin toplanması ile analizini içermektedir. Birden çok istatistik verisi ve test verisinin belirli bir sistem üzerinden analizi ile risklerin tespitine yarayan bu sistemde geniş bir veri girişine göre planlama yapılmaktadır. Ayrıca bu sistem elde ettiği veriler ile reaktif ve proaktif sistemler ile entegre bir biçimde işlemektedir (SHGM, Emniyet Yönetimi El Kitabı, 2011: 17).

SİVİL HAVACILIKTA ÖRNEK OLAYLAR

1985

1985 yılında Japon Havayollarına ait Boeing 747'nin, gerçekleştirdiği iç hat uçuşu esnasında meydana gelen kazada 520 kişi öldü. Uçakta ortay çıkan ani basınç kaybı nedeniyle uçağın kontrolünü sağlayan hidrolik sistemler devre dışı kalmış ve kazar gerçekleşmişti. Japonya'da uçak kazasına ilişkin oluşturulan komisyonu tarafından yapılan soruşturmada; uçağa 7 yıl önce iniş sırasında geçirdiği hafif kaza sonrasında hatalı ve standart dışı bir bakım yapıldığı ve bunun sonucunda kazanın meydana geldiği tespit edilmiştir (<https://t24.com.tr>)



Kaynak: <https://www.bilgiustam.com/japonya-havayollarinin-123-sefer-sayili-ucusu/>

1974

1974'te, İstanbul-Paris-Londra seferini yapan Türk Hava Yolları'na ait DC-10 tipi uçak, Paris Havalimanı'na uğradıktan sonra, 117 yolcusu ile Londra'ya uçmak için havalanacaktı. Aynı gün, British Airways personelleri grev yapıyorlardı. Bu nedenle söz konusu uçakta bulunan yolcular da Türk Hava Yolları seferini seçtiler ve uçaktaki yolcu sayısı 346 yolcuya yükselmışti. Plan harici yolcu alındığı için sonradan gelen bagajların da uçağın kargo bölümüne yerleştirilmesi gerekiyordu. Havaalanında kargo görevlisi olarak görev yapan Cezayir uyruklu çalışan kargolama işlemini doğru yaptığını düşünerek uçağın kapısını kapattı. Ancak kendisi İngilizce bilmiyor veya yetersiz İngilizceye sahipti. Teknik talimatta kargo kapısının güç uygulayarak değil iç kısımdaki kancalara tutturularak kapatılması yazıyordu. Yazıyı anlayamadığı için teknik

işlemi de yanlış yapmış oldu. Yapılan yanlış sonrası uçak havalandıktan kısa bir süre sonra kargo kapısı patladı. Uçağın iç basıncı arttı ve uçak tabandan sökülmeğe başladı. İlk etapta kapıya yakın 6 kişi uçaktan dışarı fırlamış ve hidrolik sistemleri arızalanan uçak 800 km hızla Paris yakınlarına düşmüştür. Bu model uçakların daha öncede benzer sorunlar yaşadığı, fakat Mc Donnell Douglas firmasını bir şekilde kollamak adına bu olayların üzerinin kapatılması 346 yolcunun hayatına mal olmuştur. (www.haberler.com)



Kaynak: <https://www.savasankanatlar.com/thy-ucus-981>

1977 Tenerife Faciası

1977 Pazar günü Gran Canaria Uluslararası Havalimanında terörist olayları nedeniyle uçaklar Kanarya Adalarında bulunan Tarife'deki tek bir pisti ve tek bir taksi yolu bulunan Havalimanı'na yönlendirilmiştir. Havalimanı adanın tepesindeydi ve meteorolojik şartlar hızlı değişebiliyordu. Tenerife Los Rodeos Havalimanı tarihinin en yoğun günü yaşanmaktadır ve bu yoğunluk yoğun iş yüküne alışık olmayan kontrolörlerin işini zorlaştırmaktaydı. Çok sayıda uçağın iniş yapması, tam bir karmaşaya sebep olmuştur. Los Angeles'tan gece kalkan 380'i yolcu, 16'sı mürettebat olmak üzere 396 kişi bulunan 1736 sefer sayılı Pan Am uçağı uzun süredir beklediği için sabırsızlanıyordu he kalkışa hazırdı. Ancak, Boeing 747-206B tipi uçakta toplam 248 kişinin bulunduğu KLM yakıt almaktadır ve piste giden yolu kapatmaktadır (Cookson, 2009: 22).

Meteorolojik şartlar nedeniyle görüş mesafesi çok azalmıştı. kontrolör, KLM uçuş ekibine bilgi veriyorken konuşmalar, Pan Am kokpitinde de duyuluyordu.

Konuşmanın ardından kontrolör, KLM'e kalkış için bekleyin sizi arayacağım komutunu verir. Kontrolör, Pan Am'den pistten ayrılınca bilgi vermesini istedi. Fakat aynı anda KLM uçağının üzerlerine gelmekte olduğunu görürler. Pan Am Kaptan Pilot'u, motorlara tam gaz vererek uçağı pistten çıkmaya çalışmıştır ancak başaramamıştır. Sonuçta görüş mesafesi olmadığı kimsenin ne olduğunu anlayamadığı büyük bir patlama duyulmuştur. Kaza sonucunda Pan Am uçağından sadece 61 kişi kurtulurken, KLM uçağından hiç kurtulan olmamıştır ve 583 kişi bu kazada yaşamını yitirmiştir (Cookson, 2009: 22).

Kazadan sonra araştırma için uluslararası katılım ile olarak görevlendirilen 70 kişilik ekip kazanın ana sebebini Hollandalı kaptan pilotun kalkış izni almadan hareket edip pistte hızlanmasının yol açtığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra o anda görevli kontrolörlerinin yoğun sise rağmen tek frekanstan iki uçakla aynı anda bağlantı kurmaya çalışması, konuşmaların net olarak anlaşılabilmesi ve aralarında mutabakata oluşmaması nedeniyle PAN AM'ın uçağından yanlış taksi yolundan pisti terk etmeye çalışması rapor edilmiştir. Ayrıca söz konusu raporda KLM'nin ikinci pilotu ile hava trafik kontrolörü arasındaki telsiz konuşmalarının kural dışı olduğu belirtilmiştir (Strother, 1999: 29).



Kaynak: https://tr.wikipedia.org/wiki/Tenerife_facias%C4%B1

2001: 11 Eylül Olayları

2001 yılında Amerikan Havayolları'na ait 11 ve 77 sefer sayılı, United Airlines'e ait 93 ve 175 sefer sayılı uçakları kaçırarak teröristler tarafından

ABD’de Dünya Ticaret Merkezi’ne ve Pentagon’a yönelik saldırılar tarihin en büyük terör saldırılarından biri olarak nitelendirilmektedir. Teröristler tarafından kaçırılan 93 sefer sayılı uçak ise amacına ulaşmadan Pennsylvania’da düşmüştür. Boston-Los Angeles seferini yaparken kaçırılan Boeing 767 tipi uçak, Dünya Ticaret Merkezi’nin kuzey kulesine, birkaç dakika sonra da yine Boston’dan gelen Boeing 737 tipi diğer uçak da güney kulesine çarpmıştır. Dünya Ticaret Merkezinde iki ülkenin yasal ofisleri yanında 28 ülkeye ait çok büyük şirketlerin temsilcileri ve binlerce çalışanı vardı (Demirci, 2013: 46). Bu şiddetli saldırıların sonucunda 80 den fazla ülkenin vatandaşı olan yaklaşık 3000 kişi yaşamını yitirmiştir (Goodrich, 2002: 575).



Kaynak: https://www.ntv.com.tr/galeri/teknoloji/hackerlar11-eylulungizli-belgelerini-yayinladi-iste-aldiklari-ucret,qWhtt90W0EK4x-4LzbDzIg/OrkEpWxGg06Q_GG5EWQ-4A

Saldırının şekli ve meydana gelen olayların büyüklüğü nedeniyle konunun detaylı olarak araştırılması için ABD’de 9/11 komisyonu oluşturulmuştur. Komisyon çalışmaları sonucunda yayınladığı raporda havacılık güvenliğine ilişkin şu tespitlerde bulunmuştur.

- Sivil havacılıkta güvenliğin daha çok uçak bombalama olasılıkları üzerine yoğunlaştığı, uçak kaçırmanın emniyet sistemleri tarafından ciddi sorunlar doğurabilecek düzeyde değerlendirilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca insan faktörünü tek başına tehlike olarak yine ikinci planda görüldüğü daha çok bagaj ve eşya denetimi ile saldırıların önlenmeye çalışıldığı,
- Uçuş noktalarındaki kontrollerin üstünkörü yapıldı, Güvenlik görevlilerinin bu konuda yeterince eğitim almadığı yetkili kişilerce görevlilere konunun öneminin kavratılmadığı,

- Yüzlerce insanın korumasız bir şekilde yolculuk yaptığı hava yolu taşımacılığında uçaklarda silahlı görevlilerin bulundurulması,
- Kokpit ve diğer kapıların ekstra emniyet sistemleri ile korunması gerektiği,
- Uçak kaçırma ve intihar saldırılarına karşı askeri birimlerle koordine sağlayacak yeni protokollerin hazırlanması gerektiği yönünde görüş bildirilmiştir (The 9/11 Comission Report, 2002: 98.)

SONUÇ

Dünyada hem seyahat amaçlı hem de ticari taşımacılık konusunda zamanın önemi düşünüldüğünde ulaşım konusunda en önemli sektörün hava yolu taşımacılığı olduğu söylenebilir. Demiryolu ile bir seferde binlerce yolcu veya büyük yük gemileri ile tek seferde on binlerce ton yük taşınabilmektedir. Ancak özellikle uluslararası taşımacılıkta zaman faydası düşünüldüğünde bunların hiçbiri havayolu taşımacılığına alternatif değildir ve giderek artan dünya ticaretinde hava yolu taşımacılığının önemi de bu nedenle giderek artmaktadır.

Sürekli gelişen ve teknolojik olarak yenilenen bu sektörün sağladığı faydaların yanında artan hava yolu trafiği ve sistemlerin giderek karmaşık bir hal alması kontrolünün güçleşmesi, dolayısıyla hava emniyeti konusunda ciddi sorunların da ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yerden metrelerce yüksekte yapılan bu faaliyette herhangi sebepten dolayı ortaya çıkacak sorunlar büyük oranda facia ile sonuçlanabilmektedir. Sivil havacılığın genel olarak başladığı birinci dünya savaşı sonrasında günümüze kadar teknik hata, insan kaynaklı hata ve terör amaçlı olarak birçok kez önemli kazalar yaşanmıştır. Her bir kazanın kendisine göre sebepleri bulunmakla birlikte, yapılan araştırmalar neticesinde ortaya konulan raporlardan hareketle hava emniyet yönetimi konusunda hatalar üç kısımda değerlendirilebilir.

Birincisi, üretim aşamasından uçuş esnasına kadar olan teknik durumlardır. İkinci dünya savaşı sonrasında uçakların çok eski ve yıpranmış olması nedeniyle okyanusu geçebilecek kapasitede uçakların imalatına başlanmıştır. Ancak belirli bir çevrede yapılan bu imalatlarda karmaşık bir yapıya ve birçok donanıma sahip uçaklarda yanlış veya eksik yapılacak işlemlerin ileride ciddi sorunlar çıkarttığı görülmüştür. Ayrıca söz konusu uçakların bakım onarımı konusunda her ülkede yeterince yetişmiş personel bulunmaması da bu konudaki bir gider önemli sorundur. Arıza yapan uçaklara yanlış yapılan tamiratlar sonucunda uçağın havada arızalandığı hatta düştüğü yine birçok olay yaşanmıştır.

İkincisinin sistemselsel sorunlar olduğu söylenebilir. Havayolu taşımacılığında kargaşa olmadan yönetilebilmesinin tek yolu taraflar arasında düzgün irtibat ve haberleşmenin sağlanmasıdır. Çeşitli ülkelerde bulunan havalimanlarında farklı donanıma sahip haberleşme aygıtlarının iniş veya kalkış yapacak uçaklar

ile irtibatı sağlamada bazı durumlarda yetersiz kaldığı görülmektedir. Son sistem teknolojiye sahip uçaklarda taraflar arası haberleşme birbirine entegre olarak yapılabilirken daha eski uçaklarda bu durum söz konusu değildir. Meteorolojik şartlara bağlı olarak geçmişte önemli kazalar yaşanmışken günümüzde bu durum gelişen teknikler sayesinde yine en aza indirilmiştir. Kısacası havayolu taşımacılığında sistemsiz sorunların yaşanmasının ana nedeninin her yerde aynı yani standartta teknoloji olamamasına bağlanabilir.

Hava emniyet yönetimi konusunda üçüncü ve en önemli sorun ise insan faktörüdür. Dünyadaki bütün faaliyetlerde olduğu gibi Havayolu taşımacılığında da ne kadar yüksek teknoloji kullanılırsa kullanılsın sonuç olarak bu sistemler insanlar tarafından kullandığı için, hatların büyük çoğunluğu da insan kaynaklıdır. Havayolu araçlarının bakımından, temizliğine, kargoların yüklenmesine, yolcuların geçiş güvenliği konusunda denetlenmesine ve hava haberleşme sistemleri kullanmak gibi daha birçok konuda çalışanların yapacağı kritik hatalar önemli sorunlar doğurmaktadır. Özellikle kargolama ve hava alanı giriş çıkış güvenliğinden sorumlu personelin yapacağı hatalar ABD’de yaşanan 11 Eylül olaylarındaki gibi tarihe mal olacak seviyede sonuçlar doğurabilir.

Sonuç olarak havayolu taşımacılığında hava emniyetini sağlanması birçok faktörün en iyi şekilde koordine edilmesine bağlıdır. Ancak bütün bu durumların içerisinde insan faktörün her olayın başrolü konumundadır. İster teknik ister sistemsiz bir nedene bağlı sorun yaşansın tüm bunların kaynağına inildiği zaman yine insan faktörü ortaya çıkacaktır. Bu nedenle hava emniyet yönetimi konusunda işletmelerin çalışanlarına hizmet içi eğitim konusunda ciddi yatırımlar yapması, teknik personelin her sene kendinin geliştirmesi için gerekli şartların sağlanması gerekmektedir. Ayrıca havalimanlarında giriş çıkış emniyeti konusunda görev yapan personelin dikkat eksikliği yaşamaması adına çalışma sürelerinin kısa tutulması ve tüm birimlerde görev yapanların yabancı dil seviyelerinin geliştirilmesi güvenlik sağlanması konusunda etkili olacaktır.

KAYNAKÇA

- Bükeç, C. M. (2015). Türkiye'deki Hava Aracı Bakım İşletmelerinde Olumlu Emniyet Kültürünü Destekleyen Bir Disiplin Sistemi Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Can, İ. (2008). Havacılık Güvenliği Açısından İnsan Kaynakları Yönetimi ve THY Teknik A.Ş.'de Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Clinton Jr., Oster V., John S. S., ve Zorn, C. K. (1992). Why Airplanes Crash? Aviation Safety in a Changing World. New York: Oxford University Press,
- Cookson, S. (2009). Zagreb and Tenerife: Airline accidents involving linguistic factors. *Australian Review of Applied Linguistics*, 32(3), 22-1.
- Çavdaroglu, M., Başak, H. ve Şahin, İ. (2009). Hava Aracı Kazalarının Önlenmesinde Bakım Emniyeti, Emniyet Yönetimi Ve İstatistiksel Yöntemle Performans Değerlendirmesi. *Makine Teknolojileri Elektronik Dergisi*, Cilt: 6(4), 11-19.
- Demirci, T. (2013). Terör haberlerinin sunumunda polis-medya ilişkileri: 11 Eylül 2001 El-Kaide terör örgütü saldırıları örneği / Terör haberlerinin sunumunda polis medya ilişkileri: El Kaide terör örgütünün 11 Eylül 2001 saldırıları örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) . Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gill, G. ve Gurvinder, S. (2004). Perceptions of safety management and safety culture in the aviation industry in New Zealand. *Journal of Air Transport Management*, 231-237.
- Goodrich, J.N. (2002). September 11, 2001 Attack on America: A Record of the Immediate Impacts and Reactions in the USA Travel and Tourism Industry. *Tourism Management*, 23(6), 573-580.
- Karaağaoğlu, N. (2015). Sivil Havacılık Alanındaki Sektör Beklentileri ve İstihdam Taleplerinin Akademik Programların Oluşturulmasında Etkisi: YÖK-SHGM Sivil Havacılık Eğitim Komisyonu Çalışmaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Karatay, E., Şahin, M., Yalçın, P. ve Kırtıoğlu, Y. (2014). Sivil Havacılık Sektörünün Ulusal ve Uluslararası Düzeyde İncelenmesi. 7. Üniversite Sanayi İşbirliği Merkezleri Platformu Kongresi (ÜSİMP)-Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Karimbocus, M. (2009). "Competency Requirements for Aviation Security", Security Technology, 43. Yıllık 2009 Uluslararası Carnahan Güvenlik Teknolojisi Konferansı
- Krause S.S. (2003). Aircraft Safety: Accident Investigations, Analyses, and Applications, second edition, The McGraw-Hill Comp,
- Liou, J. J., Yen, L. ve Tzeng, G.H. (2008). Building an Effective Safety Management System for Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 20-26.
- McLay, L. A., Jacobson, S. H. ve Kobza, J. E. (2006). "A Multilevel Passenger Screening Problem For Aviation Security", *Naval Research Logistics (NRL)*, 53(3), 183-197.
- Mışkın, F. S. (2001). Financial Policies and the Prevention of Financial Crises in Emerging Market Countries. NBER Working Paper Series, 8087.
- Oyman, K. (1998). Havaalanı Yönetim Modeli ve İşleyiş Sistemleri, Eskişehir, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Strother, J. B. (1999). "Communication Failures Lead to Airline Disasters", International Professional Communication Conference, Communication Jazz: Improvising the New International Communication Culture Proceedings, 29-34.
- Transport Canada/Civil Aviation Communications Centre. (2004). Safety Management System for Small Aviation Operations. Canada
- Uzuner, A. (2003). Sivil Havacılık Güvenliği, Ankara: Özen Yayıncılık.

- <https://www.icao.int/abouticao/Pages/default.aspx>. Erişim Tarihi: 15 Eylül 2023
- <https://t24.com.tr/yazarlar/hurkus/en-olumcul-sivil-havacilik-kazalari,30288>. Erişim Tarihi: 15 Eylül 2023
- <https://www.dunya.com/ekonomi/sivil-havacilikta-2023-gelir-beklentisi-800-milyar-dolar-haberi-695480>. Erişim Tarihi: 15 Eylül 2023
- https://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/yayinlar/Emniyet_Yonetimi_El_Kitabi.pdf. Erişim Tarihi: 15 Eylül 2023
- <https://www.haberler.com/teknoloji/346-yolcunun-yasamini-yitirdigi-turk-havacilik-11588925-haberi/>. Erişim Tarihi: 15 Eylül 2023
- <https://www.9-11commission.gov/report/911Report.pdf>. Erişim Tarihi: 15 Eylül 2023
- https://tr.wikipedia.org/wiki/Tenerife_facias%C4%B1. Erişim Tarihi: 15 Eylül 2023
- <https://www.bilgiustam.com/japonya-havayollarinin-123-sefer-sayili-ucusu/>. Erişim Tarihi: 15 Eylül 2023
- <https://www.savasankanatlar.com/thy-ucus-981>. Erişim Tarihi: 15 Eylül 2023
- https://www.ntv.com.tr/galeri/teknoloji/hackerlar11-eylulungizli-belgelerini-yayinladi-iste-aldiklari-ucret,qWhtt90W0EK4x-4LzbDzIlg/OrkEpWxGg06Q_GG5EWQ-4A. Erişim Tarihi: 15 Eylül 2023

KURUMSAL ETİK ve SOSYAL SORUMLULUĞUN ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR DERLEME

Burcu TOSUN¹

GİRİŞ

Örgütlerin yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma yeteneği, en az finansal gelirleri artırmak ve uzun vadeli kurumsal büyüme elde etmek kadar önemlidir. Verilen emeğin maddi karşılığının yanı sıra, iş tatmini de çalışanları bir şirketteki pozisyonlarında kalmaya motive etmekte oldukça büyük bir rol oynamaktadır. (Saari ve Judge, 2004: 397). Bu konuda yapılmış olan pek çok çalışma, çalışanlarının iş tatmini düzeyi yüksek olan kurumlarda çoğunlukla üst düzeyde çalışan bağlılığı, verimli iş sonuçları, çalışanların işten ayrılma niyetinin düşük seviyelerde olması ve yüksek müşteri memnuniyeti görülmektedir (Markos ve Sridevi, 2010: 92). Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren organizasyonların hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti büyük ölçüde çalışanların iş tatmin düzeyine bağlıdır (Brown ve McIntosh, 1998: 33). İşlerinden memnun, kendilerini işlerine adanmış, kurumlarına sadakatle bağlı olan çalışanlar bir organizasyonun etkililiğinde çok önemli bir paya sahiptir. Bireyleri bu tutumlara yönlendiren kişisel ve örgütsel pek çok öncül bulunmaktadır. Bunların arasında örgütsel güven, örgütsel adalet, lider-üye etkileşimi gibi algısal tetikleyiciler yer almaktadır (Schoenberg, 2007: 78). Çalışanların organizasyona duydukları bağlılığı, işlerine olan adanmışlıklarını ve iş tatmin düzeylerini etkileyen örgütsel faktörlerden birisi de kurumların etik ve sosyal sorumluluk yaklaşımlarıdır.

Kurumsal etik, örgütsel ortamdaki bireysel davranışların ve iş faaliyet ve uygulamalarının tüm etik ve ahlaki yönlerini kapsamaktadır (Brunk, 2010: 258). Kaptein ve Van Dalen (2000: 97), kurumsal etiği, bir organizasyonun beklentileri ve çıkarları arasında bir çatışma olduğunda ortaya çıkan etik ikilemler üzerinden ele almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ise, kurumların sosyal ve çevresel konuları ve ortaklarıyla ilişkilerini şirket faaliyetlerinde

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Atılım Üniversitesi, burcu.tosun@atilim.edu.tr

uyguladıkları yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır (Crowther, 2008). Kurumsal sosyal sorumluluk, genellikle bir kurumun sosyal, çevresel ve ekonomik ilkeler arasında bir denge sağlama yolu olarak kabul edilmektedir (Bhattacharya vd., 2009: 261). Kurumsal sosyal sorumluluk programları, çalışanların örgütlerine yönelik olumlu algılarını artırabilmekte ve dolayısıyla iş tatminlerini de etkileyebilmektedir (Crowther, 2008).

Bu çalışmada, kurumsal etik ve sosyal sorumluluğun iş tatminini etkileyen çeşitli yönleri geçmiş literatürden yola çıkarak incelenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, iş tatmini, kurumsal etik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları kısaca gözden geçirilmiş, daha sonra ise kavramlar arasındaki ilişki geçmiş literatürün ampirik bulgularından yola çıkarak değerlendirilmiştir. Literatür tarama yaklaşımı belirli bir konuda daha önce yapılmış çalışmaların sonuçlarını sentezlemek ve sunulan sonuçları yeniden yorumlamak için yaygın olarak kullanılan derleme çalışması yöntemidir (Tate ve Happ, 2018: 309).

ALAN YAZIN

Kurumsal Etik ve Sosyal Sorumluluk

Örgütsel davranışlarda etik konusunda çalışanların, yönetimin ayak izlerini takip ettiği bilinen bir gerçektir. Adam ve Rachman-Moore (2004: 226), bir organizasyonun etik duruşunun, liderleri ve onların çerçevesini çizdiği yönetsel prensipler tarafından belirlendiğini savunmaktadır. Baskın liderlik ideolojisi etik uygulamalara ve eylemlere odaklandığında, bir kuruluşun üst düzey yöneticileri hem çalışanlara örnek olmakta hem de yalnızca bireysel anlamda değil örgütsel anlamda da uygun seçimlerin yapılmasında onlara yön gösterebilmektedir. Örgütsel kültüre nüfuz eden etik davranış temelleri oluşturmak, yüksek nitelikli çalışanları çekmek, elde tutmak ve kurum içi ve dışında olumlu ve destekleyici bir imaj geliştirmek ve sürdürmek gibi uzun vadeli ve sürdürülebilirlik potansiyeli içeren yararlı sonuçlar elde etmeye yardımcı olmaktadır (Somers, 2001: 188).

Kurumsal etiğin çalışanların bilinçli seçimler yapma eğilimlerini destekleyerek, verimliliklerini ve morallerini artıran itici bir güç olduğu söylenmektedir (Schoenberg, 2007: 78). Normal şartlarda, personelin organizasyon tarafından bellirlenmiş görevlerini adalet ve haysiyet odaklı bir şekilde yerine getirmesi kurumun bir bütün olarak kâr elde edeceğinin göstergesi olarak kabul edilebilir. Kurumsal bütünlük çerçevesinde örgütsel etik değerleri benimseyen çalışanlar iş sorumluluklarını yüksek bir performans ile yerine getirmeye daha yatkın ve uzun vadede söz konusu kurumda kalıcı olma olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Adam ve Rachman- More, 2004: 226).

Somut kaynakların el değiştirmesine bağlı olan ekonomik mübadele ilişkilerinden farklı olarak, sosyal mübadele ilişkilerinin temelini güven, teşvik

ve adalet gibi sosyo-duygusal sermaye bileşenleri oluşturmaktadır. Bu sebepten dolayı, tanımlanmamış taahhütler içeren sosyal mübadelede taraflar arasında bağlayıcı bir sözleşmeden söz edilemez. Sosyal ilişkiler geliştikçe, paylaşılan sorumluluklar, teşvik ve güven duyguları da beraberinde gelişebilmektedir. Karşılıklı sorumluluklar yerine getirildiği müddetçe, mübadele tarafları arasındaki güven güçlenmekte ve dengelenmektedir. Bu dengelenme ilişkinin sürdürülebilirliğinde önemli bir role sahiptir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 878). Sosyal ilişkilerde karşılıklılık durumunun zorunluluğa tabi olmaması, kurumsal güven ortamını oluşturmanın önemini ön plana çıkarmaktadır (Sousa-Lima vd., 2013: 419). Örgütsel güven, çalışanların iş tatminini olumlu yönde tetikleyen, çalışanlar arasında yayılan, zamanla örgütsel kültürün önemli bir yap taşı haline gelen bir olgudur. Örgütsel güvenin temin edilmesinde en önemli etkenlerden birisi de kurumsal etik anlayışıdır. Asad (2011) etik davranışları ve etik eylemleri desteklemeleri sebebiyle yöneticilerine güvenen çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olduklarını belirtmektedir. Asad'a (2011) göre, toplumsal ve kurumsal hiyerarşi sebebiyle kendilerini yöneticilerinin istediği her şeyi yapmak zorunda hisseden çalışanlar, yöneticilerden gelen emir ve isteklerin kendi etik çerçevelerinden farklı olması durumunda ahlaki bir ikilemin içinde bocalamaya başlarlar. Bu ikilem gerginlik ve strese yol açarak, kişinin iş tatminini düşürebilmektedir.

Kurumsal vatandaşlık olarak da bilinen “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” (KSS), iş modeline dahil edilmiş bir kurumsal çözümleme ve düzenleme biçimi olup, toplum üzerinde olumlu bir etki yaratmayı amaçlayan örgütsel uygulamaları ve yönergeleri tanımlamaktadır (Moir, 2001: 18). Kurumsal sosyal sorumluluk, toplumun bir işletmeden beklenti içerisinde olduğu görevler kümesidir (Carroll, 1991: 42). Sürekli olarak evrilen bir yapıya sahip olan kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, isteğe bağlı ve hukuken dışsal bir yükümlülük olup, iş etiği, paydaş yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, değer yaratma ve sosyal hedeflerle ilişkilidir (Carroll ve Brown, 2018: 43). Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları paydaşlara karşı etik sorumluluk içermekte ve aynı zamanda ekonomik, çevresel, sosyal ve etik yönleri işletme faaliyetlerine, karar alma süreçlerine entegre etmeyi ve paydaşlar için paylaşılan değer oluşturmayı kapsamaktadır (Hussain vd., 2023: 3).

Bu uygulamalar arasında insan hakları savunuculuğu, kurumsal etiğin teşvik edilmesi, çalışan ve toplum ilişkileri ile çevre bilinci yer almaktadır (Bénabou ve Tirole, 2010: 12). Kurumsal sosyal sorumluluk, etik olmayan çalışma uygulamalarını ortadan kaldırarak iş kanunlarını yönetmek için de kullanılmaktadır (Asad vd., 2018: 4). Kurumsal sosyal sorumluluk politikası, iş operasyonlarının yasalara, etik ve uluslararası standartlara ve ayarlara uygunluğunu sağlamak için uygulanan yerleşik, kendi kendini düzenleyen bir

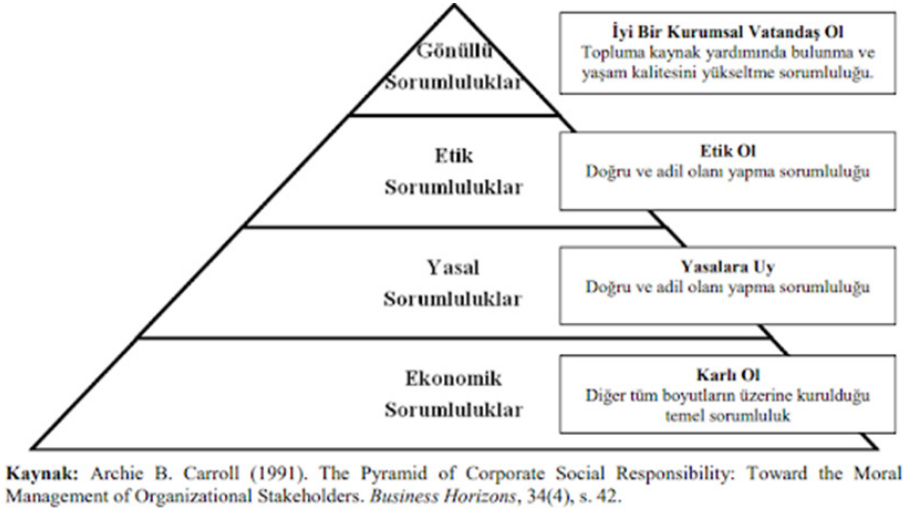
mekanizmadır. Bir kuruluşun kar amacı gütmeyen maksimize edici hedefleri takip etme ihtiyacı, kurumsal sosyal sorumluluğun arkasındaki itici güçtür (Asad vd., 2018: 5).

Kurumsal sosyal sorumluluk içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı perspektifte ale alınmaktadır. Dışsal kurumsal sosyal sorumluluk, dışsal hedef kitlelerini, yani, müşterileri, tedarikçileri, toplumu ve hükümetleri kapsamaktadır (Bolton 2020). İçsel kurumsal sosyal sorumluluk ise, işletmenin etik ve yasal sorumluluğu kapsamında olup, kurumun iç işlerini yürütmek ve ilgilenmek için kullanılmaktadır. İçsel KSS kapsamında, çalışanlara yönelik sorumluluklar, kurumun insan kaynaklarını geliştirmek, onlara kişisel faydalar ve fırsatlar sunmak da yer almaktadır (Chomvilailuk ve Butcher 2023: 5). Adu-Gyamfi ve arkadaşlarına göre (2021: 2), KSS faaliyetlerinin özellikle ve öncelikle iç paydaşları, yani çalışanları tatmin etmek amacıyla yapılması gerekmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk amaçlı düzenlemeler sayesinde girişimciler ve işletme sahipleri, faaliyetlerinin çevre, tüketiciler, çalışanlar, yerel topluluklar, paydaşlar ve kamusal alanın diğer tüm üyeleri üzerindeki etkisini daha iyi izleyebilmekte ve geliştirebilmektedirler. İşletmeler, kurumsal sosyal sorumluluk programlarını yalnızca paydaşlardan olumlu algı ve etkileşimler elde etmek için değil, aynı zamanda paydaş-örgüt bağlarını güçlendirebilmek ve bir kurumsal profil inşa edebilmek için de kullanılmaktadırlar (Du vd., 2010: 9).

Organizasyonların toplumun ilerleme ve gelişmesine yardımcı olmalarının bir yolu da kamu alanında etik olmayan ve zararlı faaliyetlerden gönüllü olarak kaçınmaktır (Fontaine, 2013: 112). Kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında gerçekleştirilen eylemler, yasal zorunluluklara uymanın ötesinde, kamu yararına olanın teşvik edilmesine yönelik yapıcı niteliktedir. Kurumsal sosyal sorumluluk özünde bir kuruluşun paydaşlarına karşı hesap verebilirliğini tanımlamaktadır. KSS, kurumların değer yargılarını ve eylemlerini, yalnızca yatırımcıların ve müşterilerin değil, aynı zamanda çalışanlarının, tedarikçilerinin, kamu çıkar gruplarının, etkileşimde oldukları tüm paydaşların ve genel olarak toplumun fayda ve istekleriyle nasıl eşleştirdiğini göstermektedir (Fontaine, 2013: 112).

Carroll (1991: 42) “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders” isimli çalışmasında kurumsal sosyal sorumluluk kavramını bir piramit şeklinde şematize etmiş ve anlatmıştır (Şekil 1). Carroll (1991: 42), kurumsal sosyal sorumluluğu piramit üzerinde açıklarken, piramidin altından üstüne doğru dört tip sorumluluktan bahsetmiştir. Bunlar ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklardır.



Şekil 1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramiti

İş Tatmini

Örgütsel davranış literatürünün üzerinde en çok çalışılmış en temel tutumlarından birisi olan iş tatmini, işle ilgili görevleri yerine getirmekten kaynaklanan duygusal bir tepki olarak tanımlanmış olup, esasen bir bireyin işinden memnun olma derecesini ve işine dair hissettiği olumlu/olumsuz duyguları ifade etmektedir (Locke, 1976: 1304). Judge ve Klinger (2008: 397), iş tatminini bireyin işini veya iş deneyimlerini şahsi değerlendirmesinden kaynaklanan hoş veya iyimser duygusal durum olarak tanımlamaktadırlar. Ancak, çalışanların iş tatmini sadece duyguları değil, aynı zamanda her tutumda olduğu gibi bilişsel ve davranışsal bileşenleri de içermektedir (Williams ve Podsakoff, 1989: 252; Hulin ve Judge, 2003: 261).

Bir organizasyonda çalışanların iş tatminin yüksek düzeyde olması, iş atmosferinin olumlu olmasını ve üretkenliğin yüksek olmasını sağlamaktadır (Tsai, 2011: 3). Chandrasekar (2011: 5), kurumsal gelirini optimize etmeyi hedefleyen bir işletmenin, daha verimli hale gelme isteği uyandıran bir çalışma ortamı sağlama konusunda dikkat göstermesi gerektiğini ileri sürmektedir.

Bir çalışanın iş tatmini karmaşık bir dizi faktörün ürünüdür. Bireysel faktörler (yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri, beceri ve yetenekler), sosyal faktörler (yatay ve dikey iş ilişkileri, grup koşulları, normlar ve iletişim koşulları), kültürel faktörler (inançlar, değerler), örgütsel faktörler (örgüt yapısı, kurallar, politikalar) ve dışsal faktörler (teknoloji, ekonomik koşullar, siyaset gibi) iş tatminini etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Mullins, 1996: 47).

Genellikle bir çalışanın işinden memnun olup olmaması söz konusu olduğunda ilk akla gelen işin maddi olanaklarıdır. Ancak iş memnuniyeti

sadece maddi karşılıklara bağlı olmayıp, işin zorluk seviyesi, işi yetiştirme ve tamamlama stresi, yöneticilerle yaşanan gerilimler veya iyi ilişkiler de bu tutumda önemli rol oynamaktadır (Brown ve McIntosh, 1998: 34; Hadadian ve Zarei, 2016: 85).

Sypniewska (2014: 59), çalışma koşullarının iyileştirilmesinin, geliştirilmiş bilgi teknolojisi sağlamanın, güvenli çalışma alanları ve çalışanların görevleri daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olabilecek fiziksel ortamlar sunmanın iş tatminine katkı sağlayabileceğini savunmaktadır. Çalışanlar günlerinin büyük bir kısmını çalıştıkları kurumda geçirdikleri için, işletmelerin çalışma koşullarını optimize etmeye çalışmaları son derece önemlidir. Chandrasekar (2011: 5), insanlar arası deneyimlerin ve ilişkilerin, genel çalışan memnuniyetinde paradan daha merkezi bir rol oynadığını iddia etmektedir. Düşük çalışan memnuniyeti sıklıkla, iş arkadaşları ve yöneticilerle yaşanan sorunlu ilişkiler ve toksik çalışma ortamlarıyla ilişkilendirilmektedir (Hadadian ve Zarei, 2016).

Bir organizasyonun kültürü, ortak varsayımlar, ilkeler, değerler ve inançlar aracılığıyla meydana gelmekte ve organizasyonu bir arada tutan bir “sosyal yapıstırıcı” vazifesi görmektedir (Tsai, 2011: 3). Güçlü bir kültür, insanların beklenen tutumlarını ve davranışlarını belirleyen kurallar sistemi içermektedir. Çalışanlarına güçlü ortak değerler ve davranış kuralları sunan bir organizasyon, genellikle görev ve hedeflerini gerçekleştirmekte bu güçlü kültürden destek almaktadır. Çalışanlar görevlerini ne olduğunu tam olarak bildiğinde ve tamamladığında, işverenleri için çalışırken kendilerini memnun hissetme olasılıkları daha yüksektir (Tsai, 2011: 4).

Arif ve Farooqi (2014: 26), iş tatmini ile, çalışma koşulları, iş arkadaşları, gelişme, tanınma, organizasyon politikaları, ücretlendirme, yönetim ve terfi gibi dışsal faktörler ile başarı, ahlaki değerler, sorumluluk, faaliyetler, sosyal statü, özgürlük, yetenek ve otorite gibi içsel faktörler arasında doğrudan bağlantılar bulmuşlardır.

Kurumsal Etik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk ile İş Tatmini İlişkisi

Bu konuda ilk çalışan araştırmacılardan olan Riordan ve arkadaşlarına göre (1997: 403), toplumsal çevresini olumlu yöneten şirketlerde çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Araştırmacılar ayrıca, iş tatmini ile kurumsal etik arasında olumlu bir ilişki olduğuna da dikkat çekmişlerdir. Bunun altında yatan temel mantık, çalışanların organizasyonlarının kendilerine adil davrandığına inandıklarında, şirketin etik sorumluluklarını da yerine getirdiğini düşünmeleridir. Bu durumun bir sonucu olarak da, iş tatmininde artış görülebilmektedir (Koh ve Boo, 2004: 681). Şirketlerin etik kurallara uymadığı durumlarda ise daha düşük iş tatmini seviyeleri gözlemlendiği, ancak üst düzey yöneticilerin kurumsal tutumdan olumlu anlamda farklı

davrandığı durumlarda iş tatmininin arttığı belirtilmektedir (Satish, 1996: 658). Ayrıca, gönüllü toplumsal sorumluluk faaliyetleri ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu da gözlemlenmiştir. Gönüllü toplumsal faaliyetler gerçekleştiren şirketler, çalışanlar ve toplum nezdinde daha iyi bir itibara sahip olmakta, bu da çalışanların daha fazla iş tatmini hissetmesine neden olabilmektedir (Upham, 2006: 83). İş tatminini etkileyen diğer bir faktör de çalışanların gönüllülük düzeyidir. Gönüllü programlar sayesinde, çalışanlar ekip çalışması, problem çözme, iletişim, yaratıcılık ve liderlik gibi alanlarda kendilerini geliştirme fırsatı bulmaktadır (Peterson, 2004: 617).

2020 yılında Pakistan’da yapılan bir araştırma, kurumsal sosyal sorumluluk, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi işe adanmanın aracılık etkisi üzerinden incelemiştir (Ali vd., 2020). Bu çalışmada kamu ve özel sektörde çalışan 340 çalışan anket aracılığıyla ampirik olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, kurumsal sosyal sorumluluk algısının çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Sonuçlar aynı zamanda çalışan bağlılığının, organizasyon tarafından uygulanan kurumsal sosyal sorumluluk politikalarının ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik unsurlarından olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir.

Benzer şekilde Pérez ve diğerlerinin 2018 yılında gerçekleştirdiği bir araştırmada, algılanan kurumsal sosyal sorumluluğun çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmada İspanya’da farklı işletmelerde çalışan 602 kişiden oluşan örneklemde çevrimiçi bir anketle veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, çalışanların iş tatminlerinin ve davranışlarının çalıştıkları şirketlere dair kurumsal sosyal sorumluluk algılarından, özellikle de organizasyonun etik uygulamalarına yönelik düşüncelerinden etkilendiğini ortaya koymuştur. Bu çalışma ayrıca, kurumsal sosyal sorumluluk algılarının çalışan performansını ve iş memnuniyetini etkileme mekanizmasını açıklamaya yönelik, altta yatan iç süreçlerin varlığına ışık tutmaktadır. Pérez ve diğerleri, (2018: 5), sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumların sahip olduğu ve daha sonra kararlara ve politikalara dönüştürülen değerleri temsil etmesi nedeniyle, çalışanların firmalarıyla bir gurur duygusu yaşayabileceğini ve bunun da iş tatminini artırabileceğini öne sürmektedir. Buna göre, özünde sosyal açıdan sorumlu bir örgütsel ortam, beraberinde işyeri memnuniyetini artırabilen adalet ve eşitlik getirmektedir.

Kowal ve Roztocki (2015), örgütsel etiğin Polonya’da bilgisayar teknolojileri sektöründe çalışanlarının iş tatminini nasıl iyileştirebileceğini incelemiştir. Nicel yöntemlerle gerçekleştirilen araştırmada, haftada 20 saatin üzerinde çalışan ve ulusal ortalamasının altında maaş alan 391 çalışandan elde edilen anket verileri kullanılmıştır. Koşullar itibarıyla beklenildiği üzere iş tatmin

düzeyi düşük olarak bulunan örnekleme, etik iyimserliğin de düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Ankete katılanların yarısından fazlası, kar amacı güden firmaların topluma fayda sağlayan kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri uygulaması gerektiği görüşünü desteklemiştir. Bu çalışmanın sonuçları ayrıca üst yönetimin etik davranışlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Çalışma koşulları ve maddi karşılıklar sebebiyle düşük iş tatminine sahip olan çalışanlarda bile, kurumsal etiğin iş tatmininde olumlu kaymalara sebep olabildiğini göstermesi bakımından bu çalışma alanda önemli bir yere sahiptir.

2015 yılında Güney Kore’de yapılan bir çalışmada hizmet sektöründe etik yönetim, çalışan iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir (Kim vd., 2015). Bu çalışma etik yönetimi dört kategoride ele almıştır: yöneticinin etik kodları uygulama niyeti, kullanılan etik kodların yeterliliği, etik eğitiminin teşvik edilmesi ve dış etik uygulamalarının çalışanların iş tatminini nasıl etkilediği. Veriler, %60’ı erkek ve %40’ı kadından oluşan toplam 255 çalışandan oluşan bir örnekleme uygulanan anket aracılığıyla elde edilmiştir. Sonuçlar, üst düzey yöneticilerin etik yönetimi uygulamaya koyma istekliliğinin çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, yüksek iş tatmini ve etik yönetim birleşiminin, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Pakistan’da yapılan benzer bir çalışma, örgüt etiği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi değerlendirmiştir (Ahmed vd., 2012). Veriler, Pakistan bankacılık sektöründeki çalışanlardan anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Sonuçlar banka yöneticilerinin örgütsel etik davranışlarının, astlarının iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, yönetimin kuruluş içinde etik davranışı destekleyen ve teşvik eden bir atmosfer yaratarak iş yeri memnuniyetini artırabildiğini göstermiştir. Buna göre, örgütsel etik yoluyla, liderlerin çalışanlardan yapıcı iş davranışları, tutumları ve örgütsel sonuçlar elde edebileceklerini ortaya koymaktadır.

Mozes ve diğerleri (2011) de kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve örgütsel kimliği üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmada İsrail’deki büyük bir havayolu şirketinde çalışan 224 katılımcıdan anket aracılığıyla elde edilen veriler nicel yöntemlerle analiz edilmiştir. Mozes ve diğerleri, (2011), kurumsal sosyal sorumluluğun özellikle gönüllülüğe aktif katılım olan yönünün etkilerini mercek altına almışlardır. Sonuçlar, gönüllülüğe aktif katılım ile çalışan iş tatmini, motivasyon ve örgütsel kimlik arasında pozitif bir ilişki olduğunun yanı sıra, kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel davranış arasındaki aynı yönlü anlamlı ilişkiyi ortaya koymaktadır. Mozes ve diğerlerine göre (2011: 312), artan işyeri memnuniyeti, uzun vadede organizasyonun sürdürülebilirliğine rehberlik edebilecek kurumsal kimliği arttırmaktadır.

Cheruiyot ve Maru (2014: 155) ise, kurumsal sosyal sorumluluğun insan hakları boyutunun çalışanların iş tatminini, kuruma bağlılığını, gurur duygusunu ve iş yerinde kalıcı olması üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu amaçla, Kenya’da bahçecilik ihracatında en büyük üç şirketten 450 çalışandan anket aracılığıyla veri toplamış ve nicel yöntemlerle analiz etmişlerdir. Elde edilen sonuçlar, insan haklarına bağlılığın, iş tatmini de dahil olmak üzere çalışanların kuruma bağlılığını, gurur duygusunu ve iş yerinde kalıcı olma yönelimlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Valentinea ve diğerleri (2015: 158), iş ortamındaki etik prensiplerin işyerindeki zorbalığı azaltmak ve iş memnuniyetini artırmak için kullanılabilirliğini öne sürerek, konuya açıklık getirmek üzere bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. ABD’de farklı organizasyonlarda çalışan toplam 356 satış profesyonellerinden toplanan anketlerden elde edilen sonuçlar etik kodların işletmede yaygınlaşmasının kurumsal etik değerlerin güçlü algılanmasıyla ilişkili olduğunu, etik değerlerin işyerindeki zorbalık algılarıyla olumsuz ilişkili olduğunu ve iş tatminiyle olumlu ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu çalışma sonucunda yazarlar, yanlı davranışları azaltmak ve iş tatminini artırmak için satış organizasyonlarında etik bir çalışma ortamının oluşturulması gerektiğini önermektedir.

Endonezya’da yapılan bir çalışma, İslami bankacılık sektöründe iş etiği, iş tatmini ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Komari ve Djafar, 2013). Veriler, toplam 278 çalışandan elde edilen anket cevapları ve mülakatlar ile elde edilmiştir. Sonuçlar, çalışanların tatmini düzeylerinin iş arkadaşları ve amirleriyle olan ilişkilerinden önemli düzeyde etkilendiğini göstermektedir. Diğer çalışmaların aksine, bu çalışmada iş etiği ve iş tatmininin birbiriyle ilişkili olduğuna dair bir bulgu elde edilememiştir. Buradan elde edilen sonuçlara göre, iş etiği çalışanların kuruluşlarının politika ve uygulamalarına ilişkin memnuniyetini her zaman ve mutlaka artırmamaktadır. Bununla birlikte, sonuçlar iş etiğinin çalışan bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Çalışanların kurumlarına saygı duymaları ve değer vermelerinin, kurumun olumlu bir itibara sahip olmasına katkı sağlayacağı, ve dolayısıyla kurumsal sosyal sorumluluğun insan kaynakları politikalarında önemli bir yere sahip olması gerektiği düşüncesinden yola çıkan Bakan ve diğerlerinin (2018) Doğu Akdeniz Bölgesi’nde belediye çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma, kurumsal sosyal sorumluluğun iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. 2023 yılında İstanbul ilindeki kamu hastanelerinde çalışan 462 sağlık personelinin verilerini toplayıp analiz eden Öngel’e göre, sağlık çalışanlarının kurum itibarı ve kurumsal sosyal sorumluluk algıları iş tatminlerini önemli ölçüde etkilemektedir.

TARTIŞMA

Yukarıda sıralanmış olan çalışma sonuçlarından elde edilmiş olan kanıtlar, kurumsal etik değerlerin geliştirilmesinin etik olmayan davranışlar konusundaki endişeleri hafifletebileceğini ve dolayısıyla çalışanların iş tatminlerini arttırabileceği göstermektedir. Bunun altında yatan nedenler irdelendiği zaman, işletmelerin ihtiyaçları ile çalışanların ihtiyaçlarının ortak bir kümede bulunduğu ve bireylerin algılarının onları işletmelerin istediği yöne doğru çektiği anlaşılmaktadır.

Öncelikle şunu unutmamak gerekir ki, işletmelerin temel ihtiyaçlarından biri istenen niteliklere sahip, kalifiye çalışanları çekmek ve elde tutmaktır. Sonuç olarak, birçok işletme, çalışanlarını memnun etmek ve ellerinde tutabilmek için öncelikli olarak ekonomik teşvikleri arttırmayı ve esnek iş koşulları sunmayı planlamaktadır. Ancak bunların yanı sıra, bireylerin saygı duyduğu ve parçası olmayı arzuladığı güçlü bir organizasyon oluşturmanın ve geliştirmenin, kurumların yetenek çekme hedeflerine ulaşmasına büyük ölçüde yardımcı olabildiği anlaşılmaktadır (Bhattacharya ve diğerleri, 2009: 261). Kurumsal etik anlayışının geliştirilmesi ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin uygulanmasıyla, organizasyonların etik ve sosyal açıdan sorumlu davranışlarıyla ilgili itibarı yükselmekte, bu durum da hem nitelikli çalışanları hem de arzu edilen müşterileri işletmeye çeken ve sadakatlerini sağlayan olumlu bir imaj yaratmaktadır (Barakat ve diğerleri, 2016: 2328). Örneğin, bir şirketin algılanan imajı, çalışanların yaptıkları işlerin karşılığını adil bir şekilde aldığı ve adam kayırma, ayrımcılık yapılmadığı şeklindeyse, insan kaynaklarının kariyerlerinde ilerleme arayışına bu organizasyon içinde girme olasılıkları daha yüksektir.

Tüm bunların yanı sıra, kurumsal etik yaklaşımlarının ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmede pozitif bir çalışma ortamı yarattığı da bilinmektedir. Ahmed ve diğerleri (2012) tarafından yapılan çalışmada da görüldüğü gibi, etik bir ortam yaratmak iş tatminini yükseltmekte ve dolayısıyla olumlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Bireysel eylemleriyle uygun çalışma davranışı sergileyen amirler ve yöneticiler, çalışma ortamını ve astlarının tutumlarını olumlu yönde etkileyebilmektedirler.

Etik açıdan bilinçli bir organizasyon kültürü, karşılıklı saygıyı, şefkati, anlayışı ve hesap verebilirliği motive edebilmekte, iş tatminini artırabilmekte ve bunlar da daha yüksek üretkenliğe yol açabilmektedir. Kuruluşlar etik kurallarına ne kadar bağlı kalırsa, o kadar güvenilir görünürler ve bu da üretkenlik üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Komari ve Djafar'ın (2013: 107) çalışmasında da görüldüğü gibi, örgütlerini şefkatli, adil ve etik olarak algılayan çalışanlar, örgütsel bağlılıklarının arttığını göstermektedir. Bağlılığın artması örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Etik ve toplumsal

girişimler, kuruluşların uzun vadeli verimliliğini artırma stratejisinde hayati öneme sahip olabilmektedirler.

Uzun vadede operasyonel sonuçlarını geliştirmek ve iyileştirmek isteyen organizasyonlar, çalışanlarının iş tatminini artırmanın yollarını aramaya odaklanmak zorundadırlar. Bu çalışmada bahsedilen araştırmaların da önerdiği üzere işletmeler, işyeri memnuniyetini artırmanın bir yolu olarak kurumsal etik ve sosyal sorumluluğu kullanabilirler. Bu, kuruluşların yalnızca mevcut çalışanlarını korumalarına yardımcı olmakla kalmayacak, aynı zamanda yenilerini çekmelerine ve elde tutmalarına da yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adam, A. M. ve Rachman-Moore, D. (2004). The Methods Used to Implement an Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 54(3), 223-242.
- Adu-Gyamfi, M., He, Z., Nyame, G., Boahen, S. ve Frempong, M. F. (2021). Effects of internal CSR activities on social performance: The employee perspective. *Sustainability*, 13(11), 6235.
- Ahmed, B., Shad, I., Mumtaz, R. ve Tanveer, Z. (2012). Organizational ethics and job satisfaction: Evidence from Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(8), 2966.
- Ali, M., Ali, F. H., Raza, B., ve Ali, W. (2020). Assessing The Mediating Role of Work Engagement Between the Relationship of Corporate Social Responsibility with Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 1–10.
- Arif, B. ve Farooqi, Y. A. (2014). Impact of work life balance on job satisfaction and organizational commitment among university teachers: A case study of University of Gujrat, Pakistan. *International journal of multidisciplinary sciences and engineering*, 5(9), 24-29.
- Asad, M., Haider, S. ve Fatima, M. (2018). Corporate Social Responsibility, Business Ethics, and Labor Laws: A Qualitative Study on SMEs in Sialkot. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 21. 1-7.
- Asad, S. (2011). Business ethics in Islam. <https://www.dawn.com/news/645919/business-ethics-in-islam>. (Alıntı tarihi 16.08.2023).
- Bakan, İ., Doğan, İ. F. ve Çalışır, Z. (2018). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. *International Congress on Politic, Economic and Social Studies*, No. 5.
- Barakat, S. R., Isabella, G., Boaventura, J. M. G. ve Mazzon, J. A. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision*, 54(9), 2325–2339.
- Bénabou, R. ve Tirole, J. (2010). Individual and Corporate Social Responsibility. *Economica*, 77, 1-19.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D. ve Sen, S. (2009). Strengthening Stakeholder–Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 257–272.
- Brown, D. ve McIntosh, S. (1998). If You're Happy and You Know It... Job Satisfaction in the *Low Wage Service Sector* (1st ed.). London: London School of Economics and Political Science, Centre for Economic Performance.
- Brunk, K. H. (2010). Exploring origins of ethical company/brand perceptions — A consumer perspective of corporate ethics. *Journal of Business Research*, 63(3), 255–262.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B., ve Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. *Corporate social responsibility*, 39-69.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace Environment and Its Impact Organizational Performance in Public Sector organizations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1-19.
- Cheruiyot, T. K. ve Maru, L. C. (2014). Corporate human rights social responsibility and employee job outcomes in Kenya. *International Journal of Law and Management*, 56(2), 152–168.
- Chomvilailuk, R. ve Butcher, K. (2023). Enhancing employee advocacy of the firm's corporate social responsibility (CSR) activities. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 1-20.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900

- Du, S., Bhattacharya, C. ve Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal Of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Fontaine, M. (2013). Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line? *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 110-119.
- Hadadian, Z. ve Zarei, J. (2016). Relationship between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- Hulin, C. L. ve Judge, T. A. (2003). Job attitudes. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 255-276.
- Hussain, T., Wang, D. ve Benqian, L. (2023). Examining the role of responsible management, CSR, and TQM in enhancing renewable energy projects: An empirical analysis. *Acta Ecologica Sinica*.
- Judge, T. ve Klinger, R. (2008). Job Satisfaction. In M. Eid ve R. Larsen, *The Science of Subjective Well-Being*, 1(1), 393-407. New York: The Guilford Press.
- Kaptein, M. ve Van Datten, J. (2000). The Empirical Assessment of Corporate Ethics: A Case Study. *Journal of Business Ethics*, 24(2), 95-114.
- Kim, J., Eom, T., Kim, S. ve Youn, M. (2015). Effects of Ethical Management on Job Satisfaction and Turnover in the South Korean Service Industry. *Journal Of Industrial Distribution ve Business*, 6(1), 17-26.
- Koh, H.C. ve Boo, E.H.Y. (2004). Organizational Ethics and Employee Satisfaction and Commitment. *Management Decision*, 42(5/6), 677-693.
- Komari, N. ve Djafar, F. (2013). Work Ethics, Work Satisfaction and Organizational Commitment at the Sharia Bank, Indonesia. *International Business Research*, 6(12), 104-114.
- Kowal, J. ve Roztockı, N. (2015). Do Organizational Ethics Improve IT Job Satisfaction in the Vişegrád Group Countries? Insights from Poland. *Journal Of Global Information Technology Management*, 18(2), 127-145.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Markos, S. ve Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? Corporate Governance: *The International Journal of Business in Society*, 1(2), 16-22.
- Mozes, M., Josman, Z. ve Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310-325.
- Mullins, L.J. (1996). *Management and organizational behaviour*. Fourth ed., Pitmon Publishing, London.
- Öngel, G. (2023). Hastane İtibarının Sağlık Çalışanlarının İş Tatminine Etkisi. *Ekev Akademi Dergisi*, (94), 94-108.
- Pérez, S., Fernández-Salınero, S. ve Topa, G. (2018). Sustainability in Organizations: Perceptions of Corporate Social Responsibility and Spanish Employees' Attitudes and Behaviors. *Sustainability*, 10(10), 1-15.
- Peterson, D.K. (2004). Benefits of Participation in Corporate Volunteer Programs: Employees' Perceptions. *Personnel Review*, 33(5/6), 615-627.
- Riordan, C.M., Gatewood, R.D. ve Barnes, B.J. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 16, 401-412.
- Saari, L. M. ve Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.

- Satish, P.D. (1996). The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*, 15(6), 655-660.
- Schoenberg, B. (2007). How Has Employee Morale Improved Due to Corporate Social Responsibility? *Journal of the Communication, Speech ve Theatre Association of North Dakota*, 20, 77-80.
- Somers, M. (2001). Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values. *Journal of Business Ethics*. 30, 185-195.
- Sousa-Lima, M., Michel, J. ve Caetano, A. (2013). Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(2), 418-427.
- Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary Economics*, 8(1), 57-72.
- Tate, J. ve Happ, M. (2018). Qualitative Secondary Analysis: A Case Exemplar. *Journal Of Pediatric Health Care*, 32(3), 308-312.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 1-9.
- Upham, S.P. (2006). A Model for Giving: The Effect of Corporate Charity on Employees, *The Journal of Corporate Citizenship*, 22, 81-90.
- Valentine, S., Fleischman, G. ve Godkin, L. (2015). Rogues in the ranks of selling organizations: Using corporate ethics to manage workplace bullying and job satisfaction. *Journal of Personal Selling ve Sales Management*, 35(2), 143-163.
- Williams, L.J. ve Podsakoff, P.M. (1989). Longitudinal field methods for studying reciprocal relations: Toward improved causal analysis. In L.L. Cummings ve B.M. Staw (Eds.), *Research In Organizational Behavior*, Vol. 11. JAI Press., 247-292.

GİRİŞ

Daimi olma yeteneği olarak da adlandırılan sürdürülebilirlik kavramı, içinde bulunduğumuz yüzyılın popüler kavramlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Canlılar için yaşamın devam etmesinin bağlı bulunduğu şartları ve bu şartların iyileştirilmesini işaret eden sürdürülebilirlik, yeni ekonomi yasalarının da temelini oluşturmaktadır. 2019 yılında Oxford Sözlük tarafından yılın kelimesi seçilen ‘Climate Emergency’ yani iklim krizi ifadesi sürdürülebilir kalkınmanın dayandığı çevresel ve ekonomik büyümeye yönelik bir tehdit oluşturabilmekte; bu tehdit günümüzde bölgesel, yerel sınırları çoktan aşır uluslararası boyuta ulaşmış görünmektedir. İçinde bulunduğumuz durumla küresel ölçekte mücadele etme zorunluluğu ise iklim krizinin Avrupa Birliği ve Birleşmiş Milletler tarafından öncelikli gündem maddeleri içine alınmasına sebep olmuştur. Bu nedenle Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SDG) ile Avrupa Yeşil Mutabakatı sürdürülebilir kalkınmaya dayalı ekonomik büyüme hedefleri ve iklim krizi ile mücadele için atılan adımların başında gelmektedir.

Dünya üzerindeki ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalmasını ifade eden küreselleşme kavramı, iklim değişikliği ve yarattığı çevresel etkilerin sınırını çizmeyi zorlaştırmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde, İngiltere’de ve nihayet Avrupa Birliği’nde ortaya çıkan Avrupa Yeşil Mutabakatı, Avrupa Birliği ülkelerinin değil tüm dünya ülkelerinin sorumluluk alanındadır. Avrupa Yeşil Mutabakatı bir yandan büyüme stratejilerini desteklemeyi amaçlarken bir yandan da kaynakların verimli kullanılmasını öngörmektedir. Girdilerin çıktılara diğer bir deyişle üretim faktörlerinin mal ve hizmetlere dönüştürüldüğü süreci ifade eden üretim süreci; kaynakları etkin ve verimli kullanabildiği, bizim dışımızdaki canlıların ve dünyanın gelecekteki misafirlerinin hakkını koruyabildiği ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı sunabildiği sürece işletmeleri

başarılı olacaktır. Bu kapsamda Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SDG), tüm üretim, dağıtım ve pazarlama süreçlerinde sürdürülebilir uygulamalara geçmek isteyen işletmeler için rehber olmaktadır. İklim değişikliği ile mücadele ve çevresel sürdürülebilirlik sürecinde geleneksel pazarlama uygulamaları yetersiz kalmakta; sürdürülebilir ve dijital pazarlama uygulamaları bu süreçte çözüm olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte büyüyen dijital ekonomi verimlilik artışına sebep olarak küresel ekonomiye katkı sağlamakta; gelecek nesillerin hak ettiği kaynakların bugün sömürülmesine müsaade etmeden mevcut neslin ihtiyaçlarını karşılamak gayesi sürdürülebilir dijitalleşme stratejileri oluşturulmasını teşvik etmeye devam etmektedir.

Avrupa bölgesinde yer alan ülkeleri 2050 yılına kadar sıfır karbon salımı bölgesi haline getirmeyi hedefleyen Avrupa Yeşil Mutabakatı, 2019 yılında Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanmış kapsam bir ekonomi planıdır. İklim krizinin temelini büyük ölçüde fosil yakıtlara dayanan üretim modeli oluşturmakta; daha çok üretim yapmak ve daha çok kar etmek için doğaya ve tüm canlılara zarar vermeyi kendine hak gören işletmeler bu krizi derinleştirmektedir. İşletmelerin yönetiminde 'sürdürülebilirlik' temasının ön plana çıkması küresel bir salgına dönüşen iklim felaketinin sonlanması için yeterli olmamakta; can kayıpları, ekonomik kayıplar, gıda güvensizliği ve doğanın geri dönülemez tahribatını durduracak acil çözüm önerilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Dünyanın ortak sorunu olan iklim felaketini durdurabilmek, sebep olduğu hasarı düzeltebilmek ve tüm canlılar için yaşanabilir bir dünya hayali Avrupa Yeşil Mutabakatı'nı ortaya çıkarmıştır. Bu çalışma Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın örgütler üzerindeki etkilerini ön plana çıkan sektörler üzerinden değerlendirecek; örgütlerin yeni dünya ekonomisi içindeki tercihlerini nasıl şekillendirdiğini irdelenecektir.

AVRUPA YEŞİL MUTABAKATI'NA GİDEN YOL

Temiz enerji ve temiz çevre politikalarına dayalı sürdürülebilir bir ekonomik model, Birleşmiş Milletler İklim Zirvesi (1972) sonrası Paris'teki Avrupa Konseyi toplantısına kadar dayanmaktadır. Buradan hareketle AB, iklim değişikliği konusunu gündemine alarak dünyayla paralel mücadele için yeni çevre ve enerji politikaları oluşturmaya başlamıştır. Avrupa Birliği'nin sürdürülebilir çevre ve enerji politikalarının gelişimi Tablo 1'de görüldüğü gibi aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Tablo 1: Avrupa Birliğinde Sürdürülebilir Çevre ve Sürdürülebilir Enerji Politikalarının Tarihsel Gelişimi

Tarih	Gerçekleşen Olay	Önemi
1972	Avrupa Konseyi Toplantısı	Birleşmiş Milletler İklim Zirvesi'nden sonra Paris'te gerçekleşen toplantıda ekonomik gelişmeyi kapsayan bir çevre politikasına ihtiyaç duyulduğu belirtilmiş ve eylem programı çağrısında bulunulmuştur.
1987	Avrupa Tek Senedi kabulü	Çevre politikaları için yasal temel sağlanmıştır.
1993	Maastricht Antlaşması	Çevre politikaları AB'nin resmi politika alanına dönüşmüştür.
1999	Amsterdam Anlaşması	Sürdürülebilir kalkınma anlayışının AB'nin tüm sektörel politikalarına entegre edilmesine karar verilmiştir.
2005	AB Emisyon Ticaret Sistemi kurulması	Dünyanın ilk ve en büyük emisyon ticaret sistemi kurulmuştur.
2009	Lizbon Antlaşması	İklim değişikliğiyle mücadele özel bir hedef haline gelmiştir.
2015	Paris İklim Anlaşması'nın imzalanması	
2016	Paris İklim Anlaşması'nın yürürlüğe girmesi	Paris İklim Anlaşması'nın hedefleri ile uyumlu iklim, çevre ve enerji politikaları belirlenmiştir.
2019	Avrupa Yeşil Mutabakatı Kabulü	2050 yılında karbon nötr iklim hedefi belirlenmiş ve bu hedeflere ulaşmak için kapsamlı politikalar geliştirilmiştir.
2020	İklim Hedefleri 2030	2030 yılına kadar karbon emisyonlarının %55 azaltılması hedefi konulmuştur.
2020	Avrupa İklim Yasası	Avrupa Yeşil Mutabakatı'nda belirlenen hedefler yasal hale gelmiştir.
2021	Sürdürülebilir Mavi Ekonomi	Okyanusların ve denizlerin korunarak Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştırmak.

Kaynak: Kurrer (2020) ve European Commission (2021).

Çevre konusunda ilk ve en geniş kapsamlı çalışma olarak belirtilen Rio Dünya Zirvesi, temiz çevre ve sürdürülebilir kalkınma konularında uluslararası bir işbirliği oluşturmak ve oluşturulan protokole rehberlik etmek amacı ile 1992 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu zirve sonunda ilk uluslararası çevre sözleşmesi olan Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi oluşturulmuş ve taraflarca imzalanmıştır (United Nations, 1992). Sözleşme uygulanmaya başladıktan sonra her yıl Taraflar Konferansı düzenlenmeye başlanmış; 1997 yılında gerçekleştirilen 3.Taraflar Konferansı'nda (United Nations, 1997) Kyoto Protokolü imzalanmıştır. 2005 yılında yürürlüğe giren ve sera gazı

emisyonlarının azaltılması, iklim değişikliğine karşı önlemlerin alınması ve tüm yapılanların düzenli aralıklarla rapor edilmesi kararlarını içeren Kyoto Protokolü, 2020 yılında sona ermiştir. AB'nin Paris anlaşması hükümlerince iklim-nötr ilk kıta olma hedefi sonucu ortaya çıkan Avrupa Yeşil Mutabakatı ise 2019 yılında Avrupa Komisyonu tarafından yayınlanan bir çevre ve ekonomi planıdır.

Sadece Avrupa kıtasındaki ülkeler için değil tüm dünya için hayati bir tehlike olan iklim değişikliği ve yol açtığı çevresel bozulmalar Avrupa Yeşil Mutabakatı ile sönmülmeye çalışılacak, bunun yanı sıra üye ülkeler aşağıda yer alan hedeflere odaklanacaktır (European Commission, 2021):

- Sera gazı emisyonunun 2050 tarihine kadar ortadan kaldırılması,
- Bağımsız kaynak kullanımı ile sürdürülebilir ekonomik büyüme,
- Temiz üretim yaklaşımını benimseyerek ekonomik kaynakların verimli kullanılması,
- Kimsenin amaçlarda geride kalmadığı rekabetçi bir ekonomi,
- Çevre kirliliğini azaltmak, biyoçeşitliliği artırmak.

Özellikle temiz enerji yani enerji sistemlerinin karbondan arındırılması bu noktada büyük önem taşımakta; rüzgar ve güneş enerjisi gibi yenilenebilir kaynakların geliştirilerek kömür kullanımının bir an evvel azaltılması hedeflenmektedir. Bu sayede yeşil enerji temelli bir ekonomik modele geçiş sağlanmaya çalışılmaktadır.

Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın 2050 yılında nötr iklim hedefine ulaşması hedefinin yasal dayanağı olarak Avrupa İklim Yasası önerilmiş; bu yasal zemin AB üyesi ülkeleri ve onlarla ticaret yapan tüm dünya ülkelerini aşağıdaki konularda harekete geçirmiştir (European Commission, 2021):

- Akıllı bina teknolojisi ile yeşil mimarinin desteklenmesi, bu sayede binaların enerji tasarrufu sağlaması,
- Temiz enerjili toplu taşımanın yaygınlaştırılması,
- Çevre dostu teknolojilerin desteklenmesi
- Sanayideki her türlü sürdürülebilir üretim uygulamasının desteklenmesi,
- Çevrenin korunması için uluslararası işbirliklerinin geliştirilmesi.

Avrupa Komisyonu 2019 yılının son ayında Avrupa Yeşil Mutabakatı'nı oluşturmuş; 2050 yılına kadar AB üyesi ülkeleri karbondan arındırarak Avrupa kıtasında iklim nötrlüğü seviyesine ulaşmayı hedeflemiştir. Bu hedef hiç şüphesiz ki beraberinde köklü bir ekonomik değişim ve yeni üretim uygulamalarını getirmektedir (Catuti v.d., 2020). AB Avrupa Yeşil Mutabakatı ile çevre kirliliğinin azalmasını: bu sayede sadece insanları değil tüm canlıları, sadece bugün var olan canlıları değil gelecek mirasçıları korumayı istemektedir

(European Commission, 2019). Bu da örgütlerin sosyal sorumluluğunu artırmakta, örgütleri temiz ürün ve temiz üretim süreçlerine geçmeye mecbur kılmaktadır. Güçlü bir siyasi taahhüd olan Avrupa Yeşil Mutabakatı, AB üyesi ülkelerin şimdiye kadar yaptığı en büyük karbonsuz yaşam hareketidir. Bu hareketi yasalarla desteklemek için AB'nin aldığı her karar üreticiler, tüketiciler, çalışanlar, sermaye sahipleri ve siyasi iktidarları etkilemekte; şeffaflık ve hesap verebilirliği tüm örgütlerin gündemine almasını sağlamaktadır (Simionescu v.d., 2020). Dünyadaki en önemli ekonomik göstergelerden biri olan istihdam konusu, Avrupa Yeşil Mutabakatı 2050 hedefleri çerçevesinde de ön plana çıkmakta: bu mutabakatın işgücü piyasasını daha yeşil hale getirmesi beklenmektedir (Chitanava, v.d., 2021). AB'nin dünya ekonomisi içindeki yeri ve önemi, aldığı kararların AB üyesi olmayan üçüncü ülkeler üzerindeki etkisini artırmaktadır. Dahası temiz çevre bölgeselden çok küresel anlam ifade ettiği için Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın temiz çevre hedefine ulaşabilmesi tüm ülkelerin 'bu çabaya ortak olmasına bağlı olacaktır. Bu nedenle küresel sera gazı emisyonlarının %80'inden sorumlu olan G20 ülkeleri ile yakın temasta olan AB, iklim hedeflerini desteklemek için dünyanın kamu iklim finansmanının %40'ından fazlasını karşılamaktadır (Błaszczuk-Zawiła, 2020). Ayrıca sürdürülebilir projeler seçen yatırımcıları destekleyen AB, 2030 yılına kadar en az bir trilyon Euro'luk yatırımı aktif hale getirecektir (European Commission, 2020).

Avrupa topraklarındaki üye ülkelere yapılan enerji yoğun ihracatlara ek karbon fiyatı koymak isteyen AB, bu yolla üye olmayan üçüncü ülkelerin çevre konusunda harekete geçmesini hedeflemektedir. Bu üstü kapalı dış yeşil vergi, kırılgan ekonomilerde çatlaklara sebep olabilmekte, üçüncü ülkeler de karşı hamlelerle ticaret engellerini gündeme getirebilmektedir.

AB'nin temiz ve sürdürülebilir gıda hareketi olan Tarladan Sofraya Stratejisi (European Commission, 2020) ise sağlıklı beslenme ve sağlıklı toplum arasındaki ilişkiyi temel alan bütünlük bir büyüme hedefidir.

TÜRKİYE'NİN AVRUPA YEŞİL MUTABAKATINA ENTEGRASYON SÜRECİ

Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'ne 2004, Kyoto Protokolüne ise 2009 yılında taraf olan ülkemiz, 2053 yılını net sıfır karbon emisyon yılı ilan etmiştir. Bu hedef doğrultusunda ülkemizin inşaat, imalat, ulaşım ve enerji gibi sektörlerde ciddi bir değişim sürecine girmesi gerekmektedir. Yine Türkiye önceki adı Çevre ve Şehircilik Bakanlığı olan bakanlığın ismini Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı olarak değiştirmiş (29 Ekim 2021), Paris anlaşmasını onaylayarak iklim değişikliğini gündemine almış ve yeşil dönüşüm sürecini başlatmıştır (T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Bakanlığı, 2021). Niyet Edilen Ulusal Katkı Beyanı ile anlaşma hedeflerine uygun hareket etme taahhüdünde bulunan Türkiye, sera gazı salımında 2030 yılına kadar artıştıran azaltım sözü vermiştir.

Sınırdaki karbon mekanizması ve döngüsel ekonomi prensibini benimseyen ve dünya ticaretinin büyük bir kısmını gerçekleştiren AB, ABD, Çin gibi ülkelerin temiz enerji ve yeşil dönüşüm adına aldığı kararlar tüm ülkeleri olduğu gibi Türkiye'yi de etkilemektedir. AB'nin 2050 iklim hedefine ulaşmasının ön kabulü olarak görülen döngüsel ekonomiye geçiş, bir yandan nötr kıta olma hedefini gerçekleştirmeyi bir yandan da AB'nin rekabet gücünü korumayı sağlayacaktır. Canlılardaki biyolojik çeşitliliğin azalması, çevreye zararlı atıklar ve çevre kirliliği ile iklim değişikliği gibi zorlukların üstesinden gelmek için oluşturulan eylem planının sınırlarını çizen döngüsel ekonomi, insan refahını en üst seviyeye çıkaracak bir üretim sisteminin tüm aktörlerinin yeniden tasarlandığı ekonomik bir modeldir (Lami, v.d., 2021). AB, ilişkide bulunduğu tüm ülkeleri yeşil dönüşüme zorlamakta, bu dönüşüm ülkemize ciddi maliyetler getirmektedir (Kübra, v.d., 2021). Bu kapsamda Türkiye bazı tesislerin emisyonlarını Dünya Bankası işbirliği ile İzleme-Raporlama-Doğrulama (IRD) sistemine almıştır ama henüz sistem işlerlik kazanmamıştır (Aşıcı,2021). Yeşil dönüşüm kapsamında ülkemiz temiz üretim ve nötr-karbon uygulamalarını üretim süreçlerine yansıtarak döngüsel ekonomiyi harekete geçirmek istemektedir. Bu durum uluslararası ticaret yapmak isteyen üreticinin tüm maliyetlere ek olarak emisyon maliyetine de katlanmasını gerektirmektedir. Avrupa Yeşil Mutabakatına uyum sağlamak için çaba gösteren ülkemizin ancak bu şekilde rekabetçi olabileceği açıkça görünen bir hakikattir. Dünya ekonomik hacminin ikinci büyük ekonomisini oluşturan Avrupa kıtası Türkiye'nin en fazla ihracat yaptığı bölgedir. Bu nedenle ülkemiz Avrupa Yeşil Mutabakatı'nı bu çerçevede gerçekleştiren değişiklikleri yakından takip etmektedir. Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı tarafından yayınlanan 16 Temmuz 2021 tarihli Yeşil Mutabakat Eylem Planı konulu genelge, 2023 kalkınma hedeflerini yeşil ekonomi uygulamaları ile uyumlaştırmak amacı ile Yeşil Mutabakat çalışma grubu oluşturulmasına karar verilmiştir (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2021). Bu eylem planına göre Türkiye, Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın küresel ekonomide gerçekleştirdiği değişikliklerle uyumlu, üretim kaynaklarının etkin ve verimli kullanıldığı yeşil ekonomi uygulamalarına geçecektir. Yeşil ekonomi politikalarını gerçekleştirmek için yapılacak yatırımların finansmanının bir parçası olan Adil Geçiş Mekanizması, yeşil düzene geçmek isteyen AB üyelerinin geri kalmaması ve geçişin ekonomik etkilerinin azaltılması için altı yılı kapsayan dönemde en az 150 milyar Eoruluk destek paketi hazırlamıştır (European Commission, 2020). Aynı zamanda 2021 Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda ve 2021-2023 Yeni Ekonomik Programı'nda iklim değişikliğini dikkate alan projelerin hayata geçirilmesi hedeflenmektedir (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2020). Bu bağlamda kamu sektörü, özel sektör, üniversiteler ve sivil toplum örgütleri Avrupa Yeşil Mutabakatı ile uyumlu projeler üretmek için işbirliği yapacaktır.

Avrupa Yeşil Mutabakatı ile uyum için hazırlanan Türkiye Yeşil Mutabakat Eylem Planı aşağıda sayılan 9 başlık altında toplanan 32 hedef ve 81 eylemi ihtiva etmektedir:

- Sınırdaki karbon düzenlemeleri,
- Yeşil ve döngüsel bir ekonomi,
- Yeşil finansman,
- Temiz, ekonomik ve güvenli enerji arzı,
- Sürdürülebilir tarım
- Sürdürülebilir akıllı ulaşım,
- İklim değişikliği ile mücadele,
- Diplomasi,
- Avrupa Yeşil Mutabakatı bilgilendirme ve bilinçlendirme faaliyetleri.

Sınırdaki karbon düzenleme mekanizması aşamalı olarak uygulanacak ve ilkin yüksek karbon kaçağı riski olan mallar için uygulanacaktır. Bahsi geçen mallar; gübre, demir çelik, çimento ve alüminyumdur (T.C.Ticaret Bakanlığı, 2020). AB komisyonu sınırdaki karbon düzenleme mekanizmasının AB üyesi olmayan üçüncü ülkelerle işleyişini kolaylaştırmak ve bu ülkelerde yeşil üretimi teşvik etmek amacıyla ithalatçıların 2023 yılı itibari ile bir raporlama sistemi oluşturmasını ve sınırdaki karbon düzenleme sistemine kayıt yaptırılmalarını şart koşturmaktadır (European Commission, 2021b).

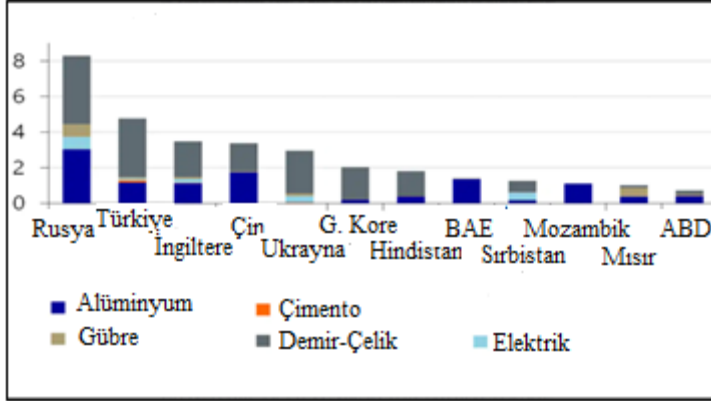
AVRUPA YEŞİL MUTABAKATI'NIN ÖRGÜTLERE ETKİSİ

Sanayileşmeyle birlikte üretimin artması bolluşan ürünlerin fiyatlarının düşmesine sebep olmuş; insanların ürünleri daha kolay satın alıp ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ise toplumsal refahı artıran bir gösterge olarak kabul edilmiştir. Sanayi devriminden bu yana hızla gelişmeye devam eden teknoloji ise örgütleri dijital dönüşüme zorlamış, bu dönüşüm ise ürün ve hizmetlere ulaşımın daha da kolaylaşmasını sağlamıştır. Üretim ve ona karşılık gelen tüketimin tüm dünyada bu denli hızla artması tüm dünyayı etkisi altına alan küresel ısınma gerçeğine neden olmuştur. Dünya üzerindeki tüm ülkeleri eşit derecede etkilemese de insanlığın ortak problemi olduğu aşikar olan küresel ısınma ve iklim değişikliği tehlikesinin farkında olan AB, gelecek nesillere temiz bir dünya bırakmak amacıyla Avrupa Yeşil Mutabakatı'nı oluşturmuş; bu bağlamda üretilen politikalar ve atılan adımlar pek çok farklı sektörde yer alan tüm örgütlerin faaliyetlerini etkilemiştir. Emisyon azaltılmasını hedefleyen bu mutabakat, karbon nötr kıta olma hedefindeki Avrupa kıtasının iş, eylem ve politikalarını etkilediği gibi AB ile ticari ilişkisi olan tüm ülkelerdeki örgütleri de etkilemiştir. Bunun sebebi AB kendi toprakları üzerinde üretilen ürünlerin çevreye verdiği zararı yok etmeye çalıştığı kadar yine kendi topraklarında tüketilen ama başka coğrafyalarda üretilen ürünlerin de küresel çevreye verdiği

zararı azaltmak istemektedir. Bu nedenle AB üyesi ülkelere ihracat yapan ülkelerin sebep olduğu karbon salımı ihracat yapan firmalara ek vergi yükü doğuracaktır. Türkiye'nin en fazla ihracatı AB üyesi ülkelerle yaptığı göz önüne alınırsa ülkemiz ve sınırlarımız içindeki işletmeler doğrudan etkilenecektir.

Uluslararası ticaretin konusu olan mal muhteviyatı ne olursa olsun bir ulaştırma sürecinden geçeceği için Avrupa Yeşil Mutabakatının etkilediği sektörlerin başında lojistik sektörünün geldiğini söylemek hiç de yanlış olmayacaktır. Bu sebeple ihraç edilen malların sebep olduğu karbon salımının bir kısmı lojistik sektöründen kaynaklanmaktadır (Tunahan v.d., 2023). Ayrıca AB'nin toplam sera gazı emisyonlarının $\frac{1}{4}$ 'ünün taşımacılık sektöründen kaynaklandığı bilinmektedir (AB Komisyonu, 2022) . 2017 yılında TUİK tarafından yayınlanan rapora göre toplam seragazı emisyonları içinde taşımacılık kaynaklı emisyonların payı %16,1'dir (T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2022). Uluslararası ticarete kullanılan taşıma modu, taşıma faaliyetinin hangi araçla ve yakıtla yapılacağı gibi pek çok seçim, toplam karbon salımına etki etmektedir. Daha az karbon salımını sağlayacak olan taşıma modlarının kullanımı, taşımada kullanılan yakıtın temiz alternatifleriyle değiştirilmesi gibi maliyet artırıcı uygulamalar ürünün satış fiyatını ve dolayısıyla rekabet gücünü etkileyecektir. Avrupa Yeşil Mutabakatı çerçevesinde gerçekleştirilecek dönüşümde yeşil ulaşım modlarının taşımacılıktaki payının artırılması, demiryolu ve iç su taşımacılığının daha fazla tercih edilmesi ve kombine taşımacılığın yaygınlaştırılması beklenmektedir. Elektrikli araçların yaygınlaştırılması ve tüm araçlarda kullanılan yakıtların sürdürülebilir ve alternatif temiz yakıtlar arasından seçilmesi, araçlarda sıfır emisyon prensibine ülkeleri yaklaştırmış olacaktır. Fakat bu durum beraberinde taşımacılığın yeniden fiyatlandırılması anlamına geldiği için tüm üretim maliyetlerinin baştan hesaplanmasına sebep olacaktır (Ticaret Bakanlığı, 2021). Avrupa Yeşil Mutabakatı ile belirlenen iklim hedefleriyle uyumlu AB politikaları için AB mevzuatını gözden geçirmeyi hedefleyen bir öneri paketi anlamına gelen 'Fit for 55', Ovaere ve Proost tarafından yapılan bir çalışmada bir yandan pazar etkinsizliğini ortadan kaldıran bir yandan da maliyet etkinlik açısından eksiklikleri bulunan bir program olarak görülmüştür (Ovaere, Proost, 2022). AB'nin politikalarının kendileri dışında kalan coğrafyada önemli yan etkileri olduğunu ileri süren çalışma, gelişmekte olan Türkiye gibi ülkelerin ekonomik kısıtlarının diğer ülkelere kıyasla daha fazla olduğunu söylemektedir. Yanı sıra Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın ülkelerin rekabet gücüne yapacağı olumlu katkıları vurgulayan çalışmalar da yapılmıştır (Aleksenkova, 2021). Aleksenkova deniz trafiğindeki düşüş sebebi ile son yıllarda rekabet gücü azalan İtalya'nın Avrupa Yeşil Mutabakatı sayesinde yeniden rekabet gücünü artıracaklarını ifade etmiştir. Buna karşın AB'nin en önemli ticari işbirlikçisi olan Türkiye'nin Sınırdaki Karbon Düzenlemesi Mekanizması'ndan en çok

etkilenecek olan ikinci ülke olması, tüm sektörlerdeki işletmeler tarafından konunun ciddiyetle ele alınmasını gerektirmektedir. Şekil 1’de yer alan AB’ye göre kirlilik oluşturan sektörleri ve sektörlerdeki ithalat hacmini incelediğimizde ülkemiz için konunun önemi bir kez daha vurgulanmış olmaktadır.



Şekil 1: Kirlilik Oluşturan Sektörlerde Avrupa Birliği İthalatı (Milyar Dolar)
(Dumitru v.d., 2021).

Döngüsel ekonomiye geçerek iklim krizini engellemek ve dijital üretim modelleri ile verimliliği artırmak isteyen Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın, birçok örgüt için tehdit ve fırsatları bir arada barındıracağına şüphe yoktur. Türe ve Dural tarafından yazılan ve AB'ye gerçekleştirilen ihracatın önemli bir kısmını kaplayan beyaz eşya sektörünün rekabet gücünü Avrupa Yeşil Mutabakatı özelinde ele alan çalışma, kur dalgalanmalarının yarattığı olumsuz etkinin yeşil ve dijital dönüşüm sürecini sektöre uğrattığını söylemektedir. Avrupa Yeşil Mutabakatı'na uyum sağlamaya çalışan beyaz eşya sektörünün teknolojik alt yapısını güçlendirmesi gerektiği sonucuna ulaşan çalışma, beyaz eşya sektörünün uluslararası pazardaki yerini koruması ve geliştirmesinin dijital dönüşüme bağlı olduğunu vurgulamıştır (Türe, Dural,2023). Doğaya saygı duyan, toplumsal sorumluluk ile üretimi önceleyen Yeşil Mutabakat, elektronik atık yönetimi, sınırda karbon düzenlemesi, enerji çeşitliliği, ambalaj düzenlemesi gibi pek çok yeni konuyu örgütlerin gündemine sokmaktadır. 2020 yılında TÜRKİBESD tarafından yayınlanan 'İklim Değişimi Performans Endeksi' nde 58 ülke arasında 48.sırada yer bulan Türkiye, çevre konusunda özen gösteren işletmelere avantajlar sağlayan bu mutabakatın öneminin farkına varmalı; Sınırda Karbon Düzenlemesi uygulaması ile getirilecek ek vergi yüküne katlanmamak, AB ile ticari ilişkileri korumak ve geliştirmek adına bir an önce gerekli önlemleri almalıdır. Elektronik cihazların geri dönüştürülebilirliği, yeniden kullanımı, tamir edilebilirliği, kullanım ömrünün uzunluğu gibi önlemleri içeren yeni eko tasarım uygulamaları, bir yandan karbon ayak izini azaltırken diğer yandan tüketiciler için bütçe dostu sonuçlar doğurmaktadır. Bu sayede beyaz eşya

üretiminden kaynaklanan sera gazı emisyonları azalacak; iklim değişikliği ile mücadele için somut adımlar atılmış olacaktır. Bu bağlamda atılmış bir adım olan 2021 yılının Mart ayında ülkemizin de kullanmaya başladığı enerji etiketleri, daha detaylı bilgi sahibi olan tüketicilerin enerji tasarrufunu artırması temeline dayanmaktadır beklenmektedir. Tamir edilebilirliği artırılmış, yüksek enerji tasarruflu, enerji verimliliği yüksek, eko tasarım gereği geri dönüşüme uygun, ürün-yaşam döngüsü artırılmış, su tüketimi düşük ve enerji verimliliği yüksek beyaz eşya ürünleri ile bu ürünlerin kullanımından kaynaklanan sera gazı salımının azaltılması AB komisyonunun oluşturduğu eko tasarım gereklilikleri kapsamında beyaz eşya sektörünün yeniden düzenlenmesine ait uygulamalardır (“Geleceği Bugün Şekillendirmek”, 2021).

TÜSİAD tarafından gerçekleştirilen Avrupa Yeşil Mutabakatı söyleşilerinde geleceğe ve sürdürülebilirliğe önem veren, doğaya saygılı, toplumsal sorumluluktan kaçınmayan işletmelerin pazar payını 6 kat artırabileceği, iklim krizini katkı sunan uygulamalardan vazgeçen kurumların tüketiciler tarafından daha fazla tercih edileceği, yatırımların sürdürülebilirlik ve iklim krizi konularını önceleyen sektörlerle kayacağı çeşitli şekillerde ifade edilmiştir (Dinçer, 2021).

İnsanoğlunun sınırsız istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için gerçekleştirilen üretimin sınırı, gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayamama riskidir. İşte bu risk sürdürülebilirlik kavramını ortaya çıkarmaktadır. Amerikan Pazarlama Derneği tarafından 2017 yılında yapılan tanıma göre “tüketiciler, müşteriler, ortaklar ve genel olarak toplum nezdinde değer yaratan mal ve hizmetlerin duyurulması, dağıtımı ve değiş tokuş edilmesine yönelik faaliyetler, kurumlar ve süreçler” olarak ifade edilen pazarlama kavramı, bugünün ihtiyacını tam olarak karşılayamamaktadır (American Marketing Association, 2017). İklim kriziyle mücadele ve çevresel sürdürülebilirliğe uyum sürecinde karşılaşılan ekonomik, sosyo kültürel ve ekolojik problemlerle mücadelede geleneksel pazarlama yaklaşımlarının yetersiz kalması, dijital pazarlama ve sürdürülebilir pazarlama yaklaşımlarını örgütlerin gündemine taşımaktadır (Hwangbo ve Kim, 2019, s.5). Tüketici içgörüsü elde etmeyi sağlayan; kullanıcıların istek, öneri ve yorumlarını çevrimiçi kanallarla örgütlere aktarılmasını kolaylaştıran dijital pazarlama stratejileri, işletmelere çok geniş bir veri toplama alanı sunmaktadır (Diez-Martin vd.,2019). Bu nedenle küresel pazarlarda var olmak isteyen örgütler için dijital teknoloji tabanlı pazarlama uygulamaları geleneksel pazarlama uygulamalarının yerini almaktadır. Rekabette avantaj sağlamak isteyen örgütlerin en önemli işletme fonksiyonu olan pazarlama faaliyetlerinde sürdürülebilirliği ön plana çıkartmaları temeline dayanan sürdürülebilir pazarlama, aynı zamanda iklim krizi ile mücadelenin örgütsel boyutunu oluşturmaktadır. Gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilme

hakkını da gözeten sürdürülebilir pazarlama, sürdürülebilir kalkınmaya dayanak olmaktadır (Choudhary, Gokarn, 2013). Dijital temelli teknolojiler Avrupa Yeşil Mutabakatının sürdürülebilirlik hedefinin ayrılmaz bir parçası olmaktadır.

Pazarlama faaliyetlerini dijitalleştirmek isteyen örgütler için pek çok yeni strateji ortaya çıkmıştır. Arama Motoru Pazarlaması (SEM), Arama Motoru Optimizasyonu (SEO), İçerik Pazarlaması (CM), Sosyal Medya Pazarlaması (SMM), Tıklama Başına Ödeme (PPC) gibi pazarlama uygulamaları bunlardan bazılarıdır. Benzer şekilde güncel pazarlama yaklaşımlarından içerik pazarlaması, çok kanallı pazarlama gibi yaklaşımlar gerçek zamanlı verileri bir araya getirerek pazarlama aksiyonlarını tüketici davranışlarıyla ilişkilendirmektedir. Dijital ve sürdürülebilir pazarlama yaklaşımları arasında ön plana çıkan bir diğer yaklaşım ise ‘Sosyal Müşteri Hizmetleri’ yaklaşımıdır. Google AdWords (internet reklamcılığı sistemi), Sosyal Ağ Reklamları, Satış Başına Ödeme (PPS) ve E-posta pazarlaması gibi araçları kullanan Sosyal Müşteri Hizmetleri, özellikle lider markaların önemli uygulamaları arasında girmektedir (Dumitriu vd., 2019). Dijital pazarlama stratejilerinden olan Arama Motoru Reklamcılığı (SEA), e-ticaret, web toplulukları, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) gibi uygulamalar da sürdürülebilir pazarlama yaklaşımı temeline dayanan dijital uygulamalar olarak görülmektedir (Taiminen ve Karjaluo, 2015, s.16). Yapay zekanın dijital pazarlama uygulamalarına etkisi dikkate alındığında sohbet robotları, sanal yanıt platformları gibi uygulamalar da sürdürülebilir pazarlamanın gelişmesine katkı sunan uygulamalar arasında sayılacaktır (Çayırğası, Sakıcı, 2021). Dijital pazarlama uygulamalarının yanı sıra yapay zeka (AI), nesnelerin interneti (IoT), robotik kodlama, büyük veri, nöropazarlama, dağıtılmış defter teknolojisi (DLT) gibi tüm teknolojik ve dijital gelişmeler sürdürülebilir pazarlama yaklaşımına katkı sağlayacaktır.

SONUÇ

Boyutları görmezden gelemeyeceğimiz seviyelere ulaşan iklim krizi, sadece insanoğlunu değil dünya üzerindeki tüm canlıların varlığını tehdit etmektedir. Son yıllarda sıklıkla karşılaştığımız olağan dışı hava olayları, hava ısısındaki ani değişimler, doğa felaketleri ve doğal afetlerin büyük bir kısmı iklim değişikliği ile bağlantılı görünmektedir. Eğer önlem alınmazsa geri dönüşü mümkün olmayana tahribatlar yaratmaya devam edecek olan bu kriz, küresel bir boyut taşımaktadır. Bu nedenle tüm dünya karbon emisyonlarını, küresel sıcaklık artış düzeyini 1,5 derecede tutacak şekilde azaltmak için bir dizi önlemi hayata geçirmeye çalışmaktadır. Enerji yoğun sanayileşmenin yüksek olduğu ve temiz enerji tüketiminin sınırlı olduğu ülkelerde daha fazla görünen ve doğaya zararı kanıtlanmış olan sera gazı salımı, iklim krizinin başlıca

nedenleri arasındaki yerini korumaktadır. İklim krizi konusunu gündemine alan Avrupa Birliği Komisyonu, Avrupa Yeşil Mutabakatı ile yenilikçi enerji ve sanayi yönetimin temellerini oluşturmuştur. Bu yenilikçi yaklaşımın temel unsurları atık yönetimi, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, dögüsel ekonomi, eko tasarım önlemleri, dijital ve sürdürülebilir ekonomi olmuştur. Bu çalışma bahsi geçen anahtar kelimeler ekseninde ön plana çıkan sektörler özelinde örgütlerin iş yapış şekillerinin ve eylemlerinin ne yöne evrildiğinin fotoğrafını çekmeye çalışmıştır.

Avrupa Yeşil Mutabakatı tüm sektörlerdeki işletmeler için oyunun kurallarının yeniden yazılmasına sebep olmakta; doğaya ve doğadaki tüm canlılara, işletmelere ve ülke ekonomilerine iklim krizi ile mücadelede yol göstermektedir. Bu mutabakatta bahsi geçen değişimlere ayak uydurmak adına dögüsel ekonomik süreçleri başlatan örgütlerin rekabette öne geçtiği ise yalın bir gerçektir.

İklim değişikliğini durdurmak, iklim krizinden kaynaklanan zararın telafi edilmesini sağlamak, kıt kaynakların verimli kullanılması ve bu yolla dögüsel ekonomiye geçmek fikrine dayanan Avrupa Yeşil Mutabakatı, örgütlerin rekabetçiliğine verilen zararı minimize etmeye çalışmaktadır. İklim nötr hedefi için atılan adımların örgütlere zararını bertaraf etmek için Sınırdaki Karbon Düzenlemesi mekanizmasını devreye sokan AB, kendi birliği içindeki ülkelere yapılacak ihracatlarda karbon fiyatlaması olmayan ülkelere ek vergi talep edecektir. Bu kapsamda bakıldığında AB üyesi ülkelerle gelişmiş ticari ilişkileri bulunan ülkemiz ve ülkemiz topraklarında faaliyet gösteren ihracatçı işletmelerin yeşil dönüşümden etkilenmemesi imkansız görünmektedir. Türkiye yeşil dönüşüm sürecinde ekonomik kayıplar yaşamamak adına Avrupa Yeşil Mutabakatının sektör bazında etkilerini incelemeli, mutabakata uyum sürecinde yapacakları iyi planlamalıdır.

KAYNAKÇA

- Alekseenkova, E. (2021). Italian Maritime Economy and the EU Green Deal. *Contemporary Europe Sovremennaya Evropa*, 63-74.
- AŞICI, A. A., & Şahin, Ü. (Eds.). (2021). *Yeşil ekonomi* (Vol. 52). Yeni İnsan Yayınevi.
- Avrupa Komisyonu, 2019/2024, Erişim Tarihi: 10 Ağustos 2023, <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/transport-and-green-d>
- Avrupa Komisyonu, 2019/2024, Erişim Tarihi: 15 Ağustos 2023 https://state-of-the-union.ec.europa.eu/state-union-2021_en
- Avrupa Komisyonu, 2020, Erişim Tarihi: 15 Ağustos 2023 <https://op.europa.eu/webpub/com/general-report-2020/en/>
- Birleşmiş Milletler, 1997, Erişim Tarihi: 1 Eylül 2023 <https://www.un.org/en/conferences/environment/newyork1997>
- Błaszczuk-Zawiła, M. (2021). 7 Poland and the European Green Deal amidst the pandemic. *The Economic and Legal Impact of Covid-19: The Case of Poland*, 92(48.1), 70.
- Chitanava, M., Janashia, N., Irakli, S. & Vardosanidze, K. (2021). The Impact of Climate Change Mitigation Policy on Dumitru, A. ve Wendling, L. (2021). *Doğa temelli çözümlerin etkisinin değerlendirilmesi: Uygulayıcılar için bir el kitabı* . Avrupa Komisyonu EC.
- Choudhary, A., & Gokarn, S. (2013). Green marketing: A means for sustainable development. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 4(3), 3.
- Çayırbaş, F., & SAKICI, Ş. (2021). Avrupa Yeşil Mutabakatı (Green Deal) ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Perspektifinde Sürdürülebilir Dijital Pazarlama Stratejileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20(4), 1916-1937.
- Dış İşleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, Erişim Tarihi: 14 Ağustos 2023 https://www.ab.gov.tr/ilerleme-raporlari_46224.html
- Diez-Martin, F., Blanco-Gonzalez, A., & Prado-Roman, C. (2019). Research challenges in digital marketing: sustainability. *Sustainability*, 11(10), 2839.
- Dumitriu, D., Militaru, G., Deselnicu, D. C., Niculescu, A., & Popescu, M. A. M. (2019). A perspective over modern SMEs: Managing brand equity, growth and sustainability through digital marketing tools and techniques. *Sustainability*, 11(7), 2111. Employment. Tbilisi: Friedrich-Ebert-Stiftung.Elkerbout, M., Egenhofer, C., Núñez Ferrer, J., Catuti, M., Kustova, I., & Rizos, V. (2020). The European green deal after corona: Implications for EU climate policy. *CEPS Policy Insights*, 6, 1-12.
- Kübra, ECER, Güner, O. ve Çetin, M. (2021). Avrupa yeşil mutabakatı ve Türkiye ekonomisinin uyum politikaları. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi* , 9 (2), 125-144.
- Lami, I. M., Abastante, F., & Gaballo, M. (2021). Supporting the transition from linear to circular economy through the sustainability protocols. In *Computational Science and Its Applications–ICCSA 2021: 21st International Conference, Cagliari, Italy, September 13–16, 2021, Proceedings, Part VII 21* (pp. 626-641). Springer International Publishing.
- Leal-Arcas, R., Hast, TA, Sperka, L., Mittal, A., Kasak-Gliboff, H. ve Prakash, K. (2022). Yeşil Dünya için Yeşil Faturalar. Uluslararası Ticaret ve Sürdürülebilirlikte: Gelişmekte Olan ve Gelişmiş Ülkelerden Perspektifler (s. 13-64). Cham: Springer Uluslararası YayıncılıkOvaere, M. ve Proost, S. (2022). Avrupa ulaştırma sektöründe fosil enerji kullanımının uygun maliyetli azaltılması: Fit for 55 Paketinin değerlendirilmesi. *Enerji Politikası* , 168 , 113085.
- Simionescu, M., Strielkowski, W. ve Tvaronavičienė, M. (2020). AB-28 ülkelerinde nihai enerji tüketimi ve gelirinde yenilenebilir enerji. *Enerjiler* , 13 (9), 2280.
- Ticaret Bakanlığı, 2021, Erişim Tarihi: Eylül 12, 2023, <https://ticaret.gov.tr/data/60f1200013b876eb28421b23/MUTABAKAT%20YE%20C5%9E%20C4%B0L.pdf>

- Tunahan, C., & Kutlu, M. B. (2023). Experienced Product Quality and Brand Loyalty: Mediating Role of Customer Satisfaction. *Ege Academic Review*, 23(2), 185-202.Yeşil Mutabakat Eylem Planı, T.C.
- Turkbesd,Geleceği Bugün Şekillendirmek, Erişim tarihi: 8 Eylül 2023 <http://www.turkbesd.org/userfiles/files/T%C3%9CRKBESD%20Beyaz%20E%C5%9Fya%20Sekt%C3%B6r%20Raporu%20.pdf>

YAPAY ZEKÂ KAYGISININ DAVRANIŞ BAĞLAMINDA ÖRGÜTLERE ETKİSİ

Cemile ŞEKER¹

GİRİŞ

Yeniliklerin dolayısıyla değişimlerin hız kesmediği günümüzde, rekabet mücadelesinde yerini koruyup rakiplerine sürekli fark atmaya çalışan örgütler değişime en hızlı şekilde cevap verip ayak uydurmak zorundadır. Günümüz dünyası teknoloji anlamında hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisinde. Tüm kurum ve kuruluşların ayakta kalabilmeleri için bu değişim ve dönüşümlere hazırlanmaları ve uyum sağlamaları gerekmektedir. (Akbaba ve Gündoğdu, 2021).

Mevcut bir durumu değiştirmek ve bu değişikliğe ayak uydurmak her zaman sancılı bir süreçtir, ancak korku ve kaygıları en aza indirmek ve mücadele etmek sadece örgütleri değil bireyleri de başarıya götürebilir. Yenilikler sadece kurumları değil aynı zamanda kişileri de birçok değişikliğe ayak uydurmak zorunda bırakmaktadır. Modern dünyanın şekillenmesinde teknolojinin gelişiminin kilit bir faktör olduğu iyi bilinmektedir. Günlük hayatımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelen teknolojik uygulamalar, yaşantımızın her alanda hayatımızı kolaylaştıran ve kalitesini artıran önemli bir faktör olduğunu kanıtlamaktadır. Günümüz dünyasının getirdiği en büyük yeniliklerden olan yapay zekânın insanlığa pek çok faydası olduğu aşikârdır. Ancak bununla beraber yapay zekânın birlikte getirdiği endişeler göz arda edilemeyecek derecede önemlidir. Birçok alanda çalışan kişiler için yapay zekânın gelecekteki gelişimi, değişimi, getireceği yenilikler birtakım kaygılara sebebiyet verebilir. Genellikle bu endişeler, yapay zekânın gelecekteki değişimleri ve gelişimi nedeniyle kontrolden çıkabileceği yönündedir. Bu endişe ve korkuların çoğu yapay zekânın ne olduğu konusundaki yanlış anlaşılmalardan ve kafa karışıklığıdır. (Johnson ve Verdicchio, 2017).

Aslında bu korkular çok ta yersiz değildir. Ve bu korkuların örgütlerin üzerindeki etkileri kesinlikle araştırmaya değer bir konudur. Sadece örgütleri

¹ Öğr. Gör., Yakındoğru Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm Araştırma Merkezi, cemile.seker@neu.edu.tr

değil yapay zekâ kaygısı toplumu da olumsuz etkileyebilir. Bazı araştırmacılar, yapay zekâ gibi otomasyon teknolojilerinin iş görenler üzerinde olumsuz bir deyişle yıkıcı bir etkiye sahip olabileceğini ifade etmişlerdir. (Brynjolfsson ve McAfee, 2014). Araştırma yapay zekânın ekonomik verimliliği artırmasının yanında, devam eden geliştirme ve uygulamalar ile iş görenler üzerindeki olumsuz etkileri olacağı yönündeki endişeleri artırmaktadır. Yapay zekâ birçok işi bireylerden çok hızlı ve maliyeti düşük bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Buda örgütlerde iş yerine olan bağlılığı ve güveni zedeleyebilir. Bireyler işlerini kaybetme korkusu yaşayabilir dolayısıyla bu durumda işyerinde çalışan bağlılığını ve verimliliklerini olumsuz etkileyebilir. Yapılan araştırmalara göre, yapay zekâ 45 yıl içinde tüm işlerde insanlardan daha iyi performans gösterebilir.

Ayrıca araştırmacılar 120 yıl içinde tüm insan işlerini otomatikleştirme olasılığının %50 olduğuna inanmaktadırlar (Grace, vd., 2018). Bu düşünceler kişilerde kaygı durumlarına neden olabilmektedir. Bu kaygılar; İş kaybı, yeni bir şeyler öğrenme kaygısı, değişime karşı oluşan kaygı, yapay zekânın kontrolü ele alabileceği dolayısıyla insan kontrolünden çıkabileceği, robotik özelliklerin korkutucu bulunması gibi kaygılardır (Manyika vd., 2017; Wang ve Siau, 2019; Wang ve Wang, 2022; Johnson ve Verdicchio, 2017). Yapay zekâ ve yapay zekâ ile entegre edilen robot teknolojilerinin gün geçtikçe ilerlediği su götürmez bir gerçektir. İnsan hareketlerini taklit eden robotların yapay zekâ ile programlanması nedeniyle robotların birçok meslek için risk teşkil edebileceği olasılığı çalışanları birtakım kaygılara sürüklemektedir. Buda pek tabii yapay zekâyâ karşı olan kaygının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bazı araştırmacılara göre yapay zekâ aslında korkulacak bir teknolojik gelişme değil. Çünkü şu anda teknolojileri çok yetenekli olsa bile hayal gücü, yaratıcılık ve sezgi gerektiren çok önemli insan özellikleri konusunda doğru sonuçları alamayabilirler (Jarrahi, 2018). Tugay ve Tugay ise yapay zekânın duygusal zekâ gibi pek çok unsurdan yoksun olması nedeniyle insanları tehdit edebileceğine inanmanın gerçekçi olmadığı onun yerine yapay zekânın yanlış amaçlarla kullanılmasından korkulmasının daha gerçekçi olduğu ifade etmektedir (Tugay ve Tugay, 2019).

Yapay zekâda hayal gücü, sezgi ve yaratıcılık insanların güvenini belirleyen temel unsurlar olarak kabul ediliyor. Bu güven sorunlarının üstesinden gelmek için araştırmalar, sağduyu ve sezgi gibi insana özgü özellikleri yapay zekâyâ dâhil etmeye çalışabilmek için araştırmalar yürütüyor. Ancak bazı araştırmacılar konu hakkında olumlu görüşlere sahipken bazıları bunun mümkün olmadığına inanmaktadır (İşgüzar, 2021: 243). Yapay zekâ kaygısının örgütlere ve bireylere etkilerinin araştırılması zarar ve faydalarının açıkça ortaya konulması kesinlikle araştırmaya değer bir konu olarak güncelliğini korumaktadır. Yapay zekânın amacı insanlara yardımcı olabilsinler diye makinaların akıllı hala

getirilmesidir. Günümüzde birçok alanda kullanılan yapay zekânın eğitim, sağlık ve mühendislik gibi insanların yerini alabileceği kaygısı diğer bir deyişle çalışanların işsiz kalma korkusu gibi kaygılar günümüz teknolojisi ile hızla ilerleyen yapay zekâyâ karşı aksi çalışmalar olsa da yine de daha temkinli yaklaşılmasına neden olmaktadır.

Bu derlemede literatür bağlamında çalışanların yapay zekâ kaygısının örgütlere verebileceği zararlar örgütler ve bireyler üzerindeki etkileri ve çalışanların örgütteki davranışları, yapılan çalışmaların sonuç ve önerileri incelenecektir. Çalışmanın, konu ile ilgili nitel ve nicel araştırma yapacak olan araştırmacılara, yardımcı olabileceğine yeni çalışmalara ışık tutabileceği ve dolayısıyla yazına da katkı da bulunulabileceğine inanılmaktadır. Yapay zekâ kaygısının liderlik, performans, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık, öğrenme, yenilik, değişim, değişime karşı direnç, iş tatmini ve daha birçok değişkenle olan düzenleyici aracı ilişkisini, etkilerini araştırmak ve yazına katkıda bulunmak, daha emekleme aşamasında olan yapay zekâ uygulamalarının sonuçlarının getirisi ve götürüleri bağlamında örgütlere yararları olacaktır. Bu amaçla yapay zekâ ve yapay zekâ kaygısı ile ilgili son yıllarda yapılan yerli ve yabancı çalışma ve sonuçları incelenmiştir. Araştırma, ülkemizde daha çok yeni olan yapay zekâ uygulamalarının örgütler üzerindeki etkileri bağlamında yöneticilere örgüt performansını ve verimliliğini artırma ayrıca çalışan davranışlarını anlama, doğru yönetim ve uygulamaları hakkında yardımcı olabileceğinden önem arz etmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yapay Zekâ

Yapay zekâ, makinelerin karmaşık sorunlara insanlar gibi çözüm geliştirmesini ve insan düşüncesini tıpkı insanlar gibi taklit etmesini sağlayan bir teknolojidir (Dilsizian ve Siegel, 2014). Başka bir deyişle yapay zekâ, bir tür insan beynini taklit eden algoritmalar tasarlamak, eğitmek ve uygulamaktır. Aslında buradaki amaç zekâyı taklit etmek değil, programları ve yazılımları akıllı hale getirmeye çalışmaktır. “Yapay zekâ” kavramının ortaya çıkışı 1950’li yıllara kadar dayanmaktadır. Yapay zekânın tanımından hareketle yapay zekâ, “insan gibi düşünebilen makinelerin bilimi” olarak rahatlıkla düşünülebilir (Pirim, 2006: 84). Yapay zekâ, karmaşık sorunlara çözüm geliştirmek ve tıpkı insanlar gibi düşünmeyi yani insan düşüncesini taklit etmek için bilgi yazılımlarını öğretme ve uygulama şeklinde de tanımlanabilir (De Canio, 2016).

Yılmaz (2020: 5) yapay zekâyı, “İnsanın algılamasına yönelik olan yeteneklerini, davranışlarını taklit ederek bilgisayar sistemlerinde bu yetenekleri modellemesidir” şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre yapay zekâ, insan davranışlarını örneğin veri hesaplama gibi taklit edebilen sistemlerden oluşmaktadır. Günümüz teknolojisinde yapay zekâ alanında

önemli gelişmeler elde edilmiş olmakla birlikte, araştırmaların halen yeterli düzeyde olmadığı düşünülmektedir (Demirhan, Kılıç ve İnan, 2010: 32). Yapay zekâ araştırmalarının amacı insanlara faydalı olmaya çalışmaktır. Bu amaçla makinalar akıllı hala getirilmeye çalışılmaktadır diğer bir deyişle insana özgü olan ve akıllı olarak tanımlanan davranışların makinelere ve yazılımlara yaptırılmasıdır (Niu, vd., 2016).

Yapay Zekâ Kaygısı ve Alt Boyutları

Anksiyete yani kaygı, tehdit edildiğinde hissettiğiniz bir korku ve gerginlik hali olarak tezahür edebilir. Kaygı, insanların çatışmaları ve çekingenlikleri sonucunda ortaya çıkar ve genellikle bilinmeyen iç gerilimleri ve huzursuzluğu yansıtır (Aydın, vd., 2009). Aslında kaygıyı kısaca bilinmeyene karşı olan korku şeklinde tanımlayabiliriz.

Yapay zekâ kaygısının; sosyoteknik körlük, öğrenme, yapay zekâ yapılandırması ve iş değiştirme diğer bir ifade ile iş değişikliği, olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Akkaya vd., 2021). Bu kaygı durumları literatür araştırma sonucunda elde edilen bilgilere göre aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır. Yapay zekâyâ yönelik kaygılardan ilki, soya teknik körlük olarak ifade edilen yapay zekânın kontrolden çıkma ihtimaline yönelik olan kaygıdır, bu kaygı türünün kişilerin yapay zekânın bir insan müdahalesi ve kontrolü olmadan işler hâlde olamayacağı yönündeki bilginin yetersiz bulunması veya göz ardı edilmesinden kaynaklanabileceği ifade edilmektedir (Boddington, 2017; Johnson ve Verdicchio, 2017; Wang ve Wang, 2022). Yapay zekâ uygulamaları nedeniyle insanların günlük ve iş hayatına uyum sağlayabilmeleri için yeni şeyler öğrenmelerini gerektirmektedir (Manyika vd., 2017; Wang ve Siau, 2019). Bu konuda yeni bir şeyler öğrenmek zorunda kalma kaygısı da yapay zekânın kaygısının öğrenme durumu ile ilişkili bir diğer alt boyuttur. Yapay zekâ karşı olan kaygının bir diğer alt başlığı ise kişilerin robotik özelliklerle insansı özelliklerin bir arada bulunmasının ürkütücü bulmasından kaynaklanan korkudur. Bu başlık yapay zekâ yapılandırması olarak tanımlanmaktadır (Wang ve Wang, 2022).

Son olarak yapay zekâyâ karşı oluşan diğer bir kaygı iş değişikliği ile ilgili oluşan kaygıdır. Sürekli gelişen teknoloji nedeniyle bazı işlerin tamamen yeni teknolojik imkânlar ile yürütülmesi, çalışanlara olan ihtiyacın azalması veya ihtiyacın kalmaması yada bazı iş kollarında çalışan kişi sayısında azalması beklenmesi gibi durumlarda oluşur (Manyika vd., 2017; Wang ve Siau, 2019). Aynı zamanda bazı işlerin uygulama biçiminin değişmesi ile yeni iş kollarının açılması, buna yönelik uyum ve iş değişikliği gereklilikleri de yapay zekâyâ yönelik kaygıya neden olabilmektedir (Wang ve Wang, 2022). Bilinmeyen bir tehditle karşılaşıldığında korkunun arttığına inanılır. Bu bağlamda, teknolojinin gelişmeye devam ettiği göz önüne alındığında, yapay zekânın gelecekteki rolü

bilinmemektedir ve potansiyel olarak kontrolden çıkabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle yapay zekâ karşı kaygı duyulması beklenen bir tepkidir (Johnson ve Verdicchio, 2017).

Meydana gelen tüm bu kaygıların işletmedeki yeniliklere, işletmede öğrenmeye dolayısıyla işletme performansına, işletme çalışanların verimliliklerine ve bireylerin ruh hallerine özel ve iş hayatına, İşletmelerde görev alan yöneticilerin davranışlarına ve rekabet ortamında çetin şartlar altında ayakta kalmaya çalışan örgütlere etkileri araştırmaya değer önemli bir konuyu gündeme getirmektedir. Bir diğer deyişle Yapay zekânın bireylere ve örgütlere etkileri nelerdir sorusunun cevabı önem arz etmektedir. Bu anlamda literatürdeki çalışmalar henüz başlangıç aşamasındadır.

LİTERATÜR TARAMASI

Öztürk (2023), çalışmanın amacı çalışanların yenilik odaklı davranışlarına, yapay zekâ kaygısının etkisinin araştırılmasıdır. Verilerin toplanması için kolayda örnekleme tekniği kullanılarak 412 özel sektör çalışanına ulaşılmıştır. Çalışmanın evrenini İstanbul da görev yapan özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre iş görenlerin yenilik odaklı davranışları üzerinde yapay zekâ kaygısının pozitif yönde etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca yarı zamanlı çalışan kişilerin tam zamanlı çalışan kişilere göre; öğrenme, iş değiştirme, sosyo teknik körlük algılarının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ek olarak yapay zekâ kaygısı ve yenilik odaklı davranışın demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

Lukić vd. (2023), amacı hemşirelik öğrencilerinin yapay zekâyâ yönelik tutumlarını değerlendirmek olan çalışmaya toplam 336 öğrenci katılmıştır. Hırvat Üniversitesinin hemşirelik okullarında gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre birinci sınıf hemşirelik öğrencilerinin hemşirelikte yapay zekâyâ karşı olumlu tutumları tespit edilmiştir, bu da yeni nesil hemşirelerin yapay zekâ sistemlerini benimsemesini ve uygulamasını kolaylaştırmaktadır. Günlük hemşirelik uygulamalarında yapay zekâ ile ilgili çekinceler, hemşirelik öğrencilerinin özellikle, hemşirelikte yapay zekâ uygulamalarına odaklanan eğitimden fayda sağlayabileceklerini göstermektedir.

Seren İntepeler ve arkadaşları tarafından 2022 yılında yapılan çalışmanın amacı hemşirelerin yapay zekâ kaygı düzeyleri ve ilişkili faktörlerin incelenmesidir. Çalışmaya 212 hemşire katılmıştır. Araştırma bulgularına göre; “Hemşirelerin yapay zekâ kaygı düzeyleri ortalaması ölçek ortalamasının altındadır. Hemşirelerin yapay zekâ kaygı düzeyi ile etik ve yasal sorunlar yaşanacağı düşüncesi arasında anlamlı, pozitif yönde ve düşük düzeyde korelasyon olduğu, aynı zamanda bu değişkenin yapılan regresyon modellemesinde kaygı düzeyini %3 açıkladığı belirlenmiştir”.

Filiz vd. (2022), çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının yapay zekâya karşı olan kaygı durumlarının incelenmesidir. Bu amaçla Konya da biri özel hastane olmak üzere birkaç üniversitede görev yapmakta olan toplam 330 sağlık çalışanından veri toplanmıştır. Çalışma sonucunda, sağlık çalışanlarının yapay zekâ kaygı ortalaması ile öğrenim düzeyi ve işletmedeki rolü arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Ek olarak sağlık çalışanlarının yapay zekâ kaygı durumlarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Filiz, E., Güzel, Ş. ve Şengülab, A. 2022).

Gültekin vd. (2022), çalışmanın amacı kariyer kararlılığına yapay zekâ kaygısının alt boyutlarının etkisini araştırmaktır. Bu amaçla veriler, toplam 174 kişiye ulaşılarak anket yoluyla çevrim içi ve kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda kariyer kararlılığına etkisinde, yapay zekâ kaygısının negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yapay zekâ kaygısının alt boyutları olan öğrenme, iş değiştirme ve sosyoteknik körlük ile kariyer kararlılığının etkisinin de negatif ilişki olduğu gözlenmiştir. Yapay zekâ, şirketlerin iş yapma biçimlerini dönüştürmede her geçen gün daha da önemli bir hale geliyor. Yapay zekâ sistemleri, işletmelerin ve kişilerin birçok alanda bilgi toplamasına, verileri analiz etmesine ve karar verme süreçlerini iyileştirmesine yardımcı olur (Suseno, Chang, Hudik ve Fang, 2022).

Takıl vd. (2022), araştırmanın amacı yapay zekâ ve yapay zekâ kaygısının farklı meslek dallarında iş hayatına atılacak gençlerin eğitim görmekte oldukları fakülte bölümüne göre incelemektir. Bu amaçla yaşları 18 ile 25 arasında değişen 559 üniversite öğrencisinden veri toplanmıştır. Bu çalışma toplam yapay zekâ kaygı puanları ile öğrenme, kariyer değişikliği, sosyo-tekniik körlük ve yapay zekâ yapılandırma puanları gibi yapay zekâ alt boyutlarına odaklanmıştır. Sonuçlar, öğrencilerin yapay zekâ için kaygı puanlarının orta düzeyde olduğunu, mühendislik ve hukuk öğrencilerinin genellikle nispeten düşük kaygı puanları olduğunu göstermektedir. Araştırmada ayrıca ilgili bölümdeki öğrencilerin de yapay zekâ ile ilgili yeni şeyler öğrenme ve yapay zekâ nedeniyle iş değiştirme konusunda daha az kaygılı oldukları belirtilmiştir.

Şenkul (2022), iş etiğinin işe alıma etkisinde yapay zekâ uygulamalarının rolünü incelemek için hazırlanan çalışmada veriler toplam 496 kişiden anket ve yarı yapılandırılmış mülakat yöntemiyle toplanmıştır. Sonuçlara göre işe alımda iş etiğinin önemli olduğu ve işe alımın etik davranışlar çerçevesinde yapılmasının işletmelerin amaçladığı nitelikli çalışanlara sahip olmada yardımcı olabileceği tespit edilmiştir.

Çoban vd. (2022), bu çalışmanın amacı, literatür bağlamında hemşirelik bakımında yapay zekâ ve robot teknolojisinin bakımdaki etkisini değerlendirmek, görüş ve önerileri açıklamak için hazırlanmıştır. Son yıllarda hızla gelişen teknolojiler sayesinde tanı, tedavi ve bakım hizmetlerinde önemli gelişmeler

yaşanmıştır. Robotik teknolojisi ve yapay zekâ uygulamaları sayesinde sağlık çalışanlarına destek olacak dijital çözümler hayata geçirilmektedir. Bu çözümler sayesinde sağlık hizmetlerinin kalitesi kesinlikle artacaktır. Yapay zekâ ve robot teknolojisinin hemşirelik uygulamalarını, özellikle birinci basamak hasta bakımından sorumlu hemşireleri geliştirmek için kullanılması, hemşirelikte dönüşümün başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Robot teknolojisi ve yapay zekânın hemşirelik hizmetlerine entegre edilmesi, hemşirelerin yükünü azaltır. Özellikle hasta başına düşen bakıcı sayısının azlığı göz önüne alındığında, robotik teknoloji çok yardımcı olacaktır. Ayrıca bu, hemşirelerin hasta bakımı için harcadığı zamanı artırarak bakım kalitesini yükseltir. Tüm olumlu etkilerinin yanı sıra yapay zekâ ve robotik teknolojisi kullanılırken etik konuların ve kişisel mahremiyetin de ihmal edilmemesi oldukça önemlidir. Bu nedenle hemşireler, değişen dünyanın ihtiyaçlarını karşılamak için değişime ve dönüşüme uyum sağlamak zorundadır. Teknolojiyi dikkatle takip etmek ve bu gelişime katkıda bulunmak bakım kalitesini artıracaktır. Ayrıca hemşirelik alanındaki eğitimcilerinin de bu değişiklikleri hemşirelik eğitime dahil etmeleri ve öğrencilerinin bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmede aktif rol oynamaları önemlidir.

Bochniarz vd. (2022), tarafından yapılan çalışmada lise öğrencilerinden toplanan veriler doğrultusunda yapay zekâ teknolojisinin ne kadar duygusuz ve düşmanca kavramsallaştırılırsa o kadar güvenilmez olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bankins vd. (2022), çalışma, karar almada İnsan kaynakları yönetiminin yapay zekâ araçlarının kullanılmasının iş görenler tarafından, saygılı muamele görüp görmediklerine yönelik algılarını araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma göre yapay zekâ araçları yerine insan karar vericilerin tercih edilmesinin genel olarak saygılı muamele yapıldığının daha iyi algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Deniz (2022), çalışmanın amacı yapay zekâ uygulamalarının yarattığı kaygı durumlarının (sözel ve sayısal zekâ üzerinde) araştırılmasıdır. Araştırmaya Türkiye'nin Doğu Anadolu Bölgesi'nde çalışan 384 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre genç katılımcıların kaygı düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Kadın katılımcıların yapay zekâyâ karşı olan algılarının erkek katılımcılara göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Kwak vd. (2022), bu çalışma, yapay zekâ etik farkındalığının, yapay zekâyâ yönelik tutumun, kaygının ve öz yeterliliğin hemşirelik öğrencilerinin yapay zekâ tabanlı sağlık teknolojisi kullanmaya yönelik davranışsal niyetleri üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaçla 189 hemşirelik öğrencisini ulaşılarak veri toplanmıştır. Sonuçlara göre, 3. ve 4.sınıf öğrencilerinin kaygı puanlarının 1.ve 2. sınıf öğrencilerine göre daha düşük olduğu bulunmuştur.

Sheikhi (2022), göre yapay zekâ uygulamalarının gelişmesi yeni uzmanlık alanlarına ihtiyaç duyulacağı için yeni istihdam olanaklarını beraberinde

getirecektir. Çalışma sonucuna yazın incelemesi ile ulaşılmıştır. Taşlıyan ve Yılmaz (2022), yapay zekâ örgütler açısından bir takım sonuçlar doğurmaktadır. Bu teknoloji ile çalışanlar, tekrar eden ve uzun süren işlere daha az zaman ve kendileri ile ilgili katma değer ifade eden yeteneklerine daha fazla zaman ayırabilmektedirler.

Aytaç (2022), bu çalışmanın amacı Aksaray Üniversitesi'nde öğrenim gören üniversite öğrencilerinin yapay zekâ öğrenme ve iş değiştirme kaygılarını incelemektir. Bu amaçla Aksaray Üniversitesi'nde öğrenim gören 280 öğrenciden veri toplanmıştır. Sonuçlara göre; Öğrencilerin %70.7'si yapay zekâ konusuna ilgili olduğunu belirtmektedir. Katılımcıların %86,8'inin yapay zekâ ile ilgili bir ders almadığını ve %83,9'u yapay zekâ ile ilgili bir ders almak istediğini ifade etmektedir. Yönetim Bilişim Sistemleri öğrencilerinin yapay zekâ öğrenme ve iş değiştirme kaygılarının, diğer bölüm öğrencilerinden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğu sonucu tespit edilmiştir.

Sevda ve Sezgin, araştırmalarında yapay zekâ uygulamasının sosyal sınıflandırma konusunda kaygı uyandırdığı sonucuna varmışlardır. Ayrıca araştırma, algoritmik önyargının sosyal sınıflandırmalar ve kaygılar yarattığı sonucuna varmıştır (Sevda, Ü., ve Sezgin, A. A. 2021). Kumar vd. (2021), araştırmanın amacı, işe alımda kullanılan yapay zekâ araçlarının bu sürece yani işe alım sürecine dahil edilmesinin güçlüklerini ifade edebilmektir. Çalışma sonuçlarına göre işe alım yapay zekâ araçları ile yapıldığında bazı sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Yapay zekâ etkilerinin insan kaynakları üzerindeki evrimini anlamak ve analiz etmek önemlidir (Macijauskienė ve Stankevičiūtė, 2021: 519). İK departmanlarında yapay zekâ uygulamalarının kullanılması, her aday için daha fazla verinin toplanıp daha fazla adayın bütünsel olarak ve hızlı bir şekilde değerlendirilebileceği anlamına gelmektedir (Haque vd., 2021: 807). Othman vd. (2021) amacı hemşirelerin eğitim öncesi ve sonrası hemşirelik bakımı sağlamada yapay zekâ ile işbirliğine yönelik kaygı düzeylerini değerlendirmek olan araştırmalarında, çalışanların yapay zekâ konusunda eğitim almalarının kaygı seviyelerinde düşüşüne etki edebileceğini ifade etmişlerdir. Araştırmaya toplam 150 hemşire dahil olmuştur. Çalışma, bakım kalitesini artıracak, hastaların sonuçlarını iyileştirebilecek ve kaygı düzeylerini azaltabilecek yapay zekâ teknolojisiyle başa çıkmaya yönelik hemşirelik personeline sürekli eğitim oturumları verilmesini önermiştir.

Yılmaz vd. (2021), çalışmanın amacı sağlık bilimleri öğrencilerinin yapay zekâ ve sağlıkta yapay zekânın kullanımına yönelik düşüncelerinin araştırılmasıdır. Bu amaçla İzmir de bulunan bir üniversitenin Sağlık Bilimleri Fakültesinde öğrenim gören 405 öğrenciden veri toplanmıştır. Analiz sonucunda, öğrencilerin yapay zekâ ve sağlık sektöründe yapay zekâ

kullanımının farkında oldukları ve sağlık bilimleri öğrencilerinin yapay zekâ araçlarının kullanmak istedikleri fakat yapay zekâ araç kullanım konusunda, endişelerinin ve bilgi eksikliğinin olduğu ifade edilmektedir.

Robotik teknoloji ve yapay zekânın profesyonel olmayan görevleri destekleyebileceği söyleniyor. Bu, hemşirelerin mesleki sorumluluklarına daha fazla zaman ve enerji ayırmasına ve daha verimli çalışmasına olanak tanır (Chang ve ark., 2021). Niehueser ve Boak, (2020) makalenin amacı, stratejik işe alıma odaklanan bir şirketteki çalışanların, yapay zekânın iş süreçlerine dahil edilmesine yönelik tutumlarını incelemek ve bunların eğitim ve gelişim üzerindeki etkilerini değerlendirmektir. Çalışma da veriler, yapay zekâ uygulamalarını kullanan 7 çalışanla mülakat tekniği ve yapay zekâ kullanmayan 109 kişiden anket yönetimi kullanılarak toplanmıştır. Bulgulara göre yapay zekânın kullanıma sunulması, iş süreçlerinin hızını ve verimliliğini önemli ölçüde artırmıştır. Ek olarak yazarlar, yapay zekâ kullanımının artan ilgi ve spekülasyonları çeken bir konu olduğu, ancak tanıtımını ve kullanımını etkileyen faktörler hakkında henüz çok az araştırma yapıldığını da ifade etmektedir.

Hemşirelerin klinik ortamlarda fiziksel güç gerektiren işleri vardır. Bu eylemler fiziksel yaralanmalara ve kas-iskelet sistemi bozukluklarına neden olur. Robotik teknolojinin kullanımı, bakıcıların fiziksel olarak zorlu görevlerini azaltabilir ve fiziksel yaralanmaları önleyebilir (Saadatzi ve vd., 2020). Şenerol, çalışmada inovasyon yöneliminin paydaş odaklılık ile iş performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini ifade etmektedir (Şenerol, H, 2020).

Bhardwaj vd. (2020), Çalışmanın amacı yapay zekâ ve insan kaynakları işlevleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmaya 115 İK uzmanı katılmıştır. Sonuçlara göre, iş yerinde yapay zekâ kullanımının artmasıyla ilgili olarak yapay zekâ ve İnsan kaynakları işlevleri arasında pozitif yönde ilişki olduğunu ve İnsan kaynaklarının fonksiyonel performansını daha iyi gerçekleştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sağlık maliyetleri göz önüne alındığında, yapay zekâ ve robotik teknolojisi kullanımının maliyet tasarrufu sağlayacağını görebiliriz. Aynı zamanda yukarıdaki teknolojilerin hemşirelerin deneyim, bilgi ve eleştirel düşünme becerileri ile birleştirilmesinin hizmet kalitesini artıracakları öngörülmektedir (Bacaksız ve ark., 2020). Robotik teknoloji tıbbi sonuçları iyileştirir. Robotların hasta ruh halini iyileştirerek ve ağrıyı azaltarak bakıcılara yardımcı olabileceği de belirtilmiştir (Pu vd. 2020). Yapay zekâ, çalışan eğitiminin verimliliğini etkili bir şekilde artırabilir. Çalışanların beceri düzeyleri ve hobileri gibi verileri insanlardan daha kolay elde edebilen yapay zekâ, çalışanlara özel eğitim içerik ve yöntemlerini daha kolay özelleştirebiliyor (Shao ve Shi, 2020: 131). Yapay zekânın işletmelerde kullanılması, üretim ve yönetim verimliliğini büyük ölçüde artıracaktır (Nagara ve Saxena, 2020).

Zengin ve Boran (2019), çalışmanın amacı işlemlerdeki iş güvensizliğinin iş görenlerin gelecek kaygısı üzerine etkisini araştırmaktır. Veriler Kars'ta faaliyet gösteren iki çağrı merkezinde çalışan toplam 273 kişiden kolayda örnekleme yöntemi ile anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda iş güvensizliğinin ve alt boyutlarının iş görenlerin gelecek kaygısını düşük düzeyde ve pozitif yönde etkilerken, çalışan performansı üzerinde düşük düzeyde ve negatif yönde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Gacar (2019), çalışmanın amacı, yapay zekânın muhasebe mesleğine olan etkilerini araştırmaktır. Araştırma sonucunda yapay zekâ teknolojisinin, muhasebe mesleğini etkilediğini söylenebilir sonucuna ulaşılmıştır. Ancak etkilemenin Türkiye'deki muhasebe mesleği açısından henüz sınırlı olduğu sonucu da ifade edilmiştir. Taş ve Mert (2019), yapay zekâ ile yapılan denetimin tam zamanlı olarak yapılabilmesi ve daha verimli olacağını ifade etmişlerdir. Ayrıca yapay zekânın yaygınlaşması ve etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması için örgüt yöneticilerinin yaşanan gelişmeleri takip edip kendi örgüt kültürleri ile birleştirerek uygulaması gerektiğini de ifade etmişlerdir.

Chen ve Lee (2019), araştırmanın amacı, üniversite öğrencilerinin yüksek düzeyde makine zekâsının genel etkisini üç alanda nasıl algıladıklarını araştırmaktır. Bu üç alan şu şekilde ifade edilir: Meslekler, otonom arabalar, akıllı evler. Ankete katılanlar, evlerin yapay zekâ kullanılarak geliştirilmesine olumlu bir tutum sergilerken otonom arabalara daha fazla kaygı duyulduğunu, bunun sebebinin de teknik güvenlik ve düzenleme konularından kaynaklandığını ifade etmişlerdir. Çalışmada ayrıca katılımcılar yapay zekâ ile geliştirilmiş kamyon şoförü, cerrah, haber yapım personeli, araştırmacı ve öğretmen gibi insan muhakemesi ve sosyal zekâ içeren mesleklerle ilgili yapay zekânın kullanımına karşı daha az olumlu bir tutum da olduklarını ve sanatçı gibi yaratıcılık yeteneği gerektiren mesleklere ise en az olumlu tutumu sergiledikleri ifade edilmiştir.

Rodney vd. (2019), çalışmanın amacı 3700 katılımcıdan toplanan verilere dayanarak yapay zekâ ile ilgili becerilerin geliştirilmesi, yapay zekânın iş gücü üzerindeki etkisi, en çok talep edilen insan kaynakları yazılımı işlevselliği ve yapay zekânın endüstriler arasında benimsenmesine yönelik beklentileri araştırmaktır. Araştırma sonucunda İKY alanında yapay zekânın teşvik edilmesinin ve benimsenmesinin ahlaki, etik, yasal, mahremiyet ve karalama sorunlarına yol açabileceğini sonucuna ulaşılmıştır.

Gülşen, (2019) Literatür bağlamında yapılan çalışmanın amacı perakende sektöründe yapay zekâyı geniş bir açıdan incelemektir. Ek olarak, bu teknolojinin avantajlarını ve yapay zekâ kullanımının perakendecilikte dijital dönüşüm girişimleri üzerindeki rolünü araştırmak ve tartışmaktır. Araştırma sonuçlarına göre yapay zekânın faydaları arasında, İyileştirilmiş müşteri bağlılığı, müşteri deneyimi, müşteri memnuniyetinin yanında; daha bilinçli iş kararları verme,

maliyetleri düşürme, gelirlerde artış, verimlilik artışı, süreçleri ve işleri otomatikleştirme sayılabilir. Makine zekâsı, entelektüel görevlerde insanları aşan zekâdır. Bu teknolojiye sahip olmanın insan düşüncesinin üzerinde performans göstermesi açısından tüm meslekler gibi hemşirelik mesleği için de tehdit oluşturacağı ifade edilmiştir (Pepito ve Locsin, 2019).

Türker (2018), yaşamakta olduğumuz teknolojik değişikliklerin meslek mensupları üzerinde önemli bir etkisi olacağına ve muhasebe meslek mensuplarını teknolojik değişimler konusunda eğitime sorumluluğunun büyük kısmının meslek birliklerine, yasa koyuculara ve iş çevrelerine ait olacağına dikkat çekmektedir. Serçemeli (2018), yaptığı araştırmada muhasebe profesyonellerinin yapay zekâ teknolojisinden şüphesiz etkilenecekleri için dönüşümün kaçınılmaz olduğuna dikkat çekmektedir. Ancak bu değişikliklerle birlikte muhasebecilik mesleğinin “muhasebe veri stratejisti” olarak değiştirilmesi önerilmiştir.

Robotik teknolojiyi hemşirelik uygulamalarına dahil etmenin, hemşirelerin hasta bakımı için daha fazla zaman harcamasına izin verdiği, bunun sonucunda hasta sonuçlarının iyileşmesine ve hemşire memnuniyetinin artmasına neden olduğu gösterilmiştir (Clipper vd., 2018). Tanımlanabilen ve algoritmalara yüklenebilen rutin klinik görevler robotlara aktarıldığında, hemşirelerin hastalarıyla daha fazla zaman geçireceği ve dolayısıyla hastalarıyla daha fazla etkileşime gireceği ifade edilmiştir (Locsin ve ito, 2018). Bazı araştırmacılar 1980’lerden itibaren Yapay zekâ kaygısına benzer olarak çalışmalar hazırlamışlardır. Bu çalışmalar bilgisayar kaygısı üzerine yapılmış çalışmalar (Rosen, Sears ve Weil, 1987; Marcoulides, 1989).

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİ

Her geçen gün bilginin değişmesi ve günümüzde teknolojik gelişmelerin hız kesmediği açık bir gerçektir. Bu durum hayatımızın her alanını derinden etkilemeye devam etmektedir. Yapay zekâ günümüzde hemen hemen her sektörde (sağlık, mühendislik, eğitim finans sektörü gibi) kullanılmaya başlamıştır. Bu sonuç sadece iş hayatımızı değil sosyal ve özel hayatımızda etkileyebilmektedir.

Yazın taraması, araştırmacıların yapay zekâ endişelerini anlamak için çeşitli çalışmalar yayınladıklarını gösteriyor. Öncelikle bilgisayara karşı oluşan kaygı, ardından yapay zekâ kaygısı yazında araştırma konusu olarak kendisine genişçe bir yer bulmuştur. Yapılan araştırmalara göre; Yapay zekânın gelişmesi ve çeşitli sektörlerde istihdam edilen işçilerin bir kısmının iş değiştirme ihtimalinin yüksek olduğuna inanması ya da düşünmesi çalışanların kaygısını artırmaktadır. Ayrıca bireylerin yapay zekâ kullanılarak geliştirilen araç ve gereçlerin güvenli kullanımı konusunda, yapay zekânın ne olduğunun tam olarak anlaşılabilmesi ve yapay zekâ kullanımını öğrenme konusunda

endişeleri olduğu varsayılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre bu endişeler yaş ve cinsiyet gibi demografik özellikler ile de ilişkilidir. Yaşa göre kaygı düzeyleri değişmektedir. Bunun yanında, mahremiyet ihlalleri ve yasal kaygılar da vardır. Daha önce ifade ettiğimiz gibi, bu kaygıya neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Yapay zekâ uygulamalarının bir çıktısı olan yapay zekâ kaygıları örgütte çalışanların performansını ve örgüte bağlılığını zedeleyebilir. Ek olarak bu sonuçlar iş tatminsizliğine, işten kaytarmaya, İşten ayrılma niyetine, örgütte olan güvensizliğe neden olabilir. Ayrıca yapay zekâ uygulamaları sonucunda değişikliğe çalışanlar güçlü direnç gösterebilirler bu noktada dönüştürücü liderlik vasıflarına sahip yöneticilerle çalışmak sürecin sancısız atlatılmasını sağlayabilir.

Bütün bu dezavantajlarının yanında örgütlerin yapay zekâ uygulamaları kullanmalarının birtakım avantajları olduğu da yazın taramasına göre; araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir. Bu avantajlar daha çok insan hatalarından kaynaklanan yanlışlıklar, iş akış sürecinin aksaması ve dolayısıyla zaman açısından verimlilik üzerine ve çalışanların gelişimleri anlamında kedilerine zaman ayırabilme şansına ve katma değer ifade eden yeteneklerine odaklanmıştır. Ayrıca çalışanların yapay zekâ uygulamaları sayesinde diğer işlerine daha fazla zaman ayırabildikleri ve bu durumun müşteri memnuniyeti çıktısı olarak örgüt başarısına katkı sağladığı yazında ifade edilmiştir. Bütün bunlardan yola çıkarak yapay zekâ uygulamaları konusunda çalışanlar eğitilirse ve yöneticiler iş görenlere bu değişim sürecinde destek olursa kaygı bir nebze azalabilir.

Yapay zekâ kaygısı öğrenmenin gerçekleşmesini ya da sürdürülebilir hala gelmesini engelleyebilir. Öğrenmenin gerçekleşmediği günümüz örgütleri varlıklarını sürdüremezler. Yeniliklerin hızlı öğrenilmesi ve uygulanması işletmeleri rekabet yarışında bir adım öne çıkaracaktır. Bu ancak doğru yönetim, çalışan eğitimi ve dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerle mümkün olabilir. Bu çalışmanın sonucuna göre yöneticiler sürekli öğrenmeye önem vermeli ve özellikle liderlik vasıfları konusunda daima kendilerini geliştirmelidirler. Ayrıca işletmeler dönüştürücü liderlik vasıflarına haiz yöneticilerle çalışma ya da yöneticilerini bu alanda gerekli donanımlara sahip olmaları için yetiştirmelidir.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A. İ. ve Gündoğdu, Ç. (2021). Bankacılık Hizmetlerinde Yapay Zekâ Kullanımı. *Journal of Academic Value Studies*, 7(3), 298-315.
- Akkaya, B., Özkan, A., ve Özkan, H. (2021). Yapay zekâ kaygı (YZK) ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Alanya Akademik Bakış*, 5(2), 1125-1146.
- Aytaç, Z., (2022). Üniversite Öğrencilerinin Yapay Zekâ Öğrenme ve İş Değiştirme Kaygılarının Otonom Araçlar ve Akıllı Evler Özelinde Değerlendirilmesi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(4),2975-2989.
- Aydın, E., Delice, A., Dilmaç, B. ve Ertekin, E. (2009). İlköğretim matematik öğretmen adaylarının matematik kaygı düzeylerine cinsiyet, sınıf ve kurum değişkenlerinin etkileri. *İlköğretim Online*, 8(1), 231-242.
- Bacaksız, F. E., Yılmaz, M., Ezizi, K., & Alan, H. Sağlık hizmetlerinde robotları yönetmek. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(7), 458-465.
- Başer, A., Altuntas, S., Kolcu, G. ve Ozceylans, G. (2021). Artificial intelligence anxiety of family physicians in Turkey. *Progress in nutrition*, 23.
- Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., ve Richards, D. (2022). AI decision making with dignity? Contrasting workers' justice perceptions of human and AI decision making in a human resource management context. *Information Systems Frontiers*, 1-19.
- Bhardwaj, G., Singh, S. V., ve Kumar, V. (2020). An empirical study of artificial intelligence and its impact on human resource functions. In *2020 International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM)* (s.47-51). IEEE
- Brynjolfsson, E., ve McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in atime of brilliant technologies. New York: W. W. Norton & Company.
- Bochniarz, K. T., Czerwiński, S. K., Sawicki, A. ve Atroszko, P. A. (2022). Attitudes to AI among high school students: Understanding distrust towards humans will not help us understand distrust towards AI. *Personality and Individual Differences*, 185, 111299.
- Boddington, P., Millican, P. ve Wooldridge, M. (2017). Minds and machines special issue: Ethics and artificial intelligence. *Minds and Machines*, 27(4), 569-574.
- Burcu Takıl, N., Kutay Erden, N.ve Berna Sarı Arasil, A. (2022). Farklı meslek grubu adaylarının yapay zekâ teknolojisine yönelik kaygı seviyesinin incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(48), 343-353
- Chang, H. Y., Huang, T. L., Wong, M. K., Ho, L. H., Wu, C. N., ve Teng, C. I. (2021). How robots help nurses focus on professional task engagement and reduce nurses' turnover intention. *Journal of Nursing Scholarship*, 53(2), 237-245.
- Chen, S. Y., ve Lee, C. (2019). Perceptions of the impact of high-level-machine-intelligence from university students in Taiwan: the case for human professions, autonomous vehicles, and smart homes. *Sustainability*, 11(21), 6133.
- Clipper, B., Batcheller, J., Thomaz, A. L., ve Rozga, A. (2018). Artificial intelligence and robotics: A nurse leader's primer. *Nurse Leader*, 16(6), 379-384.
- Çoban, N., Eryiğit T., Dülcek, S., Beydağ, D.K,ve Ortabağ, T. (2022). Hemşirelik Mesleğinde Yapay Zekâ ve Robot Teknolojilerinin Yeri. *Fenerbahçe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*;2(1), 378-385.
- Decanio, S. J. (2016). Robots and humans—complements or substitutes? *Journal of Macroeconomics*, 49, 280–291.
- Demirhan, A., Kılıç, Y. A., ve İnan, G. (2010). Tıpta yapay zekâ uygulamaları. *Yoğun Bakım Dergisi*, 9(1): 31-41
- Dilsizian, S. E. ve Siegel, E. L. (2014). Artificial intelligence in medicine and cardiac imaging: Harnessing big data and advanced computing to provide personalized medical diagnosis and treatment. *Current Cardiology Reports*, 16(1), 441.

- Ereken, Ö., ve Tarhan, Ç. (2021) İş Başvurularının Makine Öğrenmesi Yöntemleriyle Değerlendirilmesi. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 7(2), 65-85.
- Fernández-Martínez, C. ve Fernández, A. (2020). AI and recruiting software: Ethical and legal implications. *Paladyn, Journal of Behavioral Robotics*, 11(1), 199-216.
- Filiz, E., Güzel, Ş. & Şengül, A. (2022). Sağlık Profesyonellerinin Yapay Zekâ Kaygı Durumlarının İncelenmesi. *Journal of Academic Value Studies*, 8(1), 47-55
- Gacar, A. (2019). Yapay Zekâ ve Yapay Zekânın Muhasebe Mesleğine Olan Etkileri: Türkiye'ye Yönelik Fırsat ve Tehditler. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(19) :389-394
- Grace, K., Salvatier, J., Dafoe, A., Zhang, B., ve Evans, O. (2018). When will AI exceed human performance? Evidence from AI experts. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 62, 729-754.
- Granter, S. R., Beck, A. H., ve Papke Jr, D. J. (2017). AlphaGo, deep learning, and the future of the human microscopist. *Archives of pathology & laboratory medicine*, 141(5), 619-621.
- Gülşen, İ. (2019). İşletmelerde Yapay Zekâ Uygulamaları ve Faydaları: Perakende Sektöründe Bir Derleme, *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 407
- Gültekin. Z., Urgan, S. ve Ak, M. (2022). Yapay Zekâ Kaygısının Kariyer Kararlılığına Etkisine Yönelik Bir Araştırma: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğrencileri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.27, S.3, s.477-491
- Haque, M., Goyal, A., Joshi, S. Ve Parmar, S. (2021). Transformation Of Human Resource Management Due To Impact Of Artificial Intelligence. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(10), 803-809.
- İşgüzar, S. (2021). Çelik İrade: Güven Bağlamında yapay zekâ üzerine bir değerlendirme. A. Karabulut, Dijital Yozlaşma ve Etik, *Konya: Literatürk Yayınevi*.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-ai symbiosis in organizational decision making. *Business horizons*, 61(4), 577-586
- Johnson, D. G. Ve Verdicchio, M. (2017). AI anxiety. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 68(9), 2267-2270.
- Kumar, V. U., Mohan, A., Kumar, B. S. S., Ponnala, R., Sateesh, B., ve Maruthi, P. D. S. (2021, October). Analysis and Issues of Artificial Intelligence Ethics in the Process of Recruitment. In 2021 2nd International Conference on Smart Electronics and Communication (ICOSEC) (s. 733-738). IEEE
- Kwak, Et Al. (2022). Influence of AI ethics awareness, attitude, anxiety, and self-efficacy on nursing students' behavioral intentions, *BMC Nursing*, 21:267
- Locsin, R. C., ve Ito, H. (2018). Can humanoid nurse robots replace human nurses. *Journal of Nursing*, 5(1), 1-6.
- Lukić, A. Et AL, (2023). First-year nursing students' attitudes towards artificial intelligence: Cross-sectional multi-center study. *Nurse Education in Practice*, V:71, S:103735
- Li, J., ve Huang, J. S. (2020). Dimensions of artificial intelligence anxiety based on the integrated fear acquisition theory. *Technology in Society*, 63, 101410
- Manyika, J., Lund, S., Chui, M., Bughin, J., Woetzel, J., Batra, P. ve Sanghvi, S. (2017). Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation. *San Francisco, CA: McKinsey Global Institute*.
- Macijauskienė, I. ve Stankevičiūtė, Ž., (2021). Artificial Intelligence Solution in Human Resources Management: Case Study of Chatbot's Implication. *Strategica*, 517-527.
- Marcoulides, G. A. (1989). Measuring computer anxiety: The computer anxiety scale. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 733-739.
- Niu, J., Tang, W., Xu, F., Zhou, X. ve Song, Y. (2016). Global research on artificial intelligence from 1990-2014: Spatially-explicit bibliometric analysis. *ISPRS International Journal of GeoInformation*, 5(5), 66-92

- Nagar, M. ve Saxena, T. 2020 Hrm In The Era Of Artificial Intelligence. *Innovation In Global Business And Technology: Trends, Goals And Strategies*, 1, 1-8
- Niehueser, W.ve Boak, G. (2020). Introducing artificial intelligence into a human resources function. *Industrial and commercial training*, 52(2), 121-130.
- Othman, W. N., Zanaty, M. M. ve Elghareeb, S. M. (2021). Nurses' Anxiety level toward Partnering with Artificial Intelligence in Providing Nursing Care: Pre&Post Training Session. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1386-1396.
- Öztrak, M. (2023). Yapay Zekâ Kaygısının Çalışanların Yenilik Odaklı Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Optimum Journal of Economics and Management Sciences*, 10(2), 267-286
- Pirim, A. G. H. (2006). Yapay zekâ. *Journal of Yaşar University*, 1(1), 81-93.
- Pepito, J. A. ve Locsin, R. (2019). Can nurses remain relevant in a technologically advanced future?. *International Journal of Nursing Sciences*, 6(1), 106-110.
- Pu, L., Moyle, W. ve Jones, C. (2020). How people with dementia perceive a therapeutic robot called paro in relation to their pain and mood: a qualitative study. *Journal of Clinical Nursing*, 29(3- 4), 437- 446.
- Robert, N. (2019). How artificial intelligence is changing nursing. *Nursing Management*, 50 (9), 30-39.
- Rodney, H., Valaskova, K., ve Durana, P. (2019). The Artificial Intelligence Recruitment Process: How Technological Advancements Have Reshaped Job Application and Selection Practices. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 7(1), 42-47
- Rosen, L. D., Sears, D. C. ve Weil, M. M. (1987). Computerphobia. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 19(2), 167-179.
- Saadatzi, M. N., Logsdon, M. C., Abubakar, S., Das, S., Jankoski, P., Mitchell, H. ve Popa, D. O. (2020). Acceptability of using a robotic nursing assistant in health care environments: Experimental pilot study. *Journal of Medical Internet Research*, 22(11), 17509
- Shao, Y.ve Shi, W. (2020). Artificial Intelligence (AI) and Human Resource Development. In 4th International Conference on Education, Management and Social Science (EMSS 2020) Proceedings, Clausius Scientific Press, 126-133
- Sevimli Deniz, S. (2022). "Yapay Zekâ Kaygısının İncelenmesine İlişkin Bir Araştırma", *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 8(63): 1675- 1677
- Serçemeli, M. (2018). Muhasebe ve Denetim Mesleklerinin Dijital Dönüşümünde Yapay Zekâ. *Journal of Turkish Studies* ,13(30).369- 386
- Sevda, Ü. ve Sezgin, A. A. (2021). Büyük Veri (Big Data)'Nin Yapay Zekâ Uygulamalarında Toplumsal Sınıflandırmaya Yönelik Kaygılar. *Ajıt-E: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 12(44), 47-70.
- Sheikhi, M. (2022). Yapay Zekâ Kullanımının İş Piyasasına Etkisi. *Journal of Economics and Political Sciences*, 2(1), 102-111.
- Singh, R., Singh, S., Ravesangar, K. ve Saini, J. K. (2021). Adoption of Artificial Intelligence: Role of HR. *Dimensions Review in Emerging Economies*.
- Suseno, Y., Chang, C., Hudik, M. ve Fang, E. S. (2022). Beliefs, anxiety and change readiness for artificial intelligence adoption among human resource managers: the moderating role of highperformance work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6),1209-1236.
- Ş. Seren İntepeler *Et Al.* , "Artificial Intelligence Anxiety of Nurses and Associated Factors," "2. Ulusal, 1. Uluslararası Hemşirelikte Yönetim Kongresi" , İzmir, Turkey, pp.44, 2022
- Şenerol, H. (2020). Konaklama işletmelerinde paydaş ve yenilik odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkileri: Antalya ili örneği, Yüksek lisans Tezi. Çanakkale: On Sekiz Mart Üniversitesi.

- Şenkul, G. (2022). İş Etiğinin İşe Alım Sürecine Etkisi: Yapay Zekâ Uygulamalarının Rolü, Doktora Tezi. Ankara:Başkent Üniversitesi.
- Taşlıyan, M. ve Yılmaz, Ö.İ. (2022). “Yapay Zekâ ve İşletmeler Açısından Sonuçları”, *International Academic Social Resources Journal*, (7), 36; pp:463-471.
- Taş, O. ve Mert, H. (2019). An Application of Artificial Intelligence on Auditing. 9, Global Business Research Congress, 30-31 Mayıs, İstanbul.
- Takıl, N., Erden, N. K., & Sarı, A. B. (2022). Farklı meslek grubu adaylarının yapay zekâ teknolojisine yönelik kaygı seviyesinin incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(48), 343-353.
- Tugay, B. ve Tugay, R. (2019). Uluslararası sistemin geleceğini yapay zekâ üzerinden analiz etmek. *Journal of Academic Value Studies*, 5(3), 376-384.
- Türker, M. (2018). Dijitalleşme Sürecinde Küresel Muhasebe Mesleğinin Yeniden Şekillenmesine Bakış. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*. 20(1). 202-235
- Vinyals, O., Babuschkin, I., Czarnecki, W. M., Mathieu, M., Dudzik, A., Chung, J., ve Silver, D. (2019). Grandmaster level in StarCraft II using multi-agent reinforcement learning. *Nature*, 575(7782), 350-354.
- Wang, W. ve Siau, K. (2019). Artificial intelligence, machine learning, automation, robotics, future of work and future of humanity: A review and research agenda. *Journal of Database Management*, 30(1), 61-79.
- Wang, Y. Y. ve Wang, Y. S. (2022). Development and validation of an artificial intelligence anxiety scale: An initial application in predicting motivated learning behavior. *Interactive Learning Environments*, 30(4), 619-634.
- Wang, Y. Y. ve Wang, Y. S. (2019). Development and validation of an artificial intelligence anxiety scale: an initial application in predicting motivated learning behavior. *Interactive Learning Environments*, 1-16
- Yılmaz, Y. Et Al., (2021). Yapay Zekâ ve Sağlıkta Yapay Zekânın Kullanımına Yönelik Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Görüşleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, Cilt 12, Sayı 3, 297 – 308
- Zengin, Y. ve Boran, O. (2019). İş Güvencesizliğinin Gelecek Kaygısı ve Çalışan Performansına Etkisi: Bir Uygulama. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(10): 719-736

ÖRGÜTLERDE DİJİTAL LİDERLİK

Emine Banu BİLGİSEVEN¹

Buharlı makinenin 18. yy 'da İngiltere'de icat edilmesiyle başlayan Sanayi Devrimi, sonraki yıllarda birçok yeniliğin ve değişimin öncüsü olmuştur. Sanayi Devrimi ile birlikte endüstrileşme hareketinin önü açılmış, zaman içerisinde bu duruma paralel olarak birbirini takip eden endüstri ya da sanayi devrimi aşamaları olarak tanımlanan süreçler yaşanmıştır. Her bir süreçte yaşanan yenilikler, bir sonraki süreci etkileyerek yeni gelişimlerin tetikleyici gücü olmuştur. Endüstri 1,0 döneminde buhar makinesinin icadıyla birlikte mekanik üretim başlamış, bir taraftan üretimin hızı artarken, diğer taraftan ise üretime standardizasyon gelmiştir. Endüstri 2,0 döneminde elektrik gücünün yardımıyla seri üretime geçilmiş, ileri makine teknolojisi kullanılmıştır. Endüstri 3,0 dönemi ise, dijital dönüşüm ya da dijital devrim olarak ifade edilen dönemdir. Elektronik alanında yaşanan gelişimler ve bilgi teknolojilerinin kullanımı, üretimin otomatikleşmesine yol açmıştır. Bu dönemde nükleer teknolojinin gelişimi, 3D yazıcılar ve programlanabilir robotların kullanılması, bilgisayarların ve uzay araçlarının gelişmesi ise yaşanan diğer önemli olaylardır. Endüstri 4,0 dönemine gelindiğinde ise artık dijital dönüşüm hız kazanmıştır. Bu dönemde yapay zekâ uygulamaları, akıllı sistemler ve akıllı üretim, veri teknolojilerinde yaşanan gelişimler dikkat çekmektedir. Bir taraftan nesnelere ve hizmetlerin interneti, diğer taraftan ise siber-fiziksel sistemler vasıtasıyla oluşan teknoloji ve değer zinciri organizasyonları dönemi en iyi şekilde ifade eden yapılar olmuştur. Endüstri 4,0 süreci ile birlikte ortaya çıkan ve gelişen dijital dönüşüm ve dolayısıyla dijital şirketler ve girişimler, günümüzün yüksek rekabete dayalı iş dünyasında ekonomik yapının ve sistemin itici gücü haline gelmişlerdir.

Endüstri 4,0 ve dijital dönüşüm sadece bir teknoloji değildir, aynı zamanda bir çeşit meydan okumadır. Bu durumu okuyamayanlar ise kendilerini güçlü olanın insafına bırakmak zorundadırlar. Örnek vermek gerekirse, Endüstri 4,0

¹ Dr., e.banubilgiseven@gmail.com.

Almanya için teknolojik ve ticari bir süreç olduğu kadar imalat sanayinin yeni niteliklere açık, iş ve yaşam dengesi için seçenekler sunan, sosyal eşitsizliği azaltırken aynı zamanda sosyal yenilikleri de kapsayan bir süreçtir. Bu durum göstermektedir ki, Almanya 4,0 ile yeni teknolojik seçenekler üretmeyi ve kullanmayı hedeflediği gibi diğer taraftan da evrimsel bir değişikliğe dayanarak ABD modeline karşı bir alternatif oluşturarak bir nevi meydan okumaktadır (Schroeder, 2016).

Dünyada yaşanan bu gelişmeler; alan yazında dijital liderlik, e-liderlik, teknoloji liderliği gibi isimler ile yer alan yeni bir liderlik türünün doğmasına yol açmıştır. Dijital liderliğin aşamaları da, endüstri devriminin aşamaları ile bağlantılı olarak gelişim göstermiştir. Dijital liderlik, teknolojinin ve dijital dünyanın gelişimiyle ve ihtiyaca binaen ortaya çıkmış olan modern bir liderlik türüdür.

DİJİTALLEŞME VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dünya, Endüstri 4,0 dönemiyle birlikte girdiği dijitalleşme sürecinde büyük bir hızla ilerlemektedir. Günümüzde hangi meslek grubundan olursa olsun, işini dijital dünyaya taşıyan kişiler ve girişimler başarılı olmakta ve ön plana çıkmaktadırlar. OECD raporuna göre dijitalleşme, global ticari işlem ve süreçlere ilişkin maliyetleri azaltmakta, aynı zamanda hem şirketleri hem de şirket müşterilerini birbirine bağlamaktadır. Dijitalleşme; fikirlerin, teknolojinin ve değerlerin gelişmesine olanak sağlamaktadır, diğer taraftan ise dijital hizmetlerin dünya çapında alınıp satılabilmesine yol açmaktadır. Kısacası dijitalleşme, yeni fırsatların önünü açarak önemli faydalar meydana getirmektedir (URL-1, OECD, 2019:1-8). Dijitalleşme sürecinde işletmelerde dijital uygulamaların ön plana çıktığını ve dijitalleşme sürecinin bu uygulamalar vasıtasıyla işlediğini görmekteyiz. Sağlam (2021: 411-412) makalesinde Wall Mart'ın işletmesinde tüketicilerin raflardan almış oldukları malların dijital gözlükler sayesinde takip edilerek kayıt altına alındığını, Amazon depolarında robotik sistemin kullanıldığını, ürünlerin taşınma sürecinde ise dronlardan faydalandığını, Zara'nın gerçek zamanlı analiz yöntemini kullanarak müşterinin gerçek ihtiyacını tespit ettiğini ve tasarım sürecini de buna göre şekillendirdiğini, aynı zamanda üreticilerine de durumla ilgili gerekli bildirimlerde bulunduğunu belirterek bu uygulamaların dijital araç kullanımına örnek teşkil ettiğini ifade etmektedir.

Dijitalleşme sürecinin yol açtığı dijital dönüşüm ve bu dönüşümün etkileri son dönemde gerek akademik dünyada gerekse iş dünyasında ağırlıklı olarak tartışılan ve gündemi meşgul eden bir konudur. Vogelsang 2010 yılında dijitalleşmeyi “5. Kondratieff Dalga” olarak ifade etmiştir. Kondratieff dalga, uzun süreli bir ekonomik dalga veya örgütlerin yapısını ve üretim süreçlerini farklılaştıracak bir dalga olarak tanımlanır. 5. Kondratieff Dalga sırasıyla,

buhar, elektrik, çelik, petrokimya alanında gerçekleştirilen devrimleri takip eden, ağ tabanlı dijitalleşmenin günümüz iş ve özel yaşamında itici gücünü oluşturan, bilgi ve aynı zamanda telekomünikasyon dönemi olarak ifade edilir (Özmen vd. 2020: 58). Son yüzyılda yaşanan dijitalleşme ve dijital dönüşüm hareketini tıpkı 5. Kondratieff dalga gibi etki yapan, toplumlarda ve örgütlerde değişime yol açan teknolojik bir gelişme ve değişim hareketi olarak tanımlamak mümkündür.

Dijitalleşmenin ve iş yapma şekillerindeki değişimin meydana getirdiği dönüşüme şirketlerin verdiği karşılığın tespit edilmesi amacıyla ülkelerde farklı isimler ile ifade edilen endeksler geliştirilmiştir. Türkiye’de bu amaçla TÜBİSAD tarafından düzenlenen ve yayınlanan “Türkiye’nin Dijital Dönüşüm Endeksi” isimli bir rapor mevcuttur. Rapor mevcut bulguları ortaya koyarken, aynı zamanda geleceğe yönelik önerilerde de bulunmaktadır. Türkiye’nin Dijital Dönüşüm Endeksi 2019-2021 yılları için beş üzerinden sırasıyla; 2019 yılında 2,94, 2020 yılında 3,06 ve 2021 yılında ise 3,21 olarak hesaplanmıştır. 2019 yılından 2021 yılına kadar sürekli artış gösteren dijital dönüşüm endeksi, 2022 yılında 3,12 olarak açıklanmıştır. Türkiye’nin “Dijital Dönüşüm Endeksi” dört bileşenden meydana gelmektedir. Bu bileşenler; ekosistem bileşeni, yeterlilik bileşeni, kullanım bileşeni ve dönüşüm bileşeni olarak ifade edilmiştir. “Dijitalleşen ekonomi” ve “Dijitalleşen toplum” dönüşüm bileşeninin alt boyutlarıdır. 2022 yılı için Türkiye’nin dijitalleşme notunu aşağı çeken bileşen “Dönüşüm” bileşenidir. 2022 yılında yaşanan bu gerilemenin iki nedeninin olduğu düşünülmektedir. Birinci neden; makro istikrarsızlık ve yatırım ortamında yaşanan bozulmalar, ikinci neden ise; Türkiye’de dijital dönüşüm sürecindeki yavaşlamalardır. Fakat 2019-2021 yılları arasındaki gelişim, Türkiye’nin dijital dönüşüm için kapasitesinin uygun olduğunu ve bu alanda ilerleme kaydettiğini göstermektedir (URL-2, Türkiye’nin Dijital Dönüşüm Endeksi, 2022: 10-14).

Dijital dünyada yaşanan bu hızlı gelişim doğal olarak teknoloji şirketlerini ve dijital şirketleri ön plana çıkarmaktadır. Şöyle ki; en kıymetli şirketler sıralamasında yirmi yıl öncesine kadar sadece Microsoft (ikinci sıra) ilk beşe girmektedir. 2016 yılında ilk beş şirketten ilk üç sırada olanlar teknoloji şirketleriydi. 2020 yılına gelindiğinde ise ilk on da yer alan şirketlerin sekizi dijital temelli teknoloji şirketleriydi (Ertemel, 2022). Şirketler dijital olgunluk düzeylerine göre kategorilere ayrılmaktadırlar. Bu kategoriler Westerman vd. (2011)’ne göre; Modaya Uyanlar, Yeni Başlayanlar, Muhafazakârlar ve Dijiratilerdir. Yeni dünya düzeninde şirketlerin ayakta kalabilmeleri için dijitalleşmeleri gerekmektedir. Özellikle dijital doğumlu şirketler zorlu süreçleri daha başarıyla atlatmak, değişimleri de başarılı bir şekilde yönetmek eğilimindedirler. Dijitalleşmeyi başaramayan şirketler ise bu süreç içinde

zorlanacak ve büyük bir risk almış olacaklardır. Bu sebepten dolayı şirket yöneticilerinin ivedi olarak şirketlerinin dijital olgunluk düzeylerini tespit etmeleri ve dijital dönüşümü başlatmaları büyük önem taşımaktadır. Dijital doğumlu şirketler ile rekabet edebilmek için dijital olgunluk düzeylerini yükselten, başka bir ifadeyle dijirati olmayı başarabilen şirketler piyasada rekabet avantajını da elde etmiş olacaklardır. Şirketlerin dijirati olabilmeleri için iş modellerine, iş fikirlerine, stratejilere, yetenekli insan gücüne ve bilgisine aynı zamanda da bulut teknolojisi gibi yeni teknolojik yapılara ihtiyaçları vardır (Westerman vd., (2011)'den akt. Kasımoğlu, 2020).

DİJİTAL LİDERLİK VE ÖNEMİ

İş modellerinin dijital platformlara taşınmasıyla birlikte dünyada hızlı bir şekilde artan dijitalleşme ve dijital dönüşüm yeni bir liderlik modeline olan ihtiyacın da ortaya çıkmasına yol açmıştır. Dijital liderlik olarak alan yazında yer bulan bu kavramın tanımına gelmeden önce “Üst kademe Teorisi” adı verilen bir teoriden bahsetmek isabetli olacaktır. Çünkü “Üst Kademe Teorisi” dijital liderlik kavramını açıklama konusunda önem arz eden ve temel teşkil eden bir teoridir. Bu teorinin dayanak noktası Hambrick ve Mason (1984)'a göre yönetsel arka plan özelliklerinin, organizasyonel sonuçları daha öngörülebilir bir duruma getirebilmesidir. Sonuç olarak dijital liderlik için gerekli özellikleri sergileyen bireylerin liderlik ettiği organizasyonların da aynı şekilde dijital olduğu iddia edilmektedir (Mason, 1994'den akt. Sağbaş ve Erdoğan, 2022: 20). Üst Kademe Teorisi daha basit bir ifadeyle, örgütsel sonuçlar ile üst kademe yöneticilerinin vermiş oldukları kararlar arasında bir ilişki olduğunu, dolayısıyla da şirket performansının üst kademenin kararlarından önemli ölçüde etkilendiğini öne sürmektedir.

Sadece örgütün dijitalleşmesine katkı sağlamakla kalmayıp aynı zamanda çalışanları motive ederek ve onlara ilham vererek örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran dijital liderler sahip oldukları bu özellikler ile transformasyonel (dönüştürücü) liderler ile de ilintilidir. Dönüştürücü liderlik araştırmalarında kullanılmak üzere Avolio ve Bass (1994) tarafından geliştirilmiş olan “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; etkileme gücü, yönlendirme gücü, motivasyon ve ideal ilgi olarak ifade edilir. Dönüştürücü liderin takipçilerini etkileme başarısı, yönlendirme gücü, motive etme yetisi ve takipçileriyle birebir iletişim kurabilme becerisine dayanan ideal ilgisi (Yolsal ve diğ., 2017) dijital liderin de sahip olması gereken temel özellikler arasında sayılabilir. Bu açıdan ele alındığında dijital liderliğin teorik alt yapısını transformasyonel (dönüştürücü) liderlik ile ilişkilendirmek mümkündür.

Dijital lider en basit ifadeyle; “şirket hedeflerine başarıyla ulaşabilmek için şirketin sahip olduğu dijital varlıkları stratejik olarak kullanabilen lider” olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla dijital liderin hedefi, organizasyona değer

katmak ve sektörde etkin ve öncü bir şirket meydana getirmektir. Dijital liderler sadece teknolojiyi başarıyla kullanan ve bu alandaki yenilikleri yakından takip eden liderler değil, aynı zamanda bu yenilikleri şirketlerine başarıyla entegre edebilen ve bu amaç doğrultusunda stratejiler geliştirebilen liderlerdir. Dijital liderlik ile ilgili alan yazında çok sayıda tanımlama mevcuttur. Kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için bu çalışmada ortak özelliklere vurgu yapan başlıca şu tanımlamalara yer vermek yerinde olacaktır.

Yukarıda da ifade edildiği üzere dijital liderlik kavramı yerine alan yazında e-liderlik kavramı da kullanılmaktadır. Bu açıdan bakarsak kavramın ilk ortaya çıkışını Avolio, Kahai ve Dodge'nin 2000 yılında birlikte kaleme almış oldukları "E-leadership: implications for theory, research and practice" isimli makaleye atfedebiliriz. Avolio vd. (2000)'ne göre dijital ya da e-liderlik; "bireyler, gruplar ve/veya kuruluşlarda tutum, duygu, düşünce, davranış ve/veya performansta değişiklik yaratmak amacıyla "İleri Bilgi Teknolojisinin" aracılık ettiği sosyal değişim aşamasıdır." (Avolio vd., 2000). İki yıl sonra Fisk (2002) yazmış olduğu "The Making of a Digital Leader" isimli makalesiyle "dijital liderlik" fikrinin öncüsü olmuştur. Fisk (2002)'e göre dijital lider vizyonerdir, değişimi motive eder, proje oluştururken iş fikirlerini birleştirme ve aynı zamanda gerek ortaklık ve ortak girişimler, gerekse dış kaynak kullanımı ve diğer işbirliği şekilleri için yeni fırsatlar oluşturarak bağlantılar kurabilme yeteneğine sahiptir (Fisk, 2002).

Zhu Pearl (2015) yazmış olduğu "Digital Master" isimli kitabında dijital liderliği ele almış ve kavramı beş farklı liderlik özelliği ile tanımlamıştır. Bu tanımlamaya göre birinci liderlik, fikir liderliğidir. Fikir liderliği esas olarak pazarda ki değişimlere karşı güçlü olabilme kabiliyetini vurgulamaktadır. İkinci liderlik şekli olan yaratıcı liderlik ise; yeni fikirler üretme, yaratıcı ve yenilikçi bir zihniyete sahip olmaya odaklıdır. Sınıflandırmada üçüncü liderlik türü, küresel ve vizyoner liderliktir. Bu liderlik, dijital dönüşüme ve bu dönüşümü gerçekleştirirken bir orkestra şefi yeteneklerine sahip olabilme özelliğine vurgu yapmaktadır. Dördüncü liderlik, meraklı liderliktir. Meraklı lider, dinamik bir ekosistem içinde öğrenme becerisine sahip olan liderdir. Beşinci ve en son liderlik şekli olan bilge liderlik kavramında lider, karmaşık durumlarda karar verme aşamasında bilgiyi yorumlamak ve sentezlemek için dijital liderlik becerisine sahip olabilen kişi olarak tanımlanmaktadır (Zhu, 2015). Modern çağın dijital liderleri takipçilerini teşvik edebilmeli, geleceğe odaklı ve olaylara farklı bakış açılarıyla bakabilmeli, yenilikçi, sürekli öğrenmeye açık, değişimler karşısında esnek ve empatik bir tutum sergileyebilmelidirler. Bunun yanı sıra bu liderler aynı zamanda büyük resmi görebilen, işleri kolaylaştıran, ilham veren, destekleyen, kollektif faaliyetler için fırsatlar sağlayan, motive eden, tutkulu, az konuşarak işlerin yapılmasını sağlayan "sessiz lider" olarak

liderlik yapabilmelidirler (Prentice, 2013: 179-185). Modern teknoloji çağında teknolojinin hızla ilerlemesi sonucunda dijitalleşmenin gelişimi ve dijital dönüşümün gerçekleşmesi ile birlikte ortaya çıkan dijital liderlik, bu gelişimlerin örgütlerde oluşturduğu ihtiyaca binaen oluşmuş bir liderlik modelidir, çok yönlü bir yapıya sahiptir. Özetle; dijital gelişmeleri yakından takip eden, değişimlere uyum sağlama kapasitesi yüksek, esnek, değişimin öncüsü, dijital okur yazarlığa sahip, örgüt çalışanlarını destekleyen, motivasyon gücü yüksek, ilham veren, işbirlikçi, geniş bir bakış açısına sahip, katılımcı, dijitalleşen şirketleri başarı ile geleceğe taşıma bilgi ve becerisine sahip, sürekli öğrenmeye açık, örgütün amacına ulaşabilmesi için sahip olunan dijital teknolojiyi iş süreçlerine başarıyla uygulayabilen, bu yönde gerekli stratejiyi oluşturabilen ve bu yapıyla uyumlu eşitlikçi bir örgüt kültürünü inşa ederek örgüte yerleştiren ve koruyabilen liderler, dijital lider olarak ifade edilebilirler.

DIJİTAL LİDERLERİN ÖZELLİKLERİ

Dijitalleşmenin ve dijital dönüşüm sürecinin hızla ilerlemesi, bu karmaşık yapıyı başarıyla yönetebilecek yeni model liderlere ve yönetim tarzlarına olan ihtiyacı ön plana çıkarmıştır. Günümüzde dijital liderler sahip oldukları özellikler sayesinde, örgütlerine önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Dijital liderlerde olması gereken bu özelliklere aşağıdaki tabloda üç farklı başlık altında (bilişsel yetenekler, davranışsal yetenekler, duygusal yetenekler) yer verilmiştir.

Tablo 1: Dijital Liderlik Yetenekleri

Bilişsel Yetenekler	Davranışsal Yetenekler	Duygusal Yetenekler
Sanal dünyada mevcut olan imkânları kavramsallaştırabilme yeteneği	Güç ve etki alanlarındaki değişim karşısında uyum yeteneği	Riski ve belirsizliği tolere edebilme yeteneği
Bilişsel karmaşıklık ile baş edebilme yeteneği	Farklı çalışma gruplarıyla iş birliği kurabilme yeteneği	Değişen koşullar karşısında esnek olabilme yeteneği
Farklı ve yeni yolları düşünebilme yeteneği	Yeni ortaklıkların ve grupların sağlamış olduğu katkıya önem verebilme yeteneği	İş süreçlerini değiştirebilme ve yönetebilme yeteneği
Eksik bilgi ile pratik kararlar alabilme yeteneği	Başarısızlıklardan ders çıkarma, enerji ve motivasyonunu koruyarak tekrar deneyebilme yeteneği	Liderlik öz güvenine sahip olma ve değişimi yönetebilme yeteneği

Abbatiello vd., (2017), s. 79.

Liderlerin sahip olması gereken özellikler artık günümüzde teknolojiye gelişimle birlikte farklılaşmıştır. Gartner's Reimagine İK konferansına katılan bir gruba "Dijital çağda liderlik neye benziyor?" sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan gelen cevaplar; çeviklik, uyum ve değişime liderlik edebilme yeteneğinin artık temel liderlik becerileri olduğu, bu becerilerin ise dijital

liderler için büyük önem taşıdığı yönünde olmuştur. Bu ifadeler bize, teknoloji ile yeniden şekillenen liderliğin akıcı ve aynı zamanda dinamik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda Korn Feribot şirketi yayınlamış olduğu raporda örgütlerin günümüz iş hayatında hem hayatta kalabilmeleri hem de gelişebilmeleri için dijital çağın lideri olabilme özelliklerine sahip yeni bir lider modeline ihtiyaç olduğunu vurgulamaktadır (Mert, 2021: 50). Bu açıklama bizi doğrudan dijital liderlik profiline yönlendirmektedir.

Şirketlerin dijitalleşme süreçlerini yöneten ve dijital dönüşümü sağlayan liderlerin sahip olmaları gereken bir takım özellikler mevcuttur. Yukarıda yer verilen ifadeleri de destekleyecek şekilde dijital liderliğin amaçlarını açıklığa kavuşturabilmek için şu ilkelere vurgu yapmak yerinde olacaktır.

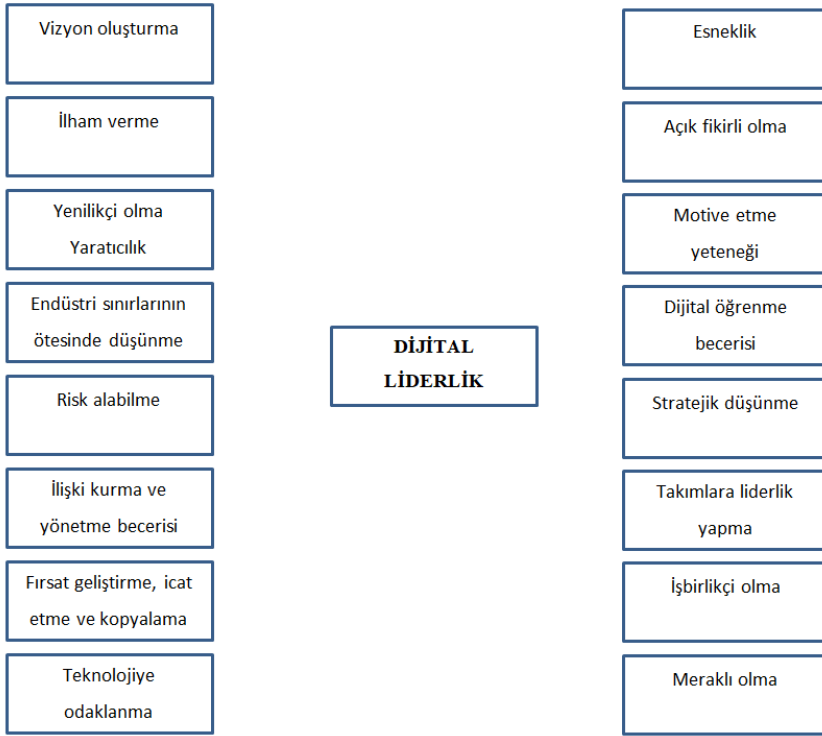
Çeviklik; dijitalleşme sürecinin en önemli özelliklerindedir. Liderlerin dijital dünyada yaşanan hızlı değişime ayak uydurabilmek için çevik davranışlar sergileyebilmeleri, gerek dijital dönüşümün başarılı olabilmesi, gerekse ileriki dönemlerde şirket başarısı açısından önem taşımaktadır.

İç görü; liderlerin şirket stratejisini geliştirme aşamasında, karar aşamalarında karmaşık bir sorunu çözmek ve derinlemesine düşünerek analiz yapabilmek için iç görü özelliklerinin gelişmiş olması gerekmektedir.

Etkileme; insanların bakış açısını gerek kişinin kendi bakış açısına, gerekse şirketin bakış açısına göre değiştirebilmesi demektir. Dijital liderler, müşterilerin bakış açısından şirketin yönünü değiştirme yeteneğine sahip olan kişilerdir.

Özgünlük; şirketi bütün yönleri ile ele alabilmek ve sorunları çözebilmek için bir yol uygulamak demektir. Hem çalışanların hem de müşterilerin güvenini sağlamak açısından özgünlük, önem taşıyan bir özelliktir.

Yenilik; her biri farklı profesyonelliklere sahip ekibe başarıyla liderlik yapabilmek için gerekli bir özelliktir. Liderin ekibi aynı amaç etrafında toplaması ve hedefe yönelik çalıştırabilmesi için yenilikçi bir liderlik vasfına ihtiyacı vardır (URL-3, <https://www.sprintzeal.com/blog/digital-leadership#:~:text=Digital%20Leadership%20is%20the%20method,and%20maintain%20healthy%20customer%20relationships>).



Şekil 1: Başarılı Bir Dijital Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

Kısaca özetleyecek olursak, başarılı bir dijital liderin sahip olması gereken başlıca özelliklerin birçok çalışmanın konusu olduğunu ve bu çalışmalarda çok sayıda özellikten bahsedildiğini görmekteyiz. Liderin gerek doğuştan sahip olduğu, gerekse sonradan edindiği bu özellikler farklı kaynaklardan derlenerek yukarıdaki şekil aracılığıyla temel başlıklar altında gösterilmiştir.

BAŞARILI DİJİTAL LİDERLİK ÖRNEKLERİ

Dijital liderlik yukarıda da bahsettiğimiz gibi teorik alt yapısını transformasyonel (dönüştürücü) liderlikten almış olan ve hem alan yazında hem de uygulama alanında transformasyonel (dönüştürücü) liderlik ile birlikte kullanılan bir kavramdır. Dijital liderler, dijital dönüşümün bir sonucu ve ihtiyacı olarak ortaya çıkmışlardır. Dijital liderler hem şirketlerinde dijitalleşmeyi ve dijital dönüşümü başarı ile uygularlar aynı zamanda kendileri de dijital dönüşümün öncülüğünü yaparak dijital lider ya da dijital dönüşüm lideri olarak adlandırılırlar. Dijital dönüşüm liderleri olarak da isimlendirilen dijital liderler artık günümüzde hem örgütlerde, hem de toplumda fark yaratan liderler olarak tanımlanmaktadır. Aşağıda çağımızın iş dünyasında etkili olan, kendini kanıtlamış, başarılı dijital liderler olarak adından söz ettirmeyi başarmış olan dijital dönüşüm liderlerine örnekler verilmiştir.

DIEGO VENTURA, CEO, NOHOLD

Diego Ventura, bireylerin bilgisayarlarla iletişim kurmasına yardımcı olma konusunda yaptığı çalışmaları nedeniyle “Dijital Dönüşüm Lider”i olarak görülmektedir. Ventura, video konferans teknolojilerinin (Skype) temelini atarak STEFRA’nın CEO’su oldu. Bugün Ventura, Gartner tarafından yapay zekâ alanında “Harika Satıcı” olarak tanınan NOHOLD şirketine liderlik etmektedir. NOHOLD şirketi hem müşteri desteği hem de daha ileri uygulamalar için sanal araçlar oluşturmak amacıyla yapay zekâ uygulamalarını kullanan bir şirkettir. Business Insider, Ventura’nın sahip olduğu bu yeteneklerinden dolayı zamanının ilerisinde olduğunu ifade etmiş ve bu duruma örnek olarak hem STEFRA’yı hem de NOHOLD’u örnek göstermiştir.

MARRY JARRETT, IT4IT MANAGER, SHELL

Marry Jarrett, iş dünyasında en büyük kurumsal dijital dönüşümlerden birini gerçekleştirmiştir. Jarrett, IT4IT girişimi kapsamında, Shell’in 1.800 konumdaki 5.000’den fazla iş uygulamasını, 10.000 IT personelini, 25.000 sunucuyu, 140.000 bilgisayarı modernize etmesine liderlik etmiştir. Jarret özellikle büyük ve karmaşık kurumsal IT sistemlerini kolaylaştırma konusundaki başarısından dolayı önemli bir dijital dönüşüm lideri olarak kabul edilmektedir.

JOHN VARY, INNOVATION MANAGER, JOHN LEWIS

John Vary’nin başarılı bir dijital dönüşüm lideri sayılmasının nedeni, geleneksel alışverişe getirdiği yenilikçi yaklaşımdır. Vary, John Lewis şirketinde mobilya alışverişi deneyimini geliştirmek amacıyla gerek tasarımcılardan, gerekse programcı ve mühendislerden oluşan bir ekibe başarılı bir şekilde liderlik yapmıştır.

MARK BARTLETT, CHIEF EXPERIENCE OFFICER, FPX

Mark Bartlett, “deneyime dayalı ticaret” yaklaşımını United Airlines, Walmart, Home Depot, Estee Lauder, LVMH, Bank of America, Boeing, GlaxoSmithKline, McKesson ve Dow gibi bir birinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren dev şirketlerde uygulayarak kendisini başarılı bir dijital dönüşüm lideri olarak kanıtladı. Bartlett günümüzde FBX şirketinde “baş deneyim sorumlusu” olarak görev yapmaktadır. FBX, kurumsal şirketlerin dijital dönüşümü gerçekleştirmesini sağlayan “Kurumsal Yönetim Çözümleri” alanında lider olan başarılı bir şirkettir.

LEIGH SMYTH, HEAD OF GROUP DIGITAL INCLUSION, LLOYDS BANKING GROUP

Smyth, dijital katılım ve dijital beceri geliştirme konusunda gerçekleştirdiği başarılı çalışmalar ile iş dünyasında öncü bir dijital dönüşüm lideri olarak kabul edilmektedir.

STEPHANIE TRUNZO, CHIEF DIGITAL OFFICER&COO, POINTSOURCE

Trunzo, IBM şirketinde 13 yıllık görev süresi de dâhil olmak üzere teknoloji alanında önemli bir tecrübeye sahip bir yöneticidir. Günümüzde müşterilerinin dijital dönüşümüne destek veren PointSource şirketinde COO olarak görev yapmaktadır. Fakat Trunzo'yu farklı kılan özelliği; teknolojideki cinsiyet eşitsizliğini önlemek amacıyla TechGirly Yardım Vakfı bünyesinde gelecek nesli dijital dönüşüme dahil etmek için yapmış olduğu başarılı çalışmalarıdır.

PROSPER WILLIAMS, AVP DIGITAL ADOPTION&COMMUNICATIONS, BARCLAYS

Barclays şirketinin “Dijital Benimseme ve İletişimden Sorumlu Başkan Yardımcısı” olarak görev yapan Prosper Williams; müşteriye öncelik veren, müşteri yaşam döngülerini ve tasarım odaklı düşünmeyi savunan bir dijital dönüşüm lideridir.

MARC SINGER, SENIOR PARTNER, MCKINSEY&COMPANY

Marv Singer, şirketlerin dijital olanaklardan yararlanarak büyümesine katkı sağlayan dijital dönüşüm lideridir. Bu özelliğinin yanı sıra alanla ilgili “Net Worth: Shaping Markets When Customers Make the Rules” kitabının ortak yazarı ve McKinsey Quarterly, Harvard Business Review, CRM Magazine ve Forbes gibi alanın önemli yayınlarına da katkı sağlamış bir yazardır (URL-4, <https://www.walkme.com/blog/digital-transformation-leaders/>).

Sonuç olarak yukarıda özellikleri kısaca anlatılan bu liderler; teknoloji, yapay zekâ ve dijital dönüşüm alanındaki öncülükleri, yenilikçi yaklaşımları, başarılı uygulamaları, geliştirdikleri teknolojik alt yapıya sahip iş modelleri, yürüttükleri sosyal sorumluluk projeleri, bakış açıları, düşünce tarzları, alana katkı sağlayan kitap ve makaleleri sayesinde günümüzün başarılı dijital dönüşüm liderleri olarak tanınmaktadır.

SONUÇ

Artık günümüzde geleneksel şirketlerin yerini dijital şirketler ve teknoloji odaklı start-up şirketler almıştır. Teknolojinin hızla ilerlemesi ve dijital dönüşümün gerekliliği bu şirketlerin iş modellerini, iş yapma yöntemlerini, stratejilerini ve dolayısıyla ihtiyaç duydukları lider profilini de değiştirmiştir. Bireysel tüketicinin ihtiyaçlarına ve tecrübelerine dayalı bir pazarlama anlayışına sahip olan dijital şirketlerin ihtiyaç duyduğu lider modeli de, dijital dönüşümü gerçekleştirirken kendilerine öncülük edecek bir dijital liderdir. Bu dijital liderler hem teknolojiye ve gelişmelere hakim, hem sosyal medyayı yönetme konusunda başarılı hem de gerekli stratejileri oluşturarak dijital dönüşümü gerçekleştirme konusunda yetenekli olmak zorundadır.

Dijital dönüşüm bir bütündür. Web satış sitesinin kurulması ve yönetilmesinden, lojistik kanalların dijitalleşmesine, müşteri ilişkileri

yönetiminin dijital platforma oturtulmasına ve algoritma yönetimine kadar geniş bir yelpazeye sahiptir. Bu sebepten dolayı, dijital şirketleri yöneten dijital liderlerin de bir takım özel becerilere sahip olması gerekmektedir. Yukarıda ayrıntılı olarak anlatılan özellikleri burada tekrar yinelemeye gerek görülmemiştir. Özetle şunu ifade etmek gerekir ki; dijital ekosisteme uyum sağlayarak şirketi bu ekosistemin kurallarına göre yönetebilen ve dijital ekosistemin bir parçası olmayı başarabilen liderler, başarılı dijital ya da dijital dönüşüm liderleri olarak yeni iş dünyasına damgalarını vuracak ve farklılık yaratacaklardır.

KAYNAKÇA

- Abbatiello, A., Knight, M., Philpot, S. ve Roy, I. (2017). *Rewriting the Rules for the Digital Age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. Birleşik Krallık: Deloitte University Press.
- Avolio, B. J., Kahai, S., and Dodge, G. E. (2000), E-leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *Leader: Q.*, 11, 615–668. https://www.researchgate.net/publication/222177720_E-Leadership_Implications_for_theory_research_and_practice
- Ertemel, A. V. (2022). *Dijitalleşen Dünyada Yeni İşletme Stratejileri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Fisk, P. (2002). The Making of a Digital Leader. *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50.
- Kasımoğlu (2020). Yeni Paradigmada Şirketlerin Yönetimi: Dijirati Olmak ya da Olmamak. <https://www.muratkasimoglu.com/yeni-paradigmada-sirketlerin-yonetimi-dijirati-olmak-ya-da-olmamak/> (E.T.: 12.09.2023).
- Mert, G. (2021). Dijital Dünyada Yeni Bir Boyut: Dijital Liderlik. *Satınalma Dergisi*, 97, 50-51. www.satinalmadergisi.com.
- Özmen, Ö. N. T; Eriş, E. D. ve Özer, P. S. (2020). Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.
- Pearl, Z. (2015). *Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity*. Lulu Publishing Service.
- Prentice, A.E. (2013). *Leadership for the 21st Century*. Libraries Unlimited.
- Sağbaş, M. ve Erdoğan, F. A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 17-35. <https://dergipark.org.tr/en/pub/itbfkent/issue/68585/1024253>.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40) , 395-420. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iticusbe/issue/62952/764373>
- Schroeder, W. (2016). *Germany's Industry 4.0 Strategy: Rhine Capitalism in the Age of Digitalisation*. London: Friedrich Ebert Stiftung.
- Top 9 Digital Transformation Leaders To Follow. <https://www.walkme.com/blog/digital-transformation-leaders/> (E.T.: 16.09.2023).
- Yolsal, M; Bilgiseven, E. B. ve Muradoğlu, S. (2017). Gençlerin Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (3), 423-441.
- URL-1: OECD, (2019), *Trade in the Digital Era*: <https://www.oecd.org/digital/going-digital-synthesis-summary.pdf> (E.T.: 04.09.2023).
- URL-2: Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Endeksi, (2022). TUBİSAD, Bilişim Sanayicileri Derneği: <https://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/DDE-2022-Raporu-Final.pdf> (E.T.: 04.09.2023).
- URL3:<https://www.sprintzeal.com/blog/digitalleadership#:~:text=Digital%20Leadership%20is%20the%20method,and%20maintain%20healthy%20customer%20relationships> (E.T.: 19.09.2023).
- URL-4: <https://www.walkme.com/blog/digital-transformation-leaders/> (E.T.: 15.09.2023).

PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN YAPISAL EŞİTLİK MODELİ İLE ANALİZİ

Erkan YAKUT¹

GİRİŞ

Günümüzde rekabet, küreselleşme durumu, teknolojik gelişmeler ve artan sınırsız ihtiyaçlar gibi bir çok faktör, çalışanların işyerindeki önemini daha da arttırdığı bilinmektedir. Bu doğrultuda örgütlerde personel güçlendirme kavramı giderek önemi artan bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların karar verme sürecine dahil olduğu, fikirlerini özgürce ifade edebildiği bir yönetim anlayışının örgüte kazandırılmasını yansıtan personel güçlendirme kavramının son dönemde üzerinde durulması gereken bir konu olmasının nedeni işletmelerin iş dünyasındaki rekabet ve rakiplerine karşı üstün olma arzusudur. Çağdaş bir yönetim anlayışı olan personel güçlendirmeyi tüm örgütler tartışmasız kabul etmektedirler. Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılığa, yaratıcılıkla birlikte yenilikçiliğe açık olması çalışanların ve şirketin performansının iyileştirilmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Personel güçlendirme işyerindeki çalışanların performansını artırarak örgütsel bağlılığı geliştirmekte, bunun da iş tatmini duygusunu geliştirerek işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Mete, Zincirkıran, Tiftik, Yalçınsoy ve Pekcan, 2015).

Yukarıda açıklamalar doğrultusunda bu çalışmanın amacı; işyerindeki personel güçlendirme anlayışının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesinde iş tatmini duygusunun aracı ve düzenleyici bir etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Çalışanların performansını etkileyebilecek bir personel güçlendirmenin işyerindeki iş tatminini arttıracak, işgücü maliyetini azaltacak, sosyal ilişkilerin gelişimine katkı sağlayacak, örgütsel destek algısını geliştireceği için işletmelerde bu kapsamda modern bir yönetim anlayışı önem arz etmektedir.

Çalışma dört bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde giriş, ikinci bölümde çalışmanın kavramsal yapısı, üçüncü bölümde metodoloji ve

¹ Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-8323-3173, hzrerkan@hotmail.com

araştırmada kullanılan ölçekler ve dördüncü bölümde araştırmanın analiz ve bulguları ve son bölümde sonuç ve öneriler yer almaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Personel Güçlendirme

Rekabet ve değişimin bir sonucu olarak ortaya çıkan personel güçlendirme kavramı yönetim tekniklerinden birisi olup, bu yönetim tekniği bireylerin örgütsel faaliyetlere katılmasına, işyerinde karar almaya yardımcı olmaya, çalışanların sorumluluk bilinciyle görev yapmasına, işyerine olan sadakatin artmasına katkı sağlamaktadır (Uygur ve Arabacı, 2019; Salha ve Ulema, 2020; Kansoy, 2021; Şen ve İrge, 2022). Başka bir ifadeyle personel güçlendirme, yöneticilerin yetkilerini örgütteki çalışanlara devretmekte ve karar alma mekanizmasında çalışanların sürece dahil olmasıyla takım çalışmasının artarak sahiplik duygusunu ve sorumluluk üstlenmesini geliştirmektedir (Besterfield, 1999; Salha ve Ulema, 2020: 441).

Personel güçlendirme dört faktörden oluşmakta, bunlar anlam boyutu, yetkinlik boyutu, seçim boyutu ve etki boyutudur. Çalışanların işyerindeki hizmet algısı ile kendi görev amaçları arasındaki ilişkiyi açıklayan anlam boyutunun düşük ve yüksek olmasının farklı sonuçları vardır. Anlam boyutunun düşük derecede olması çalışanların sorumsuz davranmasına yol açarken, yüksek olması örgütsel bağlılık duysunun artmasına neden olmaktadır. Çalışanların işyerinde üzerine düşen görev ve faaliyetleri gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanan yetkinlik boyutunun düşük düzeyde olması onları işyerinde sorunlar karşısında sorumluktan kaçması buna karşın yüksek düzeyde olması kararlılık göstermesi olarak yorumlanmaktadır. İşgörenin göreviyle ilgili konularda sorumluluklarını içeren seçim algısı boyutu, onların olaylara karşı değişilik ve yaratıcılık yeteneklerini göstermesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda seçim algısının işgörenlerde yüksek seviyede olması istenirken, tersi durumda çalışanlar negatif duygular barındırmakta ve buna bağlı olarak başarıma duyguları azalmaktadır. Etki boyutu ise çalışanların işyerinde kendini göstermesi, stratejik ve yönetsel açıdan gerçekleştirilen faaliyetleri etkileyebilme derecesi olarak açıklanabilir (Bolat, 2008; Akgül, 2020: 793:794: Kansoy, 2021:1834:1835).

İş Tatmini

Çalışanın işine yönelik sergilediği davranışları gösteren iş tatmini, bireyin ile işyeri arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak işine karşı sergilediği olumlu tutum ve memnuniyet duygusunu göstermektedir (Ugboro, 2000; Tatlıcan ve Çöğenli, 2020: 184). Bireyin çalışma hayatı sürecinde gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda duygusal anlamda ne kadar doyuma ulaştığını gösteren iş tatmini kavramı, bazen çalışanın işyeri ile ilgili tutumunu gösterirken, bazen de

iş ortamındaki beklentilerin karşılanıp karşılanmamasıyla da ilgili olmaktadır (Yorulmaz ve Karabacak, 2020: 122). Başka bir ifadeyle çalışanın yaptığı işten memnun olması, kendisini iyi hissedip hevesini koruyarak verdiği çabanın ödüllendirilmesi olarak tanımlanabilir (Aziri, 2011; Başol ve Çömlekçi, 2020: 19).

İşten Ayrılma Niyeti

Bireyin bilinçli veya bilinçsiz olarak örgütü terk etme eğilimini ifade eden işten ayrılma niyeti, çalıştığı işyerinde faaliyetlerini sürdürmeyi istememesi olarak tanımlanabilir. Bu durumun bir adım ötesi bireylerin niyetlerini eyleme dönüştürerek işyerini bırakmasıdır (Çankaya, 2020: 123). İşten ayrılma niyeti, bireylerin çeşitli nedenlerle işten ayrılmayı plandığı, işi bırakma niyetine girdiği ve böylece yeni bir iş arama niyeti içerisinde olduğunu göstermektedir (Erdirençelebi, Ertürk ve Çini, 2020: 38). İşten ayrılma niyeti kavramı hem örgütsel hem de çalışan açısından son derece önemli olduğu bilinmekte, bu durum çalışanın iş performansının düşmesiyle işyerinde verimlilik ile sosyal iletişimin azalmasına yol açarak iş tatmini azalan çalışanların mutsuz olmasına neden olmakta ve bu da örgütün zarar görmesi anlamına gelmektedir (Dirik, 2019: 133; Erdirençelebi vd., 2020: 38). Örgütsel dışlanmanın bir sonucu olan iş bırakma eylemi, örgütler açısından çalışanların tecrübelerini kaybetmesi olduğundan örgüte yeni çalışanların alınması işyerinde maliyetlerin artmasına ve verimliliğin azalmasına yol açmaktadır (Karaman, Yoldaş ve Kılıç, 2020: 482).

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Personel Güçlendirme ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Yapılan Çalışmalar

Personel güçlendirme, çalışanların performansını artırarak iş tatmini duygularını geliştirmekte, ve bu da işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Kitapçı, Kaynak ve Ökten, 2015; Örucü, Akgül ve Şeker, 2019). Bu doğrultuda personel güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların bazıları aşağıda verilmiştir.

Kanbur (2018), Savunma sektöründe uçak bakım faaliyetlerini sürdüren bir kamu kurumunda çalışanların personel güçlendirme anlayışı ile iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre psikolojik güçlendirmenin çalışanların iş performansını artırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı bununla birlikte iş performansı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamı negatif bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.

Yılmaz ve Eroğluer (2018), Türkiye’de konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin motivasyonları üzerinde etki olan personel güçlendirme ve güç mesafesi uygulamalarının işten ayrılma niyetine etkisini incelemeyi

amaçlamışlardır. Çalışmada yapısal eşitlik modeli analizine göre bireylerin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde personel güçlendirmenin anlamlı negatif yönlü etkisinin olduğu buna karşın algılanan güç mesafesinin istatistiksel olarak etkilemediğini ortaya çıkarmışlardır.

Örücü, Akgül ve Şeker (2019), Balıkesir'in termal otel işletmelerinde çalışanlarına uyguladıkları anket çalışmasında personel güçlendirme ve güç mesafesinin işyerindeki yalnızlık duygusu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda yapısal eşitlik modelinde personel güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu vurgulamışlardır.

Akgün ve Yıldırım (2020), İstanbul'da otel işletmesinde gerçekleştirdikleri bir saha araştırmasında çalışanların örgüt kültürünün personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisinin olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sonucuna göre örgüt kültürünün birkaç boyutunun ve personel güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı negatif yönlü azaltıcı etkiye sahip olduğu sonucunu belirtmişlerdir.

Böylece yukarıda açıklaması yapılan araştırmalar doğrultusunda personel güçlendirmenin işten ayrılma niyetine yönelik geliştirilen hipotez aşağıda açıklanmıştır.

H₁: Personel güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Personel Güçlendirme ile İş Tatmini İlişkisinde Yapılan Çalışmalar

Personel güçlendirme anlayışı örgütte çalışanların yaratıcılığını geliştirerek örgütsel bağlılığını artırmakta ve bu da çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Özer, Ergün ve Okatan, 2015; Tunay, 2019). Bu doğrultuda personel güçlendirme ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Pekdemir, Özçelik, Karabulut ve Arslantaş (2006), Yapı ve zemin sistemleri konusunda çalışma yürüten bir işletmenin beyaz yakalı çalışanlarına uyguladıkları bir anket çalışmasında personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmini değişkenini değerlendirmişlerdir. Analiz sonucunda çalışanlar güçlendirildikçe işe yönelik tatmin duygusu artarak örgüte olan bağlılıklarının arttığı sonucuna varmışlardır.

Özer, Ergün ve Okatan (2015), İstanbul'da Otelcilik sektöründe faaliyet gösteren çalışanlara yönelik personel güçlendirme anlayışının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucuna göre işgörenlerin personel güçlendirme algısının arttıkça iş tatmini düzeylerinin yükseldiğini vurgulamışlardır.

Karavardar (2017), Kumaş üretimi yapan bir firmanın mavi yakalı çalışanlarına uyguladığı bir saha araştırmasında personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin yetkinlik ve etki boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, diğer iki boyutundan anlam ve özerklik boyutunun iş tatmini üzerinde anlamlı pozitif bir etkisinin olduğunu belirtmiştir.

Eskibina (2019), Düzce Adliyesi yargı personelinin personel güçlendirme algısının iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışmada regresyon analizi sonucunda personel güçlendirme boyutunun çalışanların iş tatmini duygusu üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirterek yargı personelinin yönetim süreciyle ilgili konularda önerilerde bulunmuştur.

Çetiner ve Özdemir (2022), sosyal medya üzerinden katılımcılara uyguladıkları bir anket çalışmasında bireylerin personel güçlendirme algısı ile iş tatmini duyguları arasındaki ilişkide sosyal medya gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici etkisinin olup olmadığını incelemiştir. Araştırmanın devamında Process Macro yazılımı uygulaması sonucunda personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisinde ilgili değişkenin düzenleyici rolü olduğu sonucuna varmışlardır.

Böylelikle yukarıda bahsedilen araştırmalar sonucunda personel güçlendirmenin iş tatminine yönelik oluşturulan hipotez aşağıda verilmiştir.

H₂: Personel güçlendirme ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

İşten Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Yapılan Çalışmalar

İş tatmini, çalışanların işyerindeki faaliyetlerine yönelik tatmin duygusunu ifade ederken, ücret düşüklüğü, kariyer ve kıdem gibi ilerleme fırsatlarından duyulan memnuniyetsizlikleri çalışanların işten ayrılma olasılığını etkilemektedir (Kim ve Fernandez, 2017). Buna karşın işyerinde kalmak isteyen çalışanların daha yüksek iş tatmini duygusuna sahip oldukları değerlendirilmektedir. Bu kapsamda iş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların bazıları aşağıda özetlenmiştir.

Akçakanat (2019), Hava trafik kontrolörlerindeki çalışanlara yönelik bir saha araştırmasında algılanan iş stresinin işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmini ve öznel yorgunluk algısının rolünü araştırmıştır. Çalışma sonucunda algılanan iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatminin aracılık etkisinin olduğunu, buna karşın öznel yorgunluk algısının anlamlı bir etkisinin olmadığını açıklamıştır.

Demirci (2019), İstanbul'da özel güvenlik biriminde görevli çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği bir saha araştırmasında iş doyumunu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide istihdam şekillerinin etkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre iş doyumunu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkinin

olduğunu, istihdam şeklinin bu iki tutum üzerinde etkili olduğunu ve istihdam yerlerinin bu iki kavram üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığını açıklamıştır.

Sökmen (2019), sağlık hizmeti sunan hemşirelere yönelik uyguladıkları çalışmada etik liderlik ve örgütsel güven algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre etik liderlik ve örgütsel güven algısının hemşirelerin iş tatmini üzerinde anlamlı pozitif yönlü bir etkisinin olduğu, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı negatif yönlü bir etkisinin olduğu ve örgütsel güven algısının bu iki değişken üzerinde kısmi aracılık etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Alniaçık, Pamuk ve Alniaçık (2020), Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görevli çalışanların kurumsal imaj algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide duygusal bağlılık ile iş tatmini değişkenlerinin etkisini araştırmışlardır. Çalışmada yapısal eşitlik modeli analizi sonuçlarına göre çalışanların kurumsal imaj algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin tam aracılık etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

Bilginoğlu ve Yozgat (2020), İstanbul'da çalışanlara yönelik gerçekleştirdikleri bir araştırmada iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin etkisini sorgulamışlardır. Çalışma sonucunda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel muhalefetin aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

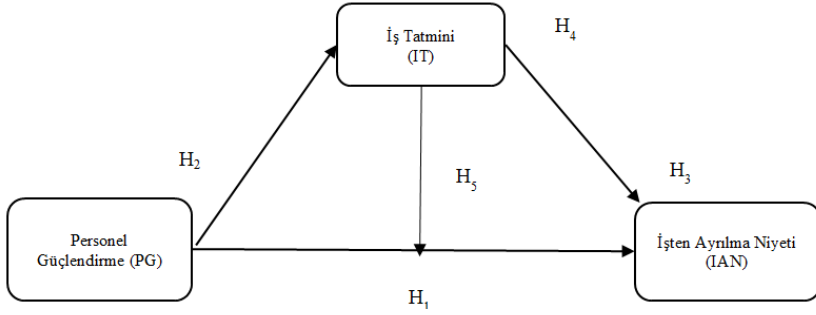
Bu doğrultuda yukarıda açıklanan araştırmalara göre iş tatmininin işten ayrılma niyetine yönelik oluşturulan hipotez aşağıda açıklanmıştır.

H₃ : İş tatmini ile işten ayrılma arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₄ : Personel güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatminin aracı rolü vardır.

H₅ : Personel güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş tatminin düzenleyici rolü vardır.

Bu çalışmada Osmaniye'de Organize Sanayi bölgesinde mavi yakalı çalışanların personel güçlendirme algısının işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatminin aracı etkisi ve düzenleyici etkisinin olup olmadığı araştırılacaktır. Yukarıda gerçekleştirilen literatür tarması sonucunda oluşturulan hipotezlere ilişkin olarak araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Model Yapısı

METODOLOJİ

Verilerin analiz aşamasında araştırmanın modelini test etmek için anket üzerinden toplanan verilere SmartPLS 3.3 yazılımı uygulanmıştır.

Araştırmanın Örneklemi

Araştırmaya katılan 400 mavi yakalı çalışanın %39'unun kadın ve %61'inin erkek olduğu, %58'inin evli ve %42'sinin bekar olduğu, %65'inin lise ve altı ve %35 önlisans ve üzeri mezunu olduğunu açıklamışlardır. Yaş değişkeni açısından bakıldığında %31'inin 19-34 yaş aralığında olduğu, %55'inin 35-49 yaş aralığında olduğu, %14'ünün 50 yaş ve üstü aralığında olduğunu belirtmişlerdir. Ankete katılanların işletmelerdeki hizmet süreleri incelendiğinde; %47'sinin 5 yıldan az olduğu, %25'inin 6-9 yıl arasında olduğu, %15'inin 10-13 yıl arasında olduğu ve %13'ünün 14 yıl üzeri işyerinde hizmeti olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

Personel Güçlendirme algısı ölçeği: Çalışanların personel güçlendirme algılarını Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen, 4 boyut ve 12 sorudan oluşan ölçekle ölçülmüştür (Akgül, 2020).

İş Tatmini duygusu ölçeği: Çalışanların iş tatminleri duygusunu Schwepker (2001) tarafından geliştirilen, tek boyut ve 5 sorudan oluşan ölçekle ölçülmüştür (Kitapçı vd., 2013).

İşten ayrılma ölçeği: Çalışanların işten ayrılma niyetini Cammann vd., (1979) tarafından geliştirilmiş, tek boyut ve 3 sorudan oluşan ölçekle belirlenmiştir (Aydemir ve Akdoğan, 2019).

ANALİZLER ve BULGULAR

Araştırma modelinin analizine geçmeden önce araştırmaya ilişkin olarak geçerlik ve güvenilirlik analizleri aşamasında araştırmanın iç tutarlılık güvenilirliği, birleşme geçerliği ve ayrışma geçerliği uygulanmıştır. İç tutarlılık

güvenirliği analizi için Cronbach Alfa ve birleşik güvenirlik olarak ifade edilen CR katsayıları, Birleşme geçerliği analizi için faktör yük değerleri ve açıklanan ortalama varyans AVE değerleri hesaplanarak incelenmiştir.

Tablo 1’de araştırmaya ait değişkenlerin iç tutarlık güvenirliği ile birleşme geçerliği analiz sonuçlarına ait değerlere yer verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Modelinin Ölçüm Sonuçları

Gizli Değişkenler	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa Katsayısı	CR Katsayısı	AVE Değerleri				
PG	PG1	0.689	0.908	0.908	0.506				
	PG3	0.893							
	PG4	0.810							
	PG5	0.700							
	PG6	0.597							
	PG7	0.890							
	PG8	0.724							
	PG9	0.540							
	PG11	0.657							
	PG12	0.497							
	IT	IT1				0.794	0.773	0.792	0.561
		IT2				0.808			
IT5		0.633							
IAN	IAN1	0.894	0.907	0.907	0.766				
	IAN2	0.878							
	IAN3	0.853							

Tablo 1’de araştırma modelinin ölçüm sonuçları gösterilmiştir. Tablodaki ölçüm değerleri incelendiğinde, Cronbach Alfa katsayıları 0,773 ile 0,908 arasında; CR katsayıları 0,792 ile 0,908 arasında gerçekleşmesi nedeniyle iç tutarlık güvenirliğinin sağlandığı tespit edilmiştir. Faktör yük değerlerine bakıldığında 0,540 ile 0,894 arasında değiştiği; AVE değerleri 0,506 ile 0,766 arasında değerlerini aldığı anlaşılmıştır. Araştırmadaki ölçeğin ayrışma geçerliği HTMT kriterleri kullanılarak analiz edilmiş ve Tablo 2’de ayrışma geçerliği analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 2. Fornell ve Larckell Kriteri ile hesaplanmış Ayrışma Geçerliliği Sonuç Değerleri

	IAN	IT	PG
IAN	0.875		
IT	-0,625	0.749	
PG	-0,166	0.504	0.711

**p<0,01

Tablo 3’te araştırma ölçeğinin ayrışma geçerliği analiz sonuçları değerlerine yer verilmiştir. Analizde elde edilen sonuçlara göre mavi yakalı çalışanın işten

ayrılma niyeti ile iş tatmini ($r = -0,625, p < 0,01$) arasında, personel güçlendirme ($r = -0,166, p < 0,01$) arasında negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu ve iş tatmini ile personel güçlendirme algıları ($r = 0,504, p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

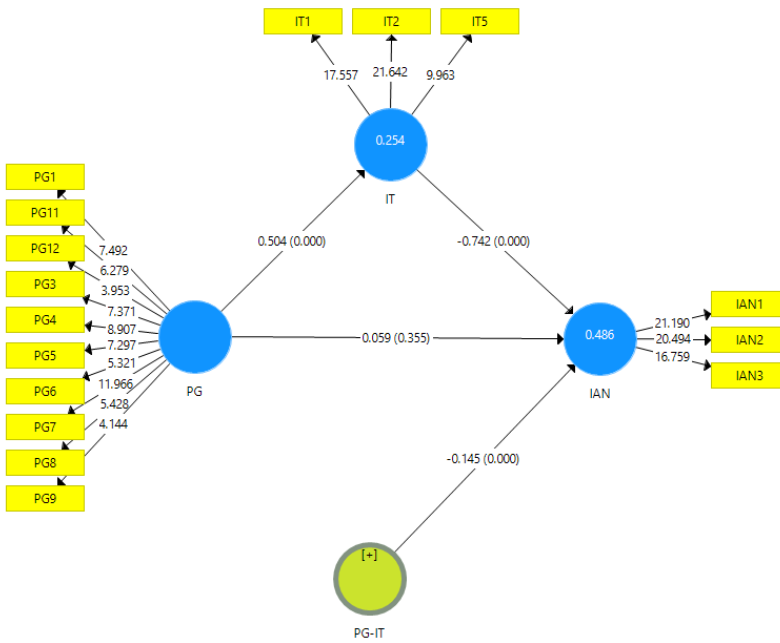
Tablo 3. HTMT Kriteri ile hesaplanan Ayrışma Geçerliliği Sonuçları

	IAN	IT	PG
IAN			
IT	0.632		
PG	0.162	0.521	

Tablo 3'teki HTMT değerlerine ait araştırma ölçeğinin 0,85'in altında olması nedeniyle ayrışma geçerliliğinin sağlandığı sonucuna varılmıştır.

YEM Modeli

Araştırmadaki analize yönelik varyans temelli YEM modeli Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Araştırmadaki Varyans Temelli YEM Modeli

Şekil 2'de araştırma modelinin gizli değişkenlerle arasındaki standardize edilmiş regresyon katsayılarıyla istatistiksel açıdan anlamlılıkları ve gizli değişkenlerle olan ifadeler arasındaki t istatistikleri değerlerine yer verilmiştir. Tablo 4'de araştırma modelinin path katsayı değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 4. Araştırmanın Varyans Temelli YEM Modelinin Path Katsayıları

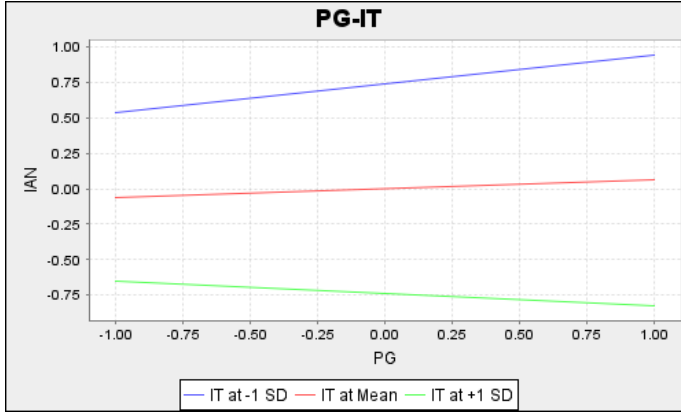
Değişkenler	Standardize β katsayısı	Standart Hata	t değeri	P değeri	Hipotezler
PG→ IAN	0.059	0.063	0.925	0,355	H ₁ desteklenmemiştir
PG→ IT	0.504	0.071	7.053	0,000***	H ₂ desteklenmiştir
IT→IAN	-0.742	0.069	10.697	0,000***	H ₃ desteklenmiştir
PG→ IT→ IAN	-0,374	0.075	4.995	0,000***	H ₄ desteklenmiştir
PG×IT etkileşimi→ IAN	-0.145	0.036	3.990	0,000***	H ₅ desteklenmiştir

p<0.05 *, p<0.01 **, p<0.001 ***

Araştırmadaki modele yönelik olarak ilk aşamada path katsayılarının anlamlılığı test edilerek hesaplanmıştır. Tablo 4’te yer alan path katsayıları incelendiğinde, Mavi yakalı çalışanların personel güçlendirme algılarının (PG) işten ayrılma niyeti (IAN) etkisine yönelik kurulan H1 hipotezinin desteklenmediği ($\beta=0,059$;p=0,355) ve iş tatmini (IT) üzerine oluşturulan H2 hipotezinin desteklendiği ($\beta=0,504$;p=0,000) ile iş tatmininin (IT) mavi yakalı çalışanların işten ayrılma niyetine (IAN) etkisini ifade edilen H3 hipotezinin desteklendiği ($\beta=-0,742$;p=0,000) ve bu path katsayılarının istatistiksel açıdan pozitif yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada mavi yakalı çalışanların personel güçlendirme algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan etkisi ($\beta=0.059$;p=0,355) ve dolaylı etkisi ($\beta=-0.374$;p=0,000) ve toplam etkisi ($\beta=-0.316$;p=0,000) ve $VAF = \frac{-0,374}{-0,374+0,059} = 1,18$ olarak hesaplanmıştır (Yakut ve Kuru, 2020; 2210; Yakut, Kuru ve Güngör, 2020: 254; Yakut, Sarı ve Sönmez, 2022:95). Bu doğrultuda çalışanların personel güçlendirme algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin dolaylı etkisinin VAF değeri değerlendirildiğinde tam aracılık etkisinin olduğu H4 hipotezinin desteklendiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada düzenleyici etki analizini belirlemek için bağımsız değişken olan mavi yakalı çalışanların personel güçlendirme algısı ile moderatör değişken olan iş tatmini değişkeninin standartlaştırılmış değerlerinin çarpılmasıyla belirlenen etkileşimsel etki değişkeninin bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi hesaplanarak yorumlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda iş tatmininin moderatör olduğu etkileşimsel etki değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı bir etkisinin ($\beta=-0.145$;p=0,000;%95 GA [-0.212;-0.063]) olduğu ve böylece personel güçlendirmenin iş tatmini ile etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin olduğu H5 hipotezinin desteklendiği belirlenmiştir. Bununla birlikte moderatör değişkenin etkisini yorumlamak amacıyla eğim analizi gerçekleştirilmiştir. r değişkenin etkisini yorumlamak amacıyla eğim analizi gerçekleştirilmiştir.



Şekil 3. Moderatör Değişkeninin Düzenleyici Etkisi

Şekil 3'te moderatör değişkeni olan iş tatmini değişkeninin mavi yakalı çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi görülmektedir. Bu doğrultuda düşük düzeyde iş tatmini algısına sahip çalışanların personel güçlendirme algısı arttıkça işten ayrılma niyetinde artış olduğu buna karşın yüksek düzeyde iş tatminine sahip olanların personel güçlendirme algısının artmasının işten ayrılma niyetinde azalışa neden olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca orta düzeyde iş tatmini algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin fark edilebilir düzeyde olmadığı sonucuna varılmıştır. Tablo 2'de İş Tatmini düzeylerinin düzenleyici etkileri verilmiştir.

Tablo 5. İş Tatmini Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyet Etkisinde Düzenleyici Etkisi

Düze yi	IT Ort	β	se	t	P	LLCI	ULCI
Düşük	3.2108	.1865	.0649	2.8747	.0043	.0589	.3140
Orta	4.0969	-.0061	.0702	-.0872	.9306	-.1442	.1319
Yüksek	4.9830	-.1987	.0906	-2.1929	.0289	-.3769	-.0206

Tablo 5'teki analiz sonuçlarına göre; iş tatmininin düşük, orta ve yüksek düzeyde olmasına bağlı olarak personel güçlendirme algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkileri gösterilmiştir. Bu doğrultuda personel güçlendirme algısının işten ayrılma niyeti üzerinde çalışanların düşük düzeyde iş tatminine sahip olduklarında ($\beta=0,1865;p<0,01$; %95 BGA=[0.0589;0,3140]) pozitif yönlü anlamlı olumsuz etkisinin olduğu, orta düzeyde iş tatminine sahip olduklarında ($\beta=-0.0061;p>0,05$; %95 BGA=[-0.1442;0,1319]) anlamlı bir etkisinin olmadığı, yüksek düzeyde iş tatminine sahip olduklarında ($\beta=-0.1987;p<0,05$; %95 BGA=[-0.3769;-0.0206]) negatif yönlü anlamlı olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada mavi yakalı çalışanların personel güçlendirme algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi belirlenmiş, ayrıca personel güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş tatmini değişkeninin rolünün belirlenerek açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın analizinden elde edilen bulgulara göre; personel güçlendirmenin çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığını, iş tatmini değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde tam aracılık etkisinin olduğunu, bununla birlikte işten ayrılma niyeti üzerinde iş tatmini düzeyinin düşük olması olumsuz anlamda artırıcı etkisinin olduğunu, iş tatmini düzeyinin yüksek olması olumlu anlamda azaltıcı etkisinin olduğunu, buna karşın orta düzeyde iş tatmini duygusunun istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

Personel güçlendirmenin çalışanların işe olan bağlılıklarını arttırarak iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda çalışanların personel güçlendirme algısının çalışanların iş tatminini etkilediğine yönelik literatürde yapılan çalışmalar, çalışmanın bu sonucunu destekler niteliktedir (Pekdemir vd., 2006; Özer vd., 2015; Karavardar, 2017; Eskibina, 2019; Çetiner ve Özdemir, 2022).

Personel güçlendirme algısının işyerinde düşük düzeyde olması çalışanların örgütsel bağlılığı ve performansını azaltarak işten ayrılma niyetini arttırmakta olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda personel güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde azaltıcı etkisinin olduğu sonuç çalışmanın bu bulgusunu desteklemektedir (Kanbur, 2018; Yılmaz ve Eroğluer, 2018; Örucü vd., 2019; Akgün ve Yıldırım, 2020).

Çalışmanın diğer bir bulgusu da iş tatmininin işten ayrılma niyetini azaltmakta ve çalışanların işten ayrılma olasılığını azaltmaktadır. Alan yazıda (Akçakanat, 2019; Demirci, 2019; Sökmen, 2019; Alnaçık vd., 2020, Bilginoğlu ve Yozgat, 2020) yapmış oldukları araştırmalarda iş tatmininin işten ayrılma niyetini azalttığı çalışma sonuçlarında ortaya konmuştur.

Çalışmanın organize sanayi bölgesinde mavi yakalı çalışanlara yapılmış olması bu araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Bundan sonraki yapılacak araştırmalarda çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyeceği düşünülen farklı değişkenleri dikkate alınması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akçakanat, T. (2019). Hava Trafik Kontrolörlerinde Algılanan İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde İş Tatmini ve Öznel Yorgunluk Algısının Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 901-920.
- Akgül, V. (2020). Gönen termal turizm merkezindeki otel işletmelerinde personel güçlendirme ve yaratıcılık ilişkisine yönelik bir uygulama. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(60), 790-805.
- Akgün, B. E., & Yıldırım, M. (2020). Örgüt kültürünün personel güçlendirme ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4151-4165.
- Almıaçık, E., Pamuk, M., & Almıaçık, Ü. (2020). Kurumsal İmajın Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, 6(4), 43-55.
- Aydemir, C., & Akdoğan, A. (2019). Psikolojik Performansın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 1625-1637.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2020). İş Tatmini Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31.
- Besterfield, D. H. (1999). *Total Quality Management*. USA: Second Edition, Prentice Hall.
- Bilginoğlu, E., & Yozgat, U. (2020). İş Tatmini, Örgütsel Muhalefet Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 255-271.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Cammann, C., M. Fichman, D. Jenkins ve J. Klesh. (1979). *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Çankaya, M. (2020). Hastane çalışanlarındaki iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *BMLJ Journal*, 8(1), 121-143.
- Çetiner, N., & Özdemir, M. (2022). Sosyal medyada gelişmeleri kaçırma korkusunun personel güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 14(26), 201-227.
- Demirci, U. (2019). İş Doyumu ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine İstihdam Şekillerinin Etkisi. *Journal Of International Social Research*, 12(62), 1246-1258.
- Dirik, D. (2019). Ulusal yazın bağlamında işten ayrılma niyetinin öncüllerine ilişkin bir meta-analiz çalışması, *Yönetim ve Ekonomi*, 26(1), 131-155.
- Erdirençlebi, M., Ertürk, E., & Çini, M. A. (2020). Örgütsel Yalnızlık İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20(39), 32-52.
- Eskibina, Y. (2019). Personel Güçlendirmenin İş Tatminine Etkisi: Yardımcı Yargı Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(72), 1606-1618.
- Kanbur, E. (2018). Havacılık Sektöründe Psikolojik Güçlendirme, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 147-162.
- Kansoy, S. U. (2021). Personel güçlendirmenin işletmeler açısından önemi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1828-1848.
- Karavardar, G. (2017). Mavi Yakalı Çalışanlarda Psikolojik Personel Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 15-26.
- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American review of public administration*, 47(1), 4-22.
- Kitapçı, H., Kaynak, R., & Ökten, S. (2015). Güçlendirmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *International Review Of Economics And Management*, 1(1), 49-73.

- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H., Yalçınsoy, A., & Pekcan, A. (2015). Personel güçlendirme, örgütsel bağlılık ve iş memnuniyeti ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: turizm sektöründe bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(12), 137-156.
- Örücü, E., Akgül, V., & Şeker, C. (2019). Personel güçlendirme ve güç mesafesinin, iş yerinde yalnızlık duygusu ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: *Gönen termal örneği*. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 882-901.
- Özer, K. O., Ergün, Ö., & Okatan, T. (2015). Personel güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkileri: İstanbul otelcilik sektörü araştırması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(4), 104-115.
- Pekdemir, I., Özçelik, O., Karabulut, E., & Arslantaş, C. C. (2006). Personel güçlendirme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir çalışma. *Verimlilik Dergisi*, (4), 11-36.
- Salha, H., & Ulema, Ş. (2020). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 439-451.
- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, 54(1), 39-52.
- Sökmen, A. (2019). Etik liderlik, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir hastane işletmesinde araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 54(2), 917-934.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5): 1442-1465.
- Şen, E., & İrge, N. T. (2022). Çalışanların değişime dirençlerinin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 119-148.
- Tatlıcan, M., & Çöğenli, M. Z. (2020). İş Sağlığı Ve Güvenliği Performans Değerlendirme Uygulamalarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Endüstri İşletmesi Örneği. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 181-194.
- Tunay, N. (2019). Personel Güçlendirmenin Çalışanların İş Tatmini, Performansı ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri: Türk Sigorta Sektörü Örneği. *Maliye ve Finans Yazıları*, (112), 241-258.
- Ugboro, I., & Kofi., O. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: *An Empirical Study*. *Journal Of Quality Management*, 5 (2), 247-272.
- Uygur, K., & Arabacı, İ. B. (2019). Lise öğretmenlerinin personel güçlendirme algıları ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişki: Elazığ ili örneği. *Van Yüzcüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(1), 744-770.
- Yakut, E., & Kuru, Ö. (2020). Sosyal Medya Bağımlılığı İle Akademik Erteleme Davranışı Arasındaki İlişkide Sosyal Medya Kullanım Amaçlarının Rolü: Bir Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 2193-2214.
- Yakut, E., Kuru, Ö., & GÜNGÖR, Y. (2020). Sağlık Personelinin Covid-19 Korkusu İle Tükenmişliği Arasındaki İlişkide Aşırı İş Yükü Ve Algılanan Sosyal Desteğin Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeliyle Belirlenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*, (83), 241-262.
- Yakut, E., Sarı, H., & Kuru Ö. (2022). Akıllı telefon bağımlılığı ile yaşam doyumu ilişkisinde nomofobinin rolü: Yapısal eşitlik modeli uygulaması. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 79-107.
- Yılmaz, Ö., & Eroğlu, K. (2018). Turizm Sektöründe Personel Güçlendirme Ve Güç Mesafesinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama. *Global Journal Of Economics and Business Studies*, 7(13), 65-81.
- Yoldaş, A., Kılıç, B., & Karaman, M. (2020). Örgütsel Dışlanmanın İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 479-496.
- Yorulmaz, Ü. M., & Karabacak, A. (2020). Liman Çalışanlarında Örgütsel Güven İle İş Performansı Arasındaki İlişki: İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın Rolü. *Balkan & Near Eastern Journal Of Social Sciences (Bnejss)*, 6(2).

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KULLANILAN BAZI PROGRAM GELİŞTİRME YÖNELİMLERİ VE PROGRAM TEORİLERİ BAĞLAMINDA TARTIŞILMASI

Ersin TÜRE¹

Eğitim örgütlerinin şekillenmesi sürecinde kabul edilen eğitim tanımı ve seçilen eğitim programı yaklaşımı önemlidir. Kabul edilen eğitim tanımı ve seçilen eğitim programı yaklaşımları üzerinden eğitim örgütlerinde yer alan öğretmen rolü de belirlenmiş olur. Bu çalışmada eğitim örgütlerinde yer alan eğitimde program geliştirme yönelimlerini, eğitim programı teorileri ve öğretmen rolleri üzerinden tartışılması amaçlanmaktadır.

Sosyal bilimlerde pek çok kavramın tanımı üzerinde tartışmalar süregelmektedir ve bir sosyal bilim olan eğitim alanında da ‘eğitim’ kavramı başta olmak üzere pek çok kavram tartışılmaktadır. Bu bağlamda “eğitim programı” kavramı da üzerinde düşünülen ve anlam üretilen kavramlar arasında yer almaktadır. Farklı bakış açılarına sahip uzmanların gerçekleştirdikleri tartışmalar, eğitim programı kavramına yönelik geliştirilen yaklaşımların çeşitliliğini de artırmaktadır. Eğitim programları alanında çalışan bilim insanlarının, alana yönelik yaklaşımları kabul ettikleri ‘eğitim programı’ tanımı üzerinden şekillenir. Bu bağlamda eğitimde program geliştirme alanında da “eğitim programının” tanımı tartışmaya açık bir konu halinde süregelmiştir.

Jackson (1992) günümüze kadar yapılan eğitim programı kavramlarını Spinoza’nın ‘sub specie aeternitatis (sonsuzluk açısı, ölümsüz bakış açısı)’ çerçevesinde tartışmıştır. (Spinoza tarihsel eleştiri terimini ortaya koyan ilk filozoftur. Olayların/durumların dönemin bütün özelliklerini dikkate alarak tartışılması gerektiğini savunur. Jackson (1992) eğitim programının tanımlarının birbiriyle tutarsız ve karmaşık olduğunu ve bu alanda çalışma yapan araştırmacıların fikir birliğine varamadıklarını belirtmiştir. Bu tartışmaların, zamanla ihtiyacı karşılamayan tanımların sorgulanmasından ve yenilik getirilmeye çalışılmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Eğitimin programlarının hangi ihtiyaca yönelik tanımlanması gerektiği de ayrı soru

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, ersinture@gmail.com

olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda eğitim örgütlerinin kullanılan eğitim programı yaklaşımları, teorileri ve program geliştirme yaklaşımları eğitim örgütün özelliklerine de yansımaktadır.

Uzmanların temel aldıkları odaklara, çalışmalarında kullandıkları yöntemlere ve paradigmalara bağlı olarak eğitim programı kavramının anlamı çeşitlenmektedir. Bu odaklar, ders kitapları, akademik bilgi, bireylerin yaşantıları, planlamanın olası olup olmaması veya öğretimsel her şey olabilmektedir (Lunenburg, 2011; Marsh ve Willis, 2003). Bu bağlamda, uzmanlar eğitim programının sosyal ve politik dinamiklerle sürekli olarak genişleyen bir olgu olduğunu (Marshall, Streedain ve Zavagno, 1992; Ornstein ve Hunkins,1998) ve tanımı üzerinde fikir birliğine varılamadığını (Jackson, 1992; Klein, 1986; Lunenburg, 2011; Weenie, 2008) belirtmiştir.

Bowsher (1900), Weet (1901) ve Dewey'in (1902) eğitim programları adını kullanarak çalışmalar yapsalar da Bobbit'in 1918 yılında yazdığı "Eğitim Programları" adlı kitap program geliştirme konusunu bütünüyle işleyen ilk eser olarak bilinmektedir (Jackson,1992). Bobbitt, eğitim programı tanımını 'Çocukların, yetişkinler olarak yaşamında yapacaklarını kapsayan, bu amaç için beceri kazandırmayı amaçlayan, aynı amaçla tecrübe etmesi gereken ve onları bir yetişkinin olması gerektiği gibi yapan şeyler' olarak tanımlar (Jackson, 1992). Diğer bir ifade ile yetişkinlerin yaşantılarına yakın eğitim yaşantıları düzenleyerek, çocukları yetişkin hale getirmeye hedeflenmektedir. Bu durumda yetişkinlerin sosyal hayatı değişime uğradıkça programda değiştirilmelidir.

Yirminci yüzyılın başlarında sanayide gelişen bilimsel anlayış eğitim alanına da yansımıştır. Bobbit (1924) ve Charters (1923) gibi araştırmacılar endüstride kullanılan iş analizi tekniklerini eğitim programı hazırlama sürecine uyarlamışlardır (Tanner ve Tanner, 1995). Bobbit (1924) eğitim programları alanında iş analizlerini geliştirmiştir. Diğer yandan Dewey (1900) eğitime de yansıyan bilimsel anlayışın endüstriye ve toplumsal hayata aktarımının mümkün hale getirildiğini belirtmiştir. Böylece toplum hayatı, endüstri ve eğitim programları arasında karşılıklı bir etkileşim kurulmuştur. Bunun yanında uzmanlar pozitivist yaklaşıma uygun olarak bilimsel yöntemin kullanıldığı modeller geliştirmeye çalışmışlardır. Bu durum eğitim programı alanının bilimsel yöntemlerin kullanıldığı bir temel üzerine kurulduğunu göstermektedir. Bu dönemde eğitim programları alanının bir bilim alanı olarak meşrulaştırmak için deneysel modeller kullanıldığı ifade edilebilir. Program hazırlama süreci iki aşamalı olarak görülür. Birincisinde programın hedefleri keşfedilir ve diğerinde ise bu hedeflere ulaşmak için yaşantılar yaratılır. Bobbitt göre okulların ne öğretmesi gerektiğine ilişkin karar verme sürecinin pek çok kişinin katıldığı zor bir süreç olduğunu belirtmiştir. Her okul sistemi kendi amaçlarını belirlemelidir (Jackson, 1992). Bu bağlamda Bobbitt her okulun

kendi çapında program değişikliklerini yapmasını savunduğunu ve Bobbitt'in görüşlerinin okul temelli program geliştirme yönelimine (o zamanlar olmayan) yakın olduğu söylenebilir.

Eğitim programı veya eğitim programı teorisi kavramsal bir sistem olarak program geliştirmenin tüm boyutlarına ilişkin düşünceleri içerir. Bu sistematik çerçevede eğitim programlarının boyutları; hedefler ve amaçlar, içerik, öğrenme yaşantıları ve değerlendirmedir (Taba, 1962). Tyler'a göre eğitim programları tüm bileşenlerinin birebirleri ile ilişkili olduğu bir prosedürler toplamıdır. Bu bağlamda eğitim programlarını hazırlamadan önce örgütlenme ilkelerinin önceden tanımlanması gerekmektedir. Eğitim programları hazırlanma sürecinde toplanan veriler yorumlanıp kararlar alınır (Tyler, 1949). Alınan bu kararlar eğitim programlarına ait hedefler, içerik, öğrenme yaşantıları ve değerlendirme bileşenleri haline getirilir (Taba, 1962). Böylece eğitim programlarının bileşenleri arasındaki ilişkileri kurulmasını sağlayacak modeller geliştirilmiştir. Tyler'ın 1930'lu yıllarda geliştirdiği program değerlendirme modeli ve 1949 yılında yayınladığı "Eğitim Programları ve Öğretimin Temel İlkeleri" adlı eseri eğitim programları alanında önemli çalışmalardır. Tyler (1969), eğitim programını, geçmişteki ve günümüzdeki uygulamalar ve teoriler kullanılarak planlanan, genel ve özel amaçlara ulaşmayı hedefleyen, öğrencilerin bireysel deneyimlerini içeren bir program olarak tanımlamıştır. Bobbitt'in görüşleriyle karşılaştırıldığında her iki görüşünde hedeflere yoğunlaştığı söylenebilir. Tyler'ın ortaya koyduğu program kavramı ve modeli, günümüz eğitim programları alanında etkisini sürdürmektedir.

Tyler (1949) eserinde okul ve üniversitelerin eğitim programı hazırlarken takip edebilecekleri aşamaları açıklar. Tyler'ın cevabını aradığı temel sorular şunlardır:

Okul hangi eğitsel amaçları benimsemelidir?

Bu amaçlara ulaşmak için hangi eğitsel deneyimler sağlanabilir?

Eğitim deneyimleri nasıl etkin şekilde organize edilebilir?

Bu amaçlara ulaşıp ulaşılamadığı nasıl belirlenebilir?

Tyler'ın eğitim programlarına yönelik dört boyutta ele alınan yaklaşımı da günümüzde kabul edilmektedir. Kutsal figürler olarak (Wright, 2000) da belirtilen bu uzmanların bir kısmı laboratuvar okullarında çalışmış, kimisi büyük okullarda yapılan önemli çalışmalarda ve önemli program geliştirme projelerinde yer almıştır. Bu grupta yer alan teorisyenler, program geliştirme alanında kamu yararını korumayı, geliştirmeyi ve okullaşmayı merkeze almıştır. Bu teorisyenlere göre bilgi üretmek ve toplumu anlamak için rasyonel bilimsel yöntem ve teknikler kullanılmalıdır (Jackson, 1992; Marsh ve Willis, 2003).

Schwab (1969) doğalcı yaklaşımda eğitim programı geliştirme sürecinin teorik olarak çıktısının bir dizi öğrenme tecrübesi, hedef listesi veya proje taslağı olmadığını; bir dizi tasarım kararı olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda eğitim programının somut bir materyal olmayabileceği vurgulanmıştır. Bu bağlamda eğitim programları, sınıfta ne olduğu konusunda paydaşlarla (öğrenciler, öğretmenler vb.) gerçekleştirilen müzakereler/ ayrıntılı düşünme oturumları sonrasında alınan kararlardır (Connelly, 1978; Walker, 1971). Eğitim programı çalışmalarında kararlar, geleceğe yönelik yapılan tahminler ve alternatifler değerlendirildikten sonra alınmaktadır (Schwab, 1983; Walker, 1971).

Schwab (1973) a göre bu alandaki makalelerin tanımlanması güç olabilir çünkü eğitim dünyasının bu materyalleri tanımak için ortak bir aracı yoktur. Teori ve pratik arasındaki boşluğu doldurmak için teorik alandaki enerjiyi pratik, yarı pratik ve eklektik alanlara aktarmak gerekmektedir.

Schwab'ın cevap aradığı temel sorular şunlardır:

Uygulama sanatı nedir ve eğitim programıyla nasıl bir ilişki içindedir?

Bu sanatı icra eden okul tabanlı program uzmanının rolü nedir?

Üniversite tabanlı uzmanın, yani program profesörünün rolü nedir?

Schwab'a göre değişimi zorunlu kılan dış değil iç etkenlerdir. Bunları program makinesinin kırık ve düzgün işlemeyen parçaları olarak adlandırır. Kısacası programda değişme kaçınılmazdır. Bu nedenle Schwab program uzmanlarına okul odaklı ve pratik olmalarını önerir ve daha entelektüel olmalarını savunmaktadır. Program uzmanlarının üniversite kökenli olması ve teori ile pratik arasındaki boşluğu doldurması beklenmektedir. Uzmanlardan derinlemesine araştırma yapmaları ve eğitimle ilgili olaylara eleştirel bir gözle yaklaşmaları istenmektedir (Jackson, 1992).

Eğitim programı alanında Schwab'ın yaklaşımında uygulamaların sorgulanması veya müzakereler sonrasında kararların alınması önemli bir süreçtir. Uygulamalara ilişkin yapılan müzakerelerde alınan etkili kararlar ile karşılaşılabilecek sorunlara karşı çok sayıda ve çeşitlilikte çözümler bulunabilir. Program çalışma grubu, bir okul gününün farklı öğrenci gruplarının neyi, nasıl, hangi hızda yaptığına ilişkin birçok öğretim anından oluştuğunun farkındadır. Bu nedenle uygulamayı sorgulama yaklaşımı, program çalışma grubunun eğitim-öğretim sürecinde beklenmedik değişimlere karşı sürekli olarak duyarlı ve sorumlu olmasını gerektirir (Schwab, 1973; 1983).

Program kavramı üzerine yapılan tartışmalar program geliştirme alanının felsefik yönünü dinamik tutacaktır. Bu tartışmaları ve yönelimleri göz ardı etmek toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim programlarını geliştirme, uygulama ve değerlendirme çalışmalarını teknik bir iş haline dönüştürebilir. Program geliştirme ve değerlendirme uzmanları da teknik eleman gibi davranmaya zorlanabilirler.

PROGRAM GELİŞTİRME YÖNELİMLERİ

İnsanların aldıkları eğitim önce kendilerini, sonra çevrelerini ve toplumu, en sonunda da dünyayı etkilemektedir. Bu çerçevede ülkelerin, insanlarını hangi niteliklerle, nasıl yetiştirmeleri gerektiğinin önemi daha da artmaktadır. Ülkelerin politik ve felsefi olarak yetiştirilmesine karar verilmiş insan profili (soyut), hazırlanan eğitim programları ile somut hale getirmeye çalışılmaktadır. Diğer bir taraftan gelişen demokrasi ve insan hakları yaklaşımları sayesinde, yapılan çalışmalar sorgulanır hale gelmiştir. Bu sorgulamalar eğitimde hesap verilebilirliğin, sosyal adaletin, şeffaflığın, fırsat eşitliğinin, kalite güvencenin sağlanıp sağlanamaması ve ülkenin ve bireylerin ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmaması yönünde olmaktadır. Yapılan sorgulamalar ve eleştiriler, eğitim programlarında yeni yönelimlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Standartlara Dayalı (Standard based) Program Geliştirme Yönelimleri

Standartlar insanlara materyalleri, süreçleri, ürünleri ve iletişimi geliştirme yolları üzerine bilgi sağlayarak görüş birliği oluşturmaktadır. Standartlar yaşamın kalitesini düzenlemek için geliştirilmiştir. Her standart gözleme, değerlendirmeye ve ölçmeye dayalıdır. Uluslar arası kuruluşlar, birçok farklı alanda uluslar arası standartlar geliştirerek dünyayı ve yaşamı daha kaliteli hale getirmek için çalışmaktadır. Günümüzde küresel olarak kabul edilen standartlar farklı toplumlar arasında iletişimde, ticari alanda ve her türlü etkileşimde ortaklık sağlamaktadır (Ravitch, 1995).

Eğitim alanında standartlar uluslararasılaşmanın ve ortaklaşmanın bir yolu olarak görülmektedir. 1980'lerden sonra özellikle fen ve matematik eğitimi alanlarında standartlar geliştirilmeye çalışılmıştır. Fen ve matematik alanlarında kullanılan kavramların kültürel farklılıklardan daha az etkilendiği için standart geliştirilen ilk alanlar olduğu belirtilmiştir. Cohen & Hill (2000; 2001) ve Ravitch (1995) fen ve matematik alanlarında aynı yaş gruplarındaki öğrencilerin aynı materyaller üzerinden, aynı sorularla uluslararası değerlendirmelerin yapılabildiğini vurgulamıştır.

Standartlar, ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin geliştirilemedikçe kullanışlı olmamaktadır. Testlerin sadece test olmadığı, bütünleştirilmiş ve iyi kavramsallaştırılmış standartlar ve değerlendirmeler düzeni olduğu vurgulanmıştır. Marsh (2009), eyalet testlerinin, performans standartları çerçevesinde hazırlanmasından dolayı, standartların okullarda neyin öğretileceğine üzerine önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtilmiştir. Standartlar, ortak hedefleri belirleyerek, öğretim stratejileri önererek ve öğrenci ve öğretmenlerin performansını değerlendirerek öğretimin etkililiğini ve verimliliğini artırabilir (Elmore, 1990; Rowan, 1990). Ravitch (1995), "içerik", "performans" ve "öğrenme fırsatları" olmak üzere üç türlü standarttan bahsetmektedir. İçerik standartları öğretmenlerin ne öğretileceğini ve öğrencilerin ne öğrenmesi

gerektiğini belirlemektedir ve bu standartlar ölçülebilir olmak durumundadır. Performans standartları ise ne tür performansların yeterli, kabul edilebilir ve başarılı olduğunu tanımlamak için kullanılmaktadır. Öğrenme fırsatları standartları ise okulların, bölgelerin ve eyaletlerin sunduğu programların, personelin ve diğer kaynakların kullanılabilirlik durumunu tanımlamaktadır. Bu üç standartın birbiriyle ilişkili olduğunu ve birbirinden soyutlanamayacağını ifade edilmiştir. Marzona ve Kendall 1996, akt. Marsh, 2009) içerik performans standartlarının bir arada kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Ulusal standartların savucularının bazı iddiaları;

Hangi tür performansların beklendiği ve ne düşünülmesi gerektiği açıkça tanımlanarak başarı artırılabilir (Clune, 2001; Ravitch, 1995). Fakat standartlar ne kadar açık olarak tanımlanırsa tanımlansın büyük ülkelerde çalışan yüz binlerce öğretmenin geliştirilen standartları ve programları nasıl anlamlandıracağına, kabullenip kabullenmeyeceğine ve öğrenciye nasıl yansıtacağına ilişkin sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Standartlar fırsat eşitliğini sağlamak için gereklidir (Clune, 2001; Ravitch, 1995). Öğrencilerin eğitime başlama noktaları aynı olmadan, sosyal adalet tam olarak sağlanmadan standartların fırsat eşitsizliğini derinleştirilebileceği söylenebilir. Standartlar ölçme ve değerlendirme yoluyla eğitimde yapılanlar hakkında bilgi vermekte ve şeffaflık sağlamaktadır (Ravitch,1995). İyi yapılandırılmış standart testler, başarı ve başarısızlık konusunda kanıtlar sağlamaktadır, fakat eğitimin rekabet kavramıyla bütünleşmesi ve eğitimin ticarileşmesi ihtimalini de ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda özel ölçme-değerlendirme ve akreditasyon kurumları oluşturulmaktadır. Ekonomik yönden güçlü kurumlar reklamlarını yapıp, üst düzey gelir grubunu ve üst düzey öğrencileri kapma yarışı içine girebilmektedir. Üst düzey öğrenci grubunun çoğunluğunun eğitimlerinin en başından itibaren desteklendikleri düşünülürse; bu durumun eşitsizliğin derinleştiğine ilişkin farklı bir kanıt olduğu kabul edilebilir.

Standartlar, öğrencilerin hangi bilgi ve becerileri sergilemesi gerektiğini belirterek, öğretmenlerin kullanması gereken öğretim uygulamalarını işaret etmektedir (Darling-Hammond, 1997; Rowan, 1996). Diğer bir ifade ile standartlar eşgüdümü sağlamaktadır (Ravitch, 1995). Eğitim sisteminde eşgüdümün sağlanması merkezleşmenin en önemli konuları arasındadır. Fakat sosyal adaletin, öğrenme düzeylerinin ve bölgenin arası şartların eşit olmadığı koşullarda her okulun eşgüdüm göstermesi zorlama olacaktır.

Standart temelli eğitim, merkez yönetimin güçlü olduğu, ulusal çapta kararların verildiği ve alınan kararların etkinliğinin tüm ülkeyi etkilediği yönelimdir. Standart temelli program geliştirme yönelimlerine yönelik eleştiriler yapılmak istenirse;

Öncelikle büyük ülkelerde merkezden alınan kararların yerelde bulunan okulların ihtiyacını karşılamaması en önemli eleştirilerdendir. Okulların eşit koşullarda olmadıkları halde, farklılıkların göz ardı edilerek, tüm okulların aynı standartlara ulaşmalarının istenmesi de eleştirilmektedir. Koşulları iyi olan okulların başarısının ve koşulları kötü olan okulların başarısızlığının devam etmesi ile fırsat eşitsizliği daha da derinleşebilir.

Özellikle merkezde hazırlanan program standartları, yerelin özellikleriyle ve ihtiyaçlarıyla uyumsuzluk gösterebilmektedir. Bu durum aynı zamanda belirlenen standartların öğretmenler tarafından benimsenmemesi ve anlaşılmasına da yol açmaktadır. Öğrenciler arasında bireysel farklılıklar önemsenmeden hazırlanan programlar öğrencilerin okuldan uzaklaşmasına neden olabilmektedir. Çabuk öğrenen öğrencilerin diğerlerini bekleyerek sınırlandırılmaları, geç öğrenen öğrencilerin de diğerlerine yetişememeleri standart temelli eğitimin sorunları arasındadır. Ayrıca merkezin tutucu ve gelenekçi özellikleri varsa bunu tüm ülkeye dayatabilme olasılığı da vardır.

Standartların kimin tarafından hazırlandığı da farklı bir sorunsaldır. Eğitimde standartların kimlerin etkisi altında hazırlandığı, öğrencilerin karşılaması gereken beklentileri ve gelecekteki bireylerin özelliklerini belirleyen bir etmen olacaktır. Bugünün eğitim sürecinde yer alan bireyleri gelecekte yalnızca üretici olarak değil, tüketici olarak da yer alacaklardır. Ekonomide yer alan egemen güçler, ihtiyacı olan insan kaynağını elde etmek için eğitim sisteminde söz sahibi olmak isteyeceklerdir. Egemen güçler aynı zamanda gelecekteki tüketici eğilimlerini de şimdiden eğitim aracılığıyla şekillendirmeye çalışarak yatırımlarını bu yönde yapacaklardır. Aslında eğitim süreci piyasaya işgücü sağlarken, kültürlenme süreciyle de tüketici eğilimleri yaratılabileceği söylenebilir.

Eğitimde ortaklaşma, sadece ulusal değil uluslararası bir konu haline gelmiştir. Yapılan uluslararası sınavların ve ülkelerde bu sınav sonuçlarına göre yapılan düzenlemelerin ülkeler arasındaki ortaklaşmayı artırdığı söylenebilir. Ayrıca Bologna süreci vb. gibi uluslararası organizasyonlar çerçevesince de ortaklıkların arttığı söylenebilir.

Sonuç/Çıktı/Kazanım temelli (Outcome based) program geliştirme nedir?

Willis ve Kissane (1995) kazanımı/çıktı/sonuç (Outcome); okul sürecinin ötesinde uzun dönemli öğrenmeleri yansıtan ve belirli içeriği, dizileri ve pedagoji ayrıntılarını kapsayan öğrenci yeterliliklerinin geniş tanımları olarak belirtilmiştir (akt. Marsh,2009). Kazanımlar/çıktı/sonuç, süreç sonunda gelinecek noktayı, çıkış noktasını gösteren yol göstericidir. Öğrenme kazanımları temelli eğitim kavramı ilk olarak 1950'li yıllarda Ralph Tyler tarafından ortaya atılmıştır (Schwartz & Cavener, 1994).

Spady (1993)'ye göre, kazanım/çıktı temelli eğitimin amacı; okulun tüm programlarını ve eğitsel çalışmalarını, okuldan ayrıldıklarında öğrencilerde görülmek istenen ve net olarak ifade edilmiş sonuçlara göre düzenlemektir.

Kazanım/çıktı temelli program geliştirme yöneliminde temel sayılıtları;

- Aynı zamanda ve yöntemle olmasa da herkes öğrenebilir,
- Başarı başarıyı motive eder/tetikler.
- Okul başarıya dönük durumlar hazırlar (Spady & Marshall, 1991) olarak belirtilmektedir.

Kazanım/çıktı temelli program geliştirme yöneliminde;

- Başarıya odaklanma
- Programda açıkça ne yapılacağı belirtilmesi
- Yüksek beklentiler
- Genişletilmiş öğrenme fırsatlarının yaratılması (Killen, 2000) temel ilkeleri olarak belirtilmiştir.

Towers&Towers (1996) kazanım/çıktı temelli eğitim sisteminde;

- Nelerin öğrenileceğinin açıkça ifade edildiğini
- Öğrencilerin ilerlemesi gösterdikleri başarıya bağlı olduğunu
- Çoklu öğretim ve değerlendirme stratejilerinin her öğrenenin ihtiyacını karşılayabilir olması gerektiğini
- Zaman ve yardımların her öğreneni en yüksek potansiyeline ulaştırması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Kazanım/çıktı temelli program geliştirme yöneliminde sonuca odaklanarak program hazırlanmaktadır. Bireylerin eşit noktadan başlamadıkları ve öğrenme düzeylerinin farklılıkları aynı zamanda ve yöntemle olmasa da herkes öğrenebilir sayılıtları ile aşılmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle kazanım temelli eğitim sürecinde öğretmen açısından program ve zaman esnekliği sağlanmaktadır.

Kazanım/çıktı temelli program geliştirme yöneliminde davranışçı yaklaşımın temel alındığı söylenebilir. Davranışçı yaklaşıma dayalı olarak davranış bilgi, tutum ve beceri vb. şeklinde kazanım/çıktılar hazırlanmaktadır. İş dünyası için gözlenebilen başarının ortaya çıkarılması önemlidir. Bu nedenle elde edilecek eğitim süreci sonrasında bireylerin geldikleri nokta standart testlerle, gözlem veya ölçeklerle başarının kanıtı gösterilir.

Kazanım/çıktı temelli eğitim 1990'lı yılların ortasında eleştiriler almıştır.

- Süreçlerden çok sonuca (ürün,çıktı, kazanım) vurgu yapılması
- Okulların ebeveynlerin değerleriyle çatışması
- Bu yaklaşımın işlediğine yönelik kanıt eksikliği
- Programların basitleştireceğini ve düşük standartlara yol açacağı korkusu

- Öğrenci sonuç durumlarının belirlenmesinin zor ve pahalı olması şeklinde eleştiriler yapılmıştır (Marsh, 2009).

Fazla yapılandırılmış olduğu, çabuk öğrenenlerin geride kalanları bekleyerek onları sınırlandırmaları, davranışçı temelleri olduğu için eleştirilmiştir. Bu durumun öğretmenlerin ve öğrencilerin yaratıcılıklarının engellenmesine, sadece belirli bilgi ve becerilere odaklanılmasına, sadece test başarısını attırmaya yönelik materyallerin kullanılmasına, zayıf öğrencilerin gerekli yeterliliğe ulaşması için öğretmenlerin çok daha fazla enerji ve zaman harcamalarına yol açtığı vurgulanmıştır. Ayrıca yeterliliklere daha çabuk ulaşan öğrencilerin de sınırlandırıldığı belirtilmiştir (Towers & Towers, 1996)

Ayrıca öğretmenlerin sadece belirlenmiş bir ürüne/ sonuca ulaşmasının beklenilmesi, öğretmenlerin kendilerine yönelik algılarını ve toplumdaki algıyı da sınırlayabilir. Her ne kadar öğretmenlerin öğrencileri sonuca ulaştırmak için farklı stratejiler uygulama yeterliliğine sahip oldukları düşünülse de öğretmen kazanımlar ve öğretim programları yönünden sınırlandırılmış olmaktadır. Bu yönelimde öğretmen teknik eleman gibi algılanabilir. Ayrıca çabuk öğrenenlerle geç öğrenenlerinin bulunduğu heterojen sınıflarda, öğrencileri aynı düzeye getirme öğretmenler için zorluklar yaratabilir. Ayrıca bilginin öznel olduğu ve bireylerin bilgiyi yapılandırmadaki farklılıkları yönelik bilgi birikimi arttıkça sonuç temelli eğitime yönelik ilgi azalmaya başlamıştır. Sonuç olarak 1990'larda sonuç/kazanım temelli eğitime yönelik eğilim azalmış yerini standart temelli eğitime ve yapılandırmacı yaklaşıma yerini bırakmıştır (Marsh, 2009).

Standartlara Dayalı (Standard based) program ve Sonuçlara (Outcome Based) geliştirme Yönelimlerinin Eğitim Programı Teorileri Bağlamında Tartışılması

Standart temelli eğitim programı ve Kazanım/çıktı temelli eğitim programı geliştirme yönelimleri planlama, hedef belirleme, değerlendirme süreçleri bağlamında yakın görülmektedir (Killen, 2000; Spady,1994; Lawson & Askill-Williams, 2007). Bu bağlamda standartların ve kazanımların/çıktıların eğitim sürecinden önce belirlenmesi, genele yaygınlaştırmak amaçlarının olması, program hazırlama gücünün uzmanların elinde olması, öğretmenlerin uygulayıcı bir paydaş olarak görülmesi, değerlendirme süreçlerine ilişkin yaklaşımları bağlamında eğitim programı teorileri bağlamında tartışılabilir.

Standartlar ve kazanımlar/çıktılar iktidar güçleri tarafından eğitim öncesinde yapılandırılmaktadır. Bu durum işlevselci sosyal teoriye daha yakın yönelimi olan eğitim programı uzmanlarının yaklaşımlarına daha uygundur. Bu nedenle işlevselci sosyal teoriye daha yakın yönelimi olan eğitim programı uzmanlarının kuramsal olarak Spencer ve Parker'in fikirlerinden etkilendikleri söylenebilir. Spencer'in nitelikli hayata, toplumsal başarının odağında okulun

işlevlerinin olduğuna ve bilginin tek kaynağının rasyonel bilim olduğuna ilişkin düşüncüler eğitim programı uzmanlarını etkilemiştir (Tanner ve Tanner, 1995). Bu bağlamda program geliştirme sürecinde mutlak güç eğitim programı uzmanlarındadır. Bilimsel süreç becerileri ve toplumsal ihtiyaçlar üzerinden eğitim-öğretim standartlarını ve kazanımları/çıktıları uzmanlar belirlemektedir. Bu bağlamda öğrenci topluma uyumunu sağlayacak standartlar ve kazanımlar/çıktılar uzmanlar tarafından hazırlanmalıdır. Dewey (1902), Giles, McCutchen ve Zechiel (1942) ve Taba (1962) gibi eğitim programı uzmanları eğitim sürecinde öğrencinin, toplumun ve konu alanının önemli birer faktör olduğu belirtmişlerdir. Tanner ve Tanner (1995) Dewey'in öğrenciyi, birey olarak; toplumu, yetişkinlerin yaşamında belirlenmiş toplumsal hedefler ve değerler olarak; konu alanını ise sistematik hale getirilmiş, örgütlenmiş ve uzmanlık alanları olarak ayrılmış bilgiler toplamı olarak gördüğünü belirtmiştir.

Standart ve kazanım/çıkıtı temelli eğitim programı geliştirme süreçlerinin ekonomik boyutları da vardır. Eğitim programları, standartlar ve kazanımlar/çıktılar ulusal işgücünü yaratmaya yardımcı olmalıdır (Bobbitt, 1918; 1921). Bobbitt tüm toplum için eğitim programları hazırlanırken iş piyasasının görüşlerinin dikkate alınması gerektiğini belirtir (Tanner ve Tanner, 1995). Peters (1966) ise okulun ve eğitim sisteminin ulusal iş gücü yaratmak üzerinden araçsal bir işleve sahip olduğunu belirtmiştir. Bu araçsal işlev standartların ve kazanımların/çıktıların belirlenmesinde doğal bir süreç olarak görülebilir.

Standart ve kazanım/çıkıtı temelli eğitim programı geliştirme süreçlerinde önceden belirlenmiş ilkeler ve kurallar bağlamında geliştirilmiş, örgütlenmiş ve tanımlanmış bileşenlerin (hedef, içerik, öğrenme yaşantıları ve değerlendirme) bütünüdür (Tyler, 1949). Tyler, eğitim programını, uygulamalar ve teoriler kullanılarak planlanan, genel ve özel hedeflere ulaşmayı ön plana almaktadır (Jackson, 1992). Bu genel ve özel hedefleri, standartlar ve kazanımlar/çıktılar olarak kabul edebiliriz.

Tyler'a göre hedef boyutu (standartlar ve kazanımlar/çıktılar) eğitim programlarının odağında yer almaktadır. Eğitim programları geliştirilirken diğer tüm boyutlar (içerik, öğrenme yaşantıları ve değerlendirme) önceden belirlenen tanımlanmış davranışları ve hedefleri temele alır (Tyler, 1949). Tyler'da eğitim programı geliştirme uzmanlarının genelleştirilmiş eğitim hedefleri (standartlar ve kazanımlar/çıktılar) için formüller geliştirdiğini belirtmiştir (Tanner ve Tanner, 1995). Bu durum standart ve kazanım/çıktıları belirleme süreci gibi, eğitim programı hazırlama süreçlerinin de sistematik hale getirilmesi açısından önemlidir.

Okul Temelli Program Geliştirme

Okul temelli program geliştirme (SBCD), merkezden ayrılma ve okul odaklı olma olarak algılanmaktadır. 1960'ların sonlarından 1970'lerin sonlarına

kadar eğitim programlarında merkeziyetçi karar alma yöneliminden, okulların ve öğretmenlerin kendileri için karar alma yönelimine doğru bir eğilim gerçekleşmiştir (Marsh, 2009; Chun, 1999). Bu yönelim Singapur, Çin, Hong Kong, Tayvan gibi ülkelerde ön plana çıkmıştır. Aslında yeni bir yaklaşım olmayan SBCD, İsrail’de 30 yılı aşkın süredir uygulanmaktadır (Marsh, 2009). Okul temelli program geliştirme yönelimine ilişkin yapılan çalışmalar ve tartışmalar devam etmektedir (Chun, 1999; Yu&Wah, 2007; Law ve diğ.,2010; Xu&Wong, 2011).

Okul temelli eğitim anlayışı karar alma yetisinin merkezden yerele kaymasına ve eğitimin okul odaklı olmasına imkân vermektedir. Merkezden yerele geçiş, sorunlara çözüm bulunmasının ve karar alma sürecinin kısalmasına olanak sağlamaktadır. Diğer bir taraftan merkezin sorumluluğu azalarak, yerelde okullar sorumluluğu üzerine almıştır. Hesap verilebilirlik, şeffaflık ve kalite güvence çalışmaları okulların sorumluluğuna verilmiştir.

Bu anlayışta eğitim sürecinin etkin bir şekilde ilerleyebilmesi için yetkin yönetici ve öğretmenlere ihtiyaç vardır. Öğretmenlerin sahip olması gereken bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir;

- Öğretmenlerin günü takip eden, kendini geliştiren, üst düzey düşünme becerisine sahip ve entelektüel olmaları gerekmektedir. Üst düzey düşünme becerilerine sahip ve entelektüel öğretmenler eğitim sürecine ve programa yaratıcı ve eleştirel olarak yaklaşıp yeniden yapılandırabilme yetisine sahip olmalıdırlar.
- Sorunların çözümünde ve karar alma süreçlerinde öğretmenlerin bir arada, işbirliği içinde çalışma yeterliliğine sahip olmaları gerekmektedir.
- Okul temelli eğitim yöneliminde; öğretmenler pasif ve teknik bir eleman olmaktan öte eğitim sürecini yapılandıran ve program geliştirme süreçlerinde yer alan aktif elemanlar olarak kabul edilmektedir.
- Öğretmenlerin toplumu, çevreyi ve öğrencisini tanıyabilmeleri böylece onların eğitimsel ihtiyaçlarını ortaya çıkarıp gidermeleri gerekmektedir.
- Programların geliştirilmesinde rol alan öğretmenlerin programa yönelik aidiyet hissetmeleri sağlanmaktadır. Böylece program öğretmenler tarafından anlaşılmakta ve sahiplenilmektedir.
- Program geliştirme ve eğitim süreçlerinde rol alan öğretmen, başarı ve başarısızlığın sorumluluğunu da üstlenmiştir. Böylece süreçte yetki ve sorumluluk sahibi olan öğretmenler hesap veren bir konumda bulunmaktadırlar.

Okulların örgüt ve öğretim yapısı ile okulların ve öğrencilerin ihtiyaç ve yetenekleri üzerinde durularak, okullarda stratejik planlamayı, yönetimi, liderliği, öğretimi, personel geliştirmeyi, bütçeyi, okulun kültürünü ve okul-

veli, okul-toplum ilişkisini geliştirmek amaçlanmaktadır. Fakat okul temelli program geliştirmenin, daha kaliteli programı, öğretmeyi ve öğrenmeyi meydana getirdiğine ve yönelimin doğrudan ya da dolaylı etkilerine ilişkin araştırmalar sınırlıdır (Marsh, 2009). 1990'lerde ABD ve Kanada'da başlatılan bazı çalışmalar okul temelli yönetimin olumlu etkileri olmadığını göstermiştir (Dimmock, 1993; Rossi & Freeman, 1993; Leithwood & Menzies, 1999, akt. Marsh, 2009).

Okul temelli program geliştirmenin dayandığı varsayımlar (Marsh, 2009):

- Öğrenci başarısının artması,
- Çalışanların sorumluluk alması,
- Okulun yetkilerinin artması,
- Toplumda okula olan ilginin artması,
- Kararlarını kendi veren bir okul şeklindedir.

Okul temelli program geliştirme “lider yönetici” (instructional leader) olmayı gerektirir (Marsh, 2009). Okul temelli eğitimin uygulanabilmesi için kolaylaştırıcı, iletişimi güçlü, paylaşımı güçlü, okulda ne öğretildiğinden haberdar lider yöneticilere ve alan bilgisi güçlü, mesleki yeterliklere sahip, donanımlı, kendini sürekli geliştiren, düşünen, fikir üreten, problem çözen ve inisiyatif kullanabilen öğretmenlere gereksinim vardır.

Okul temelli eğitim anlayışı karar alma yetisinin merkezden yerele kaymasına ve eğitimin okul odaklı olmasına imkân vermektedir. Merkezden yerele geçiş, sorunlara çözüm bulunmasının ve karar alma sürecinin kısalmasına olanak sağlamaktadır. Diğer bir taraftan merkezin sorumluluğu azalarak, yerelde okullar sorumluluğu üzerine almıştır. Hesap verilebilirlik, şeffaflık ve kalite güvence çalışmaları okulların sorumluluğuna verilmiştir. Bazı yazarlara göre SBCD, çeşitli fikirlerin birleşimidir. Skilbeck (1990, Akt. Marsh, 2009)'e göre öğretmen ve öğrenci eğitim programını birlikte ortaya koymalıdır. Politikalar okul düzeyinde oluşturulmalı ve kararlar katılımcılar tarafından ortaklaşa alınmalıdır.

Okul temelli eğitim anlayışı yöneticilerin ve özellikle öğretmenlerin merkeze alınmasına odaklanmaktadır. Bu anlayışta eğitim sürecinin etkin bir şekilde ilerleyebilmesi için yetkin yönetici ve öğretmenlere ihtiyaç vardır. Öğretmenlerin hesap veren bir konumda bulunmaları onları daha çok çalışmaya ve mesleğe yönelik adanmışlık seviyelerinin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle öğretmenin iş yükü artmaktadır ve öğretmenler sürekli olarak kendilerini geliştirmek durumunda kalmaktadır. Bu durum öğretmenlerin üzerinde baskı yaratabilmektedir. Diğer bir taraftan bu baskıyı kaldırabilecek ve gerekli yetkinliğe ulaşmış öğretmen ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçtan dolayı öğretmen yetiştirme sisteminde, daha nitelikli öğretmen yetiştirebilmek için gerekli dönüşümler yapılmalıdır ve önlemler alınmalıdır.

Okul temelli program geliştirme yöneliminde her okulun kendi programını geliştirmek durumunda olması eleştirilmektedir. Bu durum, her okulun kendi içine kapanması ve okullar arası rekabetin ve sıralamanın kaybolması ihtimalini ortaya çıkarmıştır. Bu konu eğitimde ölçme ve değerlendirmenin rekabete ve sıralamaya dayalı olup, olmamasına yönelik tartışmaları da gündeme getirmektedir. Ölçme ve değerlendirmeyle ilgili farklı bir sorun ise ulusal ve uluslar arası düzeyde standartlaşmanın olanaksız hale geleceğine ilişkindir. Her okul kendine ve çevresine özel eğitim programları hazırlaması standartların net olmasını engelleyecektir. Diğer bir ifade ile her okul kendi standardını belirlemek durumunda kalabilir. Ayrıca öğretmenler hesap vermenin oluşturacağı kaygıdan dolayı veya başarıya ulaştığını gösterebilmek için standartları düşük düzeyde tutabilir. Bu durum aynı zamanda okullar arasında farklı standartların ve kalite düzeylerinin ortaya çıkmasına da neden olabilir.

Her okulun geliştirdikleri programların sonucunda ortaya çıkacak ürünlerin ulusal veya uluslar arası standartları karşılayıp karşılamadığını anlamak güçleşecektir. Aynı zamanda eğitimde süreci sonunda hedeflenen ortaklaşma sağlanamayabilir ve bölgeden bölgeye homojenlik (benzeşiklik) yerine heterojenlik (farklılaşma) artabilir. Diğer yandan zaten zayıf olan bölgelerin ise kendilerini geliştirme olasılıkları ortadan kalkabilir. Bu durum sosyal adaleti ve fırsat eşitliğini zayıflatır. Her okul kendi kaderiyle baş başa kalabilir.

Okul temelli eğitim yönelimlerinde okullar arasındaki farklılaşmalar, okullar arasında işbirliği yapılarak aşılabılır. Her okul kendi güçlü yanlarını belirleyerek, bu yönde diğer okullara yardımcı olabilir. Okullar zayıf yönlerini güçlendirmek amacıyla da diğer okullardan yardım alabilir. Okulların değerlendirilmesi, tüm eğitsel ve program geliştirme süreçlerinin okulda gerçekleştirilmesi nedeniyle içsel değerlendirmeye bırakılmamalıdır. Objektif bir değerlendirme için dışsal değerlendirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Dışsal değerlendirmede okullar arasında iş birliği yapılarak, değerlendirme kurulları kurulabilir ve objektif bir şekilde değerlendirme yapılabilir.

Sonuç olarak okul temelli program geliştirme yönelimlerinde en önemli sorumluluk öğretmenlerindir. Bu yönelimin başarısı doğrudan öğretmenlerin niteliğine bağlıdır.

Okul Temelli Program Geliştirme Yönelimlerinin Eğitim Programı Teorileri Bağlamında Tartışılması

Okul temelli program geliştirme yönelimi gücü merkezden alıp, program geliştirme uzmanları ile okula ve paydaşlarına dağıtmaktadır. Bu bağlamda öncelikler öğretmenler program geliştirme sürecinde daha fazla sorumluluk almaktadırlar. Ayrıca program geliştirme sürecinde okulun bağlamında önemli bir yeri vardır. Bu durum eğitim programı teorisyenlerinden Schwab'ın (1969;1970;1971;1973;1983) yaklaşımına uyum göstermektedir. Bu bağlamda

eğitim programları, sınıfta ne olduğu konusunda paydaşlarla (öğrenciler, öğretmenler vb.) gerçekleştirilen müzakereler/ ayrıntılı düşünme oturumları sonrasında alınan kararlardır (Connelly, 1978; Walker, 1971). Diğer bir ifade ile eğitim programları kavramı okul ve sınıf uygulamaları içinde anlam kazanmaktadır.

Bu teorisyenlere göre eğitim programlarına ilişkin geliştirilen ve genelleştirilen kuramlar, eğitim sürecinde ortaya çıkan sorunlara her zaman ve her yerde (kimin kime, ne öğreteceği) cevap vermeyebilir. Diğer bir ifade ile evrensel veya ulusal kararlar her zaman mekânda geçerli olmayabilir. Bu bağlamda okullarda eğitim-öğretim süreçlerinde yaşananlara ve oluşan durumların doğasına ilişkin nitelikli betimlemeler yapılarak eğitim programları ortaya çıkarılmaktadır (Connelly, 1978; Schwab, 1983).

Bu teorisyenler, uygulamada her zaman başarıyı sağlayacak bir program türü ve program geliştirme süreci olmadığını savunmaktadır; program geliştirme sürecinde teknik ve mekanik süreçlere önem vermemektedirler (Marsh ve Willis, 2003). Eğitim programlarını uygulayanlara önem veren bir yaklaşıma sahip olan teorisyenler Okul temelli program geliştirme yönelimine daha yakın görünmektedirler.

Son Söz

Program geliştirme yönelimleri bireyin eğitiminde ortaya çıkan ihtiyaçları karşılamak üzere geliştirildikleri söylenebilir. Hiçbir yönelim tek başına tüm sorunları çözememiş ve ihtiyaçları karşılayamamıştır. Gelişen ihtiyaçlar ve ortaya çıkan yeni sorunlara karşı yönelimlerin güçlü yanlarıyla oluşturulacak yeni yönelimler geliştirilebilir.

Yönelimlere ilişkinin yapılan çalışma sonrasında dikkati çeken en önemli nokta öğretmen nitelikleridir. Her yönelimin başarıya ulaşmasındaki en önemli nokta, sürecin uygulayıcısı öğretmenler olduğu söylenebilir. Öğrenmeni pasif hale getirme olasılığı bulunduğu için eleştirilen yönelimlerde bile başarıya ulaşmada etkili öğretmenler yardımıyla olmaktadır. Bu sonuç öğretmenin niteliklerinin önemini ve öğretmen yetiştirme kurumlarının (sisteminin) sorumluluğunu öne çıkarmaktadır.

Kaynaklar

- Bobbitt, J. F. (1918). *The curriculum*. Boston: Houghton
- Bobbitt, J. F. (1924). *How to make a curriculum*. Boston: Houghton
- Bowles, S., & Gintis, H. (1976). *Schooling in capitalist America*. New York: Basic Books.
- Charters, W. W. (1923). *Curriculum construction*. New York: Macmillan.
- Chun, L.Y. (1999). School-based curriculum development: the Hong Kong experience. *Curriculum Journal*, 10: 3, 419-442.
- Clune, W. H. (2001). Toward a theory of standards-based reform: The case of nine NSF statewide systemic initiatives. In S. H. Fuhrman (Ed.), *From the capitol to the classroom: Standards-based reform in the states* (pp. 13–38). Chicago: National Society for the Study of Education
- Cohen, D. K., & Hill, H. C. (2000). *Instructional policy and classroom performance: The mathematics reform in California*. Teachers College Record, 102, 294 – 343.
- Cohen, D. K., & Hill, H. C. (2001). *Learning policy: When state education reform works*. New Haven, CT: Yale University Press
- Connelly, F. M. (1978). How shall we publish case studies of curriculum development? An essay review of Reid and Walker's *Case studies in curriculum change*. *Curriculum Inquiry*, 8, 73-82.
- Darling-Hammond, L. (1997). *The right to learn: A blueprint for creating schools that work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dewey, J. (1900). *The school and society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dewey, J. (1902). *The child and the curriculum*. Chicago: University of Chicago Press.
- Eisner EW, Vallance E. (1974.). *Conflicting conceptions of curriculum*. Berkeley: McCutchan.
- Elmore, R. F. (1990). On changing the structure of public schools. In R. F. Elmore & Associates (Eds.), *Restructuring schools: The next generation of educational reform* (pp.1–28). San Francisco: Jossey-Bass.
- Fitzpatrick, J.L., Sanders, J.S., ve Worthen, B.R. (2004). *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines*. US: Pearson Education.
- Gredler, M. E. (1996). *Program evaluation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Giles, H. H., McCutchen, S.P. and Zechiel, A.N. (1942). *Exploring the Curriculum*. New York: Harper.
- Grumet, M.R., & Stone, L. (2000). Feminism and curriculum: Getting our act together. *Journal of Curriculum Studies*, 32(2), 183—197.
- Henson, K. T. (1995). *Curriculum Development For Education Reform*. By Addison Wesley Longman.
- Jackson, P. W. (1992). *Conceptions of Curriculum and Curriculum Specialists* in: P.W.Jackson, (Ed.) *Handbook of Research on Curriculum: A project of the American Educational Research Association*, Part 1, Macmillan: New York.
- Killen, R. (2000). *Outcomes-based education: Principles and possibilities*. Unpublished manuscript, University of Newcastle, Faculty of Education
- Klein, M. F. (1992). A perspective on the gap between curriculum theory and practice. *Theory into Practice*, 31(3), 191-197.
- Klein, M. F. (1986). Alternative curriculum conceptions and designs. *Theory Into Practice* 25 (1), 31-35.
- Klein, F. (1992). A Perspective on the gap between curriculum theory and practice. *Theory Into Practice*, 31 (3), 191-197.
- Lawson, M.J & Askell-William, H. (2007). “Outcomes–Based Education”, Centre for the Analysis of Educational Futures Flinders University, Prepared for the Association of Independent Schools of SA, April 2007.

- Lunenburg, F. C. (2011). Theorizing about curriculum: Conceptions and definitions. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 13, (1), 1- 6.
- Law, E.H.F., Wan, S.W.Y., Galton, M., Lee J. C.K. (2010). Managing school-based curriculum innovations: a Hong Kong case study. *The Curriculum Journal*, 21, 3, 313–332.
- Macdonald, J. B. (1971). Curriculum theory. *The Journal of Educational Research*, 64, 196-200.
- Marsh, J. C. ve Willis, G. (2003). *Curriculum: Alternative approaches, ongoing issues*. Prentice Hall: New Jersey.
- Marsh, C. J. (2009). *Key concepts for understanding curriculum*. London: Routledge.
- Marshall, J., Streedain, R. C. ve Zavagno, P. W. (1992). Curricular theorizing: Stories from the ground up. *Educational Leadership*, 3 (3), 264-269.
- McNeil, J. D. (1977). *Curriculum: A comprehensive introduction*. New York, NY: Harper-Collins.
- Miller, J. L. (1992). Shifting the boundaries: Teachers challenge contemporary curriculum thought. *Theory into Practice*, 31(3), 245-251.
- Oliva, P.F. (2009). *Developing the Curriculum*. USA: Pearson Education Inc.
- Ornstein, A. C. ve Hunkins, F. P. (1998). *Curriculum: Foundation, principles, and issues*. Pearson Education Inc.: Boston
- Peters, R. S. (1966). *Ethics and education*. London: Allen & Unwin.
- Ravich, D. (1995). *National standards in American Education: A citizen's guide*. Washington: The Brookings Institution.
- Posavac, E. J., Carey, R. G. (2002). *Program Evaluation Methods And Case Studies*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall.
- Rowan, B. (1990). Applying conceptions of teaching to organizational reform. In R. F. Elmore & Associates (Eds.), *Restructuring schools: The next generation of educational reform*(pp. 31–58). San Francisco: Jossey-Bass
- Rowan, B. (1996). Standards as incentives for instructional reform. In S. H. Fuhrman & J. A. O'Day (Eds.), *Rewards and reform: Creating educational incentives that work*(pp. 195–225). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwab, J. J. (1969). The practical: A language for curriculum. *School Review*, 78(1), 1-23.
- Schwab, J. (1970). *The practical: A language for curriculum*. Washington DC: National Education Association.
- Schwab, J. J. (1971). The practical: Arts of the eclectic. *School Review*, 79, 493-542.
- Schwab, J.J. (1973). The practical 3: Translation into curriculum. *School Review*, 81, 501-522.
- Schwab, J.J. (1983). The practical 4: Something for curriculum professors to do. *Curriculum Inquiry*, 13(3).
- Schwartz, G. & Cavener, L. (1994). Outcome based education and curriculum change: advocacy, practice and critique, *Journal of Curriculum and Supervision*, 9,4,326-338.
- Sears, J. (1992). The Second Wave of Curriculum Theorizing: Labyrinths, Orthodoxies, and Other Legacies of the Glass Bead Game. *Theory into Practice*, 16(3), 210-218.
- Sharp, R., ve Green, A., (1975). *Education and social control: A study in progressive primary education*. London. Roudledge&Kegan Paul.
- Slattery, P. (1995). *Curriculum development in the postmodern era*. New York: Garland
- Spady, W. G. (1994). Outcome-Based Education: Critical Issues and Answers. Arlington, VA: American Association of School Administration.
- Spady, W.G. & Marshall, K.J. (1991). *Beyond traditional outcome-based education*. Educational Leadership, 49(2), 67-72.
- Taba, H. (1962). *Curriculum development: Theory and practice*. New York: Harcourt, Brace, & World.
- Tanner, D., & Tanner, L. N. (1995). *Curriculum development: Theory into practice* (3rd ed.). New York: Macmillan.

- Towers, C. G. & Towers, J.M. (1996). An elementary school principal's experience with implementing an outcome based curriculum. *Contemporary Education*, 68, 67-72.
- Taylor, P. H. And Colin M. R. (1985). *An Introduction to Curriculum Studies*. Worcester: Billing and Sans Limited.
- Tyler, R. W. (1949). *Basic principles of curriculum and instruction*. Chicago: University of Chicago Press.
- Young, M. F. D. (1971). *An Approach to the Study of Curricula as Socially Organized Knowledge*. In M. F. D. Young (Ed.), *Knowledge and Control. New Directions for the Sociology of Education* (pp. 19-46). London: Collier Macmillan.
- Wah, L& Yu W., (2007). Challenges and Strategies to Educational Change-Introducing School-based Curriculum. *New Horizons in Education*,55, 2, 78-96.
- Walker, D. F. (1971). *A Naturalistic Model for Curriculum Development*. *The School Review*, 80(1), 51-65. doi:10.1086/443014
- Weenie, A. (2008). Curricular theorizing from the periphery. *Curriculum Inquiry*, 38, 5.
- Xu, Y. and Wong, H., (2011). School-based curriculum development in China. *Chinese Education and Society*, 44, 4, 44-6.

GİRİŞ

Günümüzde bireyler, toplumsal yaşamda olduğu gibi iş yaşamında da kısıtlı kaynaklar ile karşı karşıyadır. İş yaşamı açısından bakıldığında, hem süreçleri hem de kaynakları dikkatlice analiz etmeyi içeren planlama aşaması, örgütün geleceği için verimli bir başlangıçtır. Çalışanların örgüt yöneticilerinden, yöneticilerin de potansiyel iş adayları ve mevcut çalışanlardan bazı talepleri bulunmaktadır. Bu taleplerin başında kaynaklar gelmektedir. Çalışanlar, örgütün bugünü ve gelecekteki devamlılığı için çok önemli bir kaynaktır. Nitelikli bir beşeri kaynağı elde etmek ve örgüt bünyesinde tutabilmek için zaman ve kaynak yatırımı yapma kararının önemli olduğu alanlardan biri yeni gelenlerin sosyalleşmesidir (Ellis vd., 2017: 993). Bireyin işini yapabilmek için gerekli bilgi ve becerileri kazandığı, örgütsel norm ve değerlerin çalışanlara aktarıldığı bir süreci ifade eden örgütsel sosyalleşme (Chow, 2002: 720) üzerine yapılan araştırmalar, uzun yıllardır sürmesine rağmen özellikle son yıllarda kayda değer bir artış yaşanmıştır. Bireyin yeni işinde geçirdiği ilk günler, süregelen kariyer hayatları için önemli bir başlangıç olup, işe ve örgüte uyum sağlama açısından gerek bireyin kendisi gerekse örgüt yöneticileri açısından önemlidir. Ancak iyi bir başlangıç her zaman mümkün olmayabilir. Örgüte yeni gelenler, bir yandan işlerini başarılı bir şekilde sürdürmek isterken, diğer yandan bir gruba ait olma ihtiyacı hissederler. Yeni gelenlerin ilk günlerinde belirsizlik hissi ve endişe ile başa çıkabilmeleri, örgütün değer ve normlarına entegre olmaya çalışmaları ve iş arkadaşları ile sosyal ağlar geliştirebilmeleri, yeni gelenlerin kendi çabalarının yanı sıra örgütün kullandığı sosyalleşme taktiklerine bağlıdır.

Yeni bir örgüte giriş ile birlikte başlayan uyum süreci, hem çalışanın örgütsel bağlılığı ve performansı hem de örgütün başarısı için kilit role sahiptir. Bireysel hareketliliğin gün geçtikçe artması nedeniyle sosyalleşmenin önemi

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-4839-2491, esraulukok@kku.edu.tr

giderek artmaktadır. Çalışanların sıklıkla iş değiştirme deneyimleri, bireylerin sosyalleşme arzusu ve örgütlerin esnek personel ihtiyaçları nedeniyle yeni gelenlerle daha fazla ilgilenmesinden dolayı yeni çalışanların sosyalleşmesi ya da işe alıştırmının önemli bir konu olduğunu göstermektedir (Bauer vd., 2007: 707). İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir işlevi, yeni gelenlerin örgüte uyumunu kolaylaştırmaktır. Çünkü sosyalleşme, kişisel yaşamı verimli kılmaktan öte, iş yaşamında karşılaşılabilecek belirsizliklerin üstesinden gelmek ve yüksek düzeyde bir performansa sahip olabilmek için bireylere ve örgütlere bir dizi avantaj sunar.

Bu bölümde ilk olarak, örgütsel sosyalleşmenin kavramsal yapısını daha iyi anlayabilmek amacıyla sosyalleşme araştırmalarında kullanılan başlıca teorik bakış açılarına ve çeşitli tanımlara yer verilmiştir. Ayrıca, örgütsel sosyalleşmenin önemi, örgütlerin kullandığı çeşitli sosyalleşme taktikleri ile örgütsel sosyalleşmenin hem geleneksel hem de yakın zamanda ortaya çıkan olası sonuçları değerlendirilmiştir. Bu bölüm, yeni çalışanların örgütsel sosyalleşmesine ilişkin bilgi birikiminin hangi aşamada olduğunu değerlendirerek, hem yeni çalışanların hem de insan kaynakları yöneticilerinin sosyalleşme sürecine yönelik etkili uygulamalar gerçekleştirmelerini teşvik eder.

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME KAVRAMI

Örgütsel sosyalleşme uygulamaları üzerine yapılan araştırmalar 40 yıldan fazla bir geçmişe sahiptir. Konu ile ilgili yapılan araştırmaların hem sayısının hem de kapsamının gün geçtikçe genişlemesinin sebebi, sosyalleşme sürecinin başarısının veya başarısızlığının çalışanlar ve örgütler açısından olumlu ve olumsuz çıktılar ile büyük ölçüde ilişkili olmasıdır. Bu nedenle, örgütsel sosyalleşme kavramının muhteviyatını ve süreci anlamak çok önemlidir. Örgütsel sosyalleşme literatürünün geçmişi, yeni gelen bireyin örgüt üyesi haline gelme aşamalarını anlamaya dayanmaktadır. 1990'lı yıllara gelindiğinde sosyalleşme literatürü, örgüte yeni gelenlerin bilgi edinme ve geri bildirim arama davranışlarına odaklanmıştır (Chao vd., 1994: 730). İşe yeni başlayan çalışanların yeni iş ortamına ve yeni rollerine etkili bir şekilde uyum sağlama süreci bir dizi belirsizlik içermektedir. Yeni çalışanların bir örgüte entegre olma yolculuğu, bireysel ve örgütsel performansın düzeyini, işte kalma ve işten ayrılma oranlarını belirleyebilmektedir. Bu bağlamda 2012 tarihli bir rapor, bebek patlaması kuşağının çalışma hayatı boyunca 10 kez iş değiştirdiğini göstermekle birlikte, gelecek nesillerin daha sık iş değiştireceğini ileri sürmüştür (Ellis vd, 2015: 204). 2019 tarihli bir rapor, ortalama bir ABD çalışanının hayatı boyunca 12.3 kez iş değiştirdiğini (Bauer vd., 2021) göstermiştir. Öte yandan Avrupa'da da iş geçişleri yaygın hale gelmiştir (Bauer vd., 2019). Nitekim Louis (1980: 226)'e göre, örgütlerin yeni üyeleri arasında hayal kırıklığının artmasının kaynağı, örgüte giriş veya uyum yaklaşımlarındaki yetersizliklerdir.

Artan iş değiştirme eğilimleri ve yeni bir işe geçişte çalışanların kaygıları, örgütsel sosyalleşme sürecinin önemini vurgulamaktadır.

1970'li yıllardan başlayarak 1980'li yıllarda çoğunlukla mesleki sosyalleşme fikrine ve sosyalleşmenin aşama modellerine dayanan (Bauer ve Erdogan, 2014: 441) örgütsel sosyalleşme çalışmaları zaman içinde gelişim göstererek hem akademik araştırmacıların hem de iş dünyasının ilgisini çekmiştir. Konunun literatüre giriş yaptığı ilk yıllarda örgütlerin yeni gelenlerin yeni örgütsel yaşam tarzına uyum sağlamalarına yardımcı olma potansiyeline sahip örgütsel sosyalleşme taktikleri ön planda iken, ilerleyen dönemlerde sosyalleşme sürecinin karşılıklı olduğu argümanı yaygınlık kazanmaya başlamış ve böylelikle örgütlerin yeni gelenleri etkilediği süreç genişletilerek yeni gelenlerinde kendi kaderini şekillendirdiği etkileşimli bir sürece doğru geçiş olmuştur (Bauer vd., 2019: 357).

Literatür incelendiğinde işletme ve psikoloji alanlarında örgütsel sosyalleşme ile ilgili çeşitli tanımların olduğu görülmektedir. 1988-2000 yılları arasında örgütsel sosyalleşme ve “yeni gelenlerin uyumu” birbirinin yerine kullanılmıştır (Dimitrova vd., 2023: 7). Kavram, genellikle Van Maanen ve Schein (1977)'in çalışmasına dayandırılmaktadır. Van Maanen ve Schein (1977: 3) kavramı, “kişiye belli bir örgütsel rolün inceliklerinin öğretildiği ve kişinin öğrendiği süreç” şeklinde kullanmıştır. Feldman (1981: 309), örgütsel sosyalleşmeyi “bireylerin örgüt dışından, katılımcı ve etkili üyelere dönüştürüldüğü bir süreç” olarak tanımlamıştır.

Örgütsel sosyalleşme, örgütler arasında (harici) veya örgüt içinde (işlevsel, hiyerarşik) yeni bir çalışanın dışarıdan entegre bir şekilde örgüt içine uyum sağlama sürecidir (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006: 492). Başka bir ifadeyle işe uyum olarak da adlandırılan örgütsel sosyalleşme, “yeni çalışanların yeni katıldıkları örgütlerinde başarılı olmak için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve davranışları öğrenmelerine yardımcı olan bir süreçtir” (Bauer ve Erdogan, 2011: 51). Wanberg (2012)'de Bauer ve Erdogan (2011) ile benzer bir tanım yapmıştır. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan bütün bu tanımlamalar, örgütsel sosyalleşmenin farklı yönlerini vurgulayarak bakış açısını zenginleştirmektedir. Örgütsel sosyalleşme yalnızca yeni bir çalışanın yeni bir örgütte çalışmasını kapsamayıp, terfi ve yatay transfer gibi bireyin örgüt içinde yeni bir role geçiş yapması ile de ilgili olabilir (Wanberg, 2012: 17). Bu bağlamda bireylerin kariyer yaşamları boyunca birden çok kez sosyalleşmeyi deneyimlediklerini söylemek mümkündür.

Literatürde sosyalleşme ve işe uyum programı/işe alıştırma (onboarding) terimlerinin birbirinin yerine kullanılmamasına dikkat edilmesi yönünde bir görüş ortaya çıkmıştır. İşe alıştırma süreci, sosyalleşmeye göre daha dar kapsamlıdır. Öte yandan örgütsel sosyalleşme yeni gelenlerin sosyalleşmesine

katkıda bulunan bilgi arama, öğrenme ve diğer uyum süreçlerini de kapsadığı için işe alıştırmayı da içine alan daha geniş bir sürece işaret eder (Wanberg, 2012: 17-18). İşe alıştırma terimi Klein ve Polin (2012: 268) tarafından “yeni gelenlerin uyumunu kolaylaştırmak için bir örgüt ya da onun temsilcileri tarafından yürürlüğe konulan veya gerçekleştirilen tüm resmi ve gayri resmi uygulamalar, programlar ve politikalar” olarak tanımlanmıştır. İşe alıştırma uygulamaları ve programlarının yeni gelenlerin uyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve iş başında eğitimin en güçlü işe alıştırma stratejisi olduğuna dair literatürde kanıtlar bulunmaktadır (Frögéli vd., 2023).

Sosyalleşme sürecinde öğrenme deneyimi, araştırmacıların önemle vurguladığı bir konudur. Çünkü erken öğrenme deneyimi, yeni gelenlerin örgütsel sosyalleşme sürecinin gücüne örgüte giriş aşamasında çok fazla duyarlı oldukları varsayımından dolayı önemli bir konuma sahiptir (Jones, 1983: 465). Morrison (1993: 174), sosyalleşme sürecini oluşturan dört temel görev olduğunu ileri sürmüştür. Bu görevler şunlardır:

- Kişinin işinin bileşenlerini nasıl gerçekleştireceğini öğrenmesi
- Kişinin örgütteki rolüne ilişkin bir anlayış geliştirmesi
- Kişinin örgütün kültürünü öğrenmesi ve ona uyum sağlaması
- Kişinin iş arkadaşlarıyla ilişkiler geliştirmesi

Morrison (1993)’un sosyalleşme sürecini oluşturan görevler; görevde ustalık, rol netleştirme, kültürleşme ve sosyal entegrasyon olarak gruplandırılmış olup, bu görevleri yerine getirmek için belirli bilgi türlerinin gerekli olduğu ve proaktif bilgi arayan yeni çalışanların örgütsel sosyalleşmesinin kolaylaştığı öne sürülmüştür. Her ne kadar eski tarihli sosyalleşme araştırmalarının çoğu, örgütün normatif tutumlarının, değerlerinin ve kültürünün benimsenmesine birincil vurgu yapmış olsa da, yeni bakış açısı, yeni gelenlerin örgüte asimile olmasıyla belirginleşen öğrenme sürecini ele almıştır (Ostroff ve Kozlowski, 1992: 849). Son yıllarda yeni gelenlerin sosyalleşmesi bağlamında iş yerinde öğrenmenin (Korte vd., 2015) önemini vurgulayan araştırmaların sayısı artmaya devam etmektedir.

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞME TAKTİKLERİ

Örgütsel sosyalleşme üzerine yapılan araştırmalar, örgüte yeni gelenleri başarılı bir şekilde entegre edebilmek için kullanılması gereken taktikleri içeren önemli bir bilgi birikimi üretmiştir. Örgüte yeni katılanlar, belirsizlik veya kaygıdan kaynaklanan gerçeklik şoku veya sürpriz yaşama olasılıklarını azaltmak istiyorlarsa, örgüt hakkındaki varsayımlarını yeniden değerlendirmek için bilgi aramaya yönelebilirler. Örgütlerinin öğrenme sürecini etkilemenin en temel yöntemlerinden biri, sosyalleşme taktiklerini kullanmaktır (Jones, 1986: 263). Hem işe yeni başlayan çalışanlar hem de işletme yöneticileri

açısından örgüte hızlı bir biçimde adapte olmak önemlidir. Yeni çalışanların uyum sağlaması için geliştirilen stratejiler sosyalleşme sürecini kolaylaştırıcı güce sahiptir. Birçok örgüt, yeni gelenleri kurum kültürüne entegre edebilmek ve bilgi aktarabilmek için çeşitli taktikler uygulayarak resmi sosyalleşme programı geliştirirken; bazı örgütler ise “bat ya da yüz” yaklaşımını benimseyerek yeni gelenlerin kendi kaderini tayin etmelerini isterler (Kowtha, 2018: 88). Sosyalleşme taktikleri, işe yeni başlayan çalışanların proaktif ve reaktif davranışlarının bir araya getirilmesi ile ilgilidir (Ergün ve Taşgit, 2011: 108). Van Maanen ve Schein (1977)’in sosyalleşme taktikleri tipolojisi, teorik olarak en gelişmiş sosyalleşme modellerinden biridir (Ashforth vd., 1998; Ergün ve Taşgit, 2011). Van Maanen ve Schein (1977), örgütlerin yeni gelenleri sosyalleştirmek için en sık kullandığı altı taktik önermiştir:

- Kolektif-bireysel sosyalleşme süreci
- Resmi-gayri resmi sosyalleşme süreci
- Sosyalleşme sürecinde sıralı- rastgele adımlar
- Sabit-değişken sosyalleşme süreci
- Seri-ayrık sosyalleşme süreci
- Yatırım-elden çıkarma sosyalleşme süreci

Altı taktiğin her biri, iki kutuplu bir süreklilikten oluşmaktadır (Ashforth vd., 1998: 898). Kowtha (2018), altı taktiği işlevlerine göre üç grupta toplamıştır. Bağlamsal taktikler (kolektif-bireysel ve resmi-gayri resmi taktikler), sosyal taktikler (yatırım-elden çıkarma ve seri-ayrık taktikler) ve son olarak içerik taktikleri (sabit-değişken, sıralı-rastgele taktikler) olarak sınıflandırılmıştır (Kowtha, 2018: 89). Bu sınıflandırma, yeni gelenlerin grup içinde veya bireysel olarak sosyalleşmesi, sosyalleşme sırasında içeridekilerden ayrı tutulup tutulmadığı, yeni gelenlere planlanan sosyalleşme etkinliklerinin sırası hakkında açıkça bilgi verilip verilmediği, sosyalleşme aşamalarını tamamlamak için açık ve sabit bir zaman çizelgesi olup olmadığı, yeni gelenler için rol model olarak önceki işlerde görevli kişilerin bulunup bulunmadığı ve yeni gelenlerin içeriden sosyal destek alıp almadığını (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006: 494) belirginleştirir.

Kolektif taktikler yoluyla yeni işe alınanlara, belirli durumlara standart yanıtlar verebilmeleri için tasarlanmış ortak öğrenme deneyimleri sunulduğu için yeni gelenler arasındaki etkileşimler güçlendirilmekle birlikte statükoyu kabul etme eğilimleri yüksektir. Aksine, bireysel sosyalleşme uygulamalarında benzersiz öğrenme deneyimi sunulur ve böylelikle yeni gelenlere farklı tepkiler geliştirme imkânı verildiği için rollere yönelik yenilikçi yaklaşımları benimseme fırsatı sağlanır (Jones, 1986: 264). Bağlamsal taktikler sınıflandırmasının ikinci grubunu oluşturan resmi-gayri resmi taktikler kapsamında örgütler,

resmi taktikleri kullandıklarında, yeni gelenleri mevcut çalışanlardan ayırarak rol sorumluluklarını öğrenmelerini sağlarlar. Gayri resmi taktiklerde ise, iş başında öğrenme yaklaşımı benimsenir, yeni gelenler mevcut çalışma gruplarının bir parçası haline gelir (Jones, 1986: 264). Bağlamsal taktikler kısaca, asıl işe başlamadan önce resmi bir eğitim almak ve grubun bir parçası olarak görev gerekliliklerini öğrenmek ile ilgilidir (Bauer vd., 2007: 708). Van Maanen (1978: 22), resmi sosyalleşme süreçlerinin, sosyalleşmenin “ilk turu” olduğunu; resmi olmayan ikinci turun ise yeni gelenin kendi departmanındaki uygulamaları gayri resmi olarak öğrenmesi gerektiği zaman gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Resmi stratejilerin seçimi, bireyi kendisine sunulan rol becerileri ve sorumlulukları konusunda uzmanlaşmaya zorladığı için bireylerin yaptıkları işle ilgili olan durumları bilmediklerini ifade eden Van Maanen (1978: 23), polis eğitim akademilerinde acemilere parmak izi alma, olay yeri inceleme gibi becerilerin öğretildiği, ancak bu becerilerin ikincil öneme sahip olan ve bir sokak devriyesinin işine yaramayan beceriler olduğuna ilişkin bir örnek vermiştir. Bu örnek, yeni işe başlayanların aldıkları eğitimin uygun olup olmadığı konusunda şüpheye yol açmaktadır. Resmi stratejilerin olumsuz tarafına ilişkin bir diğer husus ise, kişisel damgalanma nedeniyle strese neden olmasıdır. Örneğin polislerin giydiği üniforma nedeniyle kimliğin belirlenmesi veya çaylak, kıdemli gibi aşağılayıcı bir unvan kullanılarak damgalama yapılmış olabilir. Dolayısıyla resmi sosyalleşme süreci sonucunda birey kendini dışlanmış hissedebilir (Van Maanen, 1978: 23).

Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin ikincisi olan sosyal taktiklerin yatırım-elden çıkarma ve seri-ayrık taktikleri kapsadığından bahsedilmiştir. Sosyal taktikler, örgüt içerisindeki kişilerden olumlu geri bildirim almak ve rehberlik edecek güvenilir içeriden kişilere sahip olmak (Bauer vd., 2007: 708) olarak özetlenebilir. Sosyal destek ve mentorluğu içeren sosyal taktikler, yeni gelenlere, kıdemli meslektaşlarının rehberliği ve mentorluğunu sağlayarak onları yeni rollerine alıştırmayı sağlar. Sosyal destek ve mentorluğun aksine, yeni gelenlerin bilgiyi kendi başlarına öğrendikleri, içeriden çok az sosyal destek aldıkları bir strateji sunan örgütlerde mevcuttur (Kowtha, 2018: 89). Ayrık süreçlerin aktif ve yenilikçi rol yönelimleriyle sonuçlanması daha muhtemel olup, bu süreç kafa karışıklığı riski taşır iken; seri taktiklerde yenilik pek olası değildir ancak bir örgütün uzun süre değişmeyeceğinin garantisidir (Van Maanen, 1978: 31-32; Jones, 1986: 265). Van Maanen (1978: 32), bazen seri gibi görünen sosyalleşme taktiklerinin aslında ayırıcı olabileceğinden bahsetmiştir. Çünkü yazara göre, yeni gelenler, bir departmandaki görevler için başka departmandaki temsilciler tarafından yeterli bir şekilde hazırlanmayabilir. Bu açıdan bakıldığında seri sosyalleşme stratejisinde temsilcinin hedef pozisyona aşinalığı çok önemlidir. Sosyal taktikler kategorisinin bir diğer bileşeni yatırım-elden çıkarma sürecidir. Yatırım taktikleri, yeni gelenlerin kimliğini ve

niteliklerini yok saymak yerine onaylamayı ifade eder (Ashforth vd., 1998: 899). Sosyalleşme sürecinin kişilerarası yönlerini yansıtan bu kategori, yeni gelenlerin girişten sonra örgütün deneyimli üyelerinden ne derece olumlu ya da olumsuz destek aldıklarıyla ilgilidir (Jones, 1986: 265). Yeni gelenlerin yeteneklerinden yararlanmak isteyen örgütler, onların kimliğini doğrulamayı tercih ederler, onların ihtiyaçlarının karşılanması için yoğun çaba harcarlar. Öte yandan elden çıkarma süreçleri, işe alınan yeni çalışanların özelliklerini yok sayar (Van Maanen, 1978: 33-34).

Örgütsel sosyalleşme taktiklerinin sonuncusu içerik taktikleridir. İçerik taktikleri, sıralı-rastgele ve sabit-değişken olmak üzere yeni gelenlere verilen bilgilerin içeriği ile ilgilidir (Jones, 1986: 264). Rastgele taktiklere kıyasla sıralı taktikler, belirsizlikten ziyade rolün üstlenilmesine yönelik adımları ifade ederken; değişken stratejilere karşı sabit taktikler ise, rolün üstlenilmesi için belirlenmiş bir zaman çizelgesi ile ilişkilidir (Ashforth vd., 1998: 899). Değişken sosyalleşme taktikleri, yeni gelenlerin öğrenme sürecinde hangi aşamaya ne zaman ulaşacakları hakkında bilgi vermez (Jones, 1986: 264), belirsizliğin hakim olduğu bir örgütsel durum yaratma riski taşır, ancak yöneticiye bireysel davranışı etkilemek için güçlü bir araç sağlar (Van Maanen, 1978: 29). Aksine, sabit sosyalleşme süreçleri, geçiş zamanı için bir standartlaştırılma sağlar (eğitim sistemlerinde tüm süreçlerin sabit olması gibi) (Van Maanen, 1978: 28). İçerik taktiklerinin bir bileşeni olan sıralı sosyalleşme süreci, yeni gelenlere kariyerlerine giden yolu tanıma imkânı verir (Ergün ve Taşgıt, 2011: 100). Başka bir ifadeyle sıralı sosyalleşme stratejileri, tanımlanan bir rol ve statüye ulaşmak için belirlenen aşamalara geçiş sürecini yansıtır (Van Maanen, 1978: 26). Van Maanen (1978), bu stratejiyi daha iyi açıklayabilmek için bir bankanın yönetimsel rol üstlenebilmek amacıyla kişiyi çeşitli işlerde rotasyona tabi tutarak ilgili pozisyona hazırlama sürecini ve yeni polis memurlarının akademi sınıf eğitimi, ateşli silah eğitimi gibi bir dizi aşamadan geçmelerini içeren süreci örnek olarak vermiştir (s.26). Van Maanen (1978: 26), rastgele süreçlere örnek olarak ise, bir fabrika çalışanın herhangi bir ara eğitim programından geçmeden atölye şefi olma durumunu göstermiştir. İçerik taktiklerini özetlemek gerekirse, eğitim için aşamaların ve rol ayarlamaları için zaman çizelgelerinin net olduğu (Bauer vd., 2007: 708) bir sosyalleşme sürecine atıfta bulunulur. Yeni gelenlere planlanan sosyalleşme etkinlikleri hakkında açık bir şekilde bilgi verilip verilmediğini, sosyalleşme aşamalarını başarı ile tamamlamak için sabit bir zaman çizelgesinin olup olmadığını (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006: 494) net bir şekilde belirlemek önemlidir.

Örgütsel sosyalleşme taktiklerini özetlemek gerekirse, Jones (1986), Van Maanen ve Schein'dan yola çıkarak altı taktiği iki grup altında sınıflandırmıştır. Bu kategoriler, kurumsallaştırılmış ve bireyselleştirilmiş sosyalleşme taktiklerinden oluşmaktadır. Bu taktikler Şekil 1'de resmedilmektedir.

Taktikler	Kurumsallaştırılmış	Bireyselleştirilmiş
	BAĞLAMSAL	Kolektif Resmi
İÇERİK	Sıralı Sabit*	Rastgele Değişken
SOSYAL	Seri Yatırım*	Ayrı Elden çıkarma

*Etkilerin tersini gösterir.

Şekil 1: Sosyalleşme Taktiklerinin Sınıflandırılması

Kaynak: Jones (1986: 263)

Jones (1986: 263)'e göre, kolektif, resmi, sıralı, sabit, seri ve yatırım taktikleri, yapılandırılmış süreci temsil eden kurumsallaştırılmış sosyalleşmeyi oluşturmaktadır. Diğer bir uçta ise, bireysel, gayri resmi, rastgele, değişken, ayrık ve elden çıkarma taktiklerini içeren ve gayri resmi, yapılandırılmamış bir süreci yansıtan bireyselleştirilmiş sosyalleşme taktikleri yer almaktadır. Kurumsallaştırılmış sosyalleşme taktikleri, erken iş deneyiminin doğasında var olan belirsizlik ve kaygıyı azaltan bilgiler sağlar ve yeni gelenleri önceden belirlenmiş rolleri kabul etmeye teşvik eder. Aksine, sürekliliğin diğer ucunda yer alan bireyselleştirilmiş sosyalleşme taktikleri, yeni gelenleri daha aktif davranmaya yönlendirir (Saks ve Ashforth, 1997: 236). Her bir sosyalleşme taktiği, kurumsal ve bireysel özelliklerin farklılaşmasından dolayı (Ergün ve Taşgıt, 2011: 101) dikkatle uygulamaya geçirilmelidir. Çünkü sosyalleşme taktiklerinin her bir boyutunun iş çıktılarına farklı düzeyde etkileri olabilir. Yapılan bazı araştırma sonuçlarına göre, kurumsallaştırılmış taktikler, daha düşük rol belirsizliği, rol çatışması ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olmasının yanı sıra, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile pozitif ilişkilidir (Cooper-Thomas ve Anderson, 2006: 494-495). Perrot vd. (2012) tarafından yapılan bir araştırmanın bulguları, sosyal taktiklerin, öğrenme sonuçlarının en iyi belirleyicisi olduğunu, içerik taktiklerinin ise rol yeniliğinin en iyi belirleyicisi olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla, bağlamsal, sosyal ve içerik stratejilerinin etkisinin sonuçlara göre değiştiğini söylemek mümkündür.

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMENİN SONUÇLARI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgütsel sosyalleşme dinamik bir araştırma alanı olup, bu konu üzerine yapılan çok sayıda araştırma mevcuttur. Araştırma sonuçları, konu ile ilgili bilgi birikimine önemli katkılar sunmaktadır. Örgütlerin uygulamış olduğu sosyalleşme taktiklerinin örgütsel çıktılar üzerine önemli etkileri vardır. Allen ve Meyer (1990), yeni gelenlerin sosyalleşme deneyimlerinin, 6 ve 12 ay işlerine devam ettikten sonra rol yeniliğiyle olumsuz, 6 ay sonra ise örgütsel bağlılık ile olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Korte vd. (2015), işe yeni alınan mühendisler ile onların yöneticilerinin sosyalleşme deneyimlerini derinlemesine görüşme yoluyla incelemişlerdir. Bu araştırmanın sonuçları, yeni gelenlerin yeni işleri hakkında bilgi edinmesine yardımcı olmak için tasarlanan sosyalleşme süreçlerinin hem yeni gelenler hem de yöneticilerin beklediğinden daha belirsiz olduğunu ve ayrıca yanlış yorumlamaların öğrenme kalitesini ve performansı olumsuz etkilediğini göstermiştir. Meta analiz çalışması yürüten Bauer vd. (2007), örgütsel sosyalleşme boyunca yeni gelenlerin uyumunun öncüllerini ve sonuçlarını araştırmışlardır. Bu araştırmanın bulgularına göre, rol netliği, öz yeterlik ve sosyal kabulü içeren yeni gelen uyumu, örgütsel sosyalleşme taktikleri ve bilgi arayışının sosyalleşme sonuçları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı, işte kalma niyeti ve işten ayrılma) üzerindeki etkilerine aracılık etmektedir. Ergün ve Taşgıt (2011), kurumsal ve bireysel sosyalleşme taktiklerinin örgütsel bağlılık, iş tatmini, rol çatışması ve rol açıklığını anlamlı düzeyde etkilediğini bulmuşlardır. Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel çıktılardan bir diğeri örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgilidir. Özdemir ve Ergun (2015) tarafından beyaz yakalı çalışanlar ile gerçekleştirilen bir araştırmada, örgütsel sosyalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu ve kişi-çevre uyumunun bu ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.

Örgütsel sosyalleşmenin önemli çıktılardan bir diğeri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır (Yıldırım ve Keskinlikç Kara, 2018). Livi vd. (2018) tarafından yeni işe alınan bireyler ile yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, kişilerarası gerilim, örgütsel sosyalleşme ile kişiye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki pozitif ilişkiye aracılık etmektedir. Bu araştırmanın sonuçları, daha yüksek düzeydeki örgütsel sosyalleşmenin daha düşük düzeydeki işyerinde kişilerarası gerginlikle ilişkili olduğunu göstermiştir. Kim ve Choi (2003), sosyalleşme sürecinin çıktılarını örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, iş performansının iyileştirilmesi, karar vermenin iyileştirilmesi ve destekleyici ilişkinin sürdürülmesi olarak ifade etmişlerdir. İlişki çatışmasının yeni gelenlerin bilgi arayışı üzerindeki etkisini inceleyen Nifadkar ve Bauer (2016), yeni gelenlerin iş arkadaşları ile çatışmasına rağmen amirleriyle iyi ilişkiler geliştirerek ve onlardan bilgi alarak başarılı olabileceklerini ileri sürmüştür. Taormina ve Law (2000) iş eğitimi, örgüte ilişkin anlayış, iş

arkadaşı desteği ve gelecek beklentilerinden oluşan örgütsel sosyalleşmeye ilişkin olumlu değerlendirmelerin, tükenmişlikle negatif ilişkili olduğunu tespit ederek var olan sosyalleşme çıktıları literatürüne katkıda bulunmuşlardır. Örgütsel sosyalleşme çıktıları üzerine en geniş derlemelerden birini yapan Bauer ve Erdogan (2012)'a göre, yakınsal ve uzak çıktılar, yeni gelenlerin yeni işlerine ne kadar iyi uyum sağladıkları ile yeni gelenlerin iş tutumları ve davranışlarının nihai sonuçlarını gösterir. Yakınsal sonuçlar; içeridekilerden tarafından kabul, rol açıklığı ve öz yeterlikten oluşmaktadır. Uzak sonuçlar ise, iş tutumları (iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti), iş performansı, işten ayrılma, kişi-iş uyumu, stres ve etik olarak sıralanmıştır. Bauer ve Erdogan (2012), ayrıca literatürü genişletecek bazı yeni örgütsel sosyalleşme çıktılarına işaret etmişlerdir. Bu çalışmada örgütsel değişim, iş-yaşam çatışması, yaşam tatmini, algılanan fazla niteliklilik, örgütsel ilişkilerde değişim, lider stresi ve iyi oluşu ve sosyalleşme sonuçlarında zamanın rolü, örgütsel sosyalleşmenin yeni çıktıları olarak ileri sürülmüştür.

İşten ayrılmanın maliyetleri göz önüne alındığında, başarılı bir sosyalleşmenin işgücü maliyetlerini azalttığı bilinmektedir. Örgütsel sosyalleşme başarılı olduğunda işten ayrılma niyeti daha düşüktür (Bigliardi vd., 2005). Örgütsel sosyalleşmenin faydaları yalnızca örgütsel çıktılar ile ilgili değildir. Örgütsel sosyalleşme, bireyin kariyer başarısı üzerinde de önemli etkilere sahiptir (Chow, 2002). Görüldüğü gibi sosyalleşme araştırmalarının çoğu, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve performans gibi daha uzak sonuçlara odaklanmıştır. Öte yandan, literatürde örgütsel sosyalleşmenin bir sonucu olarak rol yenilikçiliği ile ilgili daha fazla araştırma yapılması gerektiğine ilişkin (Bauer vd., 2007) çağrılar bulunmaktadır.

SONUÇ

Bu bölümde örgütsel sosyalleşme kavramı, örgütsel sosyalleşme sürecinin yeni çalışanlar ve işletme yöneticileri açısından önemi, yeni çalışanların uyumunu sağlayan sosyalleşme taktikleri ve örgütsel sosyalleşmenin çıktıları ele alınmıştır.

Bir örgütte işe yeni başlayan ve aynı örgüt içinde farklı bir statüye geçen çalışanlar, yaptıkları işin gerektirdiği görevleri öğrenmek, örgütün değer ve kurallarını öğrenerek örgütün gerçek bir üyesi haline gelebilmek için çaba gösterirler. Örgütler açısından da yetenek havuzuna katılacak yeni bireyleri seçmek, örgütün bugünü ve geleceği için önemlidir. Çağdaş işgücü daha hareketli hale geldikçe, örgütler önemli oranda yeni çalışan bulundurmaya devam edecektir (Becker ve Bish, 2021: 10). Yeni çalışanları işe almak, onları eğitmek ve elde tutmak oldukça maliyetlidir; dolayısıyla yetenek havuzu arzu edilmeyen bir biçimde küçüldükçe veya çalışanlar sürekli olarak iş değiştirdikçe sosyalleşme örgütler için daha önemli hale gelmektedir (Korte vd., 2015: 187).

Bir örgüt için hem yeni bir örgüte kabul edilen hem de aynı örgüt içerisinde farklı bir role geçiş yapan çalışanların başarılı bir şekilde sosyalleşmesi, çalışanları elde tutmak kadar, üretkenliği artırmak ve işe alım ile eğitim maliyetlerini azaltmak için çok önemlidir (Kowtha, 2018: 88). Yukarıdaki bölümde görüldüğü üzere, örgütsel sosyalleşme üzerine yapılan araştırmaların büyük bir kısmında, sosyalleşmenin yeni gelenlerin işlerine, örgütlerine ve iş arkadaşlarına uyum sağlamada önemli etkilerinin olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel sosyalleşmenin sonuçları, bireyin yeni örgütünde yaşadığı ilk birkaç haftalık deneyiminin daha sonraki tutum ve davranışlarını şekillendirdiği (Wanberg, 2012: 18) varsayımını doğrular niteliktedir.

Bugüne kadar var olan bulgular, başarılı bir örgütsel sosyalleşmenin işten ayrılma niyetini azaltarak, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş performansını artırdığını vurgulamaktadır. Yeni gelen bireylerin örgüte uyum sağladıklarında olumlu tutum ve davranışlar sergilediklerine yönelik önemli kanıtlar bulunmaktadır. Uygulama açısından, sosyalleşme deneyimleri ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması, insan kaynakları yöneticilerinin kullanacağı sosyalleşme taktiklerini ve işi uyum programlarını planlamalarına yardımcı olacaktır. Böylelikle, sosyalleşme taktikleri örgüte ilk giriş aşamasından daha öteye geçerek uzun vadeli, örgütün tüm taraflarını kapsayan faydalı sonuçlar üretme potansiyeline sahip olabilir. Örgütsel sosyalleşme üzerine yapılan araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde, sosyalleşme deneyiminde çoğunlukla yeni gelenlerin çabalarının incelendiği, örgütsel sosyalleşmenin yalnızca belirli sonuçlarının göz önünde bulundurulduğu dikkat çekmektedir. Gelecekteki araştırmacılara, sıklıkla kullanılan nicel yöntemlere ek olarak sosyalleşme sürecinin tüm taraflarının (yeni gelenler, yöneticiler, iş arkadaşları) algılarını içerecek biçimde nitel bir araştırma yürütmeleri önerilir. Farklı yöntem seçimleri, örgütsel sosyalleşme ile farklı değişkenler arasındaki olası ilişkilerin ortaya çıkmasını sağlar. Ayrıca mevcut bulgular genellikle benzer sosyalleşme çıktılarına odaklanmıştır. Başarılı olmayan bir sosyalleşme süreci, üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi arzu edilmeyen davranışlara neden olabilir. Benzer şekilde etkili bir sosyalleşme süreci de, çalışanın işe ilişkin deneyimlerini çeşitlendirerek yenilikçi ve yaratıcı iş davranışlarını açığa çıkarabilir. Bu bağlamda, sosyalleşme araştırmacılarının sosyalleşmenin daha farklı sonuçlarını incelemesi, örgütsel sosyalleşmenin sonuçlarına yönelik anlayışı geliştirecektir. Dahası, sosyalleşme sürecini etkileyen teknolojik araçların kullanımı, literatürde yeni bir araştırma çağrısıdır (Bauer vd., 2007: 718). Bundan sonraki araştırmalarda, yüz yüze işe uyum programları ile sanal uyum programlarının etkililiği karşılaştırılabilir. Bu yöndeki çabalar, sosyalleşme literatürüne önemli katkılar sağlayacaktır.

Sosyalleşme sürecinde yöneticilere de önemli görevler düşmektedir. Hem yeni işe başlayan bireyler hem de örgütler için son derece önemli bir

süreç olan örgütsel sosyalleşme uygulamaları, kurumdan kuruma değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle uygulayıcılar, sosyalleşme araçlarını daha iyi anlayarak insan kaynakları yönetimine daha etkili bir şekilde katılım sağlayabilirler. Her ne kadar örgütsel sosyalleşmenin başarılı olduğunu gösteren kriterin, yeni gelenlerin uyum sağlamak için gerekli bilgileri öğrenme süreci olduğu üzerine yaygın bir fikir bulunsa da (Korte ve Lin, 2013: 407), başarılı bir sosyalleşme sürecinde yeni gelenlerin öğrenme becerisi ve aktifliği kadar iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin de sorumluluğu bulunmaktadır. Van Maannen (1978)'in ifadesiyle “insanların işlenmesi” süreci, zorlu bir deneyimdir, ancak etkili bir şekilde uygulandığında pek çok faydası bulunmaktadır. Bu nedenle örgüt yöneticilerine, yeni çalışanlar ile mevcut üyeler arasında güçlü bir iletişim ağı kurmaları, bilgiye ve diğer kaynaklara erişim imkânı vermeleri, güçlü bir mentorluk programı yapılandırılmaları tavsiye edilebilir. Her örgüt, kendi yapısına uygun bir sosyalleşme stratejisi belirlemelidir. Bu sayede, bir yandan yeni işe başlayan çalışanları çevreleyen korku, belirsizlik ve kaygı düzeyleri ile işten ayrılma oranları azaltılırken diğer yandan ise, örgütlerin yüksek düzeyde üretkenliğe ulaşmaları sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M. ve Lee, R. T. (1998). Socialization and Newcomer Adjustment: The Role of Organizational Context. *Human Relations*, 51(7), 897-926.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M. ve Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes, And Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Bauer, T. N. ve Erdogan, B. (2011). Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees. İçinde S. Zedeck (Editör), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3. Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization* (s. 51-64). American Psychological Association.
- Bauer, T. N. ve Erdogan, B. (2012). Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future. İçinde C. R. Wanberg (Editör), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (s. 97-112).
- Bauer, T. N. ve Erdogan, B. (2014). Delineating and Reviewing the Role of Newcomer Capital in Organizational Socialization. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 439-457.
- Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C. ve Erdogan, B. (2019). Understanding the Consequences of Newcomer Proactive Behaviors: The Moderating Contextual Role of Servant Leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356-368.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Caughlin, D., Ellis, A. M. ve Kurkoski, J. (2021). Jump-Starting the Socialization Experience: The Longitudinal Role of Day 1 Newcomer Resources on Adjustment. *Journal of Management*, 47(8), 2226-2261.
- Becker, K. ve Bish, A. (2021). A Framework for Understanding the Role of Unlearning in Onboarding. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100730.
- Bigliardi, B., Petroni, A. ve Ivo Dormio, A. (2005). Organizational Socialization, Career Aspirations and Turnover Intentions among Design Engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 424-441.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. ve Gardner, P. D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 730-743.
- Chow, I. H. S. (2002). Organizational Socialization and Career Success of Asian Managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 720-737.
- Cooper-Thomas, H. D. ve Anderson, N. (2006). Organizational Socialization: A New Theoretical Model and Recommendations for Future Research and HRM Practices in Organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.
- Dimitrova, M., Kammeyer-Mueller, J., Shaffer, M. A. ve Gruber, M. (2023). Escaping the Rut: Bridging Research on Expatriate and Organizational Newcomer Adjustment. *Journal of World Business*, 58(6), 101486.
- Ellis, A. M., Bauer, T. N., Mansfield, L. R., Erdogan, B., Truxillo, D. M. ve Simon, L. S. (2015). Navigating Uncharted Waters: Newcomer Socialization Through the Lens of Stress Theory. *Journal of Management*, 41(1), 203-235.
- Ellis, A. M., Nifadkar, S. S., Bauer, T. N. ve Erdogan, B. (2017). Newcomer Adjustment: Examining the Role of Managers' Perception of Newcomer Proactive Behavior During Organizational Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 993-1001.
- Ergün, E. ve Taşgıt, Y. E. (2015). Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Sosyalleşme Çıktıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 97-112.
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.

- Frögéli, E., Jenner, B. ve Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of Formal Onboarding for Facilitating Organizational Socialization: A Systematic Review. *PLoS ONE*, 18(2), e0281823, 1-17.
- Jones, G. R. (1983). Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective. *Academy of Management Review*, 8(3), 464-474.
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kim, M. S. ve Choi, S. O. (2003). Concept Analysis of Organizational Socialization. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 9(1), 19-30.
- Klein, H. J. ve Polin, B. (2012). Are Organizations On Board with Best Practice Onboarding?. İçinde C. Wanberg (Editör), *The Oxford Handbook of Socialization* (s. 267-287). New York: Oxford University Press.
- Korte, R. ve Lin, S. (2013). Getting on Board: Organizational Socialization and the Contribution of Social Capital. *Human Relations*, 66(3), 407-428.
- Korte, R., Brunhaver, S. ve Sheppard, S. (2015). (Mis)Interpretations of Organizational Socialization: The Expectations and Experiences of Newcomers and Managers. *Human Resource Development Quarterly*, 26(2), 185-208.
- Kowtha, N. R. (2018). Organizational Socialization of Newcomers: The Role of Professional Socialization. *International Journal of Training and Development*, 22(2), 87-106.
- Livi, S., Theodorou, A., Rullo, M., Cinque, L. ve Alessandri, G. (2018). The Rocky Road to Prosocial Behavior at Work: The Role of Positivity and Organizational Socialization in Preventing Interpersonal Strain. *PLoS ONE*, 13(3), e0193508.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Morrison, E. W. (1993). Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.
- Nifadkar, S. S. ve Bauer, T. N. (2016). Breach of Belongingness: Newcomer Relationship Conflict, Information, and Task-Related Outcomes During Organizational Socialization. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 1-13.
- Ostroff, C. ve Kozlowski, S. W. (1992). Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874.
- Özdemir, Y. ve Ergun, S. (2015). The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Person-Environment Fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 432-443.
- Perrot, S., Bauer, T. N. ve Roussel, P. (2012). Organizational Socialization Tactics: Determining the Relative Impact of Context, Content, And Social Tactics. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, (4), 21-35.
- Saks, A. M. ve Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.
- Taormina, R. J. ve Law, C. M. (2000). Approaches to Preventing Burnout: The Effects of Personal Stress Management and Organizational Socialization. *Journal of Nursing Management*, 8(2), 89-99.
- Van Maanen, J. ve Schein, E. H. (1977). Toward a Theory of Organizational Socialization. Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management, Working papers, 1-89.
- Van Maanen, J. (1978). People Processing: Strategies of Organizational Socialization. *Organizational Dynamics*, 7(1), 19-36.
- Wanberg, C. R. (2012). Facilitating Organizational Socialization: An Introduction. İçinde C. R. Wanberg (Editör), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (s. 17-21). New York: Oxford University Press.
- Yıldırım, Ç. ve Keskinlikç Kara, S. B. K. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcısı Olarak Örgütsel Sosyalleşme. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 43-54.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ AÇISINDAN ÖZNEL İYİ OLUŞUN ÖNEMİ

Esra ZEYNEL¹

1. GİRİŞ

Öznel iyi oluş, bir bireyin kendi yaşamını değerlendirmesi ve bu değerlendirmenin sonucunda kendisinin ne kadar mutlu, tatmin olmuş ve iyi hissettiği ile ilgili bir kavramdır. Öznel iyi oluş, kişinin kendi yaşamının kalitesini ve memnuniyetini ölçmeye çalıştığı bir kavramdır ve genellikle subjektif bir deneyimdir. Kavram pozitif psikoloji ile yakından ilişkilidir (Pavot ve Diener, 1993) Pozitif psikoloji, psikolojinin geleneksel olarak hastalıklara ve sorunlara odaklanmasının ötesine geçen bir yaklaşımı temsil eder. Pozitif psikoloji, insanların mutluluk, memnuniyet, iyilik hali ve kişisel potansiyellerini nasıl geliştirebileceklerini anlamaya yönelik araştırmaların yapıldığı bir alandır

Pozitif psikoloji, bireylerin güçlü yönlerini keşfetme, olumlu ilişkiler kurma, anlam ve amaç bulma, yaşamın keyfini çıkarma ve kişisel gelişimlerini teşvik etme konularında odaklanır. Bu alan, pozitif duyguların, karakter güçlerinin ve kişisel başarıların nasıl teşvik edilebileceğini araştırmak için bilimsel yöntemleri kullanır. Pozitif psikoloji, öznel iyi oluşun bilimsel anlamını araştırmak ve insanların daha mutlu, tatmin olmuş ve anlamlı bir yaşam sürdürmelerine nasıl yardımcı olabileceğini anlamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu iki kavram, insanların psikolojik refahlarını artırmak ve daha tatmin edici bir yaşam sürmelerine yardımcı olmak için birlikte çalışır (Seligman, 2011).

Örgüt çalışanlarının öznel iyi oluş düzeyinin yüksek olması olumlu iş tutumlarının gelişmesine etki edebilmektedir. Öznel iyi oluşun örgütsel tutumları nasıl etkilediği, iş dünyasında ve organizasyonlarda önemli bir araştırma alanıdır. Öznel iyi oluşun artırılması, çalışanların işleriyle ve organizasyonlarıyla daha pozitif bir şekilde ilişkilendirilmesine ve örgütsel tutumlarını olumlu bir şekilde etkilemesine katkıda bulunabilir.

Sonuç olarak, örgütsel davranış ve öznel iyi oluş birbirini etkileyen iki önemli kavramdır. İş yerinde çalışanların mutluluğunu, tatminini ve öznel iyi

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, 0000-0001-8097-6422, esrazeynel@isparta.edu.tr

oluşunu artırmak, pozitif örgütsel davranışları teşvik etmek ve organizasyonların başarısını desteklemek için önemlidir. Organizasyonlar, çalışanlarının öznel iyi oluşunu artırmak için uygun politika ve uygulamaları benimseyerek bu hedeflere ulaşabilirler.

2. ÖZNEL İYİ OLUŞUN KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELİ

2.1. Kavramsal Çerçeve

Öznel iyi oluş kavramı, farklı disiplinlerde ve zamanlarda birçok filozof, psikolog ve sosyal bilimci tarafından ele alınmış ve geliştirilmiştir. Bu kavramın kökenlerine önemli katkılarda bulunan bazı düşünürleri ve araştırmacılar vardır. Aristoteles: Antik Yunan filozofu Aristoteles, “eudaimonia” veya “iyi yaşam” kavramını geliştirmiştir ve insanın iyi bir yaşam sürdürebilmesi için erdemlerin önemini vurgulamıştır. Bu, öznel iyi oluşun temel fikirlerinden birini oluşturur. Jeremy Bentham ve John Stuart Mill, utilitarizmin önde gelen temsilcileridir ve mutluluğun en yüksek iyilik olduğunu ve toplumun en fazla mutluluk prensibi doğrultusunda organize edilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu da öznel iyi oluşun temelini oluşturan yaklaşımlardan biridir. Sigmund Freud, psikanalizin kurucusudur ve insanın içsel dünyasını keşfetmek ve psikolojik iyi oluşu anlamak için çalışmıştır. Onun çalışmalarının, öznel iyi oluşun psikolojik boyutunu anlamaya katkıda bulunduğu ifade edilebilir. Abraham Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi ile, insanların temel ihtiyaçlarını karşıladıklarında öznel iyi oluşa ulaşabilecekleri bir düzeyi vurgulamıştır. Bu teoride ifade edilen, insanların kendini gerçekleştirme ve tatmin duygusuyla öznel iyi oluş ile ilişkilendirilebilir. Martin Seligman, pozitif psikolojinin önde gelen isimlerinden biridir, mutluluğu ve iyi yaşamı bilimsel bir şekilde incelemiş ve pozitif psikoloji alanını geliştirmiştir.

Öznel iyi oluşun bileşenleri ve tanımı, psikologlar ve araştırmacılar arasında farklılık gösterebilir, ancak genellikle bu temel unsurları içerir. Öznel iyi oluşun anahtar bileşenlerini ilk olarak psikolog Carol Ryff tarafından geliştirilen “Psikolojik İyi Oluş Modeli” ve Sürekli İyilik” (Hedonic Well-Being) ve “Anlamlı Yaşam” (Eudaimonic Well-Being)” gibi kavramlar üzerinde çalışan diğer araştırmacılar tarafından açıklanmıştır. Bu konseptin farklı yönlerini inceleyen birçok psikolojik ve sosyal bilim araştırması vardır. Bu kavramın ana bileşenleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

1. Duygusal İyi Olma (Emotional Well-being): Bu bileşen, kişinin pozitif duygularını deneyimleme ve negatif duygusal durumları azaltma yeteneği ile ilgilidir. Duygusal iyi oluş, kişinin mutluluk, sevinç ve huzur gibi pozitif duyguları sıkça yaşadığını ifade eder.
2. Psikolojik İyi Olma (Psychological Well-being): Psikolojik iyi oluş, kişinin kendini gerçekleştirme, kendi potansiyelini kullanması ve

anamlı bir yaşam sürdürmesi ile ilgilidir. Bu bileşen, kişinin özsaygı, özsaygı, kişisel gelişim ve yaşamın anlamı gibi konularda hissettiği tatmin düzeyini içerir.

3. Sosyal İyi Olma (Social Well-being): Sosyal iyi oluş, kişinin sosyal ilişkileri, aitlik duygusu ve sosyal destek ile ilgilidir. İyi sosyal ilişkiler kurma, destekleyici bir çevrede bulunma ve toplumsal

Öznel iyi oluşa etki eden, öncülleri olarak ifade edilen çeşitli faktörler söz konusudur. Bireylerin öznel iyi oluş düzeyleri, çeşitli faktörlerin birleşimiyle şekillenmektedir. Bu faktörler, kişisel, sosyal ve çevresel düzeyde değişebilmektedir. Öznel iyi oluşun öncülleri olarak kabul edilen bazı önemli faktörler derlenerek aşağıdaki gibi özetlenebilir : (Scarr, 1975; Bandura, 1977; Kahneman ve Tversky, 1979; Diener, 1984; Ryan ve Deci, 2000; Seligman, 2006)

1. **Genetik ve Biyolojik Faktörler:** Öznel iyi oluşun genetik temelleri olduğu düşünülmektedir. Bazı insanlar genetik olarak daha pozitif ve daha az duygusal olarak nevroitik olma eğilimindedirler. Beyin kimyası, genetik yapı ve sinir sistemi gibi biyolojik faktörler, öznel iyi oluşu etkileyebilir.
2. **Kişilik Özellikleri:** Kişilik özellikleri, öznel iyi oluşu etkileyen önemli bir faktördür. Örneğin, pozitif düşünme eğilimleri, neşe, açıklık ve duyarlılık gibi kişilik özellikleri, kişinin öznel iyi oluşunu etkileyebilir.
3. **Duygusal Zeka:** Duygusal zeka, duygusal farkındalık, duyguları anlama ve yönetme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Duygusal zekası yüksek olan bireyler, öznel iyi oluşlarını artırabilirler çünkü duygusal zorluklarla daha iyi başa çıkma eğilimindedirler.
4. **Sosyal Destek:** Sosyal destek, öznel iyi oluşu olumlu etkileyebilir. İyi ilişkiler, arkadaşlık ve aile desteği, kişinin duygusal iyi oluşunu artırabilir. Sosyal izolasyon veya yetersiz sosyal destek, öznel iyi oluşu olumsuz etkileyebilir.
5. **Yaşam Koşulları ve Ekonomik Durum:** Kişinin yaşam koşulları ve ekonomik durumu, öznel iyi oluşu etkileyebilir. Finansal güvence, sağlıklı bir yaşam tarzı ve yaşam standartları, genellikle daha yüksek bir öznel iyi oluşla ilişkilendirilir.
6. **Kişisel Hedefler ve Değerler:** Kişinin sahip olduğu hedefler, değerler ve amaçlar, öznel iyi oluşu etkileyebilir. Kendi değerlerine ve amaçlarına uygun bir yaşam sürdürmek, kişinin mutluluğunu artırabilir.
7. **Çevresel Faktörler:** Çevresel faktörler, kişinin yaşadığı fiziksel ve sosyal çevre, işyeri ortamı ve toplumsal koşullar, öznel iyi oluşu etkileyebilir. Pozitif bir çevrede bulunmak ve destekleyici bir topluluk içinde olmak, öznel iyi oluşu artırabilir.

Bu faktörler kişiden kişiye farklılık gösterebilir ve her bireyin öznel iyi oluşunu etkileyen karmaşık bir kombinasyon oluşturabilir. Öznel iyi oluşun daha iyi anlaşılabilmesi için bu faktörler, halen incelemekte ve araştırılmaktadır.

2.2. Kuramsal Temel

Öznel iyi oluş (subjective well-being) kavramının gelişimi ve teorik temelleri, birçok araştırmacının ve teorisyenin çalışmaları sonucu şekillenmiştir. Öznel iyi oluş (subjective well-being) kavramını anlamak ve oluşun önemli kuramcılar söz konusudur.

Ed Diener, öznel iyi oluş alanında en tanınmış araştırmacılardan biridir. Kendisi öznel iyi oluşu ölçme ve anlama konusunda büyük katkılarda bulunmuştur. Diener, yaşam memnuniyeti, pozitif duygusal deneyimler ve yaşam değeri gibi öznel iyi oluşun ölçülebilir boyutlarını araştırmıştır (Diener, 1984). 1980’li ve 1990’lı yıllarda, Ed Diener ve diğer araştırmacılar, öznel iyi oluşun ölçülmesi ve anlaşılması için temel katkılarda bulunmuşlardır. Bu dönemde, yaşam memnuniyeti anketleri ve pozitif duygusal deneyimleri ölçen ölçekler geliştirilmiştir (Diener, Emmons, Larsen ve Griffin, 1985; Diener ve Diener, 1995; Diener, Diener ve Diener, 1995; Diener ve Diener, 1996). Daniel Kahneman ve Alan Krueger, “anlık keyif” (hedonic well-being) ve “anamlı yaşam” (eudaimonic well-being) gibi iki farklı öznel iyi oluş boyutunu vurgulayan önemli bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma, öznel iyi oluşun sadece anlık mutlulukla değil, aynı zamanda yaşamın anlamı ve amacıyla da ilişkilendirilebileceğini öne sürer (Kahneman ve Krueger, 2006). 2000’li yıllarda, Martin Seligman pozitif psikolojinin önde gelen isimlerinden biridir ve öznel iyi oluşun psikolojik iyi oluşla yakından ilişkili olduğunu savunur. Pozitif psikoloji alanında öznel iyi oluşun rolünü vurgulamış ve mutluluğun artırılması ve sürdürülmesi üzerine araştırmalar yapmıştır. Yazar, pozitif duygusal deneyimler, anlam ve amaç bulma, ilişkiler ve başarı gibi faktörlerin öznel iyi oluşu etkileyebileceğini vurgulamaktadır (Seligman, 2006). Carol Ryff ve Corey Keyes, psikolojik iyi oluşun altı boyutunu tanımlayan “Psikolojik İyi Oluş Modeli”ni geliştirmişlerdir. Bu model, öznel iyi oluşun yanı sıra psikolojik refahın da önemli bir bileşeni olarak kabul edilir (Ryff ve Keyes, 1995). Sonja Lyubomirsky, mutluluğun artırılması ve sürdürülmesi üzerine araştırmalar yapmış ve öznel iyi oluşun zaman içinde nasıl değişebileceği konusunda önemli çalışmalar yapmıştır (Lyubomirsky, 2007). Daniel Kahneman ve Angus Deaton, gelirin öznel iyi oluş üzerindeki etkilerini inceleyen önemli bir çalışma yapmışlardır ve “Ekonomik Büyüme Paradoksu”nu tanımlamışlardır (Kahneman ve Deaton, 2010). Richard Easterlin, Ekonomik Büyüme Paradoksu olarak bilinen bir teori geliştirdi. Bu teori, kişisel gelirin artması ile mutluluğun artması arasındaki ilişkinin karmaşık olduğunu ve belirli bir gelir seviyesinin ötesinde gelir artışlarının mutluluğu artırmadığını öne sürmektedir.

(Easterlin, 1974). Amartya Sen, refahın sadece gelir düzeyi ile değil, aynı zamanda insanların özgürlük, eşitlik ve fırsatlara erişim düzeyleri ile de ilgili olduğunu savunur. Onun “Yetenek Yaklaşımı” bireylerin kendi yeteneklerini geliştirebilmeleri ve refahlarını artırabilmeleri gerektiğini vurgular (Sen, 1999).

Bu çalışmaların hepsi öznel iyi oluşun farklı yönlerini ve etkileyen faktörleri anlama amacı taşır. Bu nedenle, öznel iyi oluşla ilgili çalışmaların yıllar içindeki gelişimi ve çeşitlenmesi, kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır. Bu araştırmacılar, öznel iyi oluşun psikolojik, duygusal ve anlamsal boyutlarını anlamaya yönelik farklı teoriler ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Öznel iyi oluş ile ilgili multidisipliner alanda farklı araştırmacılar farklı perspektifler sunmaktalar ve bu farklı bakış açıları, kavramın daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Öznel iyi oluşun ölçümü için çeşitli ölçekler ve anketler geliştirilmiştir ve bu ölçekler, araştırmacılara ve uzmanlara bireylerin mutluluk, tatminlik ve yaşam kalitesi gibi konulardaki değerlendirmelerini anlamada yardımcı olur. Öznel iyi oluşun, bireylerin yaşamlarını daha iyi anlamalarına, psikolojik sağlıklarını geliştirmelerine ve toplumların daha iyi bir şekilde işlemesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, öznel iyi oluşun araştırılması ve teşvik edilmesi önemlidir.

Öznel iyi oluş ölçeği, farklı araştırmacılar ve psikologlar tarafından geliştirilmiş birçok farklı ölçeğe sahiptir. Bu ölçekler, bireylerin kendi duygusal durumlarını, yaşam tatminini ve genel yaşam kalitelerini değerlendirmelerine yardımcı olur. İşte bazı öznel iyi oluş ölçeklerine örnekler:

- 1. Satisfaction With Life Scale (SWLS):** Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen bu ölçek, bireylerin yaşamlarıyla ilgili genel bir tatmin düzeyini değerlendirmek için kullanılır. Bu ölçek, beş maddeden oluşur ve katılımcıların kendi yaşam tatminlerini bir ölçekte puanlamalarını gerektirir
- 2. Positive and Negative Affect Schedule (PANAS):** Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından geliştirilen PANAS, pozitif ve negatif duygusal deneyimleri ölçmek için kullanılır. Bu ölçek, katılımcıların belirli bir zaman diliminde deneyimledikleri pozitif ve negatif duygusal durumları değerlendirmelerini sağlar.
- 3. Subjective Happiness Scale (SHS):** Lyubomirsky ve Lepper (1999) tarafından geliştirilen bu ölçek, bireylerin kendi mutluluk seviyelerini değerlendirmelerine yardımcı olur. Katılımcılar, bu ölçekte kendi mutluluklarını nesnel ve sürekli bir şekilde değerlendirmeleri istenir.
- 4. Ryff's Psychological Well-Being Scale:** Ryff (1989) tarafından geliştirilen bu ölçek, bireylerin psikolojik iyi oluşlarını değerlendirmek

için kullanılır. Ölçek altı farklı boyuttan oluşur ve kişinin özsaygı, kişisel büyüme, pozitif ilişkiler, amacını bulma gibi alanlardaki hislerini değerlendirir

Bu örneklerden de görüldüğü gibi, öznel iyi oluşu ölçmek için farklı ölçekler ve yöntemler mevcuttur ve bu ölçekler farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Hangi ölçeğin kullanılacağı, araştırma amaçlarına, örneklem büyüklüğüne ve bağlamına bağlı olarak değişebilir.

3. ÖZNEL İYİ OLUŞUN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ AÇISINDAN ÖNEMİ

Örgütsel davranış ve öznel iyi oluş, işyerinde çalışanların davranışlarını, deneyimlerini ve psikolojik durumlarını anlamak ve geliştirmek için önemli kavramlardır. İş dünyasında, çalışanların öznel iyi oluşu artırmanın ve pozitif örgütsel davranışları teşvik etmenin organizasyonlar için birçok faydası vardır. Pozitif Örgütsel Davranışlar: Öznel iyi oluşu yüksek olan çalışanlar, iş yerinde daha olumlu davranışlar sergileyebilirler. Bu davranışlar arasında işbirliği yapma, liderlik rolü üstlenme, yaratıcılık ve inovasyon katkısı gibi pozitif örgütsel davranışlar bulunabilir. Öznel iyi oluş, çalışanların bu tür davranışları teşvik etme eğiliminde olmalarını destekleyebilir. Öznel iyi oluşun örgütsel davranış açısından önemini ortaya koyan ilişkiler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Çalışan Mutluluğu ve İş Tatmini (Job Satisfaction): Öznel iyi oluş, çalışanların işleriyle ilgili mutluluk, tatmin ve genel yaşam kalitesini ifade eder. Örgütsel davranış, çalışanların iş yerindeki davranışlarını ve tutumlarını içerir. Öznel iyi oluş ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanlar, öznel iyi oluşları yüksekse, işlerinden daha fazla tatmin olma eğilimindedirler. Bu, iş yerinde daha uzun süre çalışmaya ve iş performansını artırmaya katkıda bulunabilir. (Csikszentmihalyi, 1990; Diener ve Lucas, 1999; Lyubomirsky ve Diener, 2005; Ryan ve Deci, 2000; Kahneman ve Deaton, 2010).
2. İşe Bağlılık (Job Engagement): Öznel iyi oluş ile işe bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İşe bağlılık, çalışanların işlerine, organizasyonlarına ve iş arkadaşlarına duydukları bağlılık düzeyini ifade eder. Öznel iyi oluşu yüksek olan çalışanlar, işlerine daha bağlıdır ve organizasyonlarına daha sadıktır. Öznel iyi oluşu yüksek olan çalışanlar, işlerine daha bağlı olma eğilimindedirler. Daha mutlu ve tatmin olan çalışanlar, işlerini daha olumlu bir şekilde değerlendirirler ve işlerine daha fazla enerji ve dikkat harcarlar (Sonnentag ve Fritz, 2007 ;. Harter, Schmidt ve Hayes, 2002).
3. Stres Yönetimi: Öznel iyi oluşun artırılması, stres düzeyini azaltabilir. Stresin azaltılması, çalışanların daha sağlıklı ve etkili bir şekilde örgütsel davranışlar sergilemelerine yardımcı olabilir. (Lazarus, 1991).

4. İş Duygusal Bağlılık (Affective Organizational Commitment): Öznel iyi oluşu yüksek olan çalışanlar, organizasyona daha duygusal bir bağlılık hissi geliştirebilirler. Bu, organizasyonun hedeflerine ve değerlerine daha fazla bağlılık göstermelerine yol açar. (Ryan ve Deci, 2000)
5. Çalışma Performansı (Job Performance): Öznel iyi oluş, iş performansı ile pozitif bir ilişkilendirme yapabilir. Daha mutlu ve tatmin olan çalışanlar, işlerinde daha yüksek performans gösterebilirler. Csikszentmihalyi, 1990; Lyubomirsky, 2007)
6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (Organizational Citizenship Behavior): Öznel iyi oluşu yüksek olan çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye daha meyilli olabilirler. Bu davranışlar, organizasyonun işleyişine pozitif katkılar sağlar, ancak çalışanların görev tanımının dışında olan ek çaba ve işbirliği gerektirir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006; Podsakoff, Whiting, Podsakoff ve Blume, 2009). Bu çalışmalar, öznel iyi oluş ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin karmaşıklığını ve önemini vurgulamaktadır. Genel olarak, çalışanların öznel iyi oluşu arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da artma eğiliminde olduğu ve bu davranışların organizasyonlar için olumlu sonuçlar doğurabileceği bulunmuştur. Bu nedenle, iş dünyasında bu iki faktörün bir arada ele alınması, çalışanların ve organizasyonların performansını olumlu yönde etkileyebilir.
7. İşten Ayrılma Niyeti (Turnover Intention): Öznel iyi oluş, işten ayrılma niyetini azaltabilir. Daha mutlu ve tatmin olan çalışanlar, işlerini bırakma niyetini daha az taşıma eğilimindedirler (Mowday, Porter ve Steers, 1982).
8. Liderlik ve Yönetim Rolü (The Role of the Leadership): Örgütlerdeki liderler ve yöneticiler, çalışanların öznel iyi oluşunu artırmak ve pozitif örgütsel davranışları teşvik etmek için önemli bir rol oynarlar. Liderler, çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini artırmak için duygusal zeka, liderlik becerileri ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturabilirler (Fredrickson, 2003; Ryan ve Deci, 2010; Goleman, Boyatzis ve McKee, 2006)

4. SONUÇ

Öznel iyi oluş, bir bireyin kendi deneyimleri ve duygusal durumu açısından hissettiği genel iyi hissinin ve memnuniyetin bir ölçüsüdür. Bu kavram, kişinin kendini mutlu, tatmin olmuş, huzurlu veya genel olarak iyi hissettiği bir durumu ifade eder. Öznel iyi oluş, kişisel deneyimlere, değerlere, hedeflere ve yaşam koşullarına bağlı olarak kişiden kişiye değişebilir. Bu nedenle, her bireyin öznel iyi oluşu farklı olabilir ve herkesin mutluluğu ve memnuniyeti farklı faktörlere dayanabilir.

Örgütsel davranış, bir organizasyon içindeki insanların nasıl davrandıklarını, etkileşimde bulduklarını ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için nasıl işbirliği yaptıklarını inceleyen bir disiplindir. Bu alandaki araştırmalar, insanların işyerlerinde nasıl davrandıklarını anlamak, organizasyonların etkili bir şekilde yönetilmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunur.

Öznel iyi oluş, örgütsel davranış açısından önemli bir kavramdır çünkü çalışanların mutluluğu, motivasyonu, iş tatmini ve genel olarak psikolojik refahları üzerinde etkili olan bir faktördür. Öznel iyi oluş, örgütsel davranış açısından ele alınan iş tutumlarını etkileyebilmektedir. Örneğin öznel iyi oluş, iş performansını ve üretkenliği olumlu yönde etkileyebilir. Mutlu ve tatmin olan çalışanlar, genellikle daha yüksek iş performansı sergilerler. Motive olmuş ve mutlu çalışanlar, işlerini daha etkili bir şekilde yerine getirme eğilimindedirler. Bu da örgütün genel üretkenliğini artırır. Öznel iyi oluşu yüksek olan çalışanlar, işlerinden memnun oldukları için işten ayrılma isteği daha düşüktür. Bu da örgütün çalışanları tutma maliyetlerini azaltır ve istikrarlı bir çalışma gücünün korunmasına yardımcı olur. İş tatmini, öznel iyi oluşun bir parçasıdır. Tatminli çalışanlar, işlerine daha bağlıdır ve daha uzun süre çalışma eğilimindedirler. İş tatmini, örgütte daha yüksek moral ve motivasyon seviyelerine yol açar. Ayrıca, öznel iyi oluş, çalışanların iş stresini yönetmelerine ve iş sağlığına daha fazla dikkat etmelerine yardımcı olur. Stresin azalması, işten kaynaklanan sağlık sorunlarını önlemeye yardımcı olur ve işyerinde daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratır. İşbirliği ve ekip çalışması açısından da olumlu sonuçlar ortaya çıkmasını sağlayabilir. Mutlu ve iyi hisseden çalışanlar, genellikle işbirliği yapmaya daha açıktır. İşbirliği ve ekip çalışması, örgütün verimliliğini artırabilir ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına olanak tanır. İnovasyon ve Yaratıcılık açısından da olumlu sonuçlar ortaya koyulabilir. öznel iyi oluşu yüksek olan çalışanlar, daha yaratıcı ve inovatif olma eğilimindedirler. Bu da örgütün rekabetçi avantajını artırabilir.

Sonuç olarak, öznel iyi oluş, çalışanların psikolojik ve duygusal sağlığını etkileyen bir faktördür ve bu durum örgütsel davranış üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların duygusal ve psikolojik iyi oluşları arttıkça, işe bağlılık, iş tatmini, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi örgütsel tutumlar da olumlu bir şekilde etkilenebilir. Bu nedenle organizasyonlar, çalışanların öznel iyi oluşunu desteklemek için çeşitli politika ve uygulamaları benimsemek ve çalışma ortamlarını iyileştirmek için çaba harcamaktadırlar. İşverenlerin ve yöneticilerin çalışanların öznel iyi oluşunu teşvik etmeye ve desteklemeye yönelik çaba sarf etmeleri, hem çalışanların hem de örgütün başarısı için önemlidir.

KAYNAKÇA

- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. NY: Harper and Row
- Diener, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E. (2009). *The science of well-being: The collected works of Ed Diener*, Social Indicators Research Series, 37. The Netherlands: Springer
- Diener, E. ve Diener, C. (1996). Most People are Happy. *Psychological Science*, 7, 181-185.
- Diener, E., ve Diener, M. (1995). Cross-Cultural Correlates of Life Satisfaction And Self-Esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68, 653-663.
- Diener, E., Diener, M. ve Diener, C. (1995). Factors Predicting The Subjective Well-Being of Nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 851-864.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., ve Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75
- Diener, E. ve Lucas, R.E. (1999). Personality and subjective well-being, İçinde D. Kahneman, E. Diener, ve N. Schwartz (Editörler), *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology* (213-229). New York: Russell Sage Foundation
- Easterlin, R.A. (1974). Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence, İçinde P.A. David ve M.W. Reder (Editörler), *Nations And Households in Economic Growth* (89-125). New York: Academic Press.
- Fredrickson, B.L. (2003). The value of positive emotions: the emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 91, 330-335.
- Goleman D., Boyatzis R., Mecke A. (2006), *Yeni Liderler*, İstanbul, Varlık Yayınları
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. ve Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Kahneman, D. ve Deaton, A. (2010). High Income Improves Evaluation of Life But Not Emotional Well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences in the United States of America*, 107, 16489-16493.
- Kahneman, D. ve Krueger, A.B. (2006). Developments in the measurement of subjective well-being, *Journal of Economic Perspectives*, 20, 3-24.
- Kahneman, D. ve Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Lazarus, Richard S. (1991). Psychological Stress in the Workplace, *Handbook on Job Stress*, Ed. by Pamela L. Perrewe, *Journal of Social Behavior Personality*, 6(7), 1-9.
- Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*, New York: Penguin Group
- Lyubomirsky, S., King, L. ve Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Lyubomirsky, S. ve Lepper, H. S. (1999). A Measure Of Subjective Happiness: Preliminary Reliability. and Construct Validation. *Social Indicators Research*, 46(2).
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press, New York.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. ve MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents And Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pavot, W. ve Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction with Life Scale. *Psychological Assessment*, 5(2), 164-172.

- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). Individual and Organizational Level Consequences Of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 122.
- Ryan, R.M., ve Deci, E.L. (2000). Self-determination Theory And The Facilitation Of İntrinsic Motivation, Social Development And Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68-78
- Ryff, C. (1989). Happiness is ev as Freedom, Alfred A. Knopf Inc., USA, 366s.
- 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), 204–221.
- Watson, D., Clark, L. A. ve Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104, 15-25.

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

Ethem MERDAN¹

GİRİŞ

Örgütler başarı elde etmek, yüksek performans sağlamak, verimliliği artırmak için sürekli olarak çaba sarfetmektedirler. Bunların gerçekleşebilmesi için çalışanların motivasyonlarının, iş tatminlerinin, örgüte bağlılık ve güvenlerinin yüksek düzeyde olması, örgüte, yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Ancak kimi zaman örgüt içerisinde yaşanan olumsuzluklar neticesinde çalışanlar olumsuz düşünceler içerisine girmekte ve örgütün gerçekleştirmek istedikleri amaç ve hedeflere engel olmaya yönelik bir takım davranışlar sergilemektedirler. Üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak ifade edilen bu davranışlar, örgütün gelişmesi, değişmesi, büyümesi ve rakipleriyle mücadele edebilmesi noktasında ciddi engeller yaratan davranışlardır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüte, örgüt yönetimine ve üyelerine zarar veren kasıtlı davranışlardır. Bu davranışlar hırsızlık ve saldırganlık gibi açıkça gözlemlenebilen veya işi baştan savarak yapma, hastalık izninin kötü amaçla kullanılması gibi gizli niyet taşıyan davranışlar olabilmektedir (Polatçı vd., 2014: 2). Örgütün yerine getirmesi gereken sorumlulukların ve faaliyetlerin sağlıklı olarak yürütülmesine engel olan, bireysel ve örgütsel mülkiyete zarar veren, çalışanların ve örgütün performans ve verimliliklerini düşüren, olumsuz nitelikteki bütün davranışlar, üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak ifade edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2014: 113). Üretkenlik karşıtı iş davranışları, kasıtlı olmakla birlikte örgütün yasal çıkarlarına aykırı olarak gerçekleştirilen (Sackett, 2002: 5), örgüt normlarına uymayarak (Arıkök ve Çekmecelioğlu, 2017: 917), örgüt kurallarının ve etik kuralların gözardı edilerek, örgüt ve üyelerine zarar verme niyeti taşıyan davranışlardır (Ersarı, 2021: 717).

Örgütün norm ve değerlerine ters düşen, örgütün işleyişine, amaç ve hedeflerine engel olabilen, bilinçli ve planlı olarak gerçekleştirilen davranışlar

¹ Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Kaman Meslek Yüksekokulu, ethem.merdan@ahievran.edu.tr

olan üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanın kendisini örgütten soyutlamasına yani yabancılaşmasına, örgüte olan kin ve nefretini tutum ve davranışlarına yansıtmasına, iş ve sosyal yaşamlarının olumsuz yönde etkilenmesine yol açabilmektedir. Bu yüzden üretkenlik karşıtı davranışları, örgüt yöneticileri tarafından kabullenilmesi ve dikkat edilmesi gereken bir konudur (Demirel, 2009: 122). Üretkenlik karşıtı iş davranışları sonuçları itibariyle örgüte ciddi zarar verebilecek davranışlar olması nedeniyle, örgüt yöneticilerinin konuyu önemsemeleri ve örgütün doğasına ve kültürüne göre mücadele yöntemleri geliştirmeleri gerekmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramına, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının nedenlerine, sonuçlarına ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelik mücadele yöntemlerine değinilmiştir.

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI KAVRAMI

Örgüte ve örgütün paydaşlarına (yöneticilere, çalışanlara ve müşterilerine) bilinçli ve kasıtlı olarak yapılan, işleri sabote etme, örgütte hırsızlık yapma, verilen işleri bilerek ve isteyerek yanlış yapma veya yapmaktan kaçınma, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine fiziksel saldırganlıkta bulunma gibi olumsuz, zarar vermeyi amaçlayan, kötü niyetli davranışlar, üretkenlik karşıtı iş davranışlar olarak ifade edilmektedir (Spector ve Fox, 2002: 271; Spector vd., 2006: 447). Ya da üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütün dolaylı ya da doğrudan maddi ve manevi zarar görmesine yol açan, uygun karşılanmayan, kasıt taşıyan olumsuz yöndeki çalışan davranışlarıdır (Polatçı ve Özçalık, 2015: 216; Tuna ve Boylu, 2016: 506). Başka bir ifadeyle üretkenlik karşıtı iş davranışları, birey ya da grupların dikkat çekmek veya düzeltmek istedikleri, mevcut durumdan duydukları rahatsızlığı dile getirmeye çalıştıkları protesto tarzı davranışlarıdır (Kelloway vd., 2010: 18). Üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanın beklenti ve isteklerine yanıt verilmemesi, kıskançlık hissi, adaletsizlik algısı gibi durumlar nedeniyle çalışma arkadaşlarına, örgüt yöneticilerine, örgüte psikolojik ve fiziksel zarar vermek için, bilerek ve isteyerek sergilenen davranışlar olarak da tanımlanabilir (Merdan vd., 2022: 180-181).

Örgüt çıkarlarını, çalışanların göz ardı etmeleri veya korunması konusunda kötü niyetli olmaları, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının temelini oluşturmaktadır (Gültaş ve Erigüç, 2019: 52). Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütün süreç ve mülkiyetine, paydaşlarına zarar veren, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi noktasında engel teşkil eden ve bilinçli olarak yapılan, üretkenliği önlemeye yönelik olumsuz bütün davranışları kapsamaktadır (Gültaş ve Tüzüner, 2017: 49). Başkalarına karşı gerçekleştirilen kötü davranış türü olan üretkenlik karşıtı iş davranışlarının kapsamında, fiziksel ve sözlü saldırıda bulunmak, işi kasten yanlış yapmak, işleri sabote etmek, hırsızlık yapmak, bilinçli şekilde işe geç kalmak, işe gitmemek veya işi bırakmak gibi davranışlar yer almaktadır (Doğan

ve Kılıç, 2014: 274). Ayrıca işyerinde örgütsel amaçlar dışında vakit harcamak, işe geç gelmek (Akca ve Tuzcuoğlu, 2020: 261), belirtilen kurallara bilinçli olarak uymamak (Arikök ve Çekmecelioglu, 2017: 917), çok sayıda mola vermek, örgütün maddi kaynaklarını israf etmek (Robinson ve Bennett, 1995: 565), işleri doğru yapmamak, izin almadan fazla izin kullanmak, işe sıklıkla ara vermek (Spector ve Fox, 2010: 133), işleri yavaşlatmak, zamanı boşa harcamak, dedikodu yapmak ve yaymak (Kapusuz ve Biçer, 2018: 233; Penney ve Spector, 2002, 126), işe devamsızlık, toplum içinde çalışma arkadaşları ile alay etmek ve onları aşağılamak da üretkenlik karşıtı iş davranışları kapsamında yer alan davranışlar olarak ifade edilebilir (Le vd., 2014: 7).

Spector ve arkadaşları (2006: 448) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını istismar, üretimden sapma, sabotaj, hırsızlık ve geri çekilme olmak üzere beş boyuta ayırmışlardır. *İstismar boyutu*, fiziksel ve psikolojik yönü olmakla birlikte iş arkadaşlarını görmezden gelme, yok sayma, tehdit etme, küçümseme, aşağılama, küçük düşürme, korkutma, fiziksel şiddet uygulama veya itme gibi davranışları içermektedir. Bilerek iş süreçlerini yavaşlatma, geciktirme veya yavaştan alma, işleri eksik ve yanlış yapma, iş talimatlarını, görev tanımlarını, kuralları ve yönergeleri ihlal etme, düşük düzeyde performans sergileme şeklindeki davranışlar, *üretimden sapma boyutu* içerisinde yer almaktadır. *Sabotaj boyutu*, örgütün malına, mülküne, teknolojik araç gereçlerinin bilinçli olarak bozulması, tahrip edilmesi, zarar verilmesi ve kötüye kullanılması gibi davranışları kapsamaktadır. Örgüte ve çalışma arkadaşlarına ait malzemelerin, eşya ve paraların çalınması, *hırsızlık boyutu* olarak ifade edilmektedir. *Geri çekilme boyutuda*, izin almadan işe geç gelme ve işten erken ayrılma, çok sık molalar verme ve bu molaların sürelerini uzatma, çalışmada harcanması gereken zamanı kısıtlama vb. davranışlardır (Kurnaz ve Kökalan, 2020: 42; Çavuş ve Yetiş, 2019: 280; Tuna ve Boylu, 2016: 507; Güldü, 2014: 50).

Hollinger ve Clark (1982: 98) ise, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını örgüt malına (mülkiyete) zarar verme ve üretimden sapma olarak iki boyuta ayırmışlardır Robinson ve Bennett (1995: 565) ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, örgütte meydana gelen sapkın davranışlar olarak değerlendirmiş, Hollinger ve Clark'ın sınıflandırmasına bireylerarası boyutları da (kişisel saldırganlık ve politik sapma boyutu) ekleyerek bu konuyu daha geniş bir bakış açısı ile değerlendirmişlerdir. *Mülkiyete karşı sapma boyutu*, örgüte yönelik ciddi suçlar kapsamında olup, ekipmanların ve çalışanların sabote edilmesi, rüşvet alınması, çalışılan süreler hakkında yalan söylenmesi, örgütte hırsızlık yapılması şeklindeki davranışlardır. *Kişisel saldırganlık boyutu*, diğer kişilere yönelik ciddi suçlar kapsamında olup, cinsel ve sözlü taciz, çalışma arkadaşlarının eşyalarının çalınması, çalışma arkadaşlarını tehlikeye atma şeklindeki davranışlardır. *Üretimden sapma boyutu*, örgüte yönelik küçük suçlar kapsamında olup, alkol ve uyuşturucu kullanımı, örgüt kaynaklarının

israf edilmesi veya kötüye kullanımı, yavaş çalışma ve işten erken ayrılma gibi davranışları içermektedir. *Politik sapma boyutu*, diğer kişilere yönelik küçük suçlar kapsamında olup, yönetimin kayırmacılık yapması, iş arkadaşları ile ilgili dedikodu yapılması, iş arkadaşlarını suçlama, yararsız şekilde rakabet etme şeklindeki davranışlardır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, Sosyal Değişim Teorisi'ne dayanmaktadır. Çünkü sosyal değişim teorisi, taraflar arasında herhangi bir değişim ilişkisinin, insan ilişkilerinin subjektif bir maliyet-fayda analizi kullanılarak oluşturulduğunu öne sürmektedir (Chernyak-Hai ve Tziner, 2014: 2).

Blau (1964)'nin ileri sürdüğü bu teoriye göre, bireylerin bekledikleri geri bildirim gerçekleştiğinde motive olmakta ve bunun karşılığında gerekli çabayı göstermektedirler. Searle'ye göre (2000: 139) sosyal değişim teorisinin ilkeleri şu şekildedir:

- Bireyler arasındaki ilişkiler ödül beklentisine göre şekillenmekte ve gerçekleşmektedir.
- Bireylerin ödüllere değer vermesi sonucu ilişkiler gelişmekte, kuvvetlenmekte ve devam ettirilmektedir.
- Bireyler, ödül konusunda adaletli olunması ve karşı tarafın beklentilere karşılık vermeleri durumunda değişimi sürdürmektedir.
- Bireyler arasında kurulan ilişkilerin maliyeti sağlanan faydaları aşmamalıdır.
- Bireylerin elde edilmek istenen ödülleri alma ihtimalleri yüksektir ve bu gerçekleştiğinde olumlu yönde davranış sergilemektedirler.

Bu teoriye göre, bireyler kendilerine karşı taraf olumlu davranış gösterdiğinde, olumlu davranış sergileyerek aynı karşılığı vermek zorunda hissederler. Olumsuz davranış ya da tutumlarla karşılaştıklarında ise olumlu tutum ve davranışlarını azaltır, kendilerini geri çekebilir ya da olumsuz olanları artırabilirler (Tuna ve Boylu, 2016: 507-508). Başka bir ifadeyle bu teoriye göre, olumsuz çalışma koşullarını algılayan çalışanların olumsuz yönde, olumlu ve motive eden çalışma koşullarını algılayan çalışanların ise olumlu davranış sergiledikleri ifade edilmektedir (Haar, 2014: 1944).

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ NEDENLERİ

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını gerçekleştirmeden önlemek veya gerçekleştikten sonra düzeltebilmek için bu tür davranışların sebeplerini bulmak gerekmektedir. Çünkü bu davranışların kasıtlı ve örgüte zarar veren davranışlar olduğu düşünüldüğünde, çalışanların bu davranışları gerçekleştirmelerinin pek çok sebebi olabilir. İnsan davranışlarının temelinde tutumlar vardır ve bu tutumlarda bireylerin algıları ile oluşmaktadır. Dolayısıyla üretkenlik karşıtı iş

davranışlarının ortaya çıkmasında, çalışanların olumsuz algıları ve tutumları etkili olmaktadır (Polatçı ve Özçalık, 2015: 216).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının oluşmasının nedenleri, çalışanın motivasyon eksikliği ve yeteneklerini ortaya koyamamış olması, iş koşullarının yani fiziki şartların yetersiz olması, çalışanlara yeterince sorumluluk ve kendini ifade etme fırsatı verilmemesi, sosyal hayattaki sorunların iş hayatına taşınması, teknolojik imkanların yetersiz oluşu şeklinde sıralanabilir (Chen, 2017: 3). Bunların yanısıra söz konusu nedenler, bu tür olumsuz davranışlara karşı örgütün yeterli düzeyde ödül ve ceza politikalarının olmaması, ciddi yaptırımların uygulanmaması (Tuna ve Boylu, 2016: 508), örgütlerdeki prosedürlerin ve kuralların tam olarak uygulanmaması ve işgörenler arasında ayrımcılık yapılması ve adaletli davranılmaması olarak sıralanabilir (Restubog vd., 2011: 248).

Diğer taraftan örgütün getirdiği kısıtlamalar, çalışanların kişilik özellikleri, çalışanlara eşit davranılmaması, çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları ve mutsuz olmaları, stres yaşamaları, monoton iş hayatı nedeniyle işten sıkılmaları da üretkenlik karşıtı iş davranışının nedenleri olarak sıralanabilir (Çavuş ve Yetiş, 2019: 278). Ayrıca baskıcı yönetim anlayışı, çalışanlara söz hakkı verilmemesi, çalışanların yaptıklarının takdir edilmemesi, aşağılanması ve küçük görülmesi, mobbing uygulamaları, çalışanlarla yaşanan iletişim sorunları, terfi imkânlarının yeterli olmaması ve çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat verilmemeside üretkenlik karşıtı iş davranışlarına neden olabilecek durumlardır.

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI

Üretkenlik karşıtı iş davranışları sonucunda, rüşvet alma, işe geç gelme ve işten erken ayrılma gibi davranışların arttığı, örgüt imajının zedelendiği, örgütün itibarında ve saygınlığında kayıp, halkla ilişkiler maliyetlerinin yükseldiği, pazarlama faaliyetlerinin daha da zorlaştığı, iş kazalarının ve buna bağlı sigorta kayıplarının, işten ayrılmaların ve beraberinde çalışanlara ödenen tazminatların ve işgören devir hızının, stres ve depresyon gibi psikolojik sorunların arttığı, verimliliğin azaldığı söylenebilir (Doğan, 2020: 374; Gültaş ve Tüzüner, 2017: 48). Bunların yanısıra örgüt araç ve gereçlerinin sabote edildiği, çalışma sürelerine ilişkin yanlış bilgi verme, örgütün ve iş arkadaşlarının eşyalarını çalma, tacizde bulunma, çalışma arkadaşlarını tehlikeye atan tutum ve davranışlar geliştirmede üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sonuçları olarak sıralanabilir (Işık ve Eraslan, 2021: 41-42).

Örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları sonucunda, örgütteki işlerin işleyişinde aksamalar, örgüt kârlılığında, etkinlik ve verimlilikte azalmalar (Kozako vd., 2013: 182), işletme performansında düşüşler (Tian vd., 2014: 29), örgütsel normların ve uygulamaların ihlal edilmesi ve buna bağlı olarak örgütsel

amaç ve hedeflerin gecikmesi söz konusu olabilir (Chernyak-Hai ve Tziner, 2014: 2). Ayrıca üretimin düşmesi, siparişlerde gecikme, müşteri şikâyetlerinde artış, çalışanın işini sonlandırma veya üretken olabileceği yeteneğine uygun başka bir işte çalıştırma da, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sonuçları arasında gösterilebilir.

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA YÖNELİK MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Çalışanlar görev performanslarından zamanla sapmakta, örgütsel süreçlerin aksamasına neden olmakta, örgütün amaç ve hedeflerine uygun olmayan tutum ve davranışların oluşmasına yol açmaktadır ki buna üretkenlik karşıtı iş davranışları denilmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları örgütsel norm ve değerlere ters düşen, bilinçli ve planlı olarak örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilen, hem kişisel hem de örgütsel hayatı ciddi olarak tehdit eden davranışlardır (Polatçı vd., 2014: 2). Bu davranışlara yönelik örgüt yönetiminin mücadele etmesi ve olumsuzluklarını en aza indirmesi önemlidir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışının sebep olduğu olumsuzluklarla mücadele edebilmek için, örgütte etik iklimin oluşturulması önemlidir (Polat, 2021: 2). Örgütlerde etkin ve verimli bir etik ikliminin oluşturulabilmesi için, örgüt yönetiminin çalışanları olumsuz davranışları gerçekleştirdiğinde uyarmalı, bu davranışlar devam ettiği sürece maaş kesintisi, konumundan daha düşük işlerde çalıştırma, kınama gibi cezalandırma yollarına gidilmelidir. Bu olumsuz davranışların devam etmesi durumunda ise çalışanların işlerine son verilmelidir (Ersarı, 2021:724-725). Çünkü bu noktada önemli olan örgütün varlığını sürdürmesidir ve buna zarar verebilecek çalışanlar örgütten uzak tutulmalıdırlar.

Örgütün verimli olmasını engelleyecek şekilde iş yapmamaları anlamına gelen üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanların endüstriyel sabotaj sergilemeleri anlamına da gelmektedir. Bu davranışlar örgütlerin büyük mali kayıplara uğramasına neden olabilmektedir ve ciddi mücadele yöntemleri geliştirilmelidir (Moretti, 1986: 134). Üretkenlik karşıtı davranışlara yönelik mücadele yöntemleri şu şekilde sıralanabilir (Merdan, 2021: 76):

- Sabotaja sebep olan çalışanların uyarılması ve gerekirse işine son verip örgütten uzaklaştırılması.
- Çalışanlara yeteneklerini sunma fırsatı tanınması.
- Müşterilerin örgüt için neden değerli olduğunun bilincinde olmalarının sağlanması.
- Çalışanlara eşit şekilde sorumluluklar ve söz hakkı verilmesi.
- İş paylaşımının ve görev dağılımının dengeli şekilde yapılması.
- Adaletli bir yönetim anlayışının sağlanması.
- Çalışanlar arasında olumlu iletişim, işbirliği ve dayanışmanın sağlanması.

- Çalışanlara ödemelerin zamanında yapılması.
- Çalışanlara aşırı iş baskısı ve iş yükünden kaçınılması.
- İş süreçlerinde çalışanların görüşlerinin alınması.
- Çalışanlara emir ve talimatların, anlaşılır şekilde ifade edilmesi.
- Etik kuralların, yazılı ve sözlü olarak bildirilmesi.
- Motivasyon ve iş tatminini artırmaya yönelik eğitimler verilmesi.
- Çalışma ortamına ilişkin fiziki durumun iyileştirilmesi.
- Esnek çalışma uygulamalarının sağlanması.
- Yeterli teknolojik imkânların sağlanması.
- Psikolojik ve sosyal hayata ilişkin sorunların çözümü için danışmanlık hizmeti verilmesi.
- Ödüllendirme ve cezalandırmaya yönelik prosedürler ve politikalar geliştirilmesi.

Bunların yanısıra örgüt kültürünün geliştirilmesi, örgütün yapısına uygun liderlik türünün uygulanması, şeffaf yönetim anlayışının sağlanması, çalışanların yönetime katılımlarının sağlanması, ödüllendirme sisteminin adil şekilde yapılması, ekonomik refahın daha iyi hale getirilmesi de üretkenlik karşıtı iş davranışları ile mücadelede etkili olabilecek unsurlar olarak sıralanabilir (Doğan, 2020: 388).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanların örgüte, işlerin süreçlerine, çalışanlara zarar vermek amacıyla yaptıkları, kasıtlı, bilerek ve isteyerek gerçekleştirdikleri davranışlardır. Bu durumun gelişmesinin temelinde çalışanların algıları etkili olmakla birlikte, örgütte yaşanan adaletsizlikler, yönetim biçimi, iletişim sorunları ve motivasyon kaybı gibi birçok faktörün etkisi vardır. Önemli olan bu olumsuz davranışlar ortaya çıkmadan önlem almaktır. Bunun sağlanabilmesi adaletli bir yönetim ve liyakatli uygulamalar ile mümkün olabilir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının gerçekleştiği durumlarda ise, öncelikle davranışın temel sebebi belirlenmelidir. Belirlendikten sonrasında ise sorunun çözümüne ve tekrar gerçekleşmesini önlemeye yönelik, şikayet yönetimi, stres, çatışma ve motivasyon kaybına yönelik eğitim uygulamaları, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ödül ve ceza uygulamalarının yapılması faydalı olabilir. Aksi halde çözüm bulunamaz ve çalışan bu davranışlara ve örgüte zarar vermeye devam ederse işinden uzaklaştırılması da örgüte fayda sağlayabilir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili literatür incelendiğinde çok sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Ancak üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sonuçları ile mücadele etmeye yönelik çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı

söylenebilir. Çalışmanın literatüre en önemli katkısı literatürdeki bu boşluğu doldurması ve yapılacak çalışmalara kavramsal açıdan katkı sağlamasıdır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile etik iklim, performans, hizmet sabotajı, hizmet inovasyon davranışı, burnout konularında çalışmaların yapılması örgütler açısından fayda sağlayacaktır. Diğer taraftan üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sebeplerini ve sonuçlarını belirlemeye yönelik nitel çalışmaların yapılması, örgütler ve yöneticiler için önemli sonuçlar ortaya koyacaktır. Çalışmanın özellikle üretkenlik karşıtı iş davranışları ile mücadele etme noktasında, örgüt yöneticilerine, çalışanlarına ve araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acık, İ. ve Tuzcuoğlu, F. (2020). Toksik Liderliğin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Model Önerisi. *Journal of Life Economics*, 7(3), 257-268.
- Arıkök, M. ve Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2017). Etik Liderliğin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Ankara Üretim Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 915-928.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley
- Chen, S. H. (2017). An Evolutionary Game Model of Knowledge Workers' Counterproductive Work Behaviors Based on Preferences. *Complexity*, 3, 1–11.
- Chernyak-Hai, L.C. and Tziner, A. (2014). Relationships between Counterproductive Work Behavior, Perceived Justice and Climate, Occupational Status, and Leader-Member Exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 1-12.
- Çavuş, M. F. ve Yetiş, E. (2019). Kurumsallaşma Algısının Üretim Karşıtı Davranışlara Etkisi: Elazığ Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(2), 277-288.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Doğan, A. (2020). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları. Editör: Gülbeniz Akduman, *21. Yüzyılda Örgütsel Davranışta 21 Güncel Yaklaşım* (s.373-394), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 103-132.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Algılanan Örgütsel Etik İklim ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 269-292.
- Ersarı, G. (2021). Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları. Editör: Murat AK, *Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler* (s. 715-735). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güldü, Ö. (2014). Kadın Çalışanların Yaşam Doyumu, Duygusal Zeka ve Ahlaki Olgunluk Düzeylerinin Üretim Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 48–64.
- Gültaş, A. S. & Erigüç, G. (2019). Geçmişten Günümüze Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Kavramsal Bir Bakış Açısı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 51-68.
- Gültaş, İ. ve Tüzüner, V. L. (2017). Verimlilik Karşıtı İş Davranışlarının Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Bilişsel Yetenek ile İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 47–61
- Haar, J. M. (2014). Challenge and hindrance stressors in new zealand: Exploring social exchange theory outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(11), 1942-1950.
- Hollinger, R. and Clark, J. (1982). Employee deviance: A response to the perceived quality of the work experience. *Work and Occupations*, 9(1), 97-114.
- Işık, M. ve Eraslan, T. Y. (2021). Örgütsel Adalet Algısı ve Üretim Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişki: Isparta Alışveriş Merkezleri Çalışanları Örneği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 37–52.
- Kapusuz, A. G. ve Biçer, M. (2018). Psikolojik Sermayenin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Olumlu Etkileri. *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 229–249.
- Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M. and Cameron, J. E. (2010). Counterproductive Work Behavior as protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18–25.
- Kozako, I. N. A. M. F., Safin, S. Z. and Rahim, A. R. A. (2013). The Relationship of Big Five Personality Traits on Counterproductive Work Behaviour among Hotel Employees: An Exploratory Study. *Procedia Economics and Finance*, 7, 181-187.

- Kurnaz, K. ve Kökalan, Ö. (2020). Örgütsel Sinizm Algısının, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Bir Kamu Örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 15(1), 41–58.
- Le, K., Donnellan, M.B., Spilman, S.K., Garcia, O.P. and Conger, R. (2014). Workers Behaving Badly: Associations between Adolescent Reports of the Big Five and Counterproductive Work Behaviors in Adulthood. *Personality and Individual Differences*, 61-62, 7-12.
- Merdan, E. (2021). Hizmet Sabotajı. Editör: Dr. Şahin KARABULUT, *Yönetim – Strateji – Organizasyon: Teoride ve Uygulamada 1* (s. 71-86), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Merdan, E., Erdem, A.T. ve Gümüşsoy, Y. (2022). Boreout Sendromunun Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Üzerine Etkisinde Sanal Kaytarmanın Aracılık Rolü. *BMIJ*, 10(1), 176-191.
- Moretti, D. M. (1986). The Prediction of Employee Counterproductivity through Attitude Assessment. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 134-147.
- Penney, L. M. and Spector, P. E. (2002). Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems?. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 126–134.
- Polat, M. (2021). Örgütsel Etik İklimin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi: Antalya Sahil Otellerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-15.
- Polatçı, S., Özçalık, F. ve Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-12.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2015). Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Etkileşiminde Pozitif ve Negatif Duygusalığın Aracılık Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 215-234.
- Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Toledano, L. S., Amarnani, R. K., Tolentino, L. R. and Tang, R. L. (2011). Yielding to (Cyber)-Temptation: Exploring the Buffering Role of Self-Control in the Relationship Between Organizational Justice and Cyberloafing Behaviour in the Workplace. *Journal of Research in Personality*, 45(2), 247–251.
- Robinson, S. L. and Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
- Sackett, P. R. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 5-11.
- Searle, M. S. (2000). Is Leisure Theory Needed for Leisure Studies?. *Journal of Leisure Research*, 32(1), 138-139.
- Spector, P. E. and Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292.
- Spector, P.E. and Fox, S. (2010). Theorizing About the Deviant Citizen: An Attributional Explanation of the Interplay of Organizational Citizenship and Counterproductive Work Behavior. *Human Resource Management Review*, 20, 132-143.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. and Kessler, S. (2006). The Dimensionality of Counterproductivity: Are all Counterproductive Behaviors Created Equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.
- Tian, Q., Zang, L. and Zou, W. (2014). Job Insecurity and Counterproductive Behavior of Casino Dealers-The Mediating Role of Affective Commitment and Moderating Role of Supervisor Support. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 29-36.
- Tuna, A. A. ve Boylu, Y. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve İşe İlişkin Duyuşsal İyi Oluş Halinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 505-521.

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Fatih Ferhat ÇETİNKAYA¹, Halil İbrahim AK²

GİRİŞ

Değişimin hızlı bir şekilde olduğu günümüzde globalleşmenin de etkisiyle işletmelerin ayakta kalması sorunu giderek belirgin hale gelmeye başlamıştır. Bugün açılan işletmenin rekabet ettiği alan giderek genişlemiştir. Rekabet alanının genişlemesi işletme açısından birçok beceriyi de aynı anda kullanmayı gerektirmektedir. Geleneksel yöntemlerin de dışında farklılıklara, yeniliklere açık olan gelişimi kovalayan, değişen ve gelişen tüketici taleplerine hızla yanıt verebilen işletmeler ayakta kalma yolunda avantajlı bir konuma gelmektedirler.

Örgütsel çeviklik kavramı, disiplinler arası birlikteliği sağlayan, kendi kendini yönetebilen, sorunun çözülmesi için sorunu parçalara bölen, sorunun çözümü için işlevsel takımlar kuran, alternatifler arasından en uygun çözümü hızlı ve çağın gerekliliklerine uyan bir şekilde seçen, müşteri geri bildirimini önemseyen bir yapıyla yakından ilişkilidir. Çevik bir örgüt kültürüne sahip işletmede örgütün önüne çıkan fırsatları yerinde ve zamanında değerlendirmesi, tehdit algısı oluşturan durumlarda ise bu durumu hızla çözmesi beklenir. Değişimin hızlı olması, çevreye uyumu zorlaştırmaktadır.

Değişim sadece tüketici davranışlarında değil aynı zamanda, örgütlerde, örgüt kültüründe ve toplumda olmaktadır. Değişimi mikro, mezzo ve makro düzeyde analiz etmek yine gelişim ve değişimlere cevap vermenin ilk aşamasıdır. Bu değişimlere bireysel açıdan ve örgütsel bağlamda çevik olarak cevap vermek gerekmektedir. Bireysel olarak çevik bir çalışan ile çalışmanın yanı sıra örgütü de çeviklik bağlamında aktif hale getirmek, işletmenin bölümleri arasında bu rekabeti oluşturmak, tüketici davranışlarına ve taleplerine karşı çevik hareket eden bir örgüt kültürü oluşturmak gerekmektedir.

Örgütlerinin karar verme becerilerinin gelişmesi, kendini yönetebilen takımlar oluşturması, sorun çözümünde beşeri sermayeden faydalanması ve

1 Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, fctetinkaya40@gmail.com

2 Dr. Öğrencisi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, halil-ibrahim-ak@hotmail.com

aynı zamanda bu değişim ve gelişimlerin örgüt kültürü haline gelmesinde takım liderlerinin etkisi olmaktadır.

Örgütsel çevikliğin boyutları değerlendirildiğinde, örgütsel cevap verme, yetkin olma, örgütün esnekliği ve örgütün hızı öne çıkan kavramlardır (Akkaya ve Tabak, 2018: 187). Çevik olan örgütlerde bu dört bileşen aynı anda olmalı ve bu bileşenleri örgüt kültürü haline getirme konusunda da çalışanlar cesaretlendirilmelidir. Örgütsel çeviklik örgütlerin durağan yapıdan çıkıp ivme kazanma yoluyla dinamik bir şekle bürünmesini ister.

Günümüzde örgütlerin çevik bir yapıda olması, ona rekabet üstünlüğü sağlaması yönünde katkılar sunmasının yanı sıra, örgütsel gelişimini kolaylaştırır. Dolayısıyla değişim yolunu seçen, gelişime açık olan örgütlerin çeviklik konusunda hassas olması gerekmektedir. Bu hassasiyetin bireysel olmasının yanı sıra örgütün tüm birimlerine sirayet etmesi, kabul görmesi gerekmektedir. Bu bölümümüzde örgütsel çevikliğin ne kadar gerekli olduğu gerçeğini, en başından çeviklik ile ilintili olan kavramlardan başlayarak anlatmaya çalışacağız. Örgütsel çeviklik kavramının yeni olması, örgütler açısından hayati önem taşımasından dolayı bu çalışmanın gelecekte yapılacak olan çalışmalara örnek teşkil edeceği düşünülmektedir.

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Çeviklik kavramı 1990'lı yıllarda üretim örgütlerinin değişen tüketici tavır ve davranışlarına hızlı cevap verebilmek, değişimin hızla olduğu gerçeğini benimseyen, bu değişime adaptasyonun da hızlı olmasını sağlamak amacıyla literatüre kazandırılmıştır. 2000'li yıllarda ise bu kavramın boyutları anlamsal olarak genişletilmiş, değişen ve gelişim aşamasında oluşan koşulları önceden tahmin etme becerisi, çoklu beceri gerektiren durumları hızlı ve makul şekilde yönetme, çözüme kavuşturma becerisi olarak tanımlanmıştır (Bakan vd., 2017: 121). Örgütsel çeviklik kavramının ortaya çıkışına bakıldığında dış etkenlerin önemi büyüktür. Örgütün dayanıklı olmasıyla benzer şekilde çeviklik, dışarıdan gelebilecek krizlere karşı cevap verebilme hızı olarak ifade edilebilir (Altıntaş ve Özata, 2022: 794). 1990'lı yıllarda ortaya çıkan durum üzerinden analiz yapılması ve bu duruma hızlı cevap vermesi beklenirken bu durum 2000'li yıllarda ise önceden tahmini de gerektiren bir sürece dönüşmüştür.

İşletmeler örgütsel çeviklik sayesinde, uygun koşullar oluştuğu dönemde daralmaya giderek karar verme mekanizmalarını daha aktif hale getirerek, tüm paydaşların beklentilerine, taleplerine ivedi bir şekilde reaksiyon gösteren birimler haline dönüşmektedir (Koçel, 2014: 489).

Çevik olmak, teyakkuz halinde olmak, tetikte beklemek, fırsatları değerlendirmek için hamle yapmak amacıyla uygun zamanı kollamak, daha önce çıkardığı tecrübe ve deneyimler ile de sezi yeteneğini kullanarak, daha sorun ortaya çıkmadan gidişatı sezebilen ve bunlara müdahale yöntemleri

geliştiren işletme olarak algılanır (Sambamurthy vd., 2003: 6).

Çeviklik Türk Dil Kurumu Sözlüğü tarafından “Kolaylıkla davranan, çabuklukla davranan, tetikte olan ve atik yapıda olma” şeklinden tanımlanır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2023). Yazın alanında ise bazı araştırmacıların örgütsel çeviklik tanımlamaları farklılık göstermektedir. Bu tanımlamaları şu şekilde sıralamak mümkündür.

Çeviklik bir örgütün daha önceden sezilemeyen, tahmin edilemeyen, öngörüle bulunulmayan değişim ve gelişimlere hızlı şekilde adapte olma durumudur (Kettunen, 2009: 409). Örgütsel çeviklik, yeni teknolojileri ve yaklaşımları kullanarak örgüt çalışanlarına bilgi, beceri ve sürekli öğrenme kabiliyeti kazandırmak yoluyla işletmelerin geleceği ve piyasada rekabet etmesi amacına hizmet eden çok önemli bir faktördür (Gönülölmez, 2019: 33). Bunun yanı sıra geleneksel anlayıştaki örgütlerle çevik anlayıştaki örgütlerin birçok farklılıkları bulunmaktadır. Sekman ve Utku'nun (2017) yapmış olduğu geleneksel ve çevik örgüt ayrımı Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Geleneksel ve Çevik Örgütlerin Karşılaştırılması

Geleneksel Örgütler	Çevik Örgütler
Geç karar verirler.	Hızlı algılarlar, hızlı analiz ederler ve hızlı karar verirler
Rutin örgütlerdir, İsteksiz çalışırlar.	Hırslı, heyecanlı ve hızlıdırlar.
Olaylar karşısında Reaktif davranırlar.	Olaylar karşısında Proaktif davranırlar.
Genellikle yavaş ve ağır hareket ederler.	Ortalamanın üstünde bir hızla hareket ederler.
Yeniliklere ve teknolojik değişimlere karşı direnç gösterirler.	Yenilikleri benimserler, teknolojiyi hemen benimseyen ve ilk uygulayan olmayı severler.
Çalışanlar yapılması gereken işleri erteleme eğilimindedir.	Çalışanlar işlerini bir an önce bitirmek isteri, çalışan örgütlerdir.
Geleneksel örgütler içlerine dönüktür, dış çevreleriyle pek ilgilenmezler.	Çevik örgütler dışa ve sosyal örgütlerdir. Dış çevrelerinde yaşanan değişimleri hemen algılayıp hızlı cevap vermek isterler.

Kaynak: (Sekman ve Utku, 2017)

Çeviklik bir örgütün çevresinde iletişimde bulunduğu tüm paydaşlarının değişim gelişim ve stratejilerine odaklanarak, işletmenin bilgi sermayesini de kullanarak, değişimin yaşandığı ilk andan itibaren bu değişimin farkında olup hızlı cevap verebilme kabiliyetini aktif hale getirmesi halidir (Ganguly vd., 2009: 411). Örgütlerin çevik olma ihtiyacının nedenleri olarak çevrelerinde olacakları tahmin edemediği hızlı değişimler olduğu ifade edilmektedir. Bu değişimler hakkında bilgi sahibi olmak ve bilgileri yönetmek önemlidir (Merdan, 2022: 98).

Çevikliği sadece yaşanan değişimlere ayak uydurmak, sürece uyum sağlamak olarak değerlendirmek yanlıştır. Beklenmeyen pazar fırsatlarını değerlendirmek, örgüt yapısını bu değişim ve gelişimlere hızlı cevap verecek

şekilde, personelin eğitilmesi, işletmenin hazır olma hali olarak tanımlanabilir. Hızlı adaptasyon yeteneğidir. Bu adaptasyonu bir durumdan başka bir duruma geçiş olarak değerlendirmek değil de komple bir değişiklik içermesi olarak benimsemek, kabul etmek gerekmektedir (Arslan, 2007: 58).

Örgütsel olarak hızlı olmak, yapısal olarak esnekliği kabul etmek, değişimden korkmamak, yeni değişimleri fark etmek ve fırsatları rekabet üstünlüğü sağlamak açısından hızla cevaplamak, tüketici beklentilerini ve eğilimlerini düzgün okumak gerekmektedir. Örgütün tehditlere karşı koruma yapısının da hızlı bir şekilde devreye sokulması yerinde olacaktır. Bir örgütü kurumsal açıdan da çevik şirket yapan bu özelliklerdir (Powell, 2006: 973).

Çevikliğin dört bileşeni vardır. Bunlardan ilki müşteri zenginleştirme (arttırma), ikincisi rekabette işbirliği yapma, üçüncüsü belirsizliklere karşı değişime hazır olma ve sonuncusu da insan ve bilgi etkisinin kaldırıcısıdır (Giachetti vd., 2003: 54).

Çevik bir örgüt, yaratıcı düşünce yapısını benimsemiş, yeniliklere açık, akıl ile hareket eden, sorunlar karşısında hızlı çözüm stratejileri olan, değişim ve gelişime uyum sağlayan ve bunu odak kabul eden, aktif bir şekilde sürecin içinde olan, bir yapıda olmalıdır. Rekabet avantajı sağlar ve diğer örgütlerden öne çıkaran örgütsel çeviklik anlayışını benimsemesidir (Aktaş, 2021: 70).

Örgütsel çeviklik örgütün çevresinde maruz kaldığı tehditlere çözüm bulma, yakaladığı fırsatları da değerlendirme yeteneğidir (Doğan ve Baloğlu, 2018: 100). Çevik bir yapı tehdit algılarını görmezden gelemez ve fırsatları hızlı ve uygun bir şekilde değerlendirmelidir.

Örgütün çevresinin farkında olarak onlara hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneğine sahip olması örgütü diğer rakiplerine karşı avantajlı konuma getirmekte ve onu diğerlerinden farklı kılmaktadır. Çeviklik dışsal uyarılara karşı anından cevap verebilme ve yapısal olarak esnek olma durumunu ortaya koyar (Demirel ve Güler, 2022: 362).

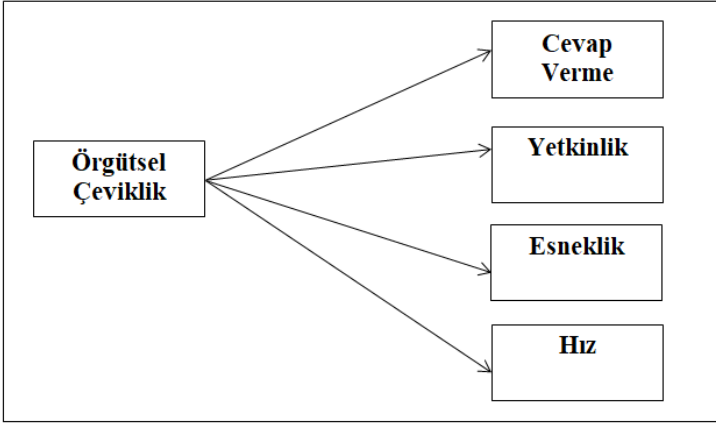
Çevikliğin tanımlarına bakınca genel olarak örgütsel çevikliğin, örgütlerin gelecekte yaşamını idame ettirebilmeleri çabasıdır. Örgütler değişim ve gelişimi yakalamak için organizasyonun genel yapısını çevik bir hale getirmektedirler (Candan vd., 2017).

Tüm bunlar düşünüldüğünde örgütsel çeviklik örgütün çevresinde olan değişiklikleri tüm boyutlarıyla takip etmesi, fırsatları değerlendirmesi, tehditleri gerek önceden sezerek gerekse yaşadığı dönemde çözümler bularak, hedef kitlesinin ihtiyaç ve taleplerine hızlı bir şekilde cevap verecek örgüt yapısını oluşturma ve kendini yöneten takımlarla birlikte sorun çözme kabiliyetini artırmayı hedefleyen ve tüm bunları örgütsel kültür haline getiren örgütlerin çevik olduğundan bahsetmek mümkün olacaktır.

Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Örgütsel çevikliğin boyutları düşünüldüğünde araştırmacıların üzerinde durduğu konular farklılık göstermektedir. Genel kabul gören ise örgütsel çevikliğin 4 boyutu olarak bilinen örgütün cevap vermesi, esnek olması, hızlı olması ve alanında yetkin olmasıdır (Sharifi ve Zhang, 1999)

Kavramla ilgili yapılan çalışmalar üzerinde durduğumuzda örgütsel çevikliği işletmenin içinde ve dış çevresinde hızlı bir şekilde meydana gelen değişiklik ve gelişimlere, hızlı bir şekilde adapte olma, değişim ve gelişime uygun olarak cevap verebilme yeteneği olarak tanımlamak mümkündür. Pazarda fark edilen fırsatları değerlendirmek, pazar için tehdit oluşturabilecek durumları sezip bunlara çözüm üreterek pazarda söz sahibi olma, daimiliği sağlama çabası olarak da görülür. Değişim ani bir şekilde olduğunda da değişime hızlı bir adaptasyon süreci olarak görülür. Örgütsel çevikliğin boyutları aşağıda Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Örgütsel Çevikliğin Boyutlar
Kaynak: (Akkaya ve Tabak, 2018: 187).

Şekil 1'de örgütsel çevikliğin boyutları sunulmuş olup bir örgütün çevikliğin dört temel boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir. Aşağıda bu boyutlar açıklanmaktadır.

Cevap Verme

Örgütlerin rekabette öncü olabilmeleri ve sürdürülebilirliğini devam ettirebilmeleri bakımından cevap verme yeteneği çok önemli bir fonksiyona sahip olup günümüz şartlarında teknolojik gelişmeler çok hızlı bir şekilde gelişmektedir. Teknolojik gelişmelerin anlaşılması ve buna adaptasyon önemli bir yere sahip olmakta ve değişimlerle birlikte değişen ve sürekli artan talepleri karşılayabilmek örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmeleri açısından önemli bir unsurdur (Şen, 2023: 36).

Örgütsel çevikliğin ilk boyutu olan cevap verme, işletmenin kendi dışında meydana gelen değişimlere reaktif bir tavırla müdahale etmesi ve doğru aksiyonları göstermesidir (Seo ve La Paz, 2008: 137). Cevap verme örgüte rekabet gücü sağlar. Rakiplere karşı daha dirençli olan örgütün ayakta kalarak piyasada tutunması kolaylaşır. Teknolojik gelişim ve değişimlere bağlı olarak pazarda da değişen koşulların olması muhtemeldir. Pazar beklentilerine yerinde ve zamanında cevap verme davranışı gösteren örgütler, örgütsel çeviklik bağlamında mesafe kat eder. Cevap vermeyi teknolojik gelişim ve değişimlere bağlı müşterilerin beklentilerine cevap verme onları karşılama olarak tanımlamak da yerinde olacaktır. Örgütün çıkması muhtemel durumları önceden fark etmesi de yine örgüte çeviklik kazandıracaktır (Akkaya ve Tabak, 2018: 187).

Cevap verme boyutuna bakıldığında, örgütlerin iş ve dış çevrelerinde meydana gelen ya da gelmesi muhtemel olan değişiklikleri önceden fark edip hızla örgütün sistemine dâhil edebilme yeteneğidir. Burada asıl önemli olan değişiklikler gerçekleştirdikten sonraki adaptasyon değil, bu durumun önceden fark edilerek harekete geçme durumudur. Bu pazarda rekabet avantajı sağlamak amacıyla olan, örgütün devamlılığını sağlamak niyetinde olan örgütlerin sahip olması gereken bir beceridir (Chan vd., 2017: 486). Buna ek olarak örgütlerde kullanılan bilgi ve yönetim sistemlerinin stratejik açıdan kullanımı örgütlerin çevikliğine katkı niteliğinde olduğu söylenebilir. Gerek yöneticiler gerek çalışanlar için teknolojiyi örgütün içerisine entegrasyonu önem arz etmektedir (Altıntaş ve Özata, 2021).

Cevap verme fiziki olarak seslenme durumu değil eylemsel olarak örgütün değişimlere, yeniliklerle karşı yerinde ve zamanında ivme kazanma boyutudur. Potansiyelin farkında olma durumudur. Aynı zamanda müşterilerin değişen tüketici davranışlarının nereye doğru yönelim göstereceğinin önceden analizinin yapılmasıdır. Sadece adaptasyon olarak değerlendirmek eksik kalacaktır çünkü hedef aynı zamanda önceden sezebilen takımlar yaratmaktır.

Hız

İçinde bulunduğumuz dönemde yaşanan değişim ve gelişim süreçleri oldukça hızlı olmaktadır. İşletmeler rekabet avantajı yakalamak için çevresel değişimleri fark etme ve buna cevap verme konusunda oldukça hızlı olmalıdır. İşletmeler faaliyet yürütmekte olduğu sektörde varlığını devam ettirmenin yanı sıra değişimleri kendi lehlerine çevirebilecek bir hız ile yaşanan değişimlerin öncüsü konumunda olmalıdır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2010: 1).

Hız boyutu ile cevap verme boyutu arasında oldukça kuvvetli bir bağ vardır. Teknolojinin doğru kullanılması ve sistem içerisinde diğer süreçleri iyi analiz ederek faydalı sonuçlar çıkarılması için hızlı hareket etme kabiliyeti örgütün çevikliğini göstermektedir. Cevap verme yapılacak olan hamlenin seçim

süreciyken, hızlı davranma kabiliyeti ise seçilen hamle veya hamlelerin fiiliyata geçirilme evresidir (Akkaya ve Tabak, 2018: 189).

Hızlılık, işletmenin faaliyetlerini devam ettirirken, değişim sürecini avantaja çevirme, hızlı ve seri bir şekilde davranmaktır, yani eylem söz konusudur. Piyasa şartlarında müşterilerin veya hizmetten yararlanan bireylerin taleplerine ilişkin hızlı tutumlar rekabet avantajı sağlamaktadır (İleri ve Soylu, 2010: 16)

Hız hizmet gösterilen alanda olan değişikliklere seri bir şekilde adapte olmak, daha önceden alınan kararları hızla eyleme geçme durumudur. Karar verilmiş konular üzerinden rekabet avantajı sağlayacak konuların özenle seçildikten sonra eyleme geçtiği evre bu evredir. Müşteri, hizmetten faydalanan, sorunlarının hızla çözüldüğünü görmek ister. İşletmenin bu konudaki pratik tutumu, örgütsel çeviklik manasında da ileriye taşımaktadır. Bu bağlamda örgütsel çeviklik konusunda unsurlardan en önemli boyutlardan birinin de hız olduğu gerçeği yadsınmaz.

Esneklik

Esneklik örgütsel çevikliğin başlangıç ilkelerinden birisi olup örgütün sağlıklı bir büyüme gerçekleştirebilmesi için gerekli olan ilkelerdendir. Sağlıklı bir örgütte esneklik, hız, cevap verebilme, yetkinlik gibi özelliklerin olabilmesi çalışan sağlığı, örgütsel uyum, yetenek, motivasyon gibi unsurların amacına uygun bir şekilde çalışması gerekir (Altıntaş, 2022: 128). Esneklik, piyasa şartlarında ortaya çıkan ani değişikliklere uyum yeteneği olarak ifade edilmektedir. Bu uyum pazarda kalıcılığı arttırdığı gibi aynı zamanda da istikrarı korumaktadır. Esnek bir yapıya sahip işletmeler değişime hızla uyum sağlarlar. Değişimin yıkıcı etkilerini kendilerine fırsat olacak şekilde düzenlerler. Sahip olduğu esneklik ile beşeri sermayesinden faydalanarak değişimin yarattığı olumsuz etkiyi azaltarak yeni hizmet üretme veya ürün yeniliği verdiği hizmetleri geliştirir (Kundi ve Sharma, 2015: 227).

Birçok araştırmacı zaten esnekliği çıkış noktası olarak benimsemiştir. İlk başta kabul edilen görüş örgütlerin yapısının dış çevrede olan değişikliklere karşı örgütün değişmesi ve uyum sağlaması olarak tanımlanmış fakat daha sonra ise kullanım alanı genişlemiştir. İşletmelerin mevcut imkânlarla farklı hedeflere ulaşma yeteneğine doğru bir dönüşüm yaşamıştır (Zhang ve Sharifi, 2000: 496).

Esneklik işletmenin sahip olduğu beşeri ve beşeri olmayan sermayeden faydalanarak oluşan yeni durumlara karşı uygun olan becerisi kullanmayı içerir. Örgütün faaliyet yürüttüğü pazarda oluşan değişimlere karşı faaliyetlerini sürdürmek için yeteneklerine başvurmasıdır ve bu örgütsel esneklik ile mümkün olacaktır. Gelişim ve değişimler bazen belirsizliklere neden olur. Çalışanların hızlı bir ivme ile pazarda olan talepleri değerlendirmesi ancak sahip olduğu beşeri sermayeyi kullanması ile mümkün olacaktır. Bu örgütsel esnekliğin

gerekliliklerindedir. Örgütsel esneklik rekabet ortamında rakiplere oranla daha avantajlı konuma getirir (Koçyiğit, 2018: 34).

Yetkinlik

Yetkinlik boyutu ise örgütsel çevikliğin birlikte çalışılmasını sağlayan diğer tabirle tüm boyutlardaki becerilerin bütünsel bir bakış açısıyla değerlendiren yeterlilikleri anlatmaktadır. Belirli stratejilere sahip olan örgütler karar verme becerileri konusunda yetenekli ise yeni koşullara uyum sağlama konusunda da çoğu zaman yetenekli olmaktadır. Bu durum örgütsel yetkinliğin bir emaresi olarak gösterilir (Akkaya, Kayalıdere ve Tabak, 2019: 26). Yetkinlik, pozitif bir yaklaşım olarak literatürde ifade edilmekte fakat yetkinliğin var olması pozitif olayların meydana gelmesini her zaman sağlamamaktadır. Örneğin toksik liderler işlerinde oldukça etkinli ve yetkin olabilmekte fakat mesai arkadaşları ve örgüt açısından negatif etkiler yaratabilirler (Bozbayır vd., 2023: 20).

Örgütsel yetkinliğe sahip olan örgütler aynı zamanda diğer bileşenlere de sahip olmasıyla birlikte örgütsel çevikliğe de sahip olur. Yetkin bir örgüt sorun tespiti yapmakla kalmaz aynı zamanda da çözümlerini pazar şartlarına göre hızlıca sunar. Örgütün rekabet üstünlüğü sağlaması için tüm boyutlara sahip olması, pazarda avantaj sağlayacaktır. Örgütün birimler arasında iletişimi açık hale getirmek, bilgi akışının sağlanması, örgütün değişiklere karşı sürekli teyakkuz halinde olması yine rekabet avantajı sağlayarak devamlılığı getirir. Yetkinlik sadece gerekli bilgi sermayesine sahip olmak değil aynı zamanda sahip olduğu sermayeyi doğru ve zamanında kullanmasıdır.

ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİĞİ BENİMSEYEN ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ

Örgütsel çevikliğe sahip örgütlerin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Örgütün çevik bir şekilde üretime devam etmesi aynı zamanda değişen piyasa koşullarına karşı uyum sağlaması olarak söylenen “Çeviklik Sürücülerini” olarak ifade edilmektedir. Örgüt, çeviklik yetenekleri ile de çevresel değişimlere hızla uyum sağlayarak pazarda rekabet avantajı veya devamlılığını sağlar. Çeviklik Sağlayıcıları ise yöneticilerin ve liderlerin örgütün çeviklik yeteneklerine sahip olması için yaptığı uygulamalar olarak değerlendirilir (Akkaya vd., 2019; Akkaya ve Tabak, 2018). Çevik örgütlerin oluşmasında demokratik yönetimlerin önemi büyük olup çalışanlar ve yöneticilerin demokratik ortamlarda görev yapmaları cevap verebilme, hız, yetkinlik ve esneklik açısından olumlu görülmektedir. Demokrasinin var olduğu kurumlarda çalışanların beklentilerine göre kurum içerisinde politikalar üretilmesi beklenir (Maruf ve Altıntaş, 2021: 134).

Bireylerin kişisel özellikleri nasıl zamanla oluşmakta ise örgüt kültürü de zaman içerisinde yapılan gelişim ve değişimlerle şekil almaktadır. Bu yolla günceli takip etme ve çağın gerekliliklerine ayak uydurma bağlamında bir ivme kazanmaktadır. Örgütsel çevikliğin tanımını yapılırken örgütün dinamik bir yapıda olması gerektiği, canlı bir organizma olduğu, elde ettiği

bilgi kültürü sayesinde çevresel değişimleri önceden sezmesi gerektiği gerçeği ortaya çıkmıştır. Algılanan değişimlere etkin bir şekilde cevap verilebilmesi yine örgütsel çeviklik belirtileridir (Ashrafi vd., 2005). Ayrıca yenilikçi işler sayesinde örgütler ve çalışanlar kendilerini sürekli geliştirmekte, iş süreçlerinde yeteneklerini kullanarak daha fazla uyum sağlamakta, motive olmakta ve böylece performans artmakta olup çeviklik noktasında önemli görülmektedir (Merdan, 2022: 4).

Strode ve arkadaşları (2009) örgütsel çevikliğin bir yöntem olarak varlığından bahsedebilmek için, örgütsel kültür bileşenlerini belirlemişlerdir. Kültür haline gelebilmesi için ise çevikliğin kalımsal bazı öğeleriyle kendini gösteriyor olması gerekmektedir.

Örgütün gerek hizmet alımı yoluyla gerekçe kendi öz kaynaklarını kullanarak eğitim vermesi, değişen ve gelişen pazar içerisinde olan ivmeyi yakalamak için atık bir tavır sergilemesi gerekmektedir. Alınan eğitimin işlevsel olabilmesi için, fikir alışverişinin yapıldığı toplantılar organize edilmeli ve bu toplantılarda geri bildirim önem verilmesi gerekmekte ve liderlerin çalışanları bu yönde cesaretlendiriliyor olması gerekmektedir.

Liderin örgüt içerisinde iletişim kanallarını aktif hale getirmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde rekabetin güvenilir bir şekilde olması örgütsel kültür haline gelmesi önemlidir. Rekabet örgüt çalışanlarını aktif hale getirirken aynı zamanda çevik bir yapının oluşumunu sağlamaktadır. Ekibin birlikte hareket edebilme kabiliyetinin yükseltilmesi ve ekip liderlerinin süreci özenle takip etmesi örgütü çevik yapıya doğru götürecektir.

Örgüt çalışanlarının fikrini kolayca beyan edebilmesi, sorun ve çözüm önerileri süreçlerinde katılımcı bir yapı gösterebilmesi gerekmektedir. Kuralların örgütün çıkarları doğrultusunda esnek bir yapıda olması da yine örgütsel çevikliğin oluşumuna katkı sağlar (Demirel ve Güler, 2022: 362)

Örgüt içerisinde birimler arasında koordinasyonun olması, yöneticilerin sorun çözümü noktasında kolaylaştırıcı olması, örgütün bilgi öz sermayesi olan bilgi kültüründen faydalanması da yine örgütü çevik bir çizgiye getirecektir. Bireyin, örgütü güçlendirirken aynı zamanda örgüt içindeki bilgi akışı sayesinde kendini güçlü hissediyor olması da gerekmektedir.

Örgüt liderlerinin örgütün hareket kabiliyetini artırırken çevik bir yapıya bürünmesini sağlamak için, sektörel ve sektör dışı işbirliklerine açık olması gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel yapılanma sürecinde liderlerin değişime ve gelişime açık, sürekli kendini yenileyebilen, örgütsel çeviklik aşamalarını öncelikle kendinde uygulayabiliyor olması gerekmektedir.

Örgüt çalışanlarının teknolojiyi kullanabilmesi, günceli takip etmesi, yeni bilgilerin örgüt içine hızla yayılmasının sağlanmasına destek vermesi, tüm verilerin ve istatistiki bilgilerin kayıt altına alınması da değerlendirme

süreçlerinde örgüte fayda sağlayacak ve örgütsel çeviklik noktasındaki eksikliklerin tespiti rahatlıkla sağlanacaktır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Değişim kaçınılmazdır ve günümüzde örgütler değişimle birlikte gelişmek durumundadırlar. Bazen bunu öz sermayesini kullanarak sağlarken bazen de hizmet satın alarak alanında uzman işletmeler tarafından sahip olduğu beşeri sermayesini eğiterek günümüz şartlarını yakalamayı gaye edinirler. İşletmenin örgütsel anlamda başarıya ulaşması için bireysel becerilerin yanı sıra işletmenin tüm takımlarının da başarılı olması beklenir. İşletme içinde bir takımın günümüz şartlarına uyum sağlayamaması, kendini tekrar etmesi, değişim ve gelişimleri takip etmemesi, uyum sağlamada olan güçlükler örgütsel başarıyı azaltarak işletmenin varlığını devam ettirme becerisini oldukça azaltır.

Örgütün amaçları çerçevesinde oluşan alt grupların/takımların örgütün genel hedefleri çerçevesi yönünde yapması ve kendini yenilemesi gerekmektedir. Bu yenilik çağın gerekliliklerine yönelik olmalı, değişen tüketici davranışlarının etkisiyle talepleri karşılamalı, talebin olduğu dönemde hızlı bir şekilde olmalıdır. Örgütlerin piyasayı okuması ve bu değerlendirme neticesinde piyasada cevap vermesi örgütsel çeviklik kavramı ile açıklanmaktadır. Örgütsel çeviklik, örgütün takımlarının durağan bir yapıdan çıkıp aktif bir yapıya gelmesidir. Çevik örgüt sürekli yaptığı analizler ile karşılaşabileceği pazara ait engelleri önceden sezer. Sezemediği durumlarda ise pazara hızla cevap vererek bu eksikliği giderme yoluna gider.

Çevik bir örgüt multidisipliner bir yaklaşıma sahip olmalıdır. Çoklu becerilere sahip olması yetmez aynı zamanda bu becerileri aktif bir reaksiyon göstererek uygun zamanda kullanmayı da bilir. Pazar avantajı sağlamak için örgütün sorun çözme becerisinin yetkinlikle donatılması gerekmektedir. Yani sorun çözücüler pazarı okumalı ve henüz çevresel değişim olmadan durumu sezmelidir. Değişimin yönü ve hızının da kurumsal amaçlar için tespit edilmesi uygulanacak yöntem için belirleyici olacaktır. Yetkin olmayan yöneticiler ve takım liderleri sorunun tespiti noktasında yetersiz kalacaktır.

Beklentilere cevap vermek, örgütün hizmet verdiği alanda olan talepleri doğru okumak ile başlar. Yeterli donanımına sahip örgütler sahayı bilir ve değişimleri sezer veya yakından takip eder. Yapılan müdahale yöntemleri yetkinlik içerir ve bu bağlamda tüketici taleplerini karşılar. Karşılan uyguladığı metot yine yetkinlikler alakalıdır. Sahada çalışan personel değişen tüketici yönelimlerin fark eder uygun olan değişikliği uygular. Değişim kendi içinde güçlü bir iradeyi barındırır, yetkinliğe sahip olan örgütlerde bu evre güvenli bir şekilde tamamlanır. Zamanlama oldukça önemlidir. Hız yeteneği olan örgüt seri bir şekilde uygulayacağı değişim yöntemini belirler ve daha öncede analizlerini yaptığı bu yöntemi uygular. Örgütsel çeviklik konusunda yetenekli

olan örgütler, bu aşamaları tamamlarken multidisipliner bir yaklaşımla örgütün sahip olduğu becerileri kullanır.

Örgütsel çevikliği benimseyen örgütlerde iletişim becerileri konusunda tüm çalışanlar yeteneklidir. Takım liderleri açık iletişimi destekler ve çalışanları bilgi paylaşımı konusunda cesaretlendirir. Yıkıcı eleştiri yerini yapıcı eleştiriye bırakmıştır. Örgüt çalışanları işletmenin çıkarları doğrultusunda rekabet edebilir.

Çevik yapıyı kabullenen örgütlerde teknoloji kullanımı yaygındır. Örgüt öz kaynaklarını kullanarak personellerini eğitir. Gerek gördüğü durumlarda ise hizmet alımı yoluyla bu eğitimleri tamamlar. İşletmenin bölümleri arasındaki koordinasyonun sağlanması, çalışanların koordineli ve uyum içerisinde çalışması desteklenir ve bu konuda cesaretlendirir. Eğitimle ilgili geribildirim ister ve bunu uygun şekliyle değerlendirir.

Tüm bunlar düşünüldüğünde örgütsel çeviklik değişen ve gelişen piyasa şartlarını okumayı, hızlı bir şekilde cevap vermeyi gerekli kılar. Çoklu beceri kullanımı ister, kurumsal bilgi kaynaklarını kullanarak yetkinliğini ön plana çıkarır. Piyasa şartlarında faaliyet yürüttüğü alanlarda öncü olmak, rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler çevik örgüt olmalı ve değinilen konular üzerinde yapılanmaya gitmelidir. Çevik örgüt örgütün piyasada tutunmasını ve kriz diye tabir edilen dönemlerden güçlenerek çıkarak işletmeyi avantajlı konuma getirir.

KAYNAKÇA

- Akkaya, B. (2018). *Teknogirişim Firmalarındaki Yöneticilerin Liderlik Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliğine Etkisi: Teknopark Firmaları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5 (2), 185-206.
- Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K. ve Tabak, A. (2019) Endüstriyel Alanda Üretim Yapan Firmaların Örgütsel Çevikliği İle Firma Yöneticilerinin Sahip Olduğu Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde (MOSB) Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 1(2), 19-54.
- Aktaş, B.N. (2021). *Vizyoner Liderlik ve Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi: Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altıntaş, M. (2022). Örgütsel Affetme Eğiliminin Örgütsel Sağlığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 125-146. DOI: 10.52642/susbed.1015168.
- Altıntaş, M. ve Özata, M. (2021). *Stratejik Bilgi Yönetim Sistemleri Üzerine Bir İnceleme*, Şahin Karabulut (Ed.) Yönetim, Strateji ve Organizasyon Alanında Bilimsel Tartışmalar, Gazi Kitabevi, pp.1-23, 1. Baskı. Ankara.
- Altıntaş, M. ve Özata, M. (2022). Covid-19 Pandemi Döneminde Eğitim Kurumlarında Örgütsel Dayanıklılık ve Örgütsel Sağlık İlişkisi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 787-810. DOI: 10.17679/inuefd.1062251.
- Arslan, O. (2007). 21. YY Üretim Anlayışı: Çevik Üretim. *Verimlilik Dergisi*, (3), 57-70.
- Ashrafi, N., Xu, P., Sathasivam, M., Kuilboer, J.P., Koelher, W., Heilmann, D., ve Waage, F. (2005). A framework for implementing business agility through knowledge management systems: *In Proceedings of the Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops*, CEC 2005 Workshops, Munich, Germany, IEEE: New York, NY, USA, 116-121.
- Bakan, İ., Sezer, B. ve Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.
- Bozbayır, O., Özata, M. ve Altıntaş, M. (2023). Yükseköğretim Kurumlarındaki Toksik Liderlik Davranışlarının Akademik Personelin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 13 (1), 19-31. DOI: 10.2399/yod.23.1162964.
- Candan, A., Çankır, B. ve Şeker, Ş. E. (2017). Organizasyonlarda Çeviklik. *YBS Ansiklopedi*, 4(3), 3-9.
- Chan, A. Ngai, E., ve Moon, K.L. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibility and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*, 259 (2), 486-499.
- Ciceralli, E. E. (2019). Çevikliği destekleyen örgütsel kültür özellikleri. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 2422-2432.
- Çetinkaya, F. F., ve Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik İle Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84.
- Demirel, E. Ö. ve Güler, M. (2022). Örgütsel Çeviklik Üzerine Yapılmış Çalışmaların Teorik Açından İncelenmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 361-378.
- Doğan, O. ve Baloğlu N. (2018). Örgütsel Çeviklik ve Bazı Eğitim Kurumlarındaki Yansımaları. *13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi*, Sivas, 100-109.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., ve Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International journal of production economics*, 118(2), 410-423.

- Giachetti, R. E., Martinez, L. D., Sáenz, O. A., ve Chen, C.-S. (2003). Analysis of the structural measures of flexibility and agility using a measurement theoretical framework, *International Journal of Production Economics*, 86, (1), 47-62
- Gönülölmöz, A. (2019). *Örgütsel çevikliğin kazanılmasında yapısal bilgi süreçleri ve seyahat acentalarında işletme performansına etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi), Selçuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- İleri, Y. Y. ve Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13 (1-2), 13-28.
- Kettunen, P. (2009). Adopting Key Lessons from Agile Manufacturing to Agile Software Product Development—A Comparative Study. *Technovation*, 29, 408-422. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.003>
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda. Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçyiğit, Y. (2018). *Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kundi, M., ve Sharma, S. (2015). Efficiency Analysis and Flexibility: A Case Study of Cement Firms in India, *Global Journal of Flexible Systems Management* (September 2015) 16(3), 221-234 DOI 10.1007/s40171-015- 0094-0.
- Maruf, M., Altıntaş, M. (2021). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Mutluluğa Etkisi: Bir Kamu Üniversitesi Örneği. *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 129-155.
- Merdan, E. (2022). Kaynak Bağımlılığını Yönetme Eğiliminin İnovasyon Performansı ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi: Kuramsal ve Nicel Bir Değerlendirme, *İşletme*, 3(2), 1-14.
- Merdan, E. (2022). Stratejik Yönetim Sürecinin Örgütsel Çeviklik ve Algılanan Çevresel Belirsizlik Üzerindeki Rolünün İncelenmesi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 93-110.
- Powell, S. (2006). Spotlight on Richard T. Pascale. *Management Decision*, 44(7), 973- 979.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., ve Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *Management Information Systems Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Sekman, M. ve Utku, A. (2017). *Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Seo, D., ve La Paz, A. I. (2008), Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility, *Communications of the ACM*, 51(11), 136-139.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organization. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Strode, E. D., Sid, L. H. ve Tretiakov, A. (2009). The impact of organizational culture on agile method use, *42nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Şen, H. (2023). *Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürü ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Dijitalleşmenin Aracılık Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Doğuş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2023). *Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/>. Erişim Tarihi 22.09.2023.*
- Zhang, Z. ve Sharifi, H. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(4), 496-513.

HAVACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Mehmet Fatih VURAL¹

GİRİŞ

SkyWings Havayolları, güvenliği her şeyin önünde tutan bir kuruluş olarak biliniyordu. Ancak son birkaç aydır, uçuş ekibi üyelerinden ve bakım personelinin gelen bazı uyarılar dikkat çekmeye başladı. Uçaklarda teknik sorunlar ve bakım eksiklikleri, personelin yorgunluk nedeniyle işlerini doğru bir şekilde yapamadıkları gibi ciddi sorunların da belirtisiydi. Fakat şirket içinde, güvenlik sorunlarını açıkça ifade etmekten kaçınılıyordu. Nedenleri farklıydı: Bazı çalışanlar, güvenlik sorunlarını rapor etmeye çekinmelerinin iş kaybına veya cezai sorumluluğa yol açabileceğinden endişe ediyorlardı. Üst düzey yönetim, bu tür sorunları kamuoyuna açıklamak yerine sessizce ele almaya çalışıyordu, çünkü şirketin güvenilirliğini zedeleme korkusu taşıyorlardı. Ayrıca, bazı uçuş ekipleri, hiyerarşik yapının getirdiği baskı nedeniyle yorgunluk gibi kişisel sorunları açıkça ifade etmekten çekiniyorlardı. Sonuç olarak, SkyWings Havayolları, örgütsel sessizlik nedeniyle güvenlik ihlalleri ve hataların açıklanmadığını fark etti. Güvenlik tehlikede olabilirdi ve bu sessizlik, itibar kaybına ve hukuki sorumluluklara yol açabilirdi. Ancak bu noktada şirket, köklü bir değişiklik yapmaya karar verdi. Üst düzey yönetim, güvenlik sorunlarının açıkça ele alınmasını ve çözülmesini teşvik etmeye başladı. Çalışanlar arasındaki hiyerarşi azaltıldı ve kişisel sorunların paylaşılması cesaretlendirildi. Koruyucu kültür yerine güvenliğe odaklanan bir kültür oluşturuldu. Ayrıca, güvenlik sorunlarının açıkça raporlandığı ve ele alındığı bir iç iletişim sistemi geliştirildi. SkyWings Havayolları, bu önlemleri alarak güvenlik konularına daha açık ve etkili bir şekilde yaklaştı. Bu, uçuş güvenliği ve itibarlarını koruma konusundaki taahhütlerini yükseltti ve örgütsel sessizliği azaltarak daha güvenli uçuşlar sağladı.

Yukarıdaki örnek olay havacılık sektöründe örgütsel sessizliğin önemini somut bir şekilde anlamaya yardımcı olmaktadır. Genellikle örgütsel hiyerarşi

¹ Arş. Gör., Ardahan Üniv. İ.İ.B.F. mehmetfatihvural@ardahan.edu.tr

içerisinde olumsuz veya tehdit edici olarak yorumlanabilecek bilgiler çalışanlar tarafından gözlemlenmektedir. Bu bilgilerin üst yönetimle paylaşılması konusunda ise çalışanlar çoğu zaman isteksiz davranmaktadırlar (Roberts ve O'Reilly, 1974; Ryan ve Oestreich, 1991). Bilgilerin iletilmesindeki bu isteksizlik çalışanlar tarafından bilginin yumuşatılarak üst kademeye aktarılmasına da sebep olmaktadır. Yani çalışanlar sonuçlarının tehlikeli olacağını düşündükleri konuları veya yöneticilerine güven duymadıkları durumlarda bilgileri filtreleyerek yöneticilerine ilettikleri düşünülmektedir (Read, 1962; Roberts ve O'Reilly, 1974). Filtrelemenin yanı sıra çalışanlar sorunlar hakkında tamamen sessiz kalmayı da seçmektedirler. Bu durumu açıklamak için öncelikle örgütlerde ses ve sessizlik kavramları açıklanmakta ve sonrasında örgütsel sessizliğe neden olan faktörlere değinilmektedir. Daha sonra örgütsel sessizliğin türleri hakkında bilgi verilerek sessizliğin örgütler için yol açabileceği sonuçlara değinilerek mevcut bölüm sonlandırılmaktadır.

ÖRGÜTLERDE SES VE SESSİZLİK

Örgütlerde ses kavramı çalışanların memnuniyetsizliklerinin dile getirilmesi ile örgütsel kararlar üzerinde etki yaratmak amacıyla düşüncelerini aktarmaları durumu olarak tanımlanmaktadır (Banerjee ve Somanathan, 2001). Çalışanlar yönetsel düzeyler arasında bilgi akışını ancak ses ile sağlayabilmektedirler (Hussain vd., 2019). Bu bilgi akışı örgütlerin verimliliklerini ve üretkenliklerini artırabilecek konuların yanı sıra hatalar ve sorunlar gibi olumsuz konuların aktarılmasını da içermektedir (Mackenzie vd., 2011). Bu bağlamda örgütlerde ses bir şeyleri değiştirmek için aktif ve yapıcı bir tepki olarak karşımıza çıkmaktadır (Farrell ve Rusbult, 1992). Sessizlik ise sesin aksine pasif ve çoğu zaman yıkıcı bir eylem olarak görülmektedir (Garner, 2009). Ses ile sessizlik arasındaki ayırım bundan ibaret değildir. Çalışanlar genellikle yaptıkları iş, iş yerleri ve örgütlerinin daha iyi uygulamalarla yönetilmesini istemektedirler. Birtakım fikirlere, görüşlere ve bilgilere sahip olan çalışanlar örgütlerindeki uygulamaları iyileştirmek için bu fikir, görüş ve bilgilerini kimi zaman ifade etmeyi seçmekte kimi zaman da sessiz kalarak düşüncelerini saklamaktadırlar (Brinsfield vd., 2009). Görüldüğü gibi ses ile sessizlik iki ayrı kutbu temsil etmektedir. Ses, fikirlerin, görüşlerin ve endişelerin ifadesi olarak tanımlanmaktayken sessizlik, tüm bunların saklanması olarak ifade edilmektedir (Brinsfield vd., 2009). Ses, örgütteki önemli konular ve sorunlar hakkında konuşmak anlamına gelirken sessizlik aksine konuşmamak anlamına gelmektedir (Zehir ve Erdoğan, 2011).

Sessiz kalma eylemi çalışanların bilinçli olarak sessizliği seçmeleri ve beklenmedik olayları görmezden gelmeleri ile oluşmaktadır. Örgüt açısından son derece yıkıcı ve stratejik açıdan hatalı kararlar göz ardı edilerek rızaya dayalı bir ihmal söz konusu olabilmektedir (Weick, 2002). Meşhur odadaki fil metaforu tam olarak bu durumu açıklamaktadır. Odada koskoca bir fil vardır

ve oradaki herkes bu fiili görmekte fakat kimse bundan bahsetmemektedir. Bu fiili görmezden gelmenin bazı nedenleri vardır. Mesela karar alma prosedürleri, yönetsel yetersizlikler, ücret eşitsizliği, örgütsel verimsizlikler ve düşük örgüt performansı bu durumun nedenlerinden bazıları olduğu düşünülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Bu açıdan bakıldığında sessizlik örgütler için değişim ve gelişimin önünde bir engel oluşturan potansiyel bir tehlike olarak görülmektedir. Farklı bakış açıları ve fikirlerin değer görmediği örgütlerde sessizlik tetiklenmekte ve kararlara katılım sınırlı kalmaktadır (Harquail ve Cox, 1993).

Çalışanlar kimi örgütlerde yöneticilerinin sorunlar hakkında duyarsız kalacağını düşünmektedirler. Konuşmaya teşebbüs edilse dahi yöneticilerin görmezden gelecekleri veya bu konuşmalar neticesinde cezalandırılacaklarını düşündüklerinde bir sessizlik döngüsü içerisine girmektedirler (Milliken ve Lam, 2009). Bu durum zamanla örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve onların tutumlarını, davranışlarını belirleyen algılarını oluşturmaktadır (Clark, 2002). Örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyen hataları tespit edememe ve öğrenme becerilerinin zayıflığı çalışanların sessiz kalmaları gerektiği algıları ile oluşmaktadır. Örgüt geneline yayılmış ve çalışanların çoğunluğunun davranışlarına yansıyan konuşmama durumu sessizlik iklimine dönüşmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005).

Örgütlerde sessizlik yöneticiler tarafından ya bir kabul ediş ya da yaşananlar hakkında duyarsız kalmak olarak yorumlanabilmektedir. Geçmişte çalışanların sessizliği uyumlu oldukları ya da itaat ettikleri anlamı taşımaktayken günümüzde istenmeyen bir durum olan sessizlik bir tepki veya kendini olaylardan soyutlama olarak değerlendirilmektedir (Bildik, 2009). Fakat sessizlik çoğu zaman bilinçli bir eylem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bilinçli eylem sessiz kalarak karşı görüşlerin kabul edilmesi değil içsel olarak reddedilmesi ve bu reddetme neticesinde yine sessizce çalışanın bazı tepkiler vermesi ile sürmektedir. Bu tepkilerden bir tanesi çalışanların ihmal davranışlarıdır (Rusbult vd., 1988). Memnuniyetsizliklerini dile getiremeyen çalışanlar iş yerinde sorumluluklarını aksatarak veya erteleyerek sessiz bir eylem ile tepki gösterebilmektedirler. Bazı çalışanlar ise istemedikleri durumun içerisinde daha fazla yer almayı istemeyerek örgütten ayrılmayı seçmektedir (Parker ve August, 1997). Örgütte kalıp her şeye rağmen örgütün bir üyesi olarak devam etmek çalışanların sadık birer örgüt üyesi olduğunu göstermekteyken yeterince bağlılık hissetmeyen çalışanlar ise örgütten ayrılmayı seçebilmektedirler (Hirschman, 1970). Kimi zaman da örgütten ayrılmak yerine çalışanlar örgütlerinde ilave rol davranışları gibi rol ve sorumluluklarının dışındaki davranışlardan kaçınarak sadece asgari düzeyde verilen işleri yapmakta fazlasına kesinlikle dokunmayarak çalışmaya devam etmektedirler. Sessiz istifa (quiet quitting) olarak adlandırılan bu durum

çalışanların memnuniyetsizlikler ve iş aile yaşamı ile ilgili sorunlar nedeniyle örgütten ayrılmayarak örgüt için resmi sorumlulukları dışında herhangi bir çabaya girmeksizin çalışmaya devam etmektedirler (Formica ve Sfodera, 2022).

SESSİZ KALMA NEDENLERİ

Sessiz kalma nedenleri arasında yazında pek çok faktör ele alınmaktadır fakat bu faktörler arasında en etkili ve en çok incelenen konuların yöneticilere duyulan güven eksikliği, çalışanların konuşmaktan korkmaları ve konuşmanın yaratacağı riskler, örgütlerde oluşmuş olan sessizlik iklimi ve çalışanların içinde buldukları ulusal kültürün etkileri yer almaktadır.

Yöneticilere Güvenilmemesi

Çalışanlar bazen yöneticisinin kendilerine tepki verebileceği, olumsuz bir şekilde sorun çıkarıcı olarak etiketlenebileceği, sosyal çevreden dışlanabileceği ve sonuçta iş performanslarından ödün verebileceği korkusuyla sessiz kalma eğiliminde olabilmektedirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Konuşmanın Riskli Görülmesi

Örgütsel sessizliğe neden olan en önemli faktörlerden birinin çalışanların korkuları olduğu ve konuşmanın riskli görülmesi olduğu düşünülmektedir. Çalışanların korkuları nedeniyle onları sessizliğe iten beş faktör belirlenmiştir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

- Etiketleme ve kötü görülme korkusu
- İlişkilerinin yıpranması korkusu
- Misilleme veya ceza görmekten korkma
- Diğer çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkide bulunma korkusu
- Konuşmanın herhangi bir farklılık doğurmayacağı inancı

SESSİZLİK İKLİMİ

Örgüt iklimi çalışanların sessiz kalmalarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Çalışanların çoğu konuşmanın sakıncalı görüldüğü örgüt iklimine uyumlanarak sessiz kalmayı seçmektedir (Edmondson, 2004). Bu durum pek çok sektörde geçerliliğini kanıtlamıştır ve bu sektörler arasında havacılık sektörü de yerini almaktadır. Uçuş ekipleri, yer hizmetleri, bakım personeli gibi farklı ekiplerin içinde buldukları iklimden etkilenerek riski göz ardı edip sessizliklerini sürdürebilmektedirler. Organizasyonda bir sessizlik ikliminin yaratılmasını kolaylaştıran önemli bir faktör, üst düzey yöneticilerin, özellikle astlarından olumsuz geri bildirim alma korkusudur. Birçok çalışanın utanç, tehdit, kırılma veya yetersizlik duygusundan kaçınmak için büyük çaba gösterdikleri savunulmaktadır. Bu nedenle, çalışanların zayıf olarak algılanmalarına neden olacak veya performansları hakkında soru işaretleri yaratabilecek herhangi bir bilgiden kaçınma eğiliminde olmaktadır (Argyris & Schone, 1978). Böylesi bir örgüt ikliminin sessizliği teşvik ettiği düşünülmektedir.

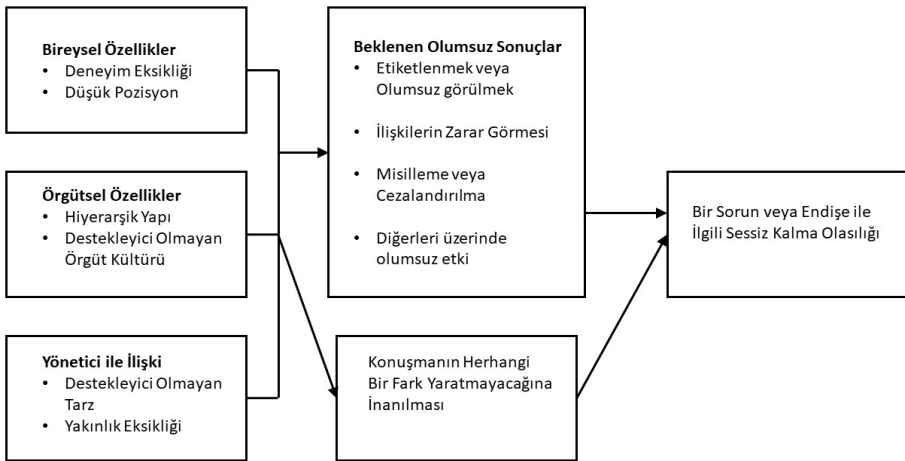
ULUSAL VE KÜLTÜREL NORMLAR

Sessizliğe neden olan önemli değişkenlerden bir diğeri de örgütlerin içerisinde buldukları ulusal kültürlerdir. Çalışanların kültürel eğilimleri onların sessizlik düzeylerini belirleyebilmektedir (Huang vd., 2005). Yüksek düzeyde bir güç mesafesi kültürüne sahip olan ülkelerde çalışanların memnuniyetsizliklerini ve endişelerini çalışma arkadaşlarına ya da yöneticilerine bildirme ihtimallerinin düşük olduğu belirtilmektedir. Çünkü yüksek bir güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerde diğer çalışanlarla çatışmaktan kaçınmayı ve yöneticilerin emirlerine sorgusuz bir şekilde eleştirmeksizin itaat etmeyi öğrenilmiştir (Hofstede, 1991).

Bireylerin sahip oldukları davranışların pek çoğu kültürel olarak kabul edilmiş davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Pek az kişi bu kültürel normların dışına çıkarak yeni şeyler öğrenmekte ve kendisini değiştirebilmektedir (Senge, 1990). Ulusal kültür bu durumu etkileyen temel faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve kolektivist bir grubun üyesi olmak çalışanların sorunları bildirmek yerine sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Sessizliğe neden olan faktörlerin bireysel, örgütsel ve yönetsel açıdan ayrı ayrı incelenebilmektedir. Çalışanların bireysel, örgütsel ve yönetsel özellikleri neticesinde bir takım olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar hor görülme, ilişkilerin zarar görmesinden korkulması, misilleme/cezalandırılma korkusu, başkaları üzerinde olumsuz bir etkinin oluşması veya konuşmanın herhangi bir etki yaratmayacağı inancını ortaya çıkarabilmektedir. Bu durumlar neticesinde örgütsel sessizliğin ortaya çıkması kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu durum aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Şekil 1: Örgütsel Sessizliğin Nedenleri



ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TÜRLERİ

Çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılan örgütsel sessizlik yazında üç farklı boyutla incelenmektedir. Bu üç tür örgütsel sessizlik, kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olarak ayrılmaktadır.

Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, çalışanların düşüncelerini aktarma konusunda çekinik davranmalarının farklı düşüncelere sahip olursa dahi bu düşüncelerin karşılık bulmayacağı ve düşüncelerin aktarılmasının faydasız bir çabadan başka bir şey olmadığı inancı taşımaları nedeniyle sessiz kalınmasını ifade etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Bu durum çalışanların her ne yaparlarsa yapsınlar iletişim kurdukları kişilerin fikirlerini değiştiremeyecekleri ön kabulüne kapılmaları nedeniyle gerçekleşmektedir. Havacılık sektöründe çalışanlar sıklıkla yoğun iş yükü ve stres altında çalışmaktadırlar. Bu durum, çalışanların sorunları veya hataları açıkça dile getirmekten kaçınmalarına neden olabilir, çünkü bu tür açıklamaların işlerini daha da zorlaştıracığından endişe edebilirler. Bu nedenle, potansiyel sorunları rapor etmek yerine pasif bir şekilde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Bogossian, 2012).

Korunma Amaçlı Sessizlik

Çalışanların düşünceleri nedeniyle bir ceza veya yaptırıma maruz kalmak gibi misilleme korkusuyla düşüncelerin gizleyerek kendilerini korumaya almaktadırlar. Bu misilleme korkusu çalışanların gereksiz yere şikayetlenen, ihbarcılık yapan, huzur kaçıran biri olarak etiketlenmesi ve hem yöneticileri tarafından cezalandırılmasını hem de çalışma arkadaşları tarafından uzaklaştırılarak yalnızlaşmaktan korkulmasını içermektedir (Van Dyne vd., 2003). Havacılık sektöründe çalışanlar, hata yapma veya güvenlik ihlali raporu verme konusunda disiplin cezası veya iş kaybı gibi sonuçlarla karşılaşma korkusu taşıyabilmektedirler.

Koruma Amaçlı Sessizlik

Örgütsel sessizlik kabullenici ve korunma amaçlı ortaya çıktığında olumsuz bir durumu ifade etmekteyken korunma amaçlı olduğunda nispeten olumlu bir durum olarak değerlendirilebilmektedir. Çalışma arkadaşlarını veya örgütlerini korumak için çalışanlar sessiz kalabilmektedirler (Van Dyne vd., 2003). Çalışanların kendilerine yönelik olumsuz bir durum nedeniyle sessiz kalmak yerine örgütleri ve başkalarının zarar görmesini önlemek adına sessizliği tercih etmeleri korunma amaçlı sessizliğin temelini oluşturmaktadır. Havacılık işletmeleri çalışanları kimi zaman örgütsel alanda karşılaştıkları problemler karşısında sessiz kalarak örgütlerinin kurumsal itibarlarını korumayı amaçlarken kimi zaman da denetleyici kuruluşlar tarafından örgütün cezalandırılmasını önlemek adına sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Bu durum çalışanların bağlılık ve aidiyetleri ile de ilgili olduğu düşünülmektedir (Sadeghi ve Razavi, 2020).

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARDILLARI

Örgütsel sessizlik bazı iş tutumları üzerinde olumsuz etkiye neden olmaktadır. Bu iş tutumlarından havacılık sektörü açısından önemli olanları arasında başta iş tatmini gösterilebilir. Örgütsel sessizlik çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Çalışanların sessiz kalması memnuniyetsizliğinin birikerek artması ve tatmin düzeyinin azalmasına neden olmaktadır. Çalışan sessizliği ile ilişkili olan bir diğer iş tutumu ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Çalışanların sessizliklerinin vatandaşlık davranışı sergilemeleri üzerinde önemli derecede etkili olduğu düşünülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Kısaca resmi iş rollerinin fazlasını yapmak olarak tanımlanabilecek vatandaşlık davranışı çalışanların sessiz kalmaları ile örgüt içerisinde herhangi bir etkiye sahip olmadıkları inancı vatandaşlık davranışı sergilemelerinin önüne geçmektedir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları da benzer şekilde örgütsel sessizlik düzeyleri ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Sessiz kalan çalışanların örgütleriyle kurdukları bağ her geçen gün zayıflamakta ve kimi zaman düşük bağlılıkla işlerine devam eden çalışanlar kimi zaman ise örgütüyle bağı tamamen kopan ve işten ayrılmaya karar veren çalışanlar ortaya çıkmaktadır (Yao vd, 2022). Sessizliğin bir diğer önemli ardılı ise işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi olduğu düşünülmektedir. Çalışanların örgütlerinde seslerini yükseltmemeleri işten ayrılma niyetlerinin artması sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Şevik, 2020).

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ORTADAN KALDIRILMASI

Çalışanların katılımını destekleyen ve konuşmalarına yardımcı olan bir örgüt iklimi sayesinde örgütsel sessizlik engellenebilmektedir. Böyle bir iklimin sağlanabilmesi için (Piderit ve Ashford, 2003).

Çalışanları sürekli örgütsel sorunlar ve kişisel memnuniyetsizlikler hakkında konuşmaya teşvik etmek ve bu konuşmanın gerçekleşeceği zamanı iyi belirlemek gerekmektedir. Sorunlar ve memnuniyetsizlikler hakkında konuşmanın çalışanın kendisine zarar vermeyeceği bilinciyle örgüt tarafından desteklenen sıradan bir durum olduğu fikrinin yaygınlık kazanması gerekmektedir.

Çalışanlar tarafından üretilen yeni fikirlerin yayılımını ve dolaşımını arttırmak sessizlik ikliminin önüne geçilmesi için önem taşımaktadır. Çalışanlar tarafından sunulan yeni fikirler ön yargı ve eleştiriyile geri itilmesi yerine diğer çalışanlar tarafından tartışılarak makul bir çerçeveye oturtulması gerekmektedir. Bu sayede çalışanların konuşmaları teşvik edilerek katılımcı bir yapının oluşması sağlanabilmektedir.

Örgüt içindeki farklı departmanlar ve bölümler arasındaki koordinasyonun iyi sağlanması gerekmektedir. Birbirinden kopuk bir örgütsel yapı içerisinde çalışanların bölümler arası iletişimleri zayıflamakta ve sorunların dile getirilmesi konusunda çekingenlik artmaktadır. Bu durum departmanlar ve çalışanlar arasında güçlü bir iletişim kanalının sağlanması ile ortadan kaldırılabilir.

Çalışanlara yönelik etik dışı uygulamaları önlemek örgüt içerisindeki sessizlik ikliminin ortadan kalkmasına katkı sağlayabilmektedir. Seslerini yükselten çalışanların hak etmedikleri bir muamele ile karşılaşmayacaklarını bilmeleri onların cesaretlenmeleri konusunda teşvik edici olabilmektedir.

Benzer şekilde çalışanların iş gücü sorunlarıyla ilgili fikir alışverişinin olması için örgütsel desteğin sağlanması da sessizliğin önüne geçebilmektedir. Çalışma ortamında yaşanan problemlerin aktarılması çalışanların ergonomi, refah düzeyi, iş stresi gibi konularda iyileştirmelerin olabileceği inancı kazanmaları ile motivasyon ve performanslarının yükselmesine katkı sağlayabilmektedir.

Çalışanları örgüt içerisinde yaratıcı düşünmeye teşvik edilmesi yeni fikirlerin açıkça dile getirilmesinin önünün açılması çalışanların örgütün gelişiminde pay sahibi olduklarının inancı ile sessizlikten kurtularak örgütün bir parçası olarak hareket etmelerini sağlayabilmektedir.

SONUÇ

Bu bölümde, örgütsel sessizliğin havacılık sektöründe önemli bir sorun olduğunu ve uçuş güvenliği ile kurumsal itibar açısından ciddi tehditler oluşturabileceği ele alınmıştır. Sessizlik, çalışanların güvenlik sorunlarını veya memnuniyetsizliklerini açıkça ifade etmekten kaçındığı bir durumu ifade etmektedir. Bu sessizlik, çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmekte, ancak genellikle çalışanların ceza, misilleme veya dışlanma korkusu nedeniyle kendilerini ifade etmekten kaçındıkları durumlarla ilişkilendirilmektedir. Havacılık sektörü gibi yüksek güvenlik standartlarına sahip olan sektörlerde, sessizlik ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Uçaklarda teknik sorunlar veya bakım eksiklikleri gibi güvenlik sorunları sessizlik nedeniyle göz ardı edilebilmekte ve bu da ciddi felaketlere yol açabilmektedir. Ayrıca, örgüt içinde güvenlik sorunlarının açıkça ele alınmaması, örgütün itibarını da zedeleme riski ortaya çıkarabilmektedir.

Bu bölümde örgütsel sessizliğin nedenleri, türleri ve sonuçları incelenmiştir. Çalışanların sessizliği tercih etmelerine yol açan faktörler arasında yöneticilere güven eksikliği, konuşmanın riskli görülmesi, örgütsel sessizlik iklimi ve ulusal kültürel normlar yer almaktadır. Sonuç olarak, havacılık sektörü gibi güvenliği en üst düzeyde tutması gereken sektörlerde örgütsel sessizlik ciddi bir tehdit oluşturabilmektedir. Ancak bu sorunu ele almak ve çözmek için yollar bulunmaktadır. Örgütler, çalışanları güvenliği ve memnuniyeti ifade etmeye teşvik edecek bir iklim yaratmalıdırlar. Ayrıca, ceza ve misilleme korkusu olmadan güvenlik sorunlarını rapor etmeyi teşvik etmelidirler. Örgütlerin, açık iletişim ve katılımı cesaretlendiren bir kültür oluşturması gerekmektedir. Özetle, örgütsel sessizlik havacılık sektörü gibi yüksek riskli sektörlerde önemli bir konu olduğu düşünülmektedir. Doğru yaklaşımlar ve önlemlerle bu sorunun üstesinden gelinebileceği ve daha güvenli bir uçuş endüstrisi oluşturulabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Banerjee, A., & Somanathan, R. (2001). A simple model of voice. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 189–227.
- Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Gebze.
- Bogosian, R. (2012). *Engaging Organizational Voice: A Phenomenological Study of Employee's Lived Experiences of Silence in Work Group Settings*. The Faculty of Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. E., & Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*. Emerald Group Publishing Limited, ss. 3-33.
- Clark, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major U.K. retail bank. *Journal of Strategic Marketing*, 10, 93–113.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from Failure in Health Care: Frequent Opportunities, Pervasive Barriers. *Quality and Safety in Health Care*, 13(suppl II), ii3–ii9.
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201-218.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.
- Garner, J. T. (2009). Whenthingsgowrongatwork: Anexplorationoforganizationaldissentmessages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218. <https://doi.org/10.1080/10510970902834916>
- Harquail, C. V., & Cox, T. (1993). Organizational culture and acculturation. In T. Cox, Jr. (Ed.), *Cultural diversity in organizations* (pp. 161-176). Berrett-Koehler: San Francisco.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Harvard University Press.
- Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill: London.
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Hussain, I., Shu, R., Tangirala, S., & Ekkirala, S. (2019). The voice bystander effect: How information redundancy inhibits employee voice. *Academy of Management Journal*, 62(3), 828-849.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Podsakoff, N. P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on the organization's bottom line?. *Personnel Psychology*, 64(3), 559-592.
- Milliken, F. J., & Lam, N. (2009). Making the decision to speak up or to remain silent: Implications for organizational learning. In J. Greenberg, & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and silence in organizations* (pp. 225–244). Bingley: Emerald.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic Academy Of Management, *The Academy Of Management Review*, 25(4), 706-725.

- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476. doi:10.1111/1467-6486.00387.
- Parker, L. & August, D. (1997). Silent Dissenters: A Model for Exploring the Source and Consequences of Principled Turnover. Paper Presented at the Meeting of the Academy of Management, Boston.
- Piderit, S. K. & Ashford, S. J. (2003). Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender-Equity Issues. *Journal of Management Studies*, 40, 1477-1502. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00388>
- Pinder, C. C., Harlos, K. P. (2001), Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, (20), 331-369.
- Read, W. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15, 2-16.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17, 205-215.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G., III (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responsiveness to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
- Ryan, K. D., & Oestreich, D. K. (1991). *Driving Fear Out Of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sadeghi, M., & Razavi, M. R. (2020). Organizational silence, organizational commitment and creativity: The case of directors of Islamic Azad University of Khorasan Razavi. *European Review of Applied Psychology*, 70(5), 100557.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Şevik, Ü. (2020). Algılanan örgütsel politikanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (63), 206-227.
- Weick, K. (2002). The Reduction of Medical Errors through Mindful Interdependence. In *Medical Error: What Do We Know? What Do We Do?*, edited by M. M. Rosenthal and K. M. Sutcliffe, pp 177-99. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S. and Botero, I. C. (2003). 'Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs'. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-92.
- Yao, L., Ayub, A., Ishaq, M., Arif, S., Fatima, T., & Sohail, H. M. (2022). Workplace ostracism and employee silence in service organizations: the moderating role of negative reciprocity beliefs. *International Journal of Manpower*, 43(6), 1378-1404.
- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, pp 1389-1404.

YENİLİKÇİ VE PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞLARI

Gamze GÜNER KİBAROĞLU¹

GİRİŞ

Çalışanların refahı ve işe bağlılıkları arasındaki karmaşık etkileşim, örgütsel davranış alanında büyük ilgi görmüştür. Modern iş yerlerinin sürekli değişim ve artan taleplerle karakterize edilen dinamik doğası, çalışanların görevlerine bağlılıklarını, heveslerini ve adanmışlıklarını etkileyen faktörlerin araştırılmasını teşvik etmiştir (Gomes vd., 2022: 90; Huang vd., 2021: 533; Mihalache ve Mihalache, 2022: 296). Bu söylemin merkezinde, örgütsel başarıya önemli katkılarda bulunan yenilikçi çalışma davranışı ve proaktif çalışma davranışı kavramları yer almaktadır (Montani vd., 2014: 646; Xu vd., 2022: 49).

Son yıllarda, yenilikçi çalışma davranışı kavramı, kuruluşlarda yaratıcılık ve ilerleme kültürünü teşvik etmek için önem kazanmıştır. Yenilikçi çalışma davranışı, çalışanların yeni fikirler üretme, alışılmadık çözümleri destekleme ve yeni fırsatların keşfedilmesine aktif olarak katılma eğilimlerini kapsamaktadır (van Essen vd., 2022: 211; Montani, 2021: 725). Bu davranış, hızla gelişen bir ortamda kurumun uyum yeteneğini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların başarı ve öz yeterlilik duygularını besleyerek genel refahlarını da etkileyebilmektedir (Salem vd., 2023: 657; Lambriex-Schmitz, 2020: 118). Buna paralel olarak, proaktif çalışma davranışı, görev ve sorumluluklara yönelik proaktif bir yönelimi kapsamaktadır. Proaktif çalışanlar inisiyatifleri, atılganlıkları ve zorlukları öngörmeleri ile karakterize edilebilirler. Aktif olarak iyileştirme fırsatları ararken, potansiyel engelleri ele alır ve rollerini sahiplenebilirler (Cai vd, 2023: 184). Bu proaktif zihniyet yalnızca kurumsal verimliliğin ve etkinliğin artmasına katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda bireyin özerklik duygusu ve çalışma ortamı üzerindeki kontrolü ile de uyum sağlayabilmektedir (Fay, 2023: 507). Bu davranışlar ve işe bağlılık arasındaki karmaşık bağlantı, bunların altında yatan ortak mekanizmalar göz önünde

¹ Dr., Başkent Üniversitesi, gamzeguneribaroglu@gmail.com; gguneribaroglu@baskent.edu.tr

bulundurulduğunda ortaya çıkmaktadır (El-Gazar vd., 2022: 2690). Bu nedenle hem yenilikçi hem de proaktif iş davranışları yüksek derecede içsel motivasyon, bir amaç duygusu ve kişinin rolüyle derin bir bağ kurmasını gerektirmektedir. Bu davranışları sergileyen çalışanlar, kişisel değerlerinin ve isteklerinin kurumsal katkılarıyla uyumlu olması nedeniyle genellikle yüksek bir bağlılık durumu yaşayabilirler. Bu uyum sadece çalışma tutkularını körüklemekle kalmaz, aynı zamanda psikolojik refahlarını da artırabilmektedir.

Yenilikçilik ve proaktiflik, günümüzün başarılı örgütlerin temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede bu çalışma, yenilikçi ve proaktif iş davranışları ile bunların işe bağlılıkla karşılıklı ilişkisi arasındaki karmaşık etkileşimi öne çıkarmaktadır. Örgütler, bu bağlantıların altında yatan mekanizmaları gözlemleyerek, çalışanların refahını besleyen ve rollerine sarsılmaz bağlılıklarını teşvik eden bir ortamın nasıl geliştirileceğine dair içgörüler elde edebilirler. Nihayetinde, bu faktörler arasındaki dinamikleri anlamak ve kullanmak, kuruluşların performanslarını optimize etmelerini ve gelişen bir işgücü yaratmalarını sağlayabilir. Bu nedenle bu çalışma, bu davranışlar arasındaki çok yönlü ilişkiyi incelemekte ve işe bağlılıkla olan karmaşık bağlantılarına ışık tutmaktadır. Çünkü bu davranışlar, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlama yeteneklerini artırırken, rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilmektedir. Ayrıca bu çalışma, yenilikçi ve proaktif davranışların ne olduğu, nasıl teşvik edilebileceği ve örgütler için sağladığı faydaları örgütsel davranış açısından incelemektir. Bu kapsamda bu tür davranışların çalışanlar üzerindeki etkileri ve yönetim stratejileri üzerindeki etkileri de ele alınmaktadır.

YENİLİKÇİ VE PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞLARI

Yenilikçi Çalışma Davranışları

Yenilikçi çalışma davranışları, bireylerin veya çalışanların iş ortamında yaratıcı ve özgün fikirler üretme, yeni yaklaşımlar geliştirme ve mevcut durumları iyileştirme eğilimini ifade etmektedir (Bunce ve West, 1995: 206; Ostlund, 1973: 94). Bu tür davranışlar, rutin ve geleneksel yöntemlerin ötesine geçerek iş süreçlerine yeni bir bakış açısı getirme amacını taşımaktadır. Bu tür çalışma davranışları, örgütlerin değişen koşullara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamasına yardımcı olabilirken, rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürmelerine katkıda bulunabilirken yeni fikirlerin üretilmesi, mevcut süreçlerin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin benimsenmesi, risk alabilme ve değişime açıklık gibi özellikleri içermektedirler (Handel ve Gittleman, 2004: 71). Bu nedenle bireylerin yenilikçi çalışma davranışları sergilemesi, örgütlerin inovasyon yeteneklerini artırmasına ve daha etkili sonuçlar elde etmelerine yardımcı olabilmektedir (Janssen, 2004:202; Ramamoorthy vd., 2005: 143)

Yenilikçi çalışma davranışları, bireylerin işleriyle ilgili sorunlara farklı açılardan yaklaşmalarını, yaratıcı çözümler üretmelerini ve iş süreçlerini daha etkin hale getirmelerini sağlamaktadır. Bu davranışlar aynı zamanda iş birliğini teşvik ederken diğer taraftan takım çalışmasını destekleyebilmektedir. Böylelikle çalışanların örgüt içindeki motivasyonu artmaktadır. Bu bakış açısı ile yenilikçi çalışma davranışları iş dünyasında örgütlerin esneklik, değişime uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme yeteneklerini artıran önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmasını sağlamaktadır (Leiter ve Harvie, 2000: 288-289; Reuvers vd., 2008: 228-229). Bu davranışlar, bireylerin ve örgütlerin gelecekteki başarısını etkileyebilirken sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmelerine olanak tanımaktadır (Janssen, 2003: 348). Bu tür çalışma davranışları genellikle farklı alt boyutlara ayrılabilir ve bu boyutlar, çalışanların farklı yönlerde nasıl yenilikçi davrandığını açıklamaya yardımcı olabilir. Ancak yazında De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından yenilikçi çalışma davranışları üzerine yapılan çalışmada bu kavram 4 alt boyutta açıklanmaktadır. Bu çerçevede yenilikçi çalışma davranışlarının alt boyutları Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Yenilikçi Çalışma Davranışları Alt Boyutları

Alt Boyut	Kapsamı	Amacı
Keşif oluşturma	Çalışanların yeni ve özgün fikirler üretme yetenekleri.	Bu boyut, iş süreçlerini veya ürün/hizmet tasarımlarını geliştirmek için yeni yaklaşımların oluşturulmasını içermektedir.
Üretme	Çalışanların mevcut durumu sorgulama ve geliştirme önerme eğilimleri.	Bu boyut, örgüt içinde değişimi teşvik ederek daha etkili yöntemlere geçişe katkıda bulunmayı içermektedir.
Destekleme	Çalışanların risk alabilme ve deneysel yaklaşımları benimseme yetenekleri ve destekleme eğilimi	Bu boyut, yeni fikirleri uygulama ve olası sonuçları değerlendirme ve destekleme eğilimini içermektedir.
Uygulama	Çalışanların farklı departmanlar veya ekipler arasında iş birliği ile fikirleri uygulama.	Bu boyut, farklı bakış açılarından yararlanarak yenilikçi çözümleri içeren fikirlerin uygulama aşamasını göstermektedir.

*Kaynak: De Jong ve Den Hartog, 2010.

Tablo 1’de görülen bu alt boyutlar, yenilikçi çalışma davranışlarını daha ayrıntılı bir şekilde anlamamıza yardımcı olabilir ve örgütlerin yenilikçilik kültürünü geliştirmek için hangi alanlara odaklanması gerektiğini göstermektedir. Çalışanların yenilikçi çalışma davranışlarının altında yatan bu dört önemli boyut, iş dünyasında inovasyonu teşvik ederek örgütlerin rekabet avantajlarını artırabilmektedir. Daha açık bir ifadeyle, (1) Keşif oluşturma boyutu, çalışanların iş süreçlerini ve ürün tasarımlarını yenilikçi yaklaşımlarla geliştirebilme yeteneğini temsil ederken (2) Üretme boyutu, mevcut durumu sorgulayarak iyileştirmeler ve önerme eğilimini vurgulamaktadır.

(3) Destekleme, çalışanların yeni fikirleri cesurca uygulama ve sonuçları değerlendirme becerisini yansıtırken (4) Uygulama boyutu ise farklı ekipler arasında iş birliği yapabilme ve farklı bakış açılarını birleştirme yeteneğini ifade ederek fikirlerin uygulama aşamasını vurgulamaktadır. Bu dört alt boyut bir araya geldiğinde, çalışanların yenilikçi düşünce ve eylemlerini kolaylaştırarak örgütlerin sürekli olarak inovatif ve rekabetçi olmalarına katkıda bulunabilmektedirler.

Yenilikçi Çalışma Davranışının Dayandığı Teoriler

Yenilikçi çalışma davranış kavramı, temel olarak inovasyon ve örgütsel davranış teorilerine dayanmaktadır. Bu kavramın temelindeki kuramsal teoriler arasında inovasyon teorisi sayılabilir. İnovasyon Teorisi, örgütlerde yeni ve özgün fikirlerin üretilmesi ve uygulanması sürecini incelemektedir. Yenilikçi çalışma davranışı, çalışanların bu inovasyon sürecine aktif olarak katılmasını ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını vurgulamaktadır (Yu ve Hang, 2010: 438) Ayrıca yenilikçi çalışma davranışı, beklenti teorisine de dayanabilmektedir. Bu teoriye göre, bir çalışanın yenilikçi bir fikir geliştirme veya yeni bir süreç oluşturma gibi bir eylemi gerçekleştirme olasılığı, bu eylemin performansa dönüşeceğine, performansın da olumlu sonuçlara (örneğin tanıma, ödül, yükselme vb.) yol açacağına olan inancına bağlı olabilir. Eğer bir çalışan, yenilikçi bir fikir ortaya koyarak performansını artırmanın ve bu performansın ödüllendirilmesinin olası olduğuna inanıyorsa, bu beklentileri onun yenilikçi çalışma davranışını teşvik edebilir (Reinhardt ve Wahba, 1975: 522).

Ancak Yenilikçi çalışma davranışının temelini açıklamak için “Örgütsel Öğrenme Teorisi” diğer teorilere nazaran oldukça önemlidir. Bu teori, örgütlerin sürekli olarak yeni bilgi ve deneyimleri edinme, paylaşma ve bu bilgileri uygulama süreçlerini incelemektedir (Argyris ve Schön, 1978). Yenilikçi çalışma davranışı da bu teoriye dayanarak çalışanların öğrenme sürecine aktif olarak katılmalarını ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik edebilmektedir. Daha açık bir ifadeyle, bu teori yenilikçi çalışma davranışı ile çalışanların öğrenmeyi teşvik ederek ve bilgi paylaşımını artırarak örgüt içindeki öğrenme sürecini güçlendirebilir. Bu çerçevede Örgütsel Öğrenme Teorisi’ne göre, örgüt içindeki bireyler ve gruplar, deneyimlerinden ders çıkarma ve bu deneyimleri gelecekteki karar ve eylemlerinde kullanma eğilimindedirler. Bu teori, örgüt içindeki bilgi akışının ve iletişimin önemini vurgulamaktadır (Argyris ve Schön, 1996; March ve Olsen, 1975: 148). Bu nedenle, yenilikçi çalışma davranışı, çalışanların yeni fikirler üretmelerini, bu fikirleri diğerleriyle paylaşmalarını ve örgütlerin bilgi havuzuna katkıda bulunmalarını teşvik edebilmektedir.

Yenilikçi Çalışma Davranışının Örgütlere Etkisi

Yenilikçi çalışma davranışlarının örgütlere etkisi oldukça önemlidir ve bir dizi olumlu sonuçlar doğurabilir. Bu kapsamda yenilikçi çalışma

davranışlarının örgütlere etkilerini sırlamak gerekirse bunların en başında inovasyon ve gelişme alanında gerçekleşebilir. Yenilikçi çalışma davranışları, örgütlerin inovasyon kapasitesini artırabilmektedir. Çalışanların yeni fikirler ve yaklaşımlar sunması, örgütlerin sürekli olarak yenilik yapma ve gelişme yeteneğini teşvik edebilmelerini sağlamaktadır (Almahamid ve Ayoub, 2022: 410-411). Farklı etki ise çözüm odaklı yenilikçi çalışma davranışları yoluyla örgütlere etki sağlayabilmektedir. Bu etki örgütlerin sorunlara farklı açılardan yaklaşma ve yaratıcı çözümler üretme yeteneği kazandırabilmektedir. Bu da iş süreçlerinin daha verimli ve etkili hale getirilmesine yardımcı olabilmektedir (Xu vd., 2022: 50-60).

Ayrıca yenilikçi çalışan davranışları, örgütlerde çalışan motivasyonu ve bağlılığı artırabilmektedir. Daha açık bir ifadeyle, yenilikçi çalışma davranışlarını sergileyen çalışanlar, genellikle işlerine daha bağlı ve motive olmuş hissedebilirler. Bu çerçevede yenilikçi çalışma davranışı teşvik edildiğinde, çalışanların kendi fikirlerini paylaşma ve işe katkıda bulunma isteği artabilmektedir (Salem vd., 2023: 658). Bunlara ilave olarak yenilikçi çalışma davranışları, örgüt kültürünü zenginleştirerek değişime uyum sağlanmasının yolunu açabilir. Yani inovasyon ve yaratıcılık teşvik edildiğinde, çalışanlar arasında daha açık iletişim, iş birliği ve fikir paylaşımı sağlayabilirken örgütlerin hızla değişen koşullara uyum sağlamalarına yardımcı olabilmektedir. Çalışanlar yeni fikirleri ve yaklaşımları benimseyerek değişime daha hızlı adapte olabilirler.

Tüm bu etkiler göze alındığında yenilikçi çalışma davranışları örgütler için olumlu etki yaratabilmektedir. Bu davranışlar, işletmelerin inovasyon yeteneklerini artırmalarına, çalışan motivasyonunu yükseltmelerine ve genel olarak sürdürülebilir başarılar sağlamalarına yardımcı olabilmektedir. Yenilikçi çalışma davranışları, örgütlerin sadece günümüz rekabetçi iş dünyasında ayakta kalmasına yardımcı olmakla kalmaz aynı zamanda uzun vadeli başarılarını da şekillendirebilmektedir.

Proaktif Çalışma Davranışları

“Proaktif,” aktif, öz-girişimci ve önceden düşünerek hareket etme anlamına gelmektedir (Larson vd, 1986:388). Bu nedenle proaktif kişiler, olaylara tepki vermek yerine, olayları önceden tahmin ederek ve planlayarak hareket edebilmektedirler. Bu yaklaşım, sorunları önceden önlemeye çalışmayı, fırsatları değerlendirmeyi ve kendi inisiyatifleriyle harekete geçmeyi içermektedir. Ayrıca bu bireyler, çevrelerindeki değişikliklere hızla uyum sağlayabilir ve olumlu sonuçlar elde etmek için kendi adımlarını atabilmektedirler (Crant ve Bateman, 2000: 65). Bu çerçevede bireysel hareketten gelen proaktif çalışma davranışı, modern iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Proaktif çalışan davranışı, çalışanların sadece rutin görevleri yerine getirmekle

sınırlı kalmayıp, aynı zamanda öz-girişimci bir yaklaşımla sorunları çözmeyi, fırsatları değerlendirmeyi ve iş performansını artırmayı amaçlamaktadır (Bjørkelo vd., 2010: 372).

Bu kapsamda proaktif çalışanlar, iş yerinde sadece talimatları izlemek yerine proaktif bir yaklaşımla kendiliğinden harekete geçerek örgütlerin hedeflerine katkıda bulunabilmektedir. Bu nedenle birçok farklı proaktif çalışan davranış türünden söz edilebilmektedir (Belschak ve Den Hartog, 2010: 457). Bunlar arasında sorun çözme ve iyileştirme, bu tür davranışların temelini oluşturmaktadır. Çalışanlar, karşılaştıkları zorlukları kendi inisiyatifleriyle çözmeye çalışırken iş süreçlerini daha verimli hale getirmek için önerilerde bulunabilmektedirler.

Proaktif Çalışma Davranışının Dayandığı Teoriler

Proaktif çalışma davranışı, örgütsel davranış alanında “Rol Teorisi” ile açıklanabilmektedir. Rol Teorisi, bireylerin belirli rolleri üstlendiklerini ve bu rolleri yerine getirirken nasıl davranmaları gerektiğini içeren bir çerçeve sunmaktadır (Trahair, 1975: 35). Proaktif çalışma davranışı, bireylerin sadece belirlenmiş rolleri yerine getirme değil, aynı zamanda daha fazla sorumluluk üstlenme ve inisiyatif gösterme eğilimini içerebilmektedir. Rol Teorisi’ne göre, bireylerin rol beklentileri ve rol gereklilikleri mevcuttur (Bentley, 1965: 11). Proaktif çalışma davranışı, bireylerin bu rol beklentilerini aşan bir şekilde davranmalarını ve inisiyatif alarak örgütlerin amaçlarına katkıda bulunmalarını sağlayabilmektedir. Bu teoriye göre, bireylerin rol davranışları sadece belirlenen görevleri yerine getirmekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda daha fazla sorumluluk üstlenme, yenilikçi fikirler sunma ve değişime liderlik etme gibi özellikleri içerebilmektedir (Lynch, 2007: 380). Proaktif çalışma davranışı, rol beklentilerini yerine getirmekle birlikte, ayrıca öz-girişimci ve önceden düşünerek hareket etmelerine teşvik edebilmektedir. Bu şekilde, örgüt içinde daha fazla değer yaratılabilir, inovasyon teşvik edilebilir ve rekabet avantajı elde edilebilir.

Proaktif çalışma davranışı, yenilikçi çalışma davranışı gibi örgütsel öğrenme teorisinin bir yansıması olarak açıklanabilmektedir. Örgütsel öğrenme teorisi, örgütlerin sürekli olarak bilgiyi edinme, paylaşma, yeniden kullanma ve uygulama yetenekleri üzerine odaklanmaktadır (Argyris ve Schön, 1996) Bu teoriye göre, örgütler bilgiyi etkili bir şekilde yöneterek rekabet avantajı elde edebilirler (March ve Olsen, 1975: 147-148). Proaktif çalışma davranışı da bu bağlamda, çalışanların örgüt içindeki bilgiyi etkin bir şekilde kullanma ve paylaşma eğilimini yansıtabilmektedir. Çalışanlar, çevrelerindeki fırsatları ve sorunları değerlendirdiklerinde, öğrenme sürecine katkıda bulunabilmektedirler.

Bu çerçevede proaktif çalışma davranışı, yenilikçi fikirler sunarak, iş süreçlerini geliştirerek ve değişime liderlik ederek örgütün öğrenme kapasitesini

artırabilmektedirler. Bu teori, ayrıca proaktif çalışma davranışının örgütlerin bilgi tabanını genişletmeye ve iyileştirmeye yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanlar, kendi inisiyatifleriyle harekete geçerek yeni bilgileri öğrenebilir ve bu bilgileri örgütlerin hedeflerine ulaşmak için kullanabilmektedirler. Bu şekilde, proaktif çalışma davranışı, örgütlerin sürekli olarak gelişimini ve rekabet avantajını destekleyebilmektedir. Bu nedenle proaktif çalışma davranışı örgütsel öğrenme teorisinin bir uzantısı olarak görülebilmektedir. Bu davranış şekli, çalışanların öğrenme sürecine aktif katılımını yansıtarak örgütlerin bilgi tabanını zenginleştirmesine ve sürdürülebilir başarı elde etmesine yardımcı olabilmektedir.

Proaktif Çalışma Davranışının Örgütlere Etkisi

Proaktif çalışma davranışı, örgütlerin etkinliği ve rekabet avantajını artırma potansiyeli taşıyan önemli faktörlerden biridir (El-Gazar vd., 2022: 2690). Çalışanların proaktif davranışları, mevcut durumu sorgulama, yeni fikirler önerme, risk alma ve inisiyatif alma gibi unsurları içermektedir. Bu çalışma davranışları, örgütlerin değişen iş dünyasında daha çevik ve yenilikçi olmalarına yardımcı olabilmektedirler. Proaktif çalışanlar, iş süreçlerinde iyileştirmeler yaparak verimliliği artırabilir, yeni fırsatları keşfedebilir ve örgüt hedeflerine daha etkili bir şekilde katkıda bulunabilirler. Ayrıca, proaktif çalışma davranışı, çalışanların kişisel tatmin düzeyini artırabilmektedir (Galletta vd., 2019: 1153). Bu sayede çalışanlar kendi fikirlerini hayata geçirme ve yeni projelere katılma fırsatları sayesinde daha da motive olabilirler. Bu da iş tatmini, bağlılık ve genel olarak çalışanın duygusal refahının artmasını sağlayabilir. Bununla birlikte, proaktif çalışanlar, sorunları daha etkili bir şekilde çözebilme yeteneğine sahip olabilirler ve böylece iş yerinde daha iyi bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunabilirler.

Proaktif çalışan davranışları, yenilikçi fikirler ve çözümler sunarak örgütün sürekli olarak gelişmesini sağlayabilirler. Aynı zamanda, proaktif çalışan davranışları, değişen pazar koşullarına daha hızlı adapte olabilirler ve örgütün rekabetçiliğini artırabilirler. Bu nedenle, örgüt içinde proaktif davranışların teşvik edilerek çalışanların iş performansını ve örgütün genel etkinliğini artırabilirler (Schmitt et al., 2016: 15-16). Proaktif çalışan davranışı aynı zamanda örgüt içinde değişim ve inovasyonu teşvik edebilmektedir. Çalışanlar, mevcut durumu sorgulayan ve yeni fikirler önererek örgütlerin sürekli olarak gelişmesine katkıda bulunabilmektedirler. Bu tür yenilikçi yaklaşımlar, örgütlerin rekabet avantajını artırabilir ve sürdürülebilir büyümeye katkı sağlayabilirler. Bununla birlikte, proaktif çalışan davranışı risk almayı gerektirebilir (Bindl ve Parker, 2010: 571).

Bu nedenle çalışanlar, belirsizlikleri tolere etmeye ve yeni yolları denemeye hazır olmalıdır. Bu tür risk alma davranışları, örgütlerin daha hızlı ve esnek

bir şekilde değişen koşullara uyum sağlamasına yardımcı olabilmektedir. Ancak, proaktif çalışma davranışının etkileri konusunda bazı dikkat edilmesi gereken noktalar da mevcuttur. Örneğin, aşırı proaktiflik bazen iş yerinde uyumsuzluklara veya gereksiz risklere neden olabilmektedir. Ayrıca, proaktif çalışanların gereksiz yere diğer çalışanları rahatsız etme veya mevcut iş akışını bozma riski de bulunmaktadır. Bu nedenle, proaktif çalışma davranışını teşvik ederken dengeyi sağlamak ve örgütlerin amaçlarına uygun şekilde yönlendirmek önemlidir.

TARTIŞMA

Bu bölümün odak noktası, yenilikçi çalışma davranışı ve proaktif çalışma davranışı kavramlarının iş yaşamında nasıl bir rol oynadığını anlamak üzerinedir. Hem yenilikçi çalışma davranışı hem de proaktif çalışma davranışı, çalışanların örgüt içinde daha etkili ve verimli olmalarını sağlama potansiyeli taşıyan önemli kavramlardır. Bu bölümde, bu iki davranış türünün benzerliklerini ve farklılıklarını tartışarak, her birinin örgüt performansına etkilerini değerlendirilmektedir. Yenilikçi çalışma davranışı ve proaktif çalışma davranışı, her ikisi de çalışanların sadece rutin görevleri yerine getirmekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt içinde pozitif bir etki yaratma amacını taşımaktadır. Her iki davranış türü de çalışanların kendi inisiyatifleriyle harekete geçmelerini, sorunları çözmeyi, fırsatları değerlendirmeyi ve iş süreçlerini geliştirmeyi içermektedir. Hem yenilikçi çalışma davranışı hem de proaktif çalışma davranışı, örgütlerin daha rekabetçi ve inovatif olmasına katkı sağlayabilmektedir. Ancak yenilikçi çalışma davranışı ile proaktif çalışma davranışı kavramları birbiri ile benzerlik gösterse de aralarında belirli farklılıklar gözlemlenmektedir.

Yenilikçi çalışma davranışı genellikle daha büyük ölçekli yenilikler ve dönüşümleri içerebilir. Bu tür davranış, yeni ürünler veya hizmetler geliştirmek, iş süreçlerini yeniden tasarlamak veya pazarlama stratejilerini değiştirmek gibi daha geniş çaplı değişiklikleri ifade edebilirler. Öte yandan, proaktif çalışma davranışı daha çok günlük görevlerde ve iş süreçlerinde etkin olma üzerine odaklanmaktadır. Bu çerçevede çalışanlar, küçük ölçekli iyileştirmeler ve verimlilik artışları sağlamak için inisiyatif alabilirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümün amacı, yenilikçi çalışma davranışı ve proaktif çalışma davranışı kavramlarını örgütsel davranış açısından incelemek ve bu davranışların örgütler üzerindeki etkilerini anlamaktır. Bu kapsamda bu bölümde yenilikçi çalışma davranışları ve proaktif çalışma davranışları kavramları açıklanmıştır. Ardından dayandığı teoriler üzerinde durularak örgüte muhtemel etiklerine değinilmiştir. Böylece bu iki davranış türünün örgütlerin başarısına olumlu katkılar sağladığı ortaya çıkarılmıştır. Yine çalışma kapsamında yenilikçi çalışma davranışı,

örgütlerin rekabet avantajını artırma ve inovasyonel kapasitelerini geliştirme konusunda önemli bir rol oynayabileceği ortaya çıkarılmıştır. Çalışanların yeni fikirler sunması, süreçleri yeniden tasarlaması ve örgütün hedeflerine uygun olarak değişiklikler yapması, örgütlerin büyüme ve sürdürülebilirlik yolunda ilerlemesine yardımcı olabileceği işaret edilmiştir.

Ayrıca yenilikçi çalışma davranışı aynı zamanda çalışanların motive olmalarını ve işlerine duygusal bağlılık geliştirmelerini sağlayarak, iş tatminini artırabileceği vurgulanmıştır. Buna paralel olarak proaktif çalışma davranışının ise örgütlerin iş süreçlerini daha verimli hale getirmesine yardımcı olacağı işaret edilmiştir. Ayrıca çalışanların sorunları önceden tahmin edip çözüme kavuşturmaları, iş akışını kesintisiz hale getirebileceği ve hataları minimize edebileceği vurgulanmıştır. Aynı zamanda, proaktif çalışma davranışı, çalışanların liderlik yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanıyabilirken inisiyatif alarak ve sorumluluk üstlenerek örgütlerin yönlendirilmesine katkıda bulunabileceğinin altı çizilmiştir.

Sonuç olarak hem yenilikçi çalışma davranışı hem de proaktif çalışma davranışı, örgütlerin başarısını artırmada etkili stratejiler sunabilmektedir. Bu davranışlar, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini, sorumluluk almalarını ve örgütlerin amaçlarına daha iyi hizmet etmelerini teşvik edebilmektedir. Örgütlerin hızla değişen ve rekabetçi iş ortamında ayakta kalabilmeleri için hem yenilikçi hem de proaktif çalışma davranışını teşvik etmek ve desteklemek önemlidir. Bu davranışlar, örgütleri geleceğe taşıyacak ve sürdürülebilir başarıya ulaştıracaktır.

KAYNAKÇA

- Almahamid, S. M. ve Ayoub, A. E. A. (2022). A Predictive Structural Model Of New Ways of Working on Innovative Work Behaviour: Higher Education Perspective in The Gulf Cooperation Council. *Creativity and Innovation Management*, 31(3), 410-429.
- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Belschak, F. D. ve Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, Prosocial, and Pro-Organizational Foci of Proactive Behaviour: Differential Antecedents and Consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475-498.
- Bentley, J. C. (1965). Role Theory in Counseling: A Problem in Definition. *The Personnel and Guidance Journal*, 44(1), 11-17.
- Bindl, U. K. ve Parker, S. K. (2010). Proactive Work Behavior: Forward-Thinking and Change-Oriented Action in Organizations. İçinde S. Zedeck (Editör), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 567–598). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bjørkelo, B., Einarsen, S. ve Matthiesen, S. B. (2010). Predicting Proactive Behaviour at Work: Exploring The Role of Personality As An Antecedent of Whistleblowing Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 371-394.
- Bunce, D. ve West, M. A. (1995). Self Perceptions and Perceptions of Group Climate as Predictors of Individual Innovation at Work. *Applied Psychology*, 44(3), 199-215.
- Cai, Z., Tian, Y. ve Wang, Z. (2023). Career Adaptability and Proactive Work Behaviour: A Relational Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(1), 182-202.
- Crant, J. M. ve Bateman, T. S. (2000). Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- De Jong, J. ve Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- El-Gazar, H. E., Zoromba, M. A., Zakaria, A. M., Abualruz, H. ve Abousoliman, A. D. (2022). Effect of Humble Leadership on Proactive Work Behaviour: The Mediating Role of Psychological Empowerment Among Nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2689-2698.
- Fay, D., Strauss, K., Schwake, C. ve Urbach, T. (2023). Creating Meaning By Taking Initiative: Proactive Work Behavior Fosters Work Meaningfulness. *Applied Psychology*, 72(2), 506-534.
- Galletta, M., Vandenberghe, C., Portoghese, I., Allegrini, E., Saiani, L. ve Battistelli, A. (2019). A Cross-Lagged Analysis of The Relationships Among Workgroup Commitment, Motivation and Proactive Work Behaviour in Nurses. *Journal of Nursing Management*, 27(6), 1148-1158.
- Gomes, J. F. S., Marques, T. ve Cabral, C. (2022). Responsible Leadership, Organizational Commitment, and Work Engagement: The Mediator Role of Organizational Identification. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1), 89-108.
- Handel, M. J. ve Gittleman, M. (2004). Is There A Wage Payoff to Innovative Work Practices?. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(1), 67-97.
- Huang, G. H., Zhang, Y., Zhang, X. ve Long, L. (2021). Job Insecurity, Commitment and Proactivity Towards The Organization and One's Career: Age As A Condition. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 532-552.
- Janssen, O. (2003). Innovative Behaviour and Job Involvement At The Price of Conflict and Less Satisfactory Relations With Co-Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347-364.

- Janssen, O. (2004). How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.
- Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beausaert, S., Bijker, M. ve Segers, M. (2020). When Innovation in Education Works: Stimulating Teachers' Innovative Work Behaviour. *International Journal of Training and Development*, 24(2), 118-134.
- Larson, L. L., Bussom, R. S., Vicars, W. ve Jauch, L. (1986). Proactive Versus Reactive Manager: Is The Dichotomy Realistic?. *Journal of Management Studies*, 23(4), 385-400
- Leiter, M. P. ve Harvie, P. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Lynch, K. D. (2007). Modeling Role Enactment: Linking Role Theory and Social Cognition. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 37(4), 379-399.
- March, J. G. ve Olsen, J. P. (1975). The Uncertainty of The Past: Organizational Learning Under Ambiguity. *European Journal of Political Research*, 3(2), 147-171.
- Mihalache, M. ve Mihalache, O. R. (2022). How Workplace Support For The COVID-19 Pandemic and Personality Traits Affect Changes In Employees' Affective Commitment To The Organization and Job-Related Well-Being. *Human Resource Management*, 61(3), 295-314.
- Montani, F., Courcy, F., Battistelli, A. ve de Witte, H. (2021). Job Insecurity and Innovative Work Behaviour: A Moderated Mediation Model of Intrinsic Motivation and Trait Mindfulness. *Stress and Health*, 37(4), 742-754.
- Montani, F., Odoardi, C. ve Battistelli, A. (2014). Individual and Contextual Determinants of Innovative Work Behaviour: Proactive Goal Generation Matters. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 645-670.
- Ostlund, L. E. (1973). Factor Analysis Applied to Predictors of Innovative Behavior. *Decision Sciences*, 4(1), 92-108.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T. ve Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Reinhardt, L. ve Wahba, M. A. (1975). Expectancy Theory As A Predictor Of Work Motivation, Effort Expenditure, and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 18(3), 520-537.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J. ve Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
- Salem, N. H, Ishaq, M. I., Yaqoob, S., Raza, A. ve Zia, H. (2023). Employee Engagement, Innovative Work Behaviour, and Employee Wellbeing: Do Workplace Spirituality and Individual Spirituality Matter? *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(2), 657-669.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N., ve Belschak, F. D. (2016). Transformational Leadership and Proactive Work Behaviour: A Moderated Mediation Model Including Work Engagement and Job Strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588-610
- Trahair, R. C. S. (1975). Structural Role Theory and The Total Institution. *Australian Journal of Psychology*, 27(1), 31-40.
- van Essen, H. J., de Leede, J. ve Bondarouk, T. (2022). Innovation Energy: The Stimulus Converting Employees' Innovation Properties Into Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 31(2), 210-222.
- Yu, D. ve Hang, C. C. (2010). A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 435-452.
- Xu, Y., Liu, D. ve Tang, D-S. (2022). Decent Work and Innovative Work Behaviour: Mediating Roles of Work Engagement, Intrinsic Motivation and Job Self-Efficacy. *Creativity and Innovation Management*, 31(1), 49-63.

STRATEJİK DEĞİŞİM SÜREÇLERİNDE ÇALIŞAN DİRENCİ

Gözde MERT¹

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası, sürekli bir değişim ve dönüşüm süreci içindedir. Rekabetin keskinleştiği, teknolojinin hızla ilerlediği ve müşteri beklentilerinin sürekli olarak evrildiği bir çağda, örgütler rekabet avantajını korumak ve büyümek için stratejik değişimlere ihtiyaç duymaktadır (Jones ve James, 2017). Stratejik değişim, bir örgütün amaçlarına ulaşmak ve gelecekteki başarıyı sağlamak için gerekli bir adımdır.

Stratejik değişim, örgütlerin hedeflerini, süreçlerini ve kültürlerini değiştirmek için bir süreçtir. Bu değişim, iş modellerinin, yeniden tasarımı, teknoloji uygulamalarına kadar geniş bir yelpazede gerçekleşebilir. Stratejik değişim, örgütlerin rekabet gücünü artırmak, yeni pazarlara girmek, maliyetleri azaltmak ve müşteri memnuniyetini artırmak gibi amaçlarla gerçekleştirilebilir (Cameron ve Green, 2015). Ancak, stratejik değişim süreçleri sıklıkla örgüt içinde önemli zorluklarla karşılaşır. Bu zorlukların başında ise çalışan direnci gelmektedir.

Çalışan direnci, örgüt içindeki bireylerin, grupların veya paydaşların stratejik değişimlere karşı gösterdikleri isteksizlik veya direnç olarak tanımlanabilir (Holt vd., 2007). Çalışan direnci, değişimin uygulanmasını zorlaştırabilir, geciktirebilir veya başarısızlığa neden olabilir. Bu nedenle, çalışan direncini anlamak, yönetmek ve aşmak, stratejik değişim süreçlerinin başarısı için kritik öneme sahiptir.

Bu çalışmanın amacı, stratejik değişim süreçlerinde çalışan direncini ele almak ve yönetmek için gerekli bilgi, stratejiler ve araçlar sunmaktır. Bu bölüm, çalışan direncinin nedenlerini, sonuçlarını ve nasıl azaltılacağını anlatan temel konuları kapsamaktadır.

¹ Doç. Dr., İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, gozde.mert@nisantasi.edu.tr

STRATEJİK DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Stratejik değişim, bir örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için iş süreçlerini, yapılarını veya stratejilerini bilinçli bir şekilde değiştirdiği bir süreçtir (Cameron ve Green, 2015). Bu tür bir değişim, örgütün amacını ve gelecekteki yönünü belirlemeyi içerir ve örgütün rekabet avantajını sürdürmesine yardımcı olabilir.

Değişim yönetimi, örgütün stratejik değişimleri etkili bir şekilde planlamasına, uygulamasına ve denetlenmesine yardımcı olan kritik bir süreçtir (Kotter, 1995). Değişim yönetimi, örgüt içinde istikrarı sağlarken, yeni fikirlerin ve süreçlerin kabul edilmesini ve uygulanmasını kolaylaştırır. Ayrıca, çalışanların değişime direncini azaltabilir ve değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşmesine katkı sağlayabilir.

Stratejik Planlama ve Değişim İlişkisi

Stratejik planlama, örgütün hedeflerini ve kaynaklarını belirlemek için kullanılan bir süreçtir ve bu süreç stratejik değişimin temelini oluşturur (Thompson ve Martin, 2005; Cameron ve Green, 2015). Stratejik planlama, örgütün nerede olduğunu ve nereye gitmek istediğini belirlerken, stratejik değişim bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan değişiklikleri içerir. İyi bir stratejik planlama süreci, örgütün stratejik değişim sürecini yönlendirmek için bir çerçeve sunmaktadır.

Stratejik değişim ise, örgütün mevcut durumunu gelecekteki hedeflere uygun hale getirmek amacıyla gerçekleştirilen bir süreçtir (Cameron ve Green, 2015). Bu değişimler, örgüt yapısını, süreçlerini, kültürünü veya stratejilerini içermektedir. Stratejik değişim, örgütün stratejik planı ile uyumlu bir şekilde tasarlanmalı ve uygulanmalıdır.

Stratejik planlama ve stratejik değişim arasındaki ilişki, örgütün nerede olduğunu (mevcut durum) ve nereye gitmek istediğini (gelecekteki hedefler) belirleme sürecini yansıtır (Hayes, 2018). Stratejik planlama, örgütün neden var olduğunu ve neyi başarmak istediğini tanımlar; stratejik değişim ise, bu hedeflere ulaşmak için gereken değişiklikleri içerir. Bu bağlamda, stratejik planlama örgütün yol haritasını çizerken; stratejik değişim, bu yolu takip eden araçlardan biridir. Ayrıca, stratejik planlama süreci, örgütün değişime olan ihtiyacını ve yönlendirmesini daha belirgin hale getirebilir. Stratejik planlama aşamasında, örgütün zayıf yönleri, tehditleri ve fırsatları değerlendirilir ve bu değerlendirmeler stratejik değişim gerekçesini oluşturabilir (David, 2011). Stratejik planlama ve stratejik değişim, örgütlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışan iki kritik süreçtir. Stratejik planlama örgütün neden ve nereye gittiğini tanımlarken; stratejik değişim, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan değişiklikleri içermektedir.

Değişim Sürecinin Örgütün Misyonu ve Vizyonu ile Uyumu

Değişim sürecinin örgütün misyonu ve vizyonu ile uyumu, örgütün neden var olduğunu ve nereye gitmek istediğini belirlemesine yardımcı olur (Kotter, 1995). Örgütün misyonu ve vizyonu, temel amaçların ve gelecekteki hedeflerin belirlenmesini sağlayan önemli kavramlardır. Misyon, örgütün varoluş nedenini ve temel değerlerini tanımlamakta iken; vizyon ise örgütün gelecekteki hedeflerini, ideallerini ve arzuladığı durumu betimlemektedir (Bryson, 2018). Stratejik değişim, bu misyon ve vizyonla uyumlu olarak tasarlanmalı ve uygulanmalıdır. Bu uyum, çalışanların değişimi anlamalarını ve kabul etmelerini kolaylaştırır.

Örgütün misyonu, değişim sürecinin nedenini açıkça tanımlayan bir kavramdır. Değişim, örgütün misyonunu gerçekleştirmeyi veya daha iyi bir şekilde uygulamayı hedefler. Misyon, değişim sürecinin gerekçesini oluşturur ve örgütün çalışanlarına bu değişimin neden önemli olduğunu anlatır (Bryson, 2018).

Örgütün vizyonu, değişim sonrası istenen durumu ve hedefleri belirlemektedir. Değişim süreci, örgütün bu vizyonu gerçekleştirmesine yardımcı olur. Vizyon, örgütün yönlendirici bir güç olur ve değişim sürecini motive eder (Kotter, 1996).

Değişim sürecinin örgütün misyonu ve vizyonu ile uyumlu olması, başarının anahtarıdır. Uyum sağlandığında, değişim süreci örgütün temel amaçlarını gerçekleştirmeye yardımcı olur ve sürdürülebilirliği artırır. Ayrıca, çalışanlar misyon ve vizyon ile uyumlu bir değişimi daha kolay kabul eder ve destekler (Bryson, 2018).

Değişim Stratejileri ve Planlaması

Değişim stratejileri ve planlaması, örgütüm stratejik hedeflerine ulaşmak ve değişim sürecini etkili bir şekilde yönlendirmek için kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda değişim stratejilerinin oluşturulması, geliştirilmesi ve iş sürekliliği planlamasına değinilecektir.

a. Değişim Stratejilerinin Oluşturulması

Değişim stratejilerinin oluşturulması, örgütün neden değişime ihtiyaç duyduğunu ve bu değişimin nasıl gerçekleşeceğini anlamakla başlar (Cameron ve Green, 2015). İlk olarak, örgütün hedefleri ve ihtiyaçları değerlendirilir. Daha sonra, örgütün mevcut durumu ile gelecekteki hedefleri arasındaki boşluğu kapatmak için uygun stratejiler belirlenir. Bu stratejiler, örgütün güçlü yanlarını kullanmayı, zayıf yanlarını geliştirmeyi, fırsatları değerlendirmeyi ve tehditleri ele almaya odaklanabilir (Kotter, 1995). Değişim stratejileri ayrıca örgütün misyonu, vizyonu ve temel değerleri ile uyumlu olmayı gerektirmektedir.

b. Değişim Planının Geliştirilmesi ve Takvimi

Değişim stratejilerinin belirlenmesinin ardından, bu stratejileri uygulamak için bir değişim planı geliştirilir (Cameron ve Green, 2015). Değişim planı, hangi adımların atılacağını, kimin sorumlu olduğunu ve ne zaman gerçekleşeceğini ayrıntılı bir şekilde açıklar. Ayrıca, değişim planı, kaynakların tahsisini ve bütçe oluşturmayı içerir. Değişim planının bir takvimi olması, tüm paydaşların sürecin ilerleyişini takip etmelerini sağlar ve proaktif müdahaleleri mümkün kılmaktadır.

c. İş Sürekliliği Planlaması

Değişim süreci sırasında örgütün iş sürekliliğini sağlamak kritik öneme sahiptir (Dess ve Lumpkin, 2005). İş sürekliliği planlaması, değişim sürecinin örgütün normal işleyişini nasıl etkileyeceğini ve bu etkileri en aza indirmek için neler yapılması gerektiğini belirler. İş sürekliliği planlaması, olası riskleri öngörerek, işin kesintisiz devam etmesini sağlamak için yedek planları içerir.

Bu adımların tümü, değişim stratejileri ve planlamasının örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olur ve değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlar.

ÇALIŞAN DİRENCİ

Çalışan direnci, örgütsel değişimlerin uygulanmasına karşı içerisindeki bireylerin, grupların veya paydaşların gösterdiği isteksizlik veya direnç olarak tanımlanmaktadır (Bordia vd., 2004). Bu direnç, örgütün mevcut durumunu sürdürme eğiliminde olan çalışanların, değişimi kabul etmek veya uygulamak konusunda isteksizlik göstermeleri veya direnç göstermeleri şeklinde ortaya çıkar.

Çalışan direnci, örgüt içindeki bir dizi faktörün bir sonucu olarak gelişebilir. Bu faktörler, örgütsel değişimin doğası, hızı ve kapsamı gibi dışsal etkenlerden kaynaklanabileceği gibi, çalışanların kişisel kayguları, endişeleri ve önceki deneyimleri gibi içsel etkenlerden de kaynaklanabilir (Armenakis ve Harris, 2002). Çalışan direnci, örgütler için önemli bir zorluk olabilir, çünkü bu direnç, değişim süreçlerini geciktirebilir veya başarısızlığa neden olabilir. Bu nedenle, örgütlerin çalışan direncini anlamak ve etkili bir şekilde yönetmek için stratejiler geliştirmesi önemlidir.

Çalışan Direncinin Nedenleri

Çalışan direnci, örgütsel değişim süreçlerinin karmaşıklığını ve zorluklarını anlamak için dikkate alınması gereken önemli bir olgudur. Bu direncin birkaç temel nedeni vardır. İlk olarak, çalışanlar değişimle ilgili belirsizlikle başa çıkmakta zorlanabilirler. Değişimin sonuçları, uygulanma şekli ve ne zaman başlayacağı gibi temel bilgilere sahip olmamak, çalışanların güvende hissetmelerini engelleyebilir (Rafferty ve Griffin, 2006).

İkinci olarak, kontrol kaybı da direncin bir başka nedeni olabilir. Değişim süreci, çalışanların üzerindeki kontrol hissini azaltabilir ve bu, çalışanların kendilerini işlerini veya çalışma koşullarını etkileyemeyecekleri bir durumda bulduklarında direnç oluşturabilir (Oreg, 2003).

Üçüncü olarak, güvensizlik, örgütün değişime ilişkin kararlarını veya yönetimin değişim sürecini doğru bir şekilde yönetmeyeceğine dair bir güvensizlik duygusu, çalışanlarda direnç yaratabilir (Lines, 2005).

Ayrıca, örgüt kültürüne duygusal bir bağlılık, yeni kültüre uyumsuzluk veya kültürel değişikliklere karşı direncin temel nedenlerinden biri olabilir. Ek yük ve iş güvencesi kaybı ise, çalışanların direnç göstermelerine neden olabilecek endişeler arasında yer alır (Kotter, 1995). Bu hususların dışında çalışanların alışkanlık ve rutinleri, çalışan direncinin bir başka önemli kaynağıdır. Çalışanlar, mevcut iş rutinlerine ve alışkanlıklarına alışmışlardır ve bu alışkanlıkları değiştirmek istemeyebilirler. Değişim, bu alışkanlıkları değiştirmeyi gerektireceği için, çalışanlar direnç gösterebilirler (Holt vd., 2017).

Bu nedenler, çalışanların değişim süreçlerine direnç göstermelerine yol açabilir ve örgütlerin bu direnci anlamalarına ve etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmak için çeşitli stratejiler geliştirmelerini gerektirir.

Çalışan Direncinin Sonuçları

Çalışan direnci, örgütsel değişim süreçlerinin sonuçları üzerinde önemli etkilere sahip olabilir. Çalışanın değişime direncinin örgütsel etkileri aşağıdaki şekillerde ortaya çıkabilmektedir:

Performans Düşüşü ve Verimlilik Kaybı: Çalışanlar değişime karşı direnç gösterdiklerinde, iş performanslarında ve verimliliklerinde düşüşler yaşanabilir. Çünkü direnç, çalışanların yeni yöntemlere veya süreçlere adapte olmalarını zorlaştırabilir. Bu durum, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilir (Ford ve Ford, 2010).

İçsel Motivasyonun Azalması: Değişim direnci, çalışanların işlerine olan içsel motivasyonlarını azaltabilir. Çalışanlar, değişimin organizasyonlarına ve kendilerine fayda sağlamayacağına inandıklarında, motivasyonları düşebilir ve işleri üzerindeki tutkularını kaybedebilirler (Oreg, 2003).

İşten Ayrılma ve Personel Devir Hızının Artması: Çalışanlar, organizasyonlarının değişim süreçlerini olumsuz bir şekilde deneyimlediklerinde işten ayrılma eğiliminde olabilirler. Bu durum, organizasyonlar için personel devir hızının artmasına ve yetenekli çalışanlarını kaybetme riskine yol açabilir (Rafferty ve Griffin, 2006).

Bu sonuçlar, organizasyonların değişim süreçlerini başarıyla yönetemedikleri durumlarda ortaya çıkabilir. Bu nedenle, organizasyonlar, çalışan direncini

anlamak ve azaltmak için etkili stratejiler geliştirmelidirler. İyi bir değişim yönetimi, çalışanların olumsuz sonuçlarla karşılaşmasını önleyebilir ve değişimin daha sorunsuz bir şekilde gerçekleşmesine katkı sağlayabilir.

Çalışan Direnci ile Başa Çıkma Stratejileri

Çalışan direnci, örgütsel değişim süreçlerinin kaçınılmaz bir parçasıdır ve bu direnci etkili bir şekilde yönetmek örgütler için kritik öneme sahiptir. Çalışan direnciyle başa çıkma stratejileri aşağıda belirtilmektedir.

Birincisi, iletişim stratejileri kullanmak, çalışan direncini azaltmanın temel bir yoludur (Ford ve Ford, 2010). Örgütler, değişim sürecinin nedenleri, hedefleri ve sonuçları konusunda açık ve sürekli iletişim sağlamalıdır. Çalışanların değişimin neden gerektiğini ve nasıl katkı sağlayabileceklerini anlamalarına yardımcı olmak, direncin azalmasına katkı sağlayabilir.

İkinci olarak, katılım ve paylaşımı teşvik etmek, çalışanların değişim sürecine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlayabilir (Oreg, 2003). Çalışanların fikirlerine ve endişelerine saygı göstermek ve bu görüşleri değişim sürecine dahil etmek, direncin azaltılmasına yardımcı olabilir.

Üçüncü olarak, eğitim ve eğitim sağlamak, çalışanların değişimle ilgili yeni beceriler öğrenmelerine ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir (Rafferty ve Griffin, 2006). Değişen iş süreçleri veya teknolojiye uyum sağlamak için eğitim kaynakları sunmak, direnci azaltabilir.

Dördüncü olarak, liderlik desteği kritik bir rol oynar (Lines, 2005). Liderler, değişim sürecini desteklemeli, çalışanları motive etmeli ve değişime öncülük etmelidir. Liderlerin açık iletişim, vizyon ve rehberlik sağlaması, çalışanların direncini azaltabilir.

Son olarak, ödüllendirme ve tanıma sistemleri çalışanların değişime olumlu bir şekilde yanıt vermelerini teşvik edebilir (Kotter, 1995). Başarıları tanımak ve çalışanlara motivasyon artırıcı ödüller sunmak, değişim sürecini destekleyebilir.

Bu stratejiler, örgütlerin çalışan direncini azaltmalarına yardımcı olabilir. Ancak her örgütüm benzersiz ihtiyaçları ve dinamikleri olduğunu unutmamak önemlidir. Bu nedenle, çalışan direnciyle başa çıkma stratejileri örgütün spesifik gereksinimlerine ve kültürüne uygun şekilde özelleştirilmelidir.

Çalışan Direncini Azaltmaya Yönelik Uygulamalar

Çalışan direncini azaltmak için örgütler, iletişim stratejilerini geliştirmeli, liderlik desteği sağlamalı, katılımı teşvik etmelidir (Ford ve Ford, 2010). Ayrıca, çalışanların ihtiyaçlarına ve endişelerine duyarlılık göstermek önemlidir. Stratejik değişim yönetimi, örgütlerin stratejik hedeflerini başarıyla gerçekleştirmelerine yardımcı olabilir. En iyi uygulamalar arasında liderlik, iletişim, takım iş birliği ve sürekli değerlendirme yer almaktadır (Kotter, 1995).

- **İnsan Kaynakları ve İşe Alım Stratejileri:** İnsan kaynakları, örgütlerin stratejik değişimler için doğru yetenekleri çekmelerine yardımcı olmalıdır. İşe alım stratejileri, örgütlerin değişim sürecine uygun yeteneklere sahip adayları seçmelerine yardımcı olmalıdır. İşe alımın stratejik hedeflerle uyumlu olması önemlidir (Rafferty ve Griffin, 2006).
- **Eğitim ve Gelişim Programları:** Değişimle başa çıkabilmek için çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları sunulmalıdır. Bu programlar, çalışanların yeni beceriler kazanmalarına, bilgi düzeylerini artırmalarına ve değişime uyum sağlamalarına yardımcı olabilir (Oreg, 2003).
- **Değişim Süreci Değerlendirmesi:** Değişim sürecinin etkinliğini değerlendirmek, örgütlerin süreci iyileştirmelerine yardımcı olabilir. Değişim süreci değerlendirme, başarıları ölçmek, hataları tanımlamak ve iyileştirme fırsatları belirlemek için kullanılabilir (Lines, 2005).

Bu uygulamalar, örgütlerin stratejik değişim süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve çalışan direncini azaltmalarına yardımcı olabilir.

SONUÇ

Çalışan direnciyle başa çıkma stratejileri, örgütler için kritik öneme sahiptir. Bu stratejiler, örgütlerin stratejik değişim süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir. Ancak bu süreçlerin başarılı olabilmesi için bazı anahtar noktalara dikkat etmek önemlidir.

Çalışan direnci, örgütsel değişim süreçlerinin kaçınılmaz bir parçasıdır. Bu direnci yönetmek, değişimin başarısı için kritik önem taşır. İyi iletişim, liderlik, eğitim ve katılımı teşvik etme gibi stratejiler, çalışan direncini azaltmada etkili olabilir.

Gelecekteki stratejik değişim süreçleri için örgütler, bu deneyimlerden öğrenmelidirler. İletişim stratejilerini geliştirmek, liderlik desteğini artırmak, eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapmak ve çalışan katılımını teşvik etmek önemlidir. Ayrıca, değişim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek için sürekli bir öğrenme süreci oluşturmalarıdır.

Örgütlerde, değişim süreçlerinin sonuçlarına odaklanarak, hangi stratejilerin daha etkili olduğu ve hangi alanlarda iyileştirmeler yapılması gerektiği dikkatli bir şekilde belirlenmelidir. Sunulan bu öneriler, örgütlerin çalışan direncini azaltma stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir.

KAYNAKLAR

- Armenakis, A. A. ve Harris, S. G. (2002). Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. ve Callan, V. J. (2004). Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons.
- Cameron, E. ve Green, M. (2015). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach*. Prentice Hall.
- Dess, G. G. ve Lumpkin, G. T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Ford, J. D. ve Ford, L. W. (2010). The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 391-408.
- Hayes, J. (2018). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. ve Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(4), 479-499.
- Jones, G. R. ve James, W. L. (2017). *Contemporary Management*. McGraw-Hill Education.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.
- Lines, R. (2005). The Structure of Informal Social Capital in the Workplace. *The Journal of Sociology & Social Welfare*, 32(1), 159-178.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
- Thompson, A. A. ve Martin, F. (2005). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill/Irwin.

ÖRGÜTLERDE ÜST YÖNETİM EKİBİNİN ÇEŞİTLİLİĞİNİN YANSIMALARI

Hasan Sadık TATLI¹

ÖZET

Üst kademeler teorisi, üst yönetim ekiplerini firmanın stratejik karar mekanizması olarak adlandırmaktadır. Firma üst yönetimi çeşitli özelliklere sahip üyelerden oluştuğunda, üst yönetim ekiplerinin kararları nasıl aldığı ve bu çeşitliliğin firmalara etkisinin nasıl olduğu ise halen tartışılmaya devam etmektedir. Bu araştırmada üst yönetim ekiplerinin çeşitliliğinin firma açısından çıktılarının alanyazın taraması yapılarak incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada üst kademeler teorisine dayanarak, yapılan çalışmalarda hangi özelliklerin çeşitlilik unsuru olarak ele alındığı, bu çeşitlilik unsurlarının firmaya olumlu-olumsuz etkilerinin neler olduğu özetlenmektedir. Araştırma bulgularına göre üst yönetim ekiplerinin demografik özelliklerinin yanında bilişsel özelliklerinin de çeşitlilik unsuru olarak kullanılabilceği, söz konusu özelliklerin etkilerinin bağlamsal olarak farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Üst yönetim ekipleri, Üst kademeler teorisi, Bilişsel çeşitlilik, Demografik çeşitlilik.

REFLECTIONS OF DIVERSITY OF TOP MANAGEMENT TEAM IN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Upper Echelon Theory refers to top management teams as the firm's strategic decision-makers. When the firm's top management teams of members with various characteristics, how the top management teams make decisions and how this diversity affects the company continues to be discussed. This research examines the diversity of the top management teams and the firm's outputs by reviewing the literature. Based on the Upper Echelon Theory in the research, it is summarized which features are considered diversity elements in the studies and the positive and negative effects of these diversity elements on the firm.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi, İşletme (Tr) Programı, hasantatli@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1918-3188

According to the research findings, it has been concluded that the cognitive characteristics of the top management teams can be used as an element of diversity and the demographic characteristics, and the effects of these features differ in context.

Keywords: Top management teams, Upper Echelon Theory, Cognitive diversity, Demographic diversity.

GİRİŞ

Üst kademeler teorisinin temel dayanağı, yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliklerinin karşılaştıkları durumlara ilişkin algılarını önemli ölçüde etkilemesi ve dolayısıyla seçimlerini etkilemesidir (Hambrick, 2007). Üst kademeler teorisine göre üst düzey yöneticiler firmanın stratejilerinin belirleyicisidir (Hambrick ve Mason, 1984). Üst yönetim ekipleri farklı özelliklerdeki yöneticilerin bir araya gelmesiyle oluşan ve firmanın stratejik kararlarını alan yapıyı ifade eder.

Son yıllarda üst yönetim ekiplerinin karar etkinliğini etkileyen faktörlerden birisi olarak “çeşitlilik” konusu sıkça araştırılmaktadır. Çeşitlilik üst yönetim ekiplerindeki üyelerin demografik özellikleri ve diğer bireysel özellikleri bakımından farklılaşmasıdır. Çok farklı demografik ve kişilik özelliklerine sahip yöneticinin bir arada karar alıyor olması “etkili stratejik karar alma sürecinin nasıl gerçekleştiği” sorunsalını ortaya çıkarmaktadır. Öyle ki üst kademeler teorisinin de temel dayanağı olan “yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve kişiliklerinin etkisi altında” karar alma eğiliminde oldukları görüşü, çeşitliliğin yüksek olduğu üst yönetim ekiplerinin tartışılmaya açılmasına neden olmaktadır.

Söz konusu tartışmalar ekseninde iki ana araştırma geleneğinin olduğunu ifade etmek mümkündür. Bunlardan ilkinde çeşitlilik unsuru olarak demografik unsurlara odaklanılmıştır. Demografi araştırmalarında, üst yönetim ekiplerinin demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, eğitim, coğrafi geçmiş, işlevsel geçmiş vb.) firma performansına etkisi yoğun şekilde incelenmiştir. Örneğin Tanikawa vd. (2017) tarafından yapılan araştırmada üst yönetim ekibinde yer alan yöneticilerin farklı yaş düzeylerinde olmasının, firmanın finansal performansına nasıl etkide bulunduğu incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre farklı yaş özelliklerine sahip yöneticilerin üst yönetim ekibinde yer alması firmanın finansal performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer bir örnek olarak, Boerner vd. (2011) tarafından yapılan araştırmada ise eğitim geçmişi ve görev süreci geçmişi açısından çeşitliliğin firmanın firma performansı üzerinde doğrusal olmayan bir etkiye (eğrisel) sahip olduğu tespit edilmiştir. Yine birçok araştırmada demografik özelliklerin doğrudan ya da dolaylı olarak firma performansı üzerinde olumlu, olumsuz ya da anlamsız etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Diğer bir araştırma akımı olarak üst yönetim ekiplerinin demografik özelliklerinin yanında bilişsel, kişisel ve grup özelliklerine odaklanılmaktadır. Bu araştırmalarda da temel odak üst yönetim ekiplerindeki çeşitliliğin, nihai olarak, firma performansına nasıl etki ettiğinin tespit edilmesidir. Ancak üst yönetim ekiplerinin bilişsel, kişisel özellikleri ve grup özelliklerine odaklanan çalışmalar, gelişen araştırma tekniklerinin de katkısıyla (Abatecola ve Cristofaro, 2020) daha geniş araştırma modellerinin çözümlenmesine katkıda bulunmaktadırlar. Bu araştırmalarda çeşitlilik unsurlarının karar alma kalitesi (Homberg vd., 2013), yeni girişimlerdeki başarısı (Barkema ve Shvyrkov, 2007), kontrol odağı (Boone ve Hendriks, 2009), inovasyon becerisine (Talke vd. 2010) ve sonrasında firmanın performansına katkısına odaklanılmaktadır.

Her iki çeşitlilik araştırma akımının da ulaşmak istediği nihai sonuç, üst yönetim ekiplerinin çeşitliliğinin firmaya olan etkilerinin tespit edilmesidir. Ancak araştırmaların sonuçları hala çelişkili ve rehber olmaya belirli bir uzaklıktadır. Sonuçların tartışmalı olması, üst yönetim ekiplerinin çeşitliliği konusunun araştırılması için motivasyon oluşturmaktadır. Önceki araştırmalar incelendiğinde üst yönetim ekiplerinde çeşitliliğin sağlıklı şekilde incelenebilmesi için iki önemli sorunun giderilmesi gerektiği düşüncesi oluşmaktadır. Bunlardan ilki “Üst yönetim ekiplerinin çeşitliliğinin hangi unsurlarla ele alınması gerektiği”dir. Diğer önemli sorun ise “Üst yönetim ekiplerinin çeşitliliği konusunda henüz net bir özellik setinin olmaması”dır.

Söz konusu sorunsallardan hareketle bu araştırmada “üst kademeler teorisine dayanarak, araştırmalarda hangi özelliklerin çeşitlilik unsuru olarak ele alındığının ve bu çeşitlilik unsurlarının firmaya olumlu-olumsuz etkilerinin neler olduğunun tespit edilmesi” amaçlanmıştır. Böylece gelecekte yapılacak çeşitlilik araştırmalarına “üst yönetim ekiplerinde çeşitlilik unsurlarının hangi özelliklerle incelenebileceği ve bu özelliklerin firmaya nasıl katkıda bulunduğunu” sunan bir alanyazın özeti sunulması planlanmaktadır. Elde edilecek bulgular, üst yönetim ekiplerinin hangi özellikler setine sahip üyelerden oluşması gerektiği konusunda pratik ve teorik alanlara öngörüler sunma açısından önemlidir.

Araştırmanın sonraki bölümünde üst yönetim ekiplerinde çeşitlilik unsurları tanımlanmaktadır. Aynı bölümde ayrıca literatür taraması, çeşitlilik faktörleri ve çeşitlilik unsurlarının firmaya yansımalarına değinilmektedir. Araştırma sonuç, tartışma ve öneriler ile sonuçlandırılmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

Üst kademeler teorisi, stratejik seçimleri yöneticilerin davranışsal özelliklerine bağlamaktadır. Teoriye göre yöneticiler geçmiş özelliklerine göre algılama eğiliminde olup, kararlarını ve davranışlarını bu geçmiş özellikleri bağlamında sergilerler (Hambrick ve Mason, 1984; Cyert ve March, 1963). Yaş,

mesleki tecrübe, kariyer geçmişi, sosyo-ekonomik kökenler, finansal geçmiş, aile özellikleri, eğitim özellikleri gibi birçok faktör yöneticilerin kararlarını etkileyen özellikler olarak adlandırılmıştır (Hambrick ve Mason, 1984; Chuang vd. 2009; Abatecola ve Cristofaro, 2020).

Üst kademeler teorisini esas alarak, üst yönetim ekiplerindeki çeşitliliği araştıran çalışmalarda genellikle benzer çeşitlilik unsurlarına odaklanıldığı görülmektedir. Bu özellikler özetle eğitim (Barkema ve Shvyrkov, 2007), yaş (Tanikava vd. 2017), mesleki deneyim (Auh ve Mengüç, 2005; Boone ve Hendriks, 2009), işlevsel deneyimler (Talke vd. 2011; Heyden vd. 2012), kıdem (Boerner vd. 2011; Tanikaya ve Jung, 2016), güç (Tanikaya ve Jung, 2019), cinsiyet (Quintana-Garcia ve Benavides-Valesco, 2016; Caby vd. 2022), sosyal ağlar (Zhou vd. 2023), bölgesel aile geçmişindeki (Agnihotri ve Bhattacharya, 2019) etnik özellikler (Caligiuri vd. 2004), risk eğilimi (Tatlı ve Öngel, 2023), ideolojik (Narayan vd. 2021), kültür (Gil vd. 2019) uluslararası deneyimler (Carpenter ve Frederickson, 2001), sahiplik ve sahiplerle ilişkiler (Tatlı, 2022) şeklindedir. Araştırmalar üst yönetim ekiplerinde çeşitliliği nadiren bilişsel ve kültürel özelliklere atfederken, yoğunlukla demografik özelliklere atfetmektedir. Araştırmaların demografik özelliklere yoğun ilgisinin sebebi, demografik unsurların ölçümlenebilmesinin kolay olmasıdır (Finkelstein 1992; Abatecola ve Cristofaro, 2020). Ayrıca üst yönetim ekiplerinin demografik geçmişlerinin onların ilerleyen dönemlerde psikolojik ve diğer özelliklerinin belirleyicisi olacağı varsayımı da diğer bir sebep olarak görülmektedir (Abatecola ve Cristofaro, 2020; Hambrick ve Mason, 1984).

Üst yönetim ekiplerinin çeşitliliği konusunda yapılan araştırmalardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur. Sunulan özet araştırma bulgularının seçim aşamasında konu başlıklarının geniş bir çerçevede ele alınmasına önem verilmiştir.

İlk olarak yapılan araştırmalarda farklı bulguların olduğu, diğer bir ifade ile çelişkili sonuçların olduğunu ifade etmek mümkündür. Örneğin Homberg vd. (2013) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre üst yönetim ekiplerinin demografik çeşitliliğinin karar kalitesi ve firma performansına anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Diğer yandan Barkema ve Shvyrkov (2007) tarafından yapılan araştırmada üst yönetim ekiplerinin çeşitliliğinin yeni coğrafi açılımlara ve iletişime etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre üst yönetim ekiplerindeki eğitim çeşitliliği firma performansını, TMT görev çeşitliliği yeni pazarlara giriş etkinliğini arttırdığı, görev süresi çeşitliliğinin stratejik yeniliği azalttığı tespit edilmiştir. Olumsuz etkileri gösteren diğer bir çalışmada sonucunda Knight vd. (1999), demografik çeşitliliğin stratejik fikir birliğini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ancak çatışma ve anlaşma düzeyi bağlamında incelendiğinde söz konusu etkinin düştüğü tespit edilmiştir.

Yukarıdaki örneklerde görüleceği üzere çeşitlilik yapıları geniş bir çerçevede ele alındığında sonuçların da bulanık bir hale geldiğini ifade etmek mümkündür. Daha spesifik olarak gerçekleştirilen çalışmalarda sonuçların daha tutarlı olduğu savunulabilir. Örneğin Tanikawa vd. (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, TMT yaş çeşitliliğinin ROE üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca üst yönetim ekibinin yaş ortalaması arttığında söz konusu negatif etki azalmaktadır. Yine Tanikawa ve Jung (2016) tarafından yapılan çalışmada üst yönetim ekiplerinin yaşının yüksek olması, firmanın olumsuz performansını azaltmada önemli bir faktördür. Yaş ile ilgili olarak yapılan diğer bir çalışmada Syakhroza vd. (2021), yaş çeşitliliğinin firma performansına etkisinin üst yönetim ekiplerindeki toplantıların etkinliğine bağlı olarak gerçekleştiğini tespit etmiştir.

Üst yönetim ekiplerinin cinsiyet çeşitliliği yaygın araştırma konularından birisi olmuştur. Araştırmalarda genel eğilim cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisini tespit etmektir. Örneğin Tran vd. (2023) tarafından yapılan çalışmada aile şirketi ve aile şirketi olmayan firmalarda cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre aile şirketlerinde cinsiyet çeşitliliği firma performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Aile şirketi olmayanlarda ise cinsiyet çeşitliliği firma performansına anlamlı bir etkide bulunmamaktadır. Sieweke vd. (2023) tarafından yapılan çalışmada ise kriz dönemleri ve istikrarlı dönemlerde cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre üst yönetim ekiplerinde cinsiyet çeşitliliğinin firmaların karlılık düzeyini, likiditesini ve büyümesini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ancak piyasa performansını etkilemediğini tespit edilmiştir. Diğer yandan cinsiyet çeşitliliğinin kriz dönemleri ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına doğrudan etkileri muğlak sonuçlar sunmaktadır. Ancak cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisi ya da cinsiyet çeşitliliğinin sonuçları bir bağlam açısından incelendiğinde elde edilen sonuçların daha özgün hale geldiğini ifade etmek mümkündür. Örneğin Wu vd. (2021) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre cinsiyet çeşitliliğinin firma performansını artıran bir unsur olan organizasyonel yenilikle sonuçlandığını tespit edilmiştir. Ruiz-Jimenez ve Fuentes-Fuentes (2016) tarafından yapılan çalışmada yönetim yeteneklerinin hem ürün hem de süreç yeniliğini olumlu yönde etkilediği, üst yönetim ekibindeki cinsiyet çeşitliliği de bu ilişkiyi olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Farklı bir örnek olarak Ruiz-Jimenez vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada cinsiyet çeşitliliğinin bilgi birleştirme yeteneği ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Luanglath vd. (2019) tarafından

gerçekleştirilen çalışmada üst yönetim ekiplerindeki cinsiyet çeşitliliğinin firmanın üretkenliğine etkisinin, yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin sağlandığı firmalarda yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Cinsiyetin karmaşık rollerinin araştırıldığı çalışmaların birisinde ise Özdemir ve Erkmen (2022) üst yönetim ekiplerindeki cinsiyet çeşitliliğinin konaklama endüstrisinde firma risk alma düzeyinde bir azalmaya yol açtığı tespit etmişlerdir. Ayrıca kadın CEO tarafından yönetilen konaklama işletmelerinin, erkek CEO tarafından yönetilen şirketlere kıyasla daha düşük firma riski yaşadığı tespit edilmiştir. Firma riski ve cinsiyet çeşitliliği arasındaki ilişkinin, yöneticilere verilen teşvik ödemeleri ile de ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer sonuç, Baixauli-Soler vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada da elde edilmiştir. Risk alma eğilimi ile cinsiyet çeşitliliği arasında ters u şeklinde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Piyasa temelli çalışmalardan birisini gerçekleştiren Quintana-Garcia ve Benavides-Valesco (2016), üst yönetim ekibindeki cinsiyet çeşitliliği firmaların ilk halka arzlarında negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çevreye duyarlılık araştırmalarında ise cinsiyet çeşitliliğinin önemi üzerine durulmuştur. Caby vd. (2022) tarafından yapılan çalışmada üst yönetim ekibi cinsiyet çeşitliliğinin çevreye duyarlı stratejileri benimseme açısından etkisi incelendiğinde sonuçların muğlak olduğu tespit edilmiştir. Mungai vd. (2020) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre ise üst yönetim ekiplerinde kadın varlığı firmanın çevreye duyarlı stratejileri benimseme düzeylerini arttırmaktadır.

Üst yönetim ekiplerinde görev süresi uzmanlık göstergesi olarak (Finkelstein, 1992) değerlendirilmektedir. Görev süresi açısından çeşitliliğe sahip bir üst yönetim ekibine sahip olmanın firmaya katkılarını araştıran Tanikava ve Jung (2018), CEO ve üst yönetim ekiplerinin özelliklerinin firma performansını nasıl etkilediğinin tespit edilmesi amaçlamışlardır. Araştırma bulgularına göre CEO gücü ve üst yönetim ekibinin görev süresinin çeşitliliğinin birlikte etkisi, firmanın geçmiş dönem performansı kötü olduğunda pozitifdir. Ancak geçmiş dönem performansı yüksek olduğunda, yüksek CEO gücü ve üst yönetim ekibinin görev süresi çeşitliliği firma performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Li ve Huang (2019) tarafından yapılan çalışmada ise üst yönetim ekibinin görev süresi açısından çeşitliliğe sahip olması, ARGE yatırımları ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi olumlu hale getirmektedir. Carpenter ve Frederickson (2001) tarafından yapılan çalışmada üst yönetim ekiplerinin görev süresi çeşitliliğinin firmaların küresel stratejik yönelimleri ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre üst yönetim ekibi üyelerinin görev süresi açısından çeşitliliği firmaya olumlu katkılar sunmaktadır.

Üst yönetim ekiplerinde işlevsel pozisyonlardaki deneyim yine uzmanlık göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Finkelstein, 1992). Üst yönetim ekiplerindeki işlevsel alanlardaki farklı tecrübeler üst yönetim ekibinin karar kalitesini arttıran bir unsur olarak düşünülebilir. Zhou vd. (2023) tarafından yapılan araştırmada üst yönetim ekibinin işlevsel çeşitliliğinin KOBİ'lerin performansına etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre üst yönetim ekiplerinin fonksiyonel çeşitliliği ve sosyal ağları firma performansını olumlu etkileyen bir unsurdur. Daha kompleks olarak Gou vd. (2018) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre üst yönetim ekibinin işlevsel çeşitliliği belirli bir seviyeye geldiğinde, yenilik merkezli iş modeli ile firma performansı arasındaki pozitif ilişki daha belirgin hale gelmektedir. Heyden vd. (2012) tarafından yapılan araştırmada üst yönetim ekibi üyelerinin işlevsel çeşitliliği firmanın yenilikçi keşif kabiliyetini arttırırken, deneyim çeşitliliğinin düşük olduğu durumlarda firmaların yenilikleri çevreden sömürme eğiliminin arttığı tespit edilmiştir. Li vd. (2016) tarafından yapılan araştırmada üst yönetim ekibinin işlevsel alanlardaki çeşitliliğinin çok yönlü inovasyona odaklanmasını arttırdığı, üst yönetim ekiplerinin strateji üzerindeki tartışma kalitesi ve karar kapsamlılığını ise bu ilişkide aracı role sahip olduğu tespit edilmiştir. Cannella vd. (2008) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre üst yönetim ekibinin işlevsel çeşitliliği, aynı lokasyonda yer alan üst yönetim ekibi üyelerinin sayısının artmasına bağlı olarak firma performansını arttırmaktadır. Ayrıca çevresel belirsizlik arttıkça, üst yönetim ekibinin işlevsel çeşitliliğinin firma performansına etkisi olumlu hale gelmektedir. Gil vd. (2019) tarafından yapılan araştırmada üst yönetim ekiplerinin işlevsel çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişkinin, yüksek düzeyde bireyci ulusal kültürlerde güçlü bir şekilde negatif, kolektivist ulusal kültürlerde ise pozitif olduğu tespit edilmiştir.

Diğer yandan işlevsel alandaki çeşitlilik firma için bazı durumlarda olumsuz etkilere sahip olabilmektedir. Örneğin Carpenter ve Frederickson (2001) tarafından yapılan araştırmada üst yönetim ekiplerinin işlevsel çeşitliliği ile stratejik yönelim arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Chen ve Liu (2018) tarafından yapılan araştırmaya göre aniden dinamikleşen ortamlarda, üst yönetim ekiplerinin işlevsel alanlardaki çeşitliliği, firmaların performansını olumsuz etkilemektedir. Ancak üst yönetim ekiplerinin uzun ömürlülüğü bu ilişkiyi önemli ölçüde yumuşatmaktadır.

Firmalarda üst yönetim ekiplerinin etnik açıdan çeşitliliği firmada farklı bakış açılarının ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Etnik çeşitlilik yönetilmesi zor bir unsur olduğu araştırma sonuçlarına da yansımaktadır. Örneğin Dahms vd. (2022) tarafından gerçekleştirilen araştırmada üst yönetim ekiplerinin etnik çeşitliliğinin kurumsal sosyal sorumluluk odağı oluşturmada önemli bir rol oynamasına rağmen, yüksek performanslı sonuçlara elverişli olmadığı

tespit edilmiştir. Boone vd. (2019) tarafından yapılan araştırmada, üst yönetim ekiplerinin etnik çeşitliliğinin kurumsal girişimcilik ve yenilikçilik üzerindeki olumlu etkilerinin yalnızca düşük sosyal tabakalaşmaya sahip ekiplerde ve güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde bulunan çok kültürlü firmalarda ortaya çıktığını tespit edilmiştir. Nielsen ve Nielsen (2012) tarafından yapılan araştırmada, üst yönetim ekiplerinde etnik çeşitliliğinin firma performansı ile olumlu bir ilişkisi olduğu, uzun süreli ekiplerde ve oldukça uluslararasılaşmış firmalarda bu ilişkinin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Caligiuri vd (2004) tarafından yapılan araştırmada üst yönetim ekiplerinde ulusal çeşitliliğin firmanın uluslararasılaşması ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Üst yönetim ekibi üyelerinin eğitim düzeyi ve eğitim alanı çeşitliliği hakkındaki araştırmalarda genellikle olumlu sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin Hattke ve Blaschke (2015) tarafından yapılan araştırmada üst yönetim ekiplerinin eğitim alanı ve eğitim düzeyi çeşitliliğinin mükemmellik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Auh ve Mengüç (2005) tarafından yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde firmanın fonksiyonları arası koordinasyonun artışının üst yönetim ekiplerinin çeşitliliğinin yenilikçilik üzerindeki etkisinin pozitif hale getirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yine fonksiyonlar arasındaki koordinasyonun artması üst yönetim ekiplerinin deneyim ve eğitimsel çeşitliliğinin yenilikçilik üzerindeki etkisini arttırmaktadır. Li ve Huang (2019) eğitim açısından çeşitliliğin firmanın performansı ile uluslararası çeşitlenme arasındaki ilişkiyi artırdığını tespit etmişlerdir. Talke vd. (2011) eğitim alanındaki çeşitliliğinin firmanın inovasyon yönelimi üzerinde güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Üst yönetim ekiplerinin demografik özelliklerinin yanında kişilik ve bilişsel özelliklerine de odaklanan bazı araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar nadir sayıdadır. Ancak kişilik özellikleri, bilişsel özellikler ya da diğer faktörlere dayanan araştırmalar, üst yönetim ekiplerinin demografiye dayalı araştırma geleneğinin dışında katkılar sunma potansiyeline sahiptir. Örneğin Narayan vd. (2021) tarafından yapılan araştırmada üst yönetim ekiplerindeki bilişsel ve ideolojik çeşitliliğin iş modellerinin inovasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre bilişsel ve ideolojik çeşitliliğin iş modellerinin inovasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bilişsel çeşitlilik iş modellerinin inovasyonu hakkındaki dikkat seviyesini artırırken, aşırı ideolojik çeşitlilik dikkat seviyesini azaltmaktadır. Kilduff vd. (2000) tarafından yapılan araştırmada üst kademelerdeki yüksek performans takımlarında bilişsel çeşitlilikle, demografik çeşitlilik arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca bilişsel olarak çeşitliliğe sahip ekiplerin firma performansının yükselmesi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Boone ve Hendriks (2009) tarafından yapılan araştırmada üst yönetim ekiplerinin bilişsel

çeşitliliğinin firma performansına etkisinde kontrol odağı ve işlevsel arka planın rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre üst yönetim ekiplerinde kontrol odağı firma performansını olumsuz yönde etkilerken, işlevsel arka planın firma performansına etkisi olumludur. Ayrıca çeşitliliğin firma performansına dönüşmesinde üst yönetim ekiplerinin işbirlikçi davranış ve bilgi akışının yüksek düzeyde olması gerektiği tespit edilmiştir. Tatlı (2022) tarafından yapılan çalışmada üst yönetim ekibi üyelerinin güç kaynakları demografik çeşitlilik ve risk eğilimleri ile ilişkilendirilmiştir. Üst yönetim ekibindeki güç kaynakları çeşitliliğinin firmanın dinamik yeteneklerine etkisinde yöneticilerin risk eğilimlerinin aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Tatlı ve Öngel (2023) tarafından yapılan çalışmada üst kademedeki yöneticilerin bireysel açıdan risk alma eğilimleri ile kolektif risk alma eğilimleri arasında önemli ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Üst yönetim ekiplerindeki çeşitliliğin firmaya olan katkılarının incelendiği bu çalışmada öncelikle alanyazındaki çalışma sonuçları özetlenmiştir. Çalışmaların genellikle yaş, çalışma süresi, eğitim, etnik köken, cinsiyet, işlevsel alanlardaki deneyim gibi öznel değerlendirme kriterleri ile ölçümlenebilen özelliklere odaklandığı görülmektedir. Bunun yanında az sayıdaki çalışma üst yönetim ekiplerinde aile özellikleri, sosyal ağlar, risk alma eğilimi ideolojik eğilimler, bilişsel özellikler gibi konulara odaklanmıştır.

Demografi araştırmalarında genellikle çeşitliliğin firma performansına olumlu katkılar sunduğu, firmada yenilikçiliği, girişim başarısını arttırdığı, sosyal sorumluluk stratejilerini benimsemeyi teşvik ettiği belirlenmiştir. Ancak dikkat edilmesi gereken bir durum ise hangi bağlamlarda çeşitliliğin fayda sağladığıdır. Örneğin hızlı karar verilmesi gereken durumlarda çeşitlilik karar kalitesini azaltabilir ya da çatışmalara neden olabilir. Diğer yandan iyi çeşitlendirilmiş bir yönetim ekibi yenilikçilik kararlarında daha kaliteli sonuçlara ulaşabilir. Benzer şekilde yeni girişimler için çeşitlendirilmiş üst yönetim ekiplerinin varlığı olumlu katkılar sağlayabilir. Üst yönetim ekiplerinin uzmanlık alanı açısından çeşitliliği çevredeki fırsatları ve tehditleri sezmede faydalı olabilir.

Bilişsel ve kişilik özellikleri açısından çeşitlilik, iyi yönetildiğinde firmaya olumlu katkılar sunabilir. Örneğin, farklı risk algısına sahip üyelerden oluşan ekiplerde firma rekabet avantajı sağlayan kaynaklara erişimde avantajlı olabilir. Benzer şekilde çeşitli sosyal ağlara sahip üyelerin olduğu ekiplerde bilgiye erişim kolaylaşabilir ve firma karlılığını arttıracak aksiyonları kolayca alabilir. Diğer bir örnek olarak etnik çeşitliliği firmalara farklı deneyimler havuzu sağlar ve yeni girişimler, inovatif ürünler ve süreçler yaratma açısından fayda sağlayabilir. Diğer yandan ise geniş etnik çeşitliliğe sahip üst yönetim ekiplerinin

arasındaki koordinasyonun sağlanmasındaki zorluktur. Etnik çeşitliliğe sahip ekiplerde uzun süreli deneyimler ve koordinasyon sağlanamadığında, firmaların kararlarının kalitesi olumsuz etkilenebilir.

Üst yönetim ekiplerinin çeşitliliği hakkında yapılan araştırmalarda yaygın olarak karşılaşılan sorunlardan birisi, demografik özelliklerin doğrudan firmaya etkilerine odaklanmasıdır. Öyle ki üyelerin özellikleri doğrudan firma performansına etki etse de hangi bağlam-şartlarda bu etkinin gerçekleştiğinin belirlenmesi önemlidir. Cinsiyet değişkeni örneğinde olduğu üzere, cinsiyet çeşitliliği firma performansını olumlu ya da olumsuz şekilde (çelişkili sonuçlarla) etkilemektedir. Ancak doğrudan etkide cinsiyetin bireyde hangi özelliği öne çıkardığı ve firma performansını olumlu etkilediği incelenmemiş bir sorun olarak kalmaktadır. Demografik (ya da öznel) unsurların araştırılmasında, bu özelliklerin üst yönetim ekibinde nelere neden olduğu ve sonrasında firmaya nasıl katkılar sunduğunun tespit edilmesi önemlidir.

Araştırmada sunulan alanyazın taraması sonuçlarından da görüleceği üzere üst yönetim ekiplerinde çeşitlilik temalı çalışmalar henüz gelişme aşamasındadır. Türkçe alanyazında da üst yönetim ekiplerinde çeşitlilik konusunda oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar da demografik özelliklere odaklanmış durumdadır. Ayrıca Türkçe ve yabancı alanyazında da üst yönetim ekiplerinin çeşitliliği hakkında bulguların rafine edildiği yeterli çalışma bulunmamaktadır.

Üst yönetim ekiplerinde çeşitlilik temalı gelecek araştırmalara, yukarıda sunulan eksiklikler de göz önüne alınarak, bazı öneriler sunulabilir. Bunlardan ilki, özellikle demografi araştırmalarına bilişsel unsurlarında dahil edilmesidir. Öyle ki üst kademeler teorisinin varsayımlarından birisi, demografik özelliklerin bireyleri karar mekanizmasını etkileyen eğilimlere dönüştüğü şeklindedir. Gelecek araştırmalarda ekip üyelerinin demografik özelliklerinin hangi bilişsel eğilimleri oluşturduğu ve bu bilişsel eğilimlerin firmaya nasıl katkı sağladığının tespit edilmesi üst yönetim ekiplerinde çeşitlilik konusundaki bilgi birikiminin gelişmesine sağlayabilir. Diğer bir öneri ise; demografik unsurlara odaklanan araştırmaların bağlama özgü olduğu göz ardı edilmemelidir. Çünkü araştırmanın gerçekleştiği bağlam elde edilen sonuçların çeşitlenmesine neden olmaktadır. Bağlam göz ardı edildiğinde ise aynı konuda çelişkili sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abatecola, G. & Cristofaro, M. (2020). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": evolution and open avenues. *Journal of Management History*, 26(1), 116-136.
- Agnihotri, A., & Bhattacharya, S. (2019). Top management team regional diversity and internationalization. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(3), 333-352. <https://doi.org/10.1177/1470595819890363>
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 249-261. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.005>
- Baixauli-Soler, J. S., Belda-Ruiz, M., & Sanchez-Marin, G. (2015). Executive stock options, gender diversity in the top management team, and firm risk taking. *Journal of Business Research*, 68(2), 451-463.
- Barkema, H.G. & Shvyrkov, O. (2007). Does top management team diversity promote or hamper foreign expansion?. *Strategic Management Journal*, 28, 663-680. <https://doi.org/10.1002/smj.604>
- Boerner, S., Linkohr, M., & Kiefer, S. (2011). Top management team diversity: positive in the short run, but negative in the long run?. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(7/8), 328-353.
- Boone, C., & Hendriks, W. (2009). Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science*, 55(2), 165-180. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0899>
- Boone, C., Lokshin, B., Guenter, H., & Belderbos, R. (2019). Top management team nationality diversity, corporate entrepreneurship, and innovation in multinational firms. *Strategic Management Journal*, 40(2), 277-302.
- Caby, J., Coron, C., & Ziane, Y. (2022). The effect of top management team gender diversity on climate change management: An international study. *Sustainability*, 14(2), 1032.
- Caligiuri, P., Lazarova, M. & Zehetbauer, S. (2004). Top managers' national diversity and boundary spanning: Attitudinal indicators of a firm's internationalization. *Journal of Management Development*, 23(9), 848-859. <https://doi.org/10.1108/02621710410558459>
- Cannella Jr, A. A., Park, J. H., & Lee, H. U. (2008). Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member colocation and environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 51(4), 768-784.
- Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management journal*, 44(3), 533-545.
- Chen, W. H., & Liu, Y. Y. (2018). How does top management team diversity matter in abruptly dynamic environments?. *Journal of Business Economics and Management*, 19(3), 521-543.
- Chuang, T., Nakatani, K. & Zhou, D. (2009). An exploratory study of the extent of information technology adoption in SMEs: An application of upper echelon theory. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2), 183-196. <https://doi.org/10.1108/17410390910932821>
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963). *A behavioural theory of the Firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Dahms, S., Kingkaew, S. & S. Ng, E. (2022). The effects of top management team national diversity and institutional uncertainty on subsidiary CSR focus. *J Bus Ethics*, 177, 699-715 (2022). <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04721-z>
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538. <https://doi.org/10.2307/256485>
- Gil, A., Brouthers, L. E., & Keig, D. L. (2019). Top management team diversity, individualism-collectivism, and MNE performance. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(3), 273-290.

- Guo, B., Pang, X., & Li, W. (2018). The role of top management team diversity in shaping the performance of business model innovation: A threshold effect. *Technology Analysis & Strategic Management, 30*(2), 241-253.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review, 32*(2), 334-343.
- Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review, 9*(2), 193-206.
- Hattke, F. & Blaschke, S. (2015). Striving for excellence: The role of top management team diversity in universities. *Team Performance Management, 21*(3/4), 121-138. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2014-0019>
- Heyden, M. L., Sidhu, J. S., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Top management team search and new knowledge creation: how top management team experience diversity and shared vision influence innovation. *International Studies of Management & Organization, 42*(4), 27-51.
- Homberg, F., & Bui, H. T. M. (2013). Top management team diversity: A systematic review. *Group & Organization Management, 38*(4), 455-479. <https://doi.org/10.1177/1059601113493925>
- Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science, 11*(1), 21-34. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.1.21.12569>
- Knight, D., Pearce, C.L., Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith, K.A. & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strat. Mgmt. J., 20*, 445-465. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<445::AID-SMJ27>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<445::AID-SMJ27>3.0.CO;2-V)
- Li, C. R., Liu, Y. Y., Lin, C. J., & Ma, H. J. (2016). Top management team diversity, ambidextrous innovation and the mediating effect of top team decision-making processes. *Industry and Innovation, 23*(3), 260-275.
- Li, P.-Y. & Huang, K.-F. (2019). The antecedents of innovation performance: The moderating role of top management team diversity. *Baltic Journal of Management, 14*(2), 291-311. <https://doi.org/10.1108/BJM-07-2017-0202>
- Luanglath, N., Ali, M., & Mohannak, K. (2019). Top management team gender diversity and productivity: The role of board gender diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 38*(1), 71-86.
- Mungai, E. M., Ndiritu, S. W., & Rajwani, T. (2020). Raising the bar? Top management teams, gender diversity, and environmental sustainability. *Africa Journal of Management, 6*(4), 269-294.
- Narayan, S., Sidhu, J.S. & Volberda, H.W. (2021). From attention to action: The influence of cognitive and ideological diversity in top management teams on business model innovation. *J. Manage. Stud., 58*, 2082-2110. <https://doi.org/10.1111/joms.12668>
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2013). Top management team nationality diversity and firm performance: A multilevel study. *Strategic Management Journal, 34*(3), 373-382.
- Ozdemir, O. & Erkmén, E. (2022). Top management team gender diversity and firm risk-taking in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(5), 1739-1767. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0719>
- Quintana-García, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2016). Gender diversity in top management teams and innovation capabilities: The initial public offerings of biotechnology firms. *Long Range Planning, 49*(4), 507-518. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.08.005>
- Ruiz-Jiménez, J. M., & Fuentes-Fuentes, M. D. M. (2016). Management capabilities, innovation, and gender diversity in the top management team: An empirical analysis in technology-based SMEs. *BRQ Business Research Quarterly, 19*(2), 107-121.

- Ruiz-Jiménez, J. M., Fuentes-Fuentes, M. D. M., & Ruiz-Arroyo, M. (2016). Knowledge combination capability and innovation: The effects of gender diversity on top management teams in technology-based firms. *Journal of Business Ethics, 135*, 503-515.
- Sieweke, J., Bostandzic, D., & Smolinski, S. M. (2023). The influence of top management team gender diversity on firm performance during stable periods and economic crises: An instrumental variable analysis. *The Leadership Quarterly, 101703*.
- Syakhroza, A., Diyanty, V., & Dewo, S. A. (2021). Top management team (TMT) age diversity and firm performance: the moderating role of the effectiveness of TMT meetings. *Team Performance Management: An International Journal, 27*(5/6), 486-503.
- Talke, K., Salomo, S., & Kock, A. (2011). Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *Journal of Product Innovation Management, 28*(6), 819-832. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00851.x>
- Talke, K., Salomo, S., & Rost, K. (2010). How top management team diversity affects innovativeness and performance via the strategic choice to focus on innovation fields. *Research Policy, 39*(7), 907-918. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.04.001>
- Tanikawa, T. & Jung, Y. (2016). Top management team (TMT) tenure diversity and firm performance: Examining the moderating effect of TMT average age. *International Journal of Organizational Analysis, 24*(3), 454-470. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2014-0739>
- Tanikawa, T., & Jung, Y. (2019). CEO power and top management team tenure diversity: implications for firm performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 26*(2), 256–272. <https://doi.org/10.1177/1548051818789371>
- Tanikawa, T., Kim, S., & Jung, Y. (2017). Top management team diversity and firm performance: Exploring a function of age. *Team Performance Management: An International Journal, 23*(3/4), 156-170. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0027>
- Tatlı, H. S. & Öngel, G. (2023). Yöneticilerin risk eğilimlerinin belirlenmesi: Profillendirme araştırması. *Yönetim Araştırmaları / Mühendislik Uygulamaları Sempozyumu, Akıllı Toplumla Geçişte Rekabet Zincirleri Tematik Kitabı*, 11-13 Mayıs, İstanbul.
- Tatlı, H. S. (2022). *Dinamik yeteneklerin inşasında örgüt içi güç ilişkilerinin rolü*. Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Tran, N.M., Ngo, Q.G. & Tran, Q.T. (2023). Top management team gender diversity and the financial performance of Vietnamese SMEs: Family and non-family owned firms. *Gender in Management, 38*(3), 394-411. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2021-0345>
- Wu, J., Richard, O. C., Zhang, X., & Macaulay, C. (2019). Top management team surface-level diversity, strategic change, and long-term firm performance: A mediated model investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 26*(3), 304–318. <https://doi.org/10.1177/1548051819848997>
- Zhou, L., Huang, H., Chen, X. (2023). Functional diversity of top management teams and firm performance in SMEs: A social network perspective. *Rev Manag Sci, 17*, 259–286. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00524-w>

GİRİŞ

İnsanların kültürlerarası etkileşimlerde etkili olmalarını sağlayan temel unsurlar nelerdir? Giderek çeşitlenen iş ortamlarında, etkili kültürlerarası iletişim için hangi yeteneklere ihtiyaç duyulur? Bu yeteneklere sahip bireyler nasıl belirlenebilir? Bu sorular yıllardır birçok araştırmacı ve uygulayıcının ilgisini çekmektedir.

Kültürlerarası etkileşimin arttığı günümüz dünyasında, çokkültürlü organizasyonların sayısı da gün geçtikçe hızla yükselmektedir. Böyle bir ortamda en önemli konulardan biri kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların işletmeler üzerindeki avantaj ve dezavantajlarıdır. Bu durum işletmelere birçok avantaj sağlayabileceği gibi, beraberinde birçok temel sorunu da getirebilir. Bu nedenle, kültürel farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi ve işletmelerin lehine kullanılması gerekmektedir. Kültürel farklılıkların yönetiminde çeşitli örgütsel ve bireysel stratejiler bulunmaktadır. Bu bağlamda, bireysel düzeyde en önemli stratejilerden biri de “Kültürel Zekâ”dır (Yeşil, 2009: 101).

Kültürel zekâ, Earley (2002) tarafından kaleme alınan bir makalede ve Earley ve Ang (2003)’ün “Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures” isimli kitabında ortaya atılan önemli bir kavramdır. Kültürel zekâ, bir bireyin yeni ve alışılmadık kültürel ortamlara başarılı bir şekilde uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir. Yüksek kültürel zekâyâ sahip bireyler, farklı kültürlerden insanlarla etkili bir şekilde çalışabilir ve yabancı ortamlara uyum sağlamak için bilişsel, davranışsal ve motivasyonel yetenekler ile birlikte öğrendikleri ipucu ve davranışlarla uyuşmayan bir kültürde yeni yorum ve davranışlar geliştirme becerisine de sahiptirler. Ayrıca, bu bireyler diğer kültürlerde yanlış anlamaların olabileceğinin farkındadırlar ve bu nedenle bir durumu tam olarak anlamadan yargılamaktan kaçınırlar (Akt. Ott ve Michailova, 2018: 99).

1 Öğr. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, hamran.amirli@gmail.com

2 Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, ibakan63@hotmail.com

Başka bir kültür hakkında derin bir anlayış genellikle o kültüre maruz kalmak ve o kültürdeki deneyimler edinmekle elde edilebilir. Earley ve Peterson (2004: 100) tarafından belirtildiği gibi, başkalarını ve tepkilerini gözlemleyerek, kültürel ipuçlarından yola çıkarak makul bir kültürel anlayış geliştirilebilir. Puccino (2007: 34-38) da benzer bir görüşe sahip olmakla birlikte makul bir kültürel anlayış elde etmek için kültürel maruziyetin bir yıldan daha fazla olması gerektiğine değinmektedir. Bir bireyin maruz kalma düzeyi, başka bir kültürde yaşadığı deneyime bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Chen ve Isa (2003), kültürel etki ile kültürlerarası temas arasında her zaman bir ilişki olduğunu ileri sürmüştür. Bu nedenle, bir bireyin başka bir kültüre kapsamlı bir şekilde maruz kalması, o kültürü daha iyi anlamasına yardımcı olabilir (Du Plessis, 2011: 29).

Bu çalışmanın amacı, son zamanlarda birçok araştırmada yer alan kültürel zekâ konusunu farklı yönleriyle ele alarak incelemektir. Özellikle günümüz iş dünyasında her geçen gün daha fazla karşımıza çıkan, kültürel farklılıklar ve yönetimi konusunda farklı bir perspektif sunan kültürel zekâ konusunun literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada ilk önce kültür, kültürün özellikleri, öğeleri ve çeşitlerinden bahsedilecektir. Ardından zekâ konusu farklı yönleriyle ele alınacaktır. Son olarak da kültürel zekâ konusunda değinilecektir. Bu bağlamda, sırasıyla kültürel zekâ kavramı ve gelişimi, kültürel zekâ boyutları, kültürel zekânın geliştirilmesi ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

KÜLTÜR KAVRAMI

Kültürün Tanımı

Her insanın hayatı kültür üzerine kuruludur ve hayatını çeşitli şekillerde etkileyen farklı bir kültürel çevrede doğar. Bu nedenle “kültür” kavramı çeşitli araştırmacılar tarafından farklı açılardan tanımlanmıştır (Emirdağ Sarıgeyik, 2022: 6). Geçmişten günümüze kadar hayatımızda var olan kültür kavramının, Kroeber ve Kluckhohn’un (1952) kültür antolojisinde de 164 farklı şekilde tanımlanması kültürün ne denli geniş bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Apte (1994) ise on ciltlik “Dil ve Dil Bilimi Ansiklopedisi”nde kültür kavramını yeterince tanımlamaya yönelik yüzyıllık çabalara rağmen, 1990’ların başında antropologlar arasında onun doğası konusunda bir anlaşmaya varılmadığını belirtmiştir (Spencer-Oatey ve Franklin, 2012: 1).

Kelime olarak kültürün ortaya çıkışına ilişkin görüşler, kelimenin tarımla ilgili kök anlamı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Dilbilimciler, “kültür” kelimesinin, daha yaygın olarak toprak kültürünü belirtmek için kullanılan Latince “edercultura”dan türetildiğine inanmaktadırlar (Mejuyev, 1987, 22). Benzer şekilde Williams (2005: 106-107), kültür kelimesinin köken olarak Latince ikamet etmek, yetiştirmek, korumak, ekip biçmek gibi anlamları olan “colere” kök

sözcüğünden gelen “cultura” olduğunun savunmaktadır. Türkçe’de de “colere” fiilinin ekip biçmek, yetiştirmek anlamlarına göre “ekin” kelimesi türetilmiştir (Cebeci, 2008: 2).

Türk Dil Kurumu (2023)’na göre kültür kavramı, “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin” olarak tanımlanmaktadır. New World Encyclopedia (2023)’ya göre kültür, “bir aile veya bir kabile kadar küçük veya bir ırk veya etnik grup, bir ulus veya küreselleşme çağında dünyanın her yerinden insanlar kadar büyük olabilen bir sosyal grubun sahip olduğu özellikler kompleksi”dir. Benzer şekilde Merriam-Webster (2023) kültürü, “bir ırkın, dinin ve/veya sosyal grubun geleneksel inanç sistemi, yaşam tarzı ve maddi nitelikleri ile bir yer veya zamanda insanlar tarafından üretilen yaşamın karakteristik özellikleri” olarak tanımlamaktadır.

Güvenç (2002: 14) kültürü, “toplumun üyesi olarak insanın yaşayarak, uygulayarak öğrendiği ve aktarıp öğrettiği maddi ve manevi şeylerden oluşan karmaşık bir bütün” olarak ifade etmiştir. Kültür kavramı ile ilgili ilk genel tanım Taylor tarafından yapılmıştır (Aksoy, 2013: 11). Taylor kültürü, “toplumun bir üyesi olarak insanın edindiği bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenek ve diğer tüm yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün” (Cargile, 2016: 16) olarak tanımlamıştır. Sosyal antropoloji konusunun kültür olduğunu söyleyen Taylor’un tanımının olguyu bütünüyle yansıtamadığını belirten Kirel (1989: 350), kültürü, öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aktarılan bir süreç olduğunu savunmuştur. Benzer şekilde Emirdağ Sarıgeyik (2022: 6) kültürü, “belli bir coğrafyada yaşayan bireyin sahip olduğu ve kendisinden sonra gelen kuşaklara aktardığı değerler bütünü” şeklinde tanımlamıştır.

Hofstede (2010: 6)’ye göre kültür kolektif bir olgudur. Çünkü, en azından kısmen öğrenildiği yer olan aynı sosyal çevre içinde yaşayan insanlarla paylaşılmaktadır. Kültür, sosyal oyunun yazılı olmayan kurallarından oluşmakta ve bir grup veya insan kategorisinin üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlamasıdır. O’na göre, kültür, doğuştan değil, sonradan öğrenilmekte ve bireyin genlerinden çok sosyal çevresinden kaynaklanmaktadır.

Tüm bu tanımlardan kültürün doğuştan değil, eğitim ve öğretim yoluyla elde edilen bir olgu olduğu görülmektedir. Bu nedenle kültürün, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranışsal özellikler ve sembollerin toplamı olduğu söylenebilir (Aksoy, 2013: 11).

Kültürün Özellikleri

Literatürde yaygın bir şekilde kabul gören genel kültür özellikleri şu şekildedir (Erdoğan, 1983: 137; Morey ve Luthans, 1985: 221; Güvenç, 1996: 101-105).

- **Kültür öğrenilir.** Kültür insan biyolojisi ile karmaşık şekillerde etkileşime girmesine rağmen (Morey ve Luthans, 1985: 221), içgüdüsel ve kalıtsal değil, her insanın yaşlandıkça benimsediği uygulamalardan oluşur. Kültür eğitimin bir ürünü olduğuna göre, öğrenmenin kurallarına, yasa ve ilkelerine uygun olmalıdır (Güvenç, 1994: 101).
- **Kültür süreklidir.** Bütün hayvanlar öğrenme yeteneğine sahiptirler ve bir şeyler öğrenirler. Ancak kazandığı alışkanlıkları ve öğrendiği bilgileri sonraki nesillere tam olarak aktarabilen tek varlık insan'dır. Belki de insana bu konuda avantaj sağlayan ve onu gerçekten özel kılan bir dili konuşma yeteneğidir (Güvenç, 1994: 101).
- **Kültür değişebilir.** Kültür toplumsal gelişimin belirli alanlarında hareketsiz olduğu kadar değişkendir. Kültür herhangi bir bireyin veya grubun ürünü olmadığı gibi, insan hayatıyla da sınırlı değildir. Küçük toplumlarda kültürel değişimler yavaş bir şekilde gerçekleşebilir. Ancak, çağdaş bir toplumda değişimin hızının bir hayli yüksek olduğu görülebilir (Erdoğan, 2007: 245).
- **Kültür ihtiyaçları karşılar ve doyum sağlar.** Kültür, temel biyolojik ihtiyaçları ve bunlardan kaynaklanan ikincil ihtiyaçları sıklıkla ve büyük ölçüde karşılar. Psikoloji bilimine göre, alışkanlıklar yalnız tatmin edici olduğu zaman devam eder. Öyleyse kültürel öğeler, toplum üyelerini tatmin ederek veya hizmette bulunarak varlığını sürdürebilir (Güvenç, 1994: 101).
- **Kültür sosyal grubun üyelerince paylaşılır.** Kültür ürünleri, örgütlenmiş birliklerde, gruplarda veya toplumlarda oluşturulur ve birlikte paylaşılır. Bu bağlamda, kültür sisteminin bireye kazandırdıkları toplumsal olup (Erdoğan, 2007: 246), bireye has nitelikler değildir (Morey ve Luthans, 1985: 221).
- **Kültür bir soyutlamadır.** Kültür genellikle bir bütün ya da bir sistem olarak görülmektedir. Bununla birlikte, bu sistemi tanımlamanın çok zor olduğu bilinmektedir. Çünkü kültür, bütünüyle maddi, gözlemlenebilir bir nesne ya da olgu değildir (Güvenç, 1994: 104).

Kültürün Öğeleri

En kısa tanımı ile kültür bir cemiyetin yaşama şeklidir. Toplumların yaşam tarzlarının benzerlik göstermemesine bağlı olarak kültürler arasında farklılıkların olması kaçınılmazdır. Bu farklılıkların asıl nedeni kültürel öğelerin benzer olmamasıdır. Her kültürde temel kültür öğeleri var olmakla

birlikte, taşıdıkları önem farklılık göstermektedir. Kültürün belli başlı öğelerini şu şekilde sıralayabiliriz (Erdoğan, 2007: 230):

- **Maddi Kültür Öğeleri:** Bir toplumun teknolojik açıdan gelişmişlik düzeyi, günlük hayatta kullanılan teknoloji, araç ve aletler, özellikli teknikler o toplumun maddi kültürü olarak ifade edilebilir (Erdoğan, 2007: 231). Maddi kültür, insan eliyle gerçekleştirilen araç ve aletleri kapsamaktadır. Bu nedenle, insan müdahalesi olmadan ortaya çıkan eserler maddi kültür olarak nitelendirilmez (Eroğlu, 2006: 135).
- **Dil:** Bir kültürün en önemli parçası olan dil (Eroğlu, 2006: 136), kültürün bütün unsurlarının, nesilden nesile, toplumdan topluma aktarılmasına, bireyler arasında iletişimin sağlanmasına ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesine yardım eder. Kültürün öğrenilmesine aracılık eden bu temel öğe, manaların simgelenmesinde kullanılan bir işaretler sistemidir (Eroğlu, 2006: 136; Erdoğan, 2007: 232).
- **Estetik:** Bir toplumun ortaya koyduğu güzel sanatlar ürünleri, bu açıdan belirlediği sınırlar ve vardığı düzey, o toplumun estetik anlayışıyla ilgili bilgi verir (Erdoğan, 2007: 232). Çeşitli güzel sanat alanları, folklor, dinlenme ve eğlence şekilleri, edebiyat, sinema, tiyatro, gibi estetik değerlerin bu kategori içerisinde olduğu söylenebilir (Eroğlu, 2006: 136).
- **Din:** İnsanlık varoluş nedenini sorgulamaya başladığından beri, etrafındaki olayları anlamaya güçlük çektiğinde veya güç yetirmediğinde üstün bir gücün varlığını kabullenmiş, inanmaya başlamıştır. Bu yüzden, insanların hayatlarında öyle ya da böyle bir din olmuştur. İkel toplumlarda dilin gelişimine paralel olarak din de ortaya çıkmıştır. En basit biçimiyle fetişizm olarak görülen din, zamanla gelişmiş, tanrılı ve tek tanrılı dinler yayılmaya başlamıştır. Görevine bakılmaksızın dinin en önemli özelliği, bütün sosyal ve kültürel toplumlarda var olmasıdır. En ilkelinden en gelişmişine kadar bütün toplumlarda din adını taşıyan kurum mevcuttur (Erdoğan, 2007: 234).
- **Sosyal Organizasyon:** Dinlerin çeşitliliği kültürleri birbirinden ayırır da bazen aynı din ve inancı paylaşan farklı kültürlerin gündelik hayattaki uygulamaları değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin Türkiye’de tek eşliliğin hâkim olmasıyla birlikte aynı dini inanca sahip birçok Arap ülkesinde çok eşlilik yaygındır. Bunun nedeni, bu uygulamanın dinen o ülkelerde yasal görülmesidir (Sıkı, 2014: 10).
- **Eğitim:** Eğitimin kültür içindeki tarihsel işlevi bilgi, yetenek ve görüşleri ortaya çıkarması ve geliştirmesidir. Ayrıca bu kültürel değerler özellikle günümüzde eğitim yoluyla bir toplumdan diğerine aktarılabilir. Bir önceki kuşağın bilgi ve görgü kuralları, belli bir eğitim sistemiyle sonraki kuşağa aktarılır (Erdoğan, 2007: 236).

- **Değerler:** Değerler, ahlak, etik ve estetik gibi hayatta önemli saydığımız unsurları temsil eder. Arzu edilen ve istenmeyen arasında ayırım yapmak için değerleri kullanırız. Her insanın benzersiz, kişisel ve bir dizi paylaşılan kültürel değeri vardır. Kültürel değerler, davranışlarımızın ardındaki motive edici bir güçtür (Samovar vd., 2010: 14).

Kültürün Çeşitleri

Kültür sınıflamaları çeşitli faktörlere göre yapılmıştır. Bunlar; kültürün yaygınlık derecesi, kültür öğelerinin birleşimi, kültürün ortaya çıkış şekli, toplumların bölgesel koşulları, toplum üyelerinin ekonomik durumu, üretilen mal veya hizmetlerin amaçları şeklinde sıralanabilir. Kültürü sınıflandırmak için çok sayıda kritere başvurulmuş ve o kadar da kültür çeşidi olduğu bildirilmiştir (Erdoğan, 2007: 247). Bunlardan önemli olanlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Tezcan, 1995; Silah, 2000; İçli, 2002; Bahar, 2005; Eroğlu, 2006; Erdoğan, 2007).

- **Genel Kültür ve Alt Kültür:** Sosyal psikologlar, genel kültür ve alt kültür arasındaki ayrımı, kültürün yaygınlık derecesine dayandırmışlardır. Toplum tarafından kabul edilen geçerli inançlar, değerler, yaşam biçimleri, örf ve adetler, o toplumun genel kültürünü oluşturur. Genel kültür ayrımı, kültürün genel olma derecesine veya ait olduğu toplumun büyüklüğüne göre yapılan bir sınıflandırmaya dayanmaktadır (Silah, 2002: 294). Erdoğan (2007)'a göre, ne kadar toplum varsa bir o kadar da kültür vardır. Bu durumda, ilk halinden karmaşığına, en az hareketliliğinden en fazla hareketliliğine, az gelişmişinden bütünüyle gelişmişine kadar bir seri kültürden bahsedilebilir. Bir ülke veya ulusun kültürü akıllara genel kültürü getirmektedir (Erdoğan, 2007: 248). Alt kültür ise, her ülkenin sınırları içinde bulunmakta ve genel kültüre bağlı olmanın yanı sıra kendisine özgü karakterleri olan unsurlardır (Tosun, 1990: 142). Şişman (1994)'a göre alt kültür, bir sınır içerisinde var olan ve bazı ortak yönleriyle birlikte farklı yönleri de olan kültürlerdir. Alt kültürler her ne kadar genel kültür içerisinde olup onun özelliklerini taşısa da sonuç itibarıyla kültür alt kültürlerin toplamı değildir (Şişman, 1994: 50).
- **Maddi ve Manevi Kültür:** Özellikle kültür konusunda fonksiyonalist bir yaklaşım ileri süren antropologlara göre bütün kültürler maddi ve manevi olmak üzere bölümden oluşmaktadır (Eroğlu, 2006: 128). İnsanın hayatta kalmak için oluşturduğu çevreyi düzenleyen, elle tutup, gözle görülebilen teknoloji ve onun kapsadığı tüm araç ve gereçler, maddi kültürü oluşturmaktadır. Maddi kültürler toplumdan topluma farklılık göstermektedir (Bahar, 2005: 71). Kültürün, toplumların ruhsal ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olan bölümünü

de manevi kültür oluşturur. Manevi kültür öğeleri toplumsal yaşamı düzenleyen değerler, normlar, yasalar, örf ve adetler, bilgiler, gelenekler ve inançlardan oluşmaktadır (Unutkan, 1995: 7; İçli, 2002: 83). Bir kültürün maddi ve manevi unsurları, o kültürü oluşturan toplumun ve örgütlerin davranışlarını etkileyerek, onların belirlenmiş normlar içinde hareket etmelerine neden olur (Köse vd., 2001: 221).

- **Karşı Kültür:** Toplumda, sosyo-ekonomik ve politik anlamda yaygın olan ve aile, okul ve diğer örgütler, özellikle de toplu haberleşme araçları ile aktarılan, genel kültürü kabul etmek istemeyenlerin farklı alanlarda ortaya çıkarmaya uğraştıkları kültüre karşı kültür denmektedir (Çağlar, 2001: 130). Karşı kültürü oluşturmak isteyenler, temel veya genel kültürü bilmeleriyle birlikte bu temel kültürün bazı unsurlarını veya tamamını zayıflatmak ve yok etmek amacıyla bunun karşısında yapay bir kültür oluşturmak istemektedirler. Bu açıdan, bir toplumda hoşgörü sınırlarını aşan, siyasi sisteme karşı çıkan, toplumsal normlara ve değerlere meydan okuyan oluşumlar karşı kültürü oluştururlar (Eroğlu, 2006: 133).

ZEKÂ KAVRAMI

Zekânın Tanımı ve Gelişimi

Zekâ, uzun süredir araştırma konusu olan soyut bir kavramdır. Bu nedenle her zaman sorgulanan, çerçeveleri belirlenmeye çalışılan ve canlı bir karaktere sahip bir yapı olmuştur. Sözcüğün kökeninin ilk defa kullanıldığı zamana bakacak olursak, Aristoteles'e kadar uzandığını görebiliriz. Aristoteles'in "dia-noesis" terimi Latince'ye ilk defa Cicero tarafından çevrilmiş ve ortaya çıkan "intelligence" (interlegentia) sözcüğü bilimsel anlamda kullanılan ilk zekâ terimi olmuştur. Aristoteles'e göre terim skolastik felsefede iki kategoriye ayrılır; birincisi dinamik ve örektik (duygusal ve zevksel), ikincisi zihinsel (entelektüel) veya bilişsel (ayırıcı ve güdüsel) özelliklerdir (Spatar, 1995: 6). Daha sonra, 19. Yüzyılda, konuyla ilgili araştırmalar hızlanmış, çeşitli bakış açıları ve sınıflandırmalar yapılarak etkileri günlük yaşantımıza daha yaygın bir şekilde nüfuz etmeye başlamıştır (Bümen, 2004: 1).

TDK (2023)'ye göre zekâ, "bireyin düşünme, akıl yürütme, nesnel gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma, öngörü ve anlama yeteneği"dir. Olaylar karşısında her bireyin geliştirdiği yorumlar, düşünceler ve tutumlar birbirinden farklıdır. Bu nedenle, zekânın bireyleri birbirinden ayırmada önemli bir faktör olduğu görülmektedir (Emirdağ Sarıgeyik, 2022: 7). Ayrıca zekânın soyut özelliğine bağlı olarak kavramın evrensel bir tanımının yapılmasını güçleştirmiştir. Geçmişten günümüze kadar bilim insanları kavramı tanımlamak için çeşitli çalışmalar gerçekleştirmiştir. Araştırmacılar tarafından yapılmış zekâ tanımlarından bazıları şu şekildedir:

- Zekâ kavramıyla ilgili en eski tanımlardan birini Descartes yapmıştır. O'na göre, “doğruyu yanlıştan ayırt edebilme yeteneği”dir (Akt. Salovey ve Mayer, 1990).
- Spearman (1904)'a göre, “zihinsel işlevleri ve bilişsel güçleri etkileyen enerji, genel ve ortak bileşen”dir.
- Binet (Binet ve Simon, 1905)'e göre, “iyi akıl yürütme, yargılama ve kendini aşma kapasitesi”dir.
- Henmon (1921)'a göre, “bilgi sahibi olma ve öğrenme kapasitesi”dir.
- Wechsler (1958)'e göre, “bir amaç doğrultusunda hareket etme, rasyonel düşünme ve çevre ile etkili iletişim kurabilme kapasitesi”dir.
- Anastasi (1992)'ye göre, “tek bir yetenekten ziyade çok yönlü bir özellik”tir. O'na göre zekâ, belirli bir kültür içinde bireyin konumunu korumak ve kendini geliştirmek için gerekli olan beceriler kümesini ifade eder.
- Gardner (1993)'a göre, “bir veya daha fazla kültürel ortamda problem çözme ve ürün yaratma yeteneği”dir.
- Gottfredson (1997)'e göre, “akıl yürütme, planlama, sorun halletme, soyut düşünme, yanıltıcı fikirleri anlama, hızlı öğrenme yeteneği ve deneyimlerden öğrenme yeteneği dahil olmak üzere çok yönlü yetenekler”dir.
- Anderson (2006)'a göre, “düşünme, problem çözme, akıl yürütme ve bilgi öğrenme kapasitesi”dir.
- Bingham (1937), zekâ kavramını bir organizmanın yeni sorunları çözme yeteneğini tanımlamak için kullanılması gerektiğini belirtmiştir (Akt. Legg ve Hutter, 2006).

Her insanın belli bir zekâ düzeyine sahip olduğu açıktır (Emirdağ Sarıgeyik, 2022: 8). Ayrıca insanların zekâ düzeyini ölçmek için çeşitli zekâ testleri bulunmaktadır. Zekâ testleri, bir kişinin zekâ kapasitesini veya potansiyelini ölçmek için kullanılır. Zekâyı test etmek için “Binet-Simon Ölçeği” olarak bilinen ilk zekâ ölçüm aracı, 1904 yılında Binet ve Simon tarafından geliştirilmiştir.

Binet zekâ testi, 1916 yılında Terman tarafından standardize edilmiş ve “Standford-Binet Zekâ Ölçeği” olarak adlandırılmıştır (Özdemir, 2019: 7). Zekâ teorileri üzerine birçok çalışma ortaya atılmıştır. Bu çalışmalardan kültürel zekâ kuramının temelini oluşturan Sternberg'in “Triarchic Intelligence Theory of Intelligence” ve Gardner'ın “Multiple Intelligences” kuramı zekâ alanında önemli gelişmeler başlatmıştır (Aksoy, 2015). Özetle zekâ hem geliştirilebilen hem de ölçülebilen bir kavramdır; bu nedenle literatürde 1904 yılından itibaren bazı zekâ ölçüm araçları geliştirilmiştir (Emirdağ Sarıgeyik, 2022: 8). Ayrıca,

zekânın tanımlaması konusunda ortak bir görüşe varılmaması farklı kuramların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Pal vd., 2004).

Zekâ Kuramları ve Türleri

Zekâ üzerine yapılan araştırmaların çeşitliliği ve soyut bir kavram oluşuna bağlı olarak gelişen farklı bakış açıları zekâ üzerinde kuramsal bir çeşitliliğin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yaba, 2022: 18). Özellikle 1960'lı yıllardan sonra zekânın çoğullaştırılması üzerine çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir (İbiş, 2018: 22). Alanyazın incelendiğinde en fazla karşılaşılan kuramların; temeli Thorndike dayanan Sternberg'in "Üçlü Zekâ Kuramı", 1983 yılında "Frames of Mind" isimli çalışmasında Gardner tarafından temelleri atılan "Çoklu Zekâ Kuramı" ve Edward Thorndike'in "Çok Faktör Kuramı" olduğu görülmektedir (Berkant ve Ekici: 2007; Aslan, 2013; İbiş, 2018).

Robert Sternberg: Üçlü Zekâ Kuramı

Sternberg, zekâyı genel anlamda bireyin sosyo-kültürel bağlamı içinde nasıl tanımlanmasına bakılmaksızın başarıya ulaşmak için çevreye uyum sağlama, onu şekillendirme ve seçme ihtiyaçlarını dengeme yeteneği olarak tanımlar. Başarılı bir şekilde zeki olan insanlar, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olur, güçlü yönlerinden yararlanır ve zayıf yönlerini telafi eder veya düzeltir. Bu kurama göre, insan zekâsının süreçleri evrenseldir ancak davranıştaki örnekleri bağlamsal olarak sınırlıdır. Bu nedenle, bir kültürde zeki olarak görülen bir davranış, başka bir kültürde zekice görülmeyebilir, ancak davranışa ulaşmak için kullanılan süreçler aynı olabilir (Sternberg, 1999: 438).

Bu kurama göre zekâ; analitik, yaratıcı ve pratik olmak üzere üç ayrı boyuttan oluşmaktadır (Sternberg, 1996: 128).

- **Anlatik Zekâ:** Bilinçli bir şekilde zihinsel büyümenin devamını sağlar ve akademik başarıda en önemli zekâ türüdür.
- **Yaratıcı Zekâ:** Bu zekâyâ sahip olan bireylerin fikir üretme kapasitesi yüksektir. Problemleri sıradışı ve kendilerine özgü yollarla çözüme kavuştururlar.
- **Pratik Zekâ:** Günlük yaşantıda ortaya çıkan problemleri çözmek için en kısa zamanda fikir ortaya koyabilme yeteneğidir.

Howard Gardner: Çoklu Zekâ Kuramı

Gardner, "Frames of Mind" adlı eserini oluştururken, çocuklar ve beyin hasarı geçirmiş yetişkinler üzerinde yaptığı araştırmalar sırasında aklında beliren bazı soruları yanıtlamak amacıyla yola çıkar. Her insanın farklı yeteneklere sahip olduğu genel olarak bilindiğinden, yazar teorisinde daha etkileyici ve dikkat çekici bir terim olan zekâ'yı ele alır ve bilinçli bir şekilde birbirinden bağımsız olan; "Müzik Zekâsı", "Kendini Tanıma" ve "Anlama Zekâsı" gibi bilinmeyen sayıda zekâyı vurgulamak için "Çoklu Zekâ" kavramını ileri sürer (Altan, 1999:

108-109). Gardner'ın Harvard Üniversitesi'ndeki araştırma merkezinde uzun yıllar çocuklar ve beyin hasarı geçirmiş yetişkinler üzerine yaptığı çalışmaları sonucunda ortaya koyduğu tanıma göre, zekâ "bir veya daha fazla kültürde anlamlı çözümler üretebilme veya ürünler geliştirebilme yetisidir." (Gardner, 1999: 33-34).

Çoklu Zekâ Kuramı'nın önemli bir özelliği, gelişime açık olmasıdır. Gardner, en az sekiz farklı zekâ türünden bahsetmekte ve bu zekâ türlerinin geliştirilebileceğini savunmaktadır. Ayrıca, zekâ türlerinin kendi içinde de sınıflandırılabileceğini belirtmektedir (Gardner, 2004: 31). İlk olarak akademik zekâ türleri olarak adlandırdığı sözel-dilsel ve mantıksal-matematiksel zekâ bulunmaktadır. Bu zekâlar, özellikle okul içi öğrenme süreçlerinde, ders dinleme, okuma, yazma, hesaplama, sınav başarısı gibi alanlarda önemli rol oynamaktadır. İkinci olarak, standart dışı zekâ türleri olarak adlandırdığı müzikal, görsel, bedensel-kinestetik ve doğacı zekâ bulunmaktadır. Bu zekâ türleri, günlük yaşamda ve iş dünyasında daha fazla uygulanabilirlik gösteren zekâ türleri olarak kabul edilmektedir. Üçüncü sınıflandırma ise kişisel zekâ türleri olan sosyal ve içsel zekâyı içermektedir (Saban, 2005: 31). Bu zekâ türlerine aşağıda kısaca değinilmiştir (Gardner, 2011):

- **Sözel-Dilsel Zekâ:** Yazılı ve sözlü iletişim kurma yeteneğini ifade eden bu zekâ türü yüksek olan bireyler, kelimeleri hem yazılı hem de sözlü olarak etkili bir şekilde kullanabilmekte ve kendi ana dili dışındaki dilleri kolay öğrenebilmektedir.
- **Mantıksal-Matematiksel Zekâ:** Rakamları ve mantığı etkin bir şekilde kullanabilme becerisidir. Gelişmiş mantıksal-matematiksel zekâyı sahip olan bireylerin problemler karşısında neden-sonuç ilişkisi kurabilme, akıl yürütme ve mantıksal bağlar kurma, soyut sembolleri algılama, eleştirel düşünme ve sorgulama yetenekleri gelişmiştir.
- **Müziksel-Ritmik Zekâ:** Sesleri, notları ve ritimleri algılama ve işleme kapasitesidir. Seslere karşı hassas olma ve hislerini yeni sesler ve ritimler keşfederek aktarma bu zekâ türü yüksek olan bireylere has özelliktir.
- **Kinestetik-Bedensel Zekâ:** Bireyin duygu ve düşüncelerini vücut diliyle ifade etme yeteneği olarak tanımlanabilir. Beden ve zihni birleştirerek, temasta bulunarak, hareket ederek öğrenmedir.
- **Görsel Zekâ:** Zihin dünyasında üç boyutlu nesnelerin oluşturulabilmesi, sunulabilmesi ve çizgilerle düşünebilme yeteneği olarak ifade edilir. Görsel zekâsı yüksek olan bireylerin yön bulabilme ve hayal kurma yetenekleri gelişmiştir.
- **İçsel Zekâ:** En basit haliyle bireyin kendini tanıması olarak ifade edilen bu zekâ türü yüksek olan birey, yapabileceklerinin farkında olma,

gelecek hedeflerini belirleyebilme ve kendini güçlü ve zayıf yönleriyle değerlendirmeye yeteneğine sahiptir.

- **Sosyal Zekâ:** Diğer insanların duygusal durumlarını, hislerini, motivasyonlarını ve amaçlarını anlama, çıkarım yapma, onlarla işbirliği yapabilme ve sorunları çözebilme yeteneğidir.
- **Doğasal Zekâ:** Doğal kaynaklara ve sağlıklı bir çevreye büyük ilgi duyma, bitki ve hayvan yaşamını tanıma, bu etkileri doğal dünyada ayırt edebilme ve yetenekleri üretken bir şekilde kullanabilme becerisidir.

Edward Thorndike: Çok Faktör Kuramı

Thorndike yirminci yüzyılın başlarında hayvan zekâsı ve davranışlarını inceleyen çalışmalar gerçekleştirmiş ve bunun sonucunda insanın öğrenme süreci ve eğitim psikolojisi alanlarına önemli katkılar sağlamıştır (Aksoy, 2013: 62). Zekânın birbirinden bağımsız faktörlerden oluştuğunu ileri süren Thorndike, kuramı üç ayrı türe ayırmıştır. Bunlar (Gürel ve Tat, 2010: 344):

- **Soyut Zekâ:** Söz, kavram ve sayıları anlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır.
- **Somut Zekâ:** Araç ve gereçleri anlama yeteneğini ifade eder.
- **Sosyal Zekâ:** Bakarlariyla iyi ilişkiler oluşturma yeteneğini ifade edebilir.

KÜLTÜREL ZEKÂ

Kültürel Zekâ Kavramı ve Gelişimi

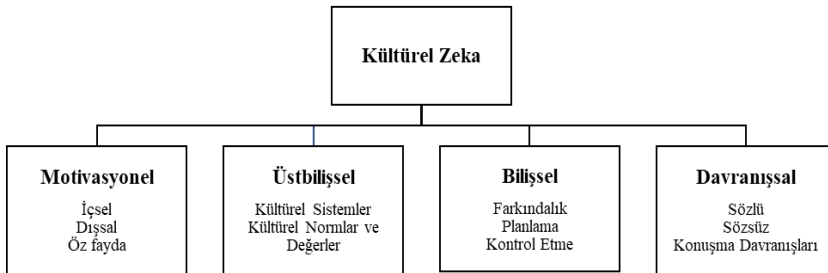
Kültürel zekâ, sosyal ve duygusal zekânın yanı sıra son zamanlarda üzerinde çalışılan bir diğer zekâ türüdür. Sözde “Uygulamalı” (Du Plessis, 2011: 30) zekâ olarak görülen bu kavrama son yıllarda ilgi artmaktadır. Araştırmalar “sosyal zekâ” (Thorndike & Stein 1937), “duygusal zekâ” (Mayer vd., 2000) ve “pratik zekâ” (Sternberg vd., 2000) gibi belirli içerik alanlarına odaklanmaktadır. Kültürel zekâ, günümüzde yönetim ve örgütsel psikoloji alanında büyük önem kazanan bir kavramdır. Yapılan çeşitli araştırmalar, kültürel zekânın aslında çokkültürlü toplumlarda önemli bir zekâ türü olduğunu göstermektedir. Küreselleşme sonucunda, çokkültürlü toplumlarda bireylerin kendi kültürlerine özgü davranışlar sergilemesi ve başka kültürlere ait davranışları farklı şekillerde yorumlaması iletişim problemlerine neden olabilmektedir (İbiş, 2018: 26).

Kavram, İngilizce’de “Cultural Intelligence” (CI) veya “Individual’s Cultural Quotient” (CQ) olarak adlandırılmaktadır. Kültürel zekâ kavramı ilk olarak P.Christopher Earley (London Business School) ve Elaine Mosakowski (University of Colorado at Boulder) tarafından 2004 yılında Harvard Business Review’de yayınlanan makalelerinde ele alınmıştır ve son zamanlarda diğer araştırmacılar tarafından farklı perspektiflerle incelenmektedir (Yeşil, 2009: 123).

Ng vd. (2009: 514), kültürel zekâyı, “bireyin kültürel çeşitlilikle karakterize edilen durumlarda kültürel ipuçlarını tespit etme, anlama, akıl yürütme ve bu doğrultuda hareket etme yeteneği” olarak tanımlamışlardır. Araştırmacılar (Ng vd., 2009: 514)’a göre, çokkültürlü ortamlarda ve küresel bağlamlarda önemli bir rol oynayan kültürel zekâ, eğitim, seyahat, uluslararası görevler ve diğer kültürlerarası deneyimlerle aktif olarak geliştirilebilen bir yetenek olup, bireyin farklı kültürleri anlama, değerlerini takdir etme ve bu farklılıklara uygun şekilde davranma becerilerini şekillendirmesine yardımcı olmaktadır. Kültürel zekâ, örneğin, bir Türk bireyin bir Amerikalıyı arkadaşı gibi anlayabilmesi ve ona uygun davranabilmesi gibi farklı kültürel ortamlarda ortaya çıkabilir (Yeşil, 2009: 123). Dyne vd. (2012: 297)’ne göre kültürel zekâ, genel zihinsel yetenek, duygusal zekâ, sosyal zekâ ve pratik zekâ gibi diğer zekâ türlerini tamamlar. Çünkü kültürel zekâ, sadece akademik ortamlarda kavramları anlama ve sorunları çözme yeteneğinden daha fazlasını içerir. Ang vd. (2007: 337), kültürel zekâyı, “bireyin farklı kültürel ortamlarda etkili bir şekilde işlerini yönetebilme yeteneği” şeklinde tanımlamışlardır. Kültürel zekâ, bireyin yeni kültürel ortamlara etkili bir şekilde uyum sağlama yeteneği ve bu sayede kültürlerarası etkileşimlerde ve çokkültürlü çalışma gruplarında başarılı performans sergileme yeteneğini ifade eder (Du Plessis, 2011: 31). Uyum sağlama yeteneği, belli bir bilgi birikimi, mevcut durumun gereklilikleri ve önemi dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir. Bu bağlamda, kültürel açıdan zeki bireyler, farklı ortamlara ve koşullara uyum sağlama yetenekleri yüksek olan kişilerdir (Yeşil, 2009: 123).

Kültürel Zekânın Boyutları

Kültürel zekâ literatürüne göre kavramın boyutlarına ilişkin çeşitli teoriler bulunmaktadır. Early ve Mosakowski, (2004) kültürel zekâyı zihinsel, fiziksel ve duygusal olmak üzere dört boyutta ele almışlardır. Kavramı bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olmak üzere üç boyutlu olarak inceleyen bir diğer araştırmacılar da Thomas ve Inkson (2005)’dur. Bunlara karşılık Earley ve Ang (2003), Ng ve Earley (2006) ve Van Dyne ve Ang (2005) kültürel zekânın üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ olarak dört boyuttan oluştuğuna inanmaktadır.



Şekil 1: Dört Boyutlu Kültürel Zekâ Modeli

Kaynak: Livermore (2010: 25).

Bu çalışmada dört boyutlu kültürel zekâ modeli ele alınmaktadır.

Üstbilişsel Kültürel Zekâ

Bu zekâ türü, bireyin kültürel bilgiyi elde etme ve anlama süreçlerini yansıtmaktadır. Ayrıca, bireyin kültürle ilgili düşünce sürecini kontrol etme ve bilgileri kullanma yeteneğini de içermektedir. Bu zekâ türü, farklı ülkeler veya insan gruplarının kültürel normlarını anlamak için bireyin zihinsel modellerinin planlamasını, takip etmesini ve değiştirmesini gerektirir. Yüksek meta-bilişsel kültürel zekâyâ sahip bireyler, farklı kültürlerden insanların kültürel tercihlerinin farkında olurlar. Ayrıca, bu bireyler kültürel varsayımları sorgular ve etkileşim sırasında ve sonrasında zihinsel modellerini uyumlaştırabilirler (Yeşil, 2009: 123).

Bilişsel Kültürel Zekâ

Bilişsel kültürel zekâ, bireyin çevresindeki kültürel bilgiye ilişkin yeteneklerini ifade etmektedir. Bu bilgi, eğitim ve deneyim yoluyla kazanılabilir ve kültürel benzerlikleri ve farklılıkları içermektedir (Ang ve Dyne, 2008: 5-6). Ayrıca, kültürün evrensel yönlerinin yanı sıra belirli normları, uygulamaları ve gelenekleri de içermektedir (Ang vd., 2007: 338). Yasal ve ekonomik sistemler, dini inançlar ve diğer kültürlerin dilleri gibi konular da bu bilgiye dahil edilebilir. Bilişsel kültürel zekâyâ sahip bireyler, kültürel farklılıkları değerlendirebilecek ve buna uygun şekilde tepki verebilecek yeteneklere sahiptir (Gooden vd., 2017: 224).

Motivasyonel Kültürel Zekâ

Motivasyonel kültürel zekâ, bireyin etkili bir şekilde farklı kültürel ortamlarda çalışabilmesi için kültürel farklılıkları anlama konusunda ilgi gösterme ve aktif çaba gösterme yeteneğini ifade etmektedir. Bu bağlamda bireylerin farklı kültürel ortamlara uyum sağlamak için gerekli motivasyona, enerjiye ve dayanıklılığa ihtiyacı olacaktır. Eğer bireyler farklı kültürlerle ilgi duyuyorlarsa, bu kültürlerdeki benzerlikler ve farklılıklar hakkında bilgi edinmek için motive olacaklardır. Enerjik ve kararlı bireyler, yeni davranışları benimsemeye ve zamanla performanslarını geliştirmeye daha yatkındırlar (Ang vd., 2007: 338).

Davranışsal Kültürel Zekâ

Ang ve Dyne (2008: 6-7), bireyin farklı kültürlerden bireylerle iletişim ve etkileşim kurabilmesi için gerekli sözlü ve sözsüz becerilere sahip olması gerektiğini savunmuştur. Bu nedenle davranışsal kültürel zekâ, sosyal etkileşimleri artıran ve bireyin kültürel farklılıklara uyum sağlamak için davranışını nasıl değiştireceğine odaklanan önemli bir bileşendir. Davranışsal kültürel zekâsı yüksek bireyler, sözlü ve sözsüz davranışlarını başkalarının beklentilerini karşılayacak şekilde uyarlar ve aynı zamanda kültürel olarak

uygun kelime, ton, jest ve yüz ifadelerini nasıl kullanacaklarını da bilirler (Ang vd., 2007: 338). Araştırmalar, yüksek davranışsal kültürel zekâyâ sahip kişilerin kültürler arası ortamlarda uygun şekilde davrandığını göstermiştir. Böylece davranışsal kültürel zekâ, bireylerin farklı kültürel kökene sahip insanlarla etkileşimde bulunurken uygun davranışları sergilemesine olanak tanır (Gooden vd., 2017: 224).

Kültürel Zekânın Geliştirilmesi

Kültürel zekâ, yaşam deneyimleri ve eğitim yoluyla şekillendirilebilir. Araştırmalar, kültürlerarası deneyimlerin kültürel zekâyı geliştirmede önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle yurtdışında farklı kültürlerle ait yerel halklarla daha fazla zaman geçiren ve etkileşimde bulunan bireylerin kültürel zekâlarında hızlı bir artış olduğu belirlenmiştir. Ancak, her birey kültürel zekâyı aynı hızda geliştirmez. Kültürel zekânın gelişimi, yurtdışındaki deneyimlerle birlikte, kültürel ikilemleri çözme, yeni bir dünya görüşü geliştirme ve yaşanan duyguları anlamlandırma süreçlerini içeren belirli faktörler tarafından kolaylaştırılabilir. Bu nedenle, kültürel zekânın gelişimine katkıda bulunan unsurlar sadece kültürlerarası deneyimlerle sınırlı olmayıp, aynı zamanda etkileşimli öğrenme süreçlerini içeren bir dizi faktörleri de içermektedir (Wang ve Goh, 2020: 269).

Deneyimsel öğrenme ve sosyal temas ilkeleri kullanılarak tasarlanan sistematik programların, kültürel zekânın gelişimi üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Ancak bu etkilerin kültürel zekâ boyutlarının hepsinde eşit düzeyde olmadığı görülmektedir. Örneğin, beş farklı ülkeden üyelerin yer aldığı dört haftalık sanal çokkültürlü bir çalışma ekibine katılmak, üstbilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ açısından önemli bir artışa neden olurken, bilişsel kültürel zekâ açısından bir artış gözlenmemiştir. Bu durum, kültürlerarası etkileşimlerin, katılımcıların sınırlı kültürel bilgilerinin daha iyi farkına varmalarını sağlamış olabileceğini düşündürmektedir. Öte yandan, kültürel zekânın geliştirilmesinde derslere dayalı eğitim programlarının etkisinin daha az olduğu tespit edilmiştir. Bu tür programlar, bilişsel ve üstbilişsel kültürel zekâ düzeyinde azalmaya neden olmuştur. Bunun sebebi oturumların kursiyerlere gerçek deneyimsel fırsatlar sunmadan kültürel zekâ becerilerini geliştirmelerini sağlaması ve sınırlı kültürlerarası yeterliliklerini fark etmelerine olanak tanınması olabilir. Genel olarak, daha yüksek kalitede kültürlerarası iletişime sahip programlar, kültürel zekâ açısından daha büyük artışlara yol açmaktadır (Ang vd., 2015: 301).

SONUÇ

Çalışma yaşamında birey klasik yönetim anlayışı kapsamında bir makine veya robot olarak düşünülmüştür. Bireyin sahip olduğu kişisel, zihinsel ve kültürel özellikler ve farklılıklar klasik yönetim anlayışı kapsamında kendisine

yer bulamamıştır. Çünkü temel amaç birey ve onun çalışma ortamından ziyade üretim ve üretim verimliliği olarak görülmüştür. Ancak ortaya çıkan değişim ve gelişim unsurları çalışanın farklı özelliklerinin de önemli olduğunu ve dikkate alınması gerektiğini örgütsel yaşam içerisinde göstermiştir. Günümüz çalışma hayatı, küreselleşme, göç, göçmen, mülteci vb. birçok fenomenen etkilenmektedir. Bu fenomenler sonucunda farklı kültürel ve kişisel özelliklerden oluşan bireyler topluluğu ortak amaç doğrultusunda bir araya gelmektedir. Bu kapsamda yönetim sürecinin aksamaması ve etkili bir şekilde icra edilmesi için modern stratejilere ihtiyaç olduğu yönetici ve araştırmacıların karşısına çıkmıştır. Son zamanların etkin yönetim strateji ve fenomenlerinden biri olan kültürel zekâ olgusu çalışma yaşamına çeşitli şekillerde etkilediği ve buna bağlı olarak ortaya çıkardığı kültürel unsurların üzerinde durulması gerekmektedir.

İşletmelerin temel amaçlarından biri de günümüz iş dünyasında yetenekli ve kalifiye çalışanları bulmak ve bünyesinde istikrarlı bir şekilde barındırmaktadır. Farklı kültürlere sahip bireyleri ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya getiren işletmeler için kültürel zekâsı yüksek çalışanlara sahip olmak oldukça önemlidir. Ancak her çalışanın kültürel zekâsı hayatın doğal akışı kapsamında benzer düzeyde ve kapasitede değildir. Kültürel zekâsı daha düşük bireylerin başka kültür ve o kültürü barındıran bireyleri kabul etmesi, anlayışla karşılaşması veya bütünleşmesi oldukça zor olabilmektedir. Bu durum işletme içerisinde çalışanların performansını ve tatmini etkileyen çeşitli istenilmeyen durumların ortaya çıkmasına neden olabilir. Sağlıksız iletişim süreçlerin ortaya çıkması, çalışanlar arasında empati yeteneğinin sergilenmemesi, hoşgörü ikliminin istenilen düzeyde olmaması, çalışma iklimi içerisinde olumsuz duygu ve enerjinin baskın olması gibi arzu edilmeyen durumlar bireylerin kültürel zekâ düzeylerinin düşük olması kapsamında değerlendirilebilir. Farklı kültür ve deneyimleri inkâr etme, küçük görme, kabullenmeme, tanımayı ve benimsemeyi ret etme gibi unsurlar doğrultusunda yöneticiler kapsamlı çalışmalar yapmalıdır. Birey doğası gereği ne kadar çok farklı kültür ve deneyime maruz kalırsa adaptasyonu ve kabul etmesi kolaylaşmaktadır diyebiliriz. Bu durum yöneticilere çalışanların kültürel zekâlarını yükseltme ve geliştirme konusunda bir yol gösterebilir.

Konuya sadece çalışan kapsamında bakmak kültürel zekâ stratejisini yönetim süreçlerinde değerlendirirken yanlış anlaşılma ve sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. İşletmeler için öncelik kültürel zekâsı yüksek yöneticilere sahip olmaktır. Bu özelliğe sahip yöneticiler için çalışanları anlamak, onları yönlendirmek ve motivasyonları arttırmak daha kolay ve avantaj sağlayan bir yetenek olarak işletmelerin ayrıştırıcı bir niteliği olabilir. Kültüre özgü davranışları okuyabilmek, önceden fark edebilmek yöneticilere büyük getiri ve avantajlar sunabilmektedir. İş yaşamında kültürel zekâsı yüksek yöneticiler

kültürel bir durum karşından çalışanların neler hissettiğini anlayabilir ve çalışanların davranış ve tepkilerini anlamlandırabilmektedir.

Kültürel zekâyı geliştirmek için öncelikle çalışanların farklı kültürler ile olan deneyimlerini arttırmak önemli bir durumdur. Farklı kültürlerle maruz kalmak sadece kültürel zekâ gelişimine değil aynı zamanda bireyin kişisel ve duygusal zekâsının da gelişimine katkı sunabilir. Bununla birlikte farklı kültürel deneyimlere sahip olmak yeniliklere karşı açık olmayı ve yaratıcılığın da gelişmesine katkı sunmaktadır diyebiliriz. Çalışma yaşamında esneklik ve uyum verimlilik ve performans açısından oldukça önemlidir. Kültürel zekânın yüksek olması çalışma yaşamında bireylere bu becerilerin kazanılması doğrultusunda destek verebilir.

Sonuç olarak çalışma yaşamında çalışanların, yöneticilerin ve liderlerin yüksek kültürel zekâ düzeyine sahip olmaları işletmelerin başarısı için önem arz etmektedir. Bu kapsamda bireyler diğer kültürleri anlamak için çaba göstermelidirler. Çünkü çalışma yaşamında tek bir kültür ve tek bir birey tipinden bahsetmek neredeyse imkânsız bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma da kültürel zekânın çalışma yaşamında önemini ve gerekliliğine dikkat çekmek üzere ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Her geçen gün değişen çalışma şekilleri ve insan istekleri yöneticilerin çalışan bağlılığı, tatmini, güveni kapsamında yeniden değerlendirme ve geliştirme zorunluluğu ortaya çıkarmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aksoy, Z. (2013). Kültürel Zekâ ve Çokkültürlü Ortamlardaki Rolü. Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi.
- Aksoy, Z. (2015). *Kültürel Zekâ- CQ*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Altan, M. Z. (1999). Çoklu Zekâ Kuramı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(17), 105-117.
- Anastasi, A. (1992). What Counselors Should Know about the use and Interpretation of Psychological Tests. *Journal of Counseling & Development*, 70(5), 610-615.
- Ang, S. ve Van Dyne, L. (2008). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measures and Applications* New-York: Routledge.
- Ang, S., Van Dyne, L. ve Rockstuhl, T. (2015). Cultural Intelligence: Origins, Conceptualization, Evolution, and Methodological Diversity. In Gelfand, M. J., Chiu, C.Y. ve Hong, Y.Y. (Eds), *Handbook of Advances in Culture and Psychology* (p. 273–323). New York: Oxford University Press.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. ve Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Apte, M. (1994) Language in sociocultural context. In Asher, R. E. (Ed.) *The Encyclopedia of Language and Linguistics*. Vol.4 (p. 2000-2010). Oxford: Oxford: Pergamon Press.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zekâ Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bahar, H. İ. (2005). *Sosyoloji*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Berkant, A. G. H. G. ve Ekici, G. (2007). Sınıf Öğretmeni Adaylarının Fen Öğretiminde Öğretmen Öz Yeterlik İnanç Düzeyleri ile Zekâ Türleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 113-132.
- Binet, A. ve Simon, T. (1905). New Methods for the Diagnosis of the Intellectual Level of Subnormals. *L'annee Psychologique*, 12, 191-244.
- Bingham, W. V. (1937). *Aptitudes and Aptitude Testing*. New York: Harper & Brothers.
- Bümen, N.T. (2004). *Okulda Çoklu Zekâ Kuramı*. 2. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cargile, A. C. (2006). Imagining Culture with a Little Help from the Pushmi-Pullyu. *Intercultural communication: A reader*, 16-21.
- Cebeci, S. (2008). Milli Kimlik Bağlamında Din-Kültür İlişkisi. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 3(2), 1-11.
- Chen, L. ve Isa, M. (2003). Intercultural Communication and Cultural Learning: The experience of Japanese Visiting Students in the US. *Howard Journal of Communications*, 14(2), 75-96.
- Çağlar, İ. (2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 125-148.
- Du Plessis, Y. (2011). Cultural Intelligence as Managerial Competence. *Alternation* 18,1, 28-46.
- Earley, P. C. ve Peterson, R. S. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100-115.
- Earley, P. C. ve Mosakowski, E. (2004). *Cultural Intelligence*. Harvard Business Review.
- Earley, P.C. ve Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. PaloAlto: Stanford University Press.
- Emirdağ Sarıgeyik, B. (2022). Exploring The Relationship Between In-Service Efl Teachers' Cultural Intelligence and Their Attitudes Toward Multicultural Education. Master's thesis. İstanbul: Bahçeşehir University.

- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın Evi.
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın Evi.
- Gardner, H. (1993). *Frames of Mind: Theory of Multiple Intelligences*. New York: Fontana.
- Gardner, H. (2011). *Frames Of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. İngiltere: Hachette Uk.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*, New-York: A Number of the Perseus Books Group
- Gardner, H. (2005). *Intelligence Reframed; Changing Minds*. (Zihin Çerçevesleri. A. Saban). Ankara: Nobel Yayınları.
- Gardner, J. H. (2004). *Changing Minds*. Massachusetts: Harvard Business School Press Boston.
- Gooden, D. J., Creque, C. A. ve Chin-Loy, C. (2017). The Impact of Metacognitive, Cognitive and Motivational Cultural Intelligence on Behavioral Cultural Intelligence. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 16(3), 223-230.
- Gottfredson, L. S. (1997). Mainstream Science on Intelligence: An Editorial with 52 Signatories, History, and Bibliography. *Intelligence*, 24(1), 13-23.
- Gürel, E. ve Tat, M. (2010). Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına. *Journal of International Social Research*, 3(11), 336-356.
- Güvenç, B. (1994). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Güvenç, B. (1996). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Güvenç, B. (2002). *Kültürün ABC'si*, 2. Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Henmon, V. A. C. (1921). The Measurement of Intelligence. *School and Society*, 13, 151-158.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Vol. 2. New York: Mcgraw-hill.
- İbiş, T. (2018). Çokkültürlülük ve Kültürel Zekâ, *Yeni Düşünceler*, 10, 20-35.
- İbiş, T. (2018). Çokkültürlülük ve Kültürel Zekâ. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yeni Düşünceler Hakemli E-Dergisi*, 1(10), 20-35.
- İçli, G. (2002). *Sosyolojiye Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kırel, Ç. (1989). Anadolu Üniversitesi'nin Kültürel Yapısında Meydana Gelen Değişmeler. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 349-367.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Kroeber, A. L. ve Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology, Harvard University.
- Legg, S. ve Hutter, M. (2007). A Collection of Definitions of Intelligence. *Frontiers in Artificial Intelligence and applications*, 157, 17.
- Livermore, D. (2010). *Leading with cultural intelligence: The new secret to success*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Mayer, J.D., Caruso, R.R. ve Salovey, P. (2000). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence. *Intelligence* 27: 267-298.
- Mejujev, V. (1987). *Kültür ve Tarih*. (Çev. S. H. Yokova). Ankara: Başak Yayınları.
- Morey, N. C. ve Luthans, F. (1985). Refining the Displacement of Culture and the use of Scenes and Themes in Organizational Studies. *Academy of Management Review*, 10(2), 219-229.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L. ve Ang, S. (2009). From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development. *Academy of Management learning & education*, 8(4), 511-526.
- Ng, K.Y. ve Earley, P.C. (2006). Culture and Intelligence: Old Constructs, New Frontiers. *Group and Organization Management*. 4(31). 4-19.

- Ott, D. L. ve Michailova, S. (2018). Cultural Intelligence: A Review and New Research Venues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99-119.
- Özdemir, K. (2019). Kültürel Zekânın Kültürlerarası Duyarlılık Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Pal, H. R., Pal, A. ve Tourani, P. (2004). Theories of Intelligence. *Everyman's science*, 39(3), 181-192.
- Puccino, S. (2007). Worldwide Practices and Trends in Expatriate Compensation and Benefits. *Benefits & Compensation Digest*, 44(1), 34-38.
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Samovar, A. L., Porter, E. R. ve McDaniel, R. E. (2010). *Intercultural Communication: A Reader*. 12. Basım. Boston: Wadsworth.
- Siki, E. (2014) Yabancı Dil Öğretiminde Kültür Farkındalığı Yaratma ve Kültürlerarası İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi. Yüksek Lisans Tez. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Silah, M. (2000). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Spatar, H. M. (1995). Zekâ Testlerinin Serüveni. *Bilim ve Ütopya*, 10(16), 6-9.
- Spearman, C. (1904). "General Intelligence" Objectively Determined and Measured. *American Journal of Psychology*, 15, 201-293.
- Spencer-Oatey, H. ve Franklin, P. (2012). What is culture. *A compilation of quotations. GlobalPAD Core Concepts*, 1, 22.
- Sternberg, R. J. (1996). *Successful Intelligence: How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life*. New York: Simon & Schuster.
- Sternberg, R. J. (1999). Successful Intelligence: Finding a Balance. *Trends in Cognitive Sciences*, 3(11), 436-442.
- Sternberg, R.J., Forsythe, G.B., Hedlund, J., Horvath, J.A., Wagner, R.K., Williams, W.M., Snook, S. ve Grigorenko, E.L. (2000). *Practical Intelligence in Everyday Life*. New York: Cambridge University Press.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü:(Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınevi.
- Tezcan, M. (1995). *Sosyolojiye Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Thomas, D.C. ve Inkson, K. (2005). Cultural Intelligence: People Skills for a Global Workplace. *Consulting Management*. 16(1). 5-9.
- Thorndike, R. ve Stein, S. (1937). An Evaluation of the Attempts to Measure Social Intelligence. *Psychological Bulletin*. 34. 275-285.
- Tosun, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İşletme Fak. Yayınevi
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Van Dyne, L. ve Ang, S. (2005). *Cultural Intelligence: An Essential Capability for Individuals in Contemporary Organisations*. Globaledege: Featured Insights.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L. ve Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding The Conceptualization And Measurement of Cultural Intelligence. *Social and personality psychology compass*, 6(4), 295-313.
- Wang, K. T. ve Goh, M. (2020). Cultural Intelligence. *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Clinical, Applied, and Cross-Cultural Research*, 269-273.
- Wechsler, D. (1958). *The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence*, 4th ed., William & Wilkins Company, Baltimore, MD.
- Williams, R. (2005). *Anahtar Sözcükler*. İstanbul: İletişim Yayınları.

- Yaba, B. (2022). Öğretim Elemanlarının Kültürel Zekalarının İncelenmesi (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 2009(1). 100-131.

İnternet kaynakları

URL-1: <https://www.britannica.com/topic/Encarta> (E.T.: 10.09.2023).

URL-2: <https://sozluk.gov.tr/> (E.T.: 11.09.2023).

ÖRGÜTLERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM: TURİZM SEKTÖRÜ

İlknur MAZAN¹

GİRİŞ

Dijital dönüşüm hayatın her alanına yayılmakta ve dijitalleşen her şeye uyum sağlamak tercihten çok ihtiyaç haline gelmektedir. Tüketiciler gibi örgütler ve örgüt çalışanları da her geçen gün dijitalleşmenin getirdiği yeniliklerle uyumlu bir şekilde iş süreçlerini ve iş yapma şekillerini değiştirmek durumundadırlar. Hemen hemen her sektörde dijitalleşmenin izlerini görmek mümkündür.

Üretim örgütlerinde makinelere, satış ve pazarlamaya, muhasebeye, insan kaynaklarına etki eden yenilikler, hizmet örgütlerinde daha çok iş yapma şekillerine ve süreçlerine, iletişime etki edebilmektedir. Turizm sektöründen örnek verilecek olursa, örneğin bir otel işletmesinde önceleri el ile doldurulan rezervasyon evrakları, dijitalleşme ile günümüzde çok daha kolay bir şekilde ve neredeyse sıfır hata ile doldurulabilmektedir. Ayrıca dijitalleşme ile turizm işletmelerine entegre edilen sistemler sayesinde tüm departmanlar birbiriyle koordineli bir şekilde iletişim kurabilmekte, misafirlerle ve otelle ilgili tüm bilgilere çok kolay ulaşabilmektedir. Bu durum da problemlerin daha kolay çözülmesini, en önemlisi zamandan tasarruf edilmesini sağlamaktadır. Turizm sektöründe önbüroya misafirlerin genellikle "I have a problem with" cümlesiyle geldiği düşünülürse, misafirlerin problemlerinin ilk dinlendiği ve çözüm için iletişime geçildiği yerin önbüro olması sebebiyle, problemin kısa sürede ve eksiksiz bir şekilde çözülmesinin otel işletmesi için çok önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Sanayi devrimiyle başlayan ve 20. Yüzyılın sonlarına doğru hız kazanan teknolojik ve bilgi odaklı gelişmelerle, üretim yapıları ve şekilleri bir dönüşüm sürecine girmiştir ve günümüzde bu dönüşüm bireylerin yaşantısına da etki eder hale gelerek bütünsel bir dönüşüm halini almıştır (Topsakal, Yüzbaşıoğlu ve Çelik 2018). Hinings, Gegenhuber ve Greenwood (2018), dijital dönüşümü; örgütlerde ve sektörlerde oyunun kurallarını değiştirip, bozabilen veya

¹ Öğr. Gör. Dr., Turizm ve Otel İşletmeciliği Banaz Meslek Yüksekokulu, Uşak Üniversitesi, ilknur.mazan@usak.edu.tr

tamamlayabilen, yeni aktör, yapı, uygulama ve değerler ortaya çıkaran dijital yeniliklerin çıktısı olarak tanımlanmaktadır. Turizm müşterisinin deneyimi;

- nereye gidileceği kararı,
- gezilecek yerdeki diğer unsurlarla etkileşim,
- sonrasında deneyimin paylaşılması sürecinden oluşmaktadır (Opote, Irene ve Iwu, 2020).

Bu süreçte günümüzde karar verme aşamasında da, gezi veya konaklama aşamasında da, deneyim paylaşımı aşamasında da sosyal medya, değerlendirme siteleri, şikayet sayfaları, turizm işletmelerinin web siteleri gibi bir çok yerde müşteriler duygu ve düşüncelerini, fotoğraf ve videolarını paylaşmaktadır. Bu dijital dökümanlar, potansiyel müşterilere ulaşmakta ve onların kararlarında etkili olarak bir döngü oluşturmaktadır.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM KAVRAMI

Türk Dil Kurumu dijital kelimesini “sayısal” ve “sanal” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2023). Dijital dönüşüm ise, verilerin sayısallaştırılması ve kullanılabilir, işlenebilir ve anlamlandırılabilir hale getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir ve günümüzdeki dijital dönüşüm bu sayısallaştırılmış veriler ile dijital hale getirilmiş uygulamaların bütünleşmesini sağlayan yeni uygulamalar tasarlama olarak ifade edilebilmektedir (Çetin, 2019).

Dijitalleşme öncesinde, üretim kaynaklarının ve hizmetlerin yerel kaynaklardan sağlanması üretim ve hizmeti sınırlamaktaydı. Dijital dönüşüm ile üretimin şekli ve yapısı değişmekte, hizmetler yeni dağıtım kanalları ile farklı şekillerde sunulmaktadır. Aracılar ortadan kalkmakta, müşteri ilişkileri yenilenmekte ve ödeme şekilleri değişmektedir (Scherbakova, 2019). Dijitalleşme önceleri kağıt üzerinde yapılan işlemlerin bilgisayar ortamında yapılması anlamına gelirken günümüzde çok daha farklı anlamlar ifade etmektedir ve en çok örgütleri, örgüt çalışanlarını, müşterileri ve iş dünyasını etkilemektedir. Örgütlerin dijitalleşme nedenlerini verimlilik elde etmek, maliyetlerin etkin bir şekilde yönetilmesi, dijital depolama ve verilerin korunması, yenilikçilik, rekabetçilik ve sürdürülebilirlik olarak açıklamak mümkündür (Barış, 2021).

Dijital dönüşümle öne çıkan unsurlar ve teknolojileri şu şekilde sıralamak mümkündür (Sezgin, 2020):

- büyük veri
- bulut sistemler
- akıllı üretim
- nesnelerin interneti

- üç boyutlu yazıcılar
- robotik sistemler
- yapay zeka

Bu unsurlardan biri olan büyük veri klasik veri işleme yöntem ve araçları ile analiz edilemeyen; “hız, hacim, çeşitlilik, değer, doğrulama, gerçeklik, oynaklık, geçerlik, değişkenlik, hassaslık, görselleştirme” kavramlarından oluşan bir teknolojidir (Ohlhorst, 2013; Firican, 2017; Khan, Uddin ve Gupta, 2014; Atalay ve Çelik, 2017). Bulut bilişim sistemi; servis sağlayıcılar ve müşteriler arasında anlaşmalı bir şekilde olan, ücretlendirilmesi dinamik bir şekilde yapılabilen, birleştirilmiş hesaplamalar içeren, sanallaştırılmış bilgisayarlardan oluşan bir hesaplama sistemi olarak tanımlanabilir (Buyya vd., 2009).

Akıllı üretim, yüksek değerlerde destek sistemlerini gerçek zamanlı olarak kullanıldığı, müşteri taleplerine hızla cevap verilebilen, sürdürülebilir, enerji ve malzeme kullanımını minimum indiren, performans odaklı bir üretim şeklidir (Yuan, Qin ve Zhao, 2017). Nesnelerin internet ilk kez Ashton tarafından 1999 yılında kullanılan bir kavramdır ve internetin sadece insanlardan aldığı bilginin yetersi olduğunu, nesnelere de bilgi alması gerektiğini savunan bir kavramdır (Kablan, 2018). Nesnelerin iletişimi ise “canlı veya cansız tüm fiziksel varlıkların very ağıyla bağlantılı olduğu bir iletişim” olarak tanımlanmaktadır (Erturan ve Ergin, 2017).

Üç boyutu yazıcılar bilgisayar ile sanal ortamdaki verilerin fiziksel nesnelere dönüştüren cihazlar olarak tanımlanabilir (Sevim ve Tutaş, 202). Robotik sistemler, insanların yaptıkları görevleri yerine getirmek üzere fiziksel dünyanın bilgisayar temelli mekanik sistemlerle algılanması ve idare edilmesidir (Varol, 2000; Thrun, Burgard ve Fox, 2006). Yapay zeka ise insan beyninin düşünme, sorun çözme, karar verme ve öğrenme konularındaki işleyişini inceleyerek akıllı yazılım ve sistemler geliştirmek için kullanılan bir teknoloji (Tutorials Point, 2015)

Teknolojinin gelişmesiyle gerçekle sanal arasındaki fark azalmakta ve gelişen bu teknolojilerin uygulamaya geçirilmesiyle mimarlık, mühendislik, eğitim, satış ve pazarlama gibi sektörlerde çalışmalar yaygınlaşmaktadır (Dionisio, Burns III ve Gilbert, 2013). Bu çalışmada teknolojik gelişmelerden oldukça etkilenen turizm sektöründeki dijital dönüşüm ele alınmaktadır.

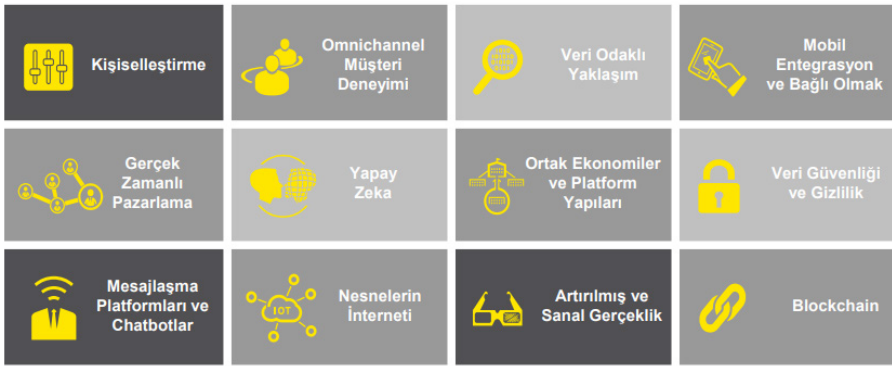
TURİZM ÖRGÜTLERİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Gelişmeler ışığında turizm sektörü dijital turizme yönelmekte ve kişiye özgü deneyim, çok kanallı tüketici deneyimi, veriye odaklanan yaklaşım, yapay zeka, mobil entegrasyon, mesajlaşma platformları, nesnelerin internet, sanal gerçeklik vb. araçlarla dijitalleşmenin olumlu etkilerinden yararlanmaktadır (TÜRSAB, 2023). Lee vd. (2017) turizmde dijitalleşmenin “e-turizm”

ve “akıllı turizm” olmak üzere iki kavram ile açıklamaktadırlar. Yazarlar e-turizmi; turizm sektöründe dijital platformların yaygın olarak kullanılması olarak tanımlarken, akıllı turizmi; dijitalleşmenin sağladığı imkanların turizm hizmetlerinin sunulma süreçlerinin hızlanmasını sağlayan unsurlar olarak tanımlamaktadırlar.

Günümüzde turizm işletmeleri dijitalleşme ile iç içedir ve turizm işletmeleri dijitalleşme ile kendilerini tanıtmakta, müşterilerine ulaşmaktadır. Bu noktada dijitalleşmenin turizm için çok önemli olduğunu söylemek mümkündür (Bağcı ve İçöz, 2019). Teknolojik gelişmeler durdurulamaz ve bu yüzden yeterli esnekliği sağladıklarında turizm işletmeleri ilerideki gelişmelere hazırlanabilirler. Ayrıca geleceğin turizmde, yeni müşteriler yeni öncelikler ve talepler getireceklerdir (Zsarnoczky, 2018).

Şekil 1. Turizm Örgütlerini ve Sektörü Etkileyen Dijital Unsurlar



Kaynak: TÜRSAB (2023)

Şekil 1’de turizm sektörünü ve örgütlerini etkileyen unsurlar; kişiselleştirme, omnichannel müşteri deneyimi, veri odaklı yaklaşımlar, mobil entegrasyon, yapay zeka, gerçek zamanlı pazarlama, veri güvenliği, ortak ekonomi ve platformlar, nesnelerin internet, mesajlaşma platformları ve chatbotlar, artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik, blockchain olarak görülmektedir (TÜRSAB, 2023). Bu unsurların turizm örgütlerinin iş yapma şekillerinde ve süreçlerde sürekli yenilik gerektiren unsurlar olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin, omnichannel yani bütüncül kanal sistemine sahip bir seyahat acentesi, müşterinin hem telefonundan, hem bilgisayarından, hem acenteden hem de acentenin web sitesinden kesintisiz bir şekilde acenteye ulaşabilmesini sağladığında, rekabetin oldukça fazla olduğu turizm sektöründe farklılaşmaktadır.

Tablo 1. Üçüncü Turizm Şurası Eylem Planında Turizmde Dijitalleşmenin Yeri (2018)

Sıra No:	Komisyon Adı:	Karar Sayısı:	Eylemlenen Karar:		Paydaş Formu		Değerlendirme Dışı		Birden Fazla Eylemde Yer Alan Karar Sayısı
			Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
1	Çevre, Planlama ve Altyapı	47	40	85,1	2	4,3	5	10,6	5
2	Dijital Turizm ve İnovasyon	15	14	93,3	x	x	1	6,7	8
3	Gastronomi Turizmi	35	33	94,3	1	2,9	1	2,9	3
4	İç Turizm	34	24	70,6	3	8,8	7	20,6	3
5	Konaklama Sektörü	77	46	59,7	13	16,9	18	23,4	2
6	Seyahat Acentacılığı ve Ulaşım	53	25	47,2	15	28,3	13	24,5	1
7	Tanıtma ve Pazarlama	44	38	86,4	x	x	6	13,6	7
8	Turizm Eğitimi, İstihdam ve Turist Rehberliği	106	55	51,9	21	19,8	30	28,3	3
9	Turizm Politikaları	15	14	93,3	x	x	1	6,7	7
10	Turizmde Örgütlenme ve Destinasyon Yönetimi	33	18	54,5	x	x	15	45,5	x
11	Turizmde Ürün Çeşitliliği ve Sürdürülebilirlik	312	186	59,6	44	14,1	82	26,3	19
12	Yatırım, Teşvik ve Finansman	79	44	55,7	18	22,8	17	21,5	3
13	Yerel Yönetimler ve Turizm	37	24	64,9	8	21,6	5	13,5	6
TOPLAM		887	561	63,2	125	14,1	201	22,7	67

Kaynak: Üçüncü Turizm Şurası Eylem Planı (2018)

Ülkemizde Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2017 yılında Ankara'da gerçekleştirdiği 3. Turizm Şurası, kamusal alanda da turizm ve dijitalleşmeye önem verildiğinin göstergesidir. Toplantılarda turizmde dijitalleşme konusunda öncelikli problemin, dijitalleşme sürecini yönetecek bir yapının olmadığı sonucuna varılmıştır ve diğer problemlerin altyapı ve üst yapı eksikliği, yetersiz yasa düzenlemeler olduğu belirtilmektedir ve bu problemlere yönelik çözüm önerileri sunulmaktadır. Eylem planında görüldüğü üzere (Tablo 1), "Dijital Turizm ve İnovasyon" komisyonu kurulmuştur. Bu eylem planında dijital turizmle ilgili aktivitelerin dijitalleşen dünyaya uyumlu olarak devam ettirilebilmesi için Kültür ve Turizm Bakanlığı, özel sektör temsilcileri, STK temsilcileri, üniversiteler, ilgili kamu kurumları ve kuruluşları ile Dijital Turizm ve İnovasyon ile ilgili bir çalışma grubu oluşturma kararı alınmıştır. Ayrıca destinasyonlara ait verilere dijital ortamda daha kolay erişilebilmesi için bakanlık bünyesinde sistemler kurulması ve çoğaltılması ile ilgili çalışmaların yapılması kararı alınmıştır (Üçüncü Turizm Şurası Eylem Planı, 2018). Bu konuda ülkemizde destinasyon yönetim örgütlerinin kurulması önerilebilmektedir.

Teknoloji müşteri memnuniyetini etkileyen önemli bir unsurdur ve turizm işletmeleri teknolojiyi farklılaşma aracı ve müşteri memnuniyetini yükseltme aracı olarak etkili bir şekilde kullanmaktadır (Çabanoğlu, Berezina, Kasavana ve Erdem, 2011). Bu bağlamda turizm işletmelerinde dijital dönüşümle ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir.

ALAN YAZIN

Kırılmaz (2020), işletmelerin insan kaynakları departmanında dijital dönüşüm uygulamalarını araştırdığı çalışmasında, işletmelerin işe alımlarda çoğunlukla mobil İKY, QR kod, yapay zeka, verisel analiz, chatbot ve

dashboard gibi uygulamaları kullandıklarını belirtmektedir. Rasgen ve Gönen (2019) işletmelerin muhasebe departmanlarındaki dijital dönüşümü ele aldıkları çalışmalarında, endüstri 4.0 entegrasyonunu uygulayan işletmelerin üretim aşaması, paketleme aşaması ve transfer aşamasında simulasyon geliştirilerek çalışan olmadan bilgi sistemlerine muhasebe raporları göndermişlerdir. Sezgin ve Karabacak (2020) 2018 yılında başlamış olan “Yükseköğretimde Dijital Turizm Projesi”ni akademik anlamda analiz etmişler, çalışma kapsamında projede yer alan dijital okuryazarlık dersi ile ilgili sonuçları incelemişler, üniversitelerin web sitelerinde daha fazla bilgiye yer verilmesinin gerektiğini ve dijitalleşmenin daha kapsamlı olması gerektiğini ortaya koymuşlardır.

Barış (2021), yiyecek içecek işletmelerinde üretim ve servis süreçlerindeki dijital dönüşümü incelediği çalışmasında değişime ve dönüşüme belirli bir bütçe ayıran işletmelerin dijital dönüşüme yönelik olumlu tutum ve niyet içinde olduklarını, bu işletmelerin diğerlerine göre daha kolay uyum sağladıklarını ortaya koymaktadır. Hazarhun ve Yılmaz (2020), bir restorandaki dijital uygulamaları inceledikleri çalışmalarında restoranda robot garsonların olduğu ve internetle bağlantılı masalar kullanıldığı bu masalardaki dijital menülerden yemek siparişi alındığı belirtilmektedir.

Tablo 2’de otel, seyahat acentesi ve yiyecek-içecek işletmelerinde dijital dönüşüm konusu ile ilgili yapılan çalışmalar yer almaktadır.

Tablo 2. Turizm İşletmelerinde Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm ile İlgili Çalışmalar

İşletme Türü	Yazarlar	Makale Adı	Dergi	Yayın Yılı
Otel İşletmeleri	Mishra, A; Sahu, SK; Kingaonkar, S	Maa Hotels: Rebranding and Digital Transformation	Asian Journal of Management Cases	2023
Otel İşletmeleri	Casais, B; Ferreira, L	Smart and Sustainable Hotels: Tourism Agenda 2030 Perspective Article	Tourism Review	2023
Otel İşletmeleri	Borghi, M; Mariani, MM	Asymmetrical Influences of Service Robots’ Perceived Performance on Overall Customer Satisfaction: An Empirical Investigation Leveraging Online Reviews	Journal of Travel Research	2023
Otel İşletmeleri	Troisi, O; Visvizi, A; Grimaldi, M	Digitalizing Business Models In Hospitality Ecosystems: Toward Data-Driven Innovation	European Journal of Innovation Management	2023

Otel İşletmeleri	Callarisa-Fiol, LJ; Moliner-Tena, MA; Rodriguez-Artola, R; Sanchez-Garcia, J	Entrepreneurship Innovation Using Social Robots in Tourism: A Social Listening Study	Review of Managerial Science	2023
Otel İşletmeleri	Hsu, H	Facing the Era of Smartness - Delivering Excellent Smart Hospitality Experiences Through Cloud Computing	Journal of Hospitality Marketing ve Management	2023
Otel İşletmeleri	Busulwa, R; Pickering, M; Mao, I	Digital Transformation And Hospitality Management Competencies: Toward An Integrative Framework	International Journal of Hospitality Management	2022
Otel İşletmeleri	Hussain, M; Malik, M	How Do Dynamic Capabilities Enable Hotels to Be Agile and Resilient? A Mediation and Moderation Analysis	International Journal of Hospitality Management	2022
Otel İşletmeleri	Buhalis, D; Moldavska, I	Voice Assistants In Hospitality: Using Artificial Intelligence for Customer Service	Journal of Hospitality And Tourism Technology	2022
Otel İşletmeleri	Antonio, N; Rita, P	COVID 19: The Catalyst for Digital Transformation In the Hospitality Industry?	Tourism ve Management Studies	2021
Otel İşletmeleri	Lam, C; Law, R	Readiness of Upscale and Luxury-Branded Hotels for Digital Transformation	International Journal of Hospitality Management	2019
Seyahat Acenteleri	Splendiani, S; Dini, M; Rivetti, F; Pencarelli, T	Exploring Usage, Expected Benefits and Perceived Usefulness of Social Media in Travel Agencies: An Empirical Investigation In Italy	TQM Journal	2023
Seyahat Acenteleri	Aamir, S; Atsan, N; Khan, MS	Going Digital with Multisided-Platforms: Assessing the Innovation Adoption Process From the Perspectives of Travel Agents	Tourism and Hospitality Research	2023
Seyahat Acenteleri	Mota, C; Costa, E; Braga, JL; Silva, A; Magalhaes, M	Digital Transformation in Travel Agencies-The Opinion of Portuguese Travelers	Advances in Tourism, Technology and Systems	2022
Seyahat Acenteleri	Kuss, AC; Medaglia, J	Tourism and Information Technology: from Traditional Agencies to Travel Techs	Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo	2022

Seyahat Acenteleri	Zentner, H; Gracan, D; Sotosek, MB	Impacts of Company Factors on Digital Business Model Maturity for Yachting Tourism Agencies	Pomorstvo-Scientific Journal of Maritime Research	2022
Seyahat Acenteleri	Zentner, H; Gracan, D; Sotosek, MB	Digital Business Models in the Hospitality Sector: Comparing Hotel Bookings with Yacht Charter Bookings	Sustainability	2022
Seyahat Acenteleri	Dudic, B; Drahoscova, M; Dudic, Z; Smolen, J	The Online Marketing Activities of Travel Agencies in Slovakia	Economics of Digital Transformation	2019
Yiyecek İncecek İşletmeleri	Daradkeh, FM; Hassan, TH; Palei, T; Helal, MY; Mabrouk, S; Saleh, MI; Salem, AE; Elshawarbi, NN	Enhancing Digital Presence for Maximizing Customer Value in Fast-Food Restaurants	Sustainability	2023
Yiyecek İncecek İşletmeleri	Nam, J; Kim, S; Jung, YHY	Elderly Users' Emotional and Behavioral Responses to Self-Service Technology in Fast-Food Restaurants	Behavioral Sciences	2023
Yiyecek İncecek İşletmeleri	Martin-Martin, D; Garcia, JM; Romero, I	Determinants of Digital Transformation in The Restaurant Industry	Amfiteatru Economic	2022
Yiyecek İncecek İşletmeleri	Esposito, B; Sessa, MR; Sica, D; Malandrino, O	Service innovation in the restaurant sector during COVID-19: digital technologies to reduce customers' risk perception	TQM Journal	2022
Yiyecek İncecek İşletmeleri	Vitsentzou, E; Tsoulfas, GT; Mihiotis, AN	The Digital Transformation of the Marketing Mix in the Food and Beverage Service Supply Chain: A Grey DEMATEL Approach	Sustainability	2022
Yiyecek İncecek İşletmeleri	Shtal, TV; Staverska, TO; Svitlichna, VY; Kravtsova, SV; Kraynyuk, LN; Pokolodna, MM	Digitalization as a Tool for Ensuring Innovative Development of Restaurant Business	Estudios de Economia Aplicada	2021
Yiyecek İncecek İşletmeleri	Kobez, M	'Restaurant reviews aren't what they used to be': digital disruption and the transformation of the role of the food critic	Communication Research and Practice	2018

Kaynak: Web of Science

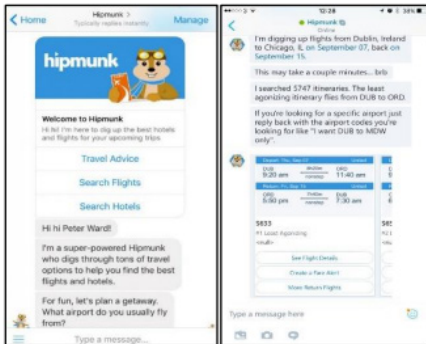
Tablo 2’de görüldüğü üzere alanyazında otellerde, seyahat acentelerinde ve yiyecek içecek işletmelerinde dijital dönüşümle ilgili çeşitli çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaların 2018 yılından itibaren yoğunlaştığını söylemek mümkündür. 2022 ve 2023 yıllarında konuyla ilgili daha fazla yayının olduğunu söylemek mümkündür.

DÜNYA’DA VE TÜRKİYE’DE TURİZM SEKTÖRÜ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

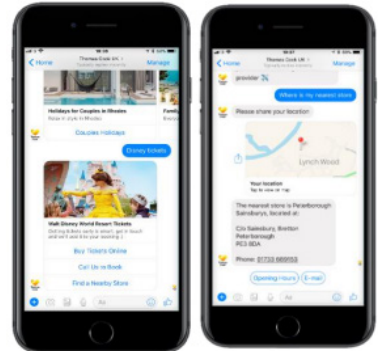
Ulaşım, konaklama, yeme-içme sektörlerinde çoğu aktivitenin insansız uygulamaları vardır (Sünnetçioğlu, 2019). İnternet ve mobil telefonların erişilebilirliğinin artmasıyla seyahat sektöründe önemli dijital dönüşümler yaşanmaktadır ve böylece dijitalleşme ile yeni seyahat şekilleri ortaya çıkmaktadır (Dickinson, Ghali, Cherrett, Speed, Davies ve Norgate, 2014). Thomas Cook, seyahatseverlere destinasyonları ve turları geniş çapta keşfedebilecekleri bir çeşit sanal gerçeklik olan “almadan önce dene” turları turizmde dijitalleşmeye bir örnektir. Ayrıca, bu teknolojiler ile müşteriler bir kulaklık ile ödeme yapmadan önce Manhattan üzerinde uçuş yapabilmekte veya Kıbrıs’ı ziyaret edebilmektedirler (Woollaston, 2014).

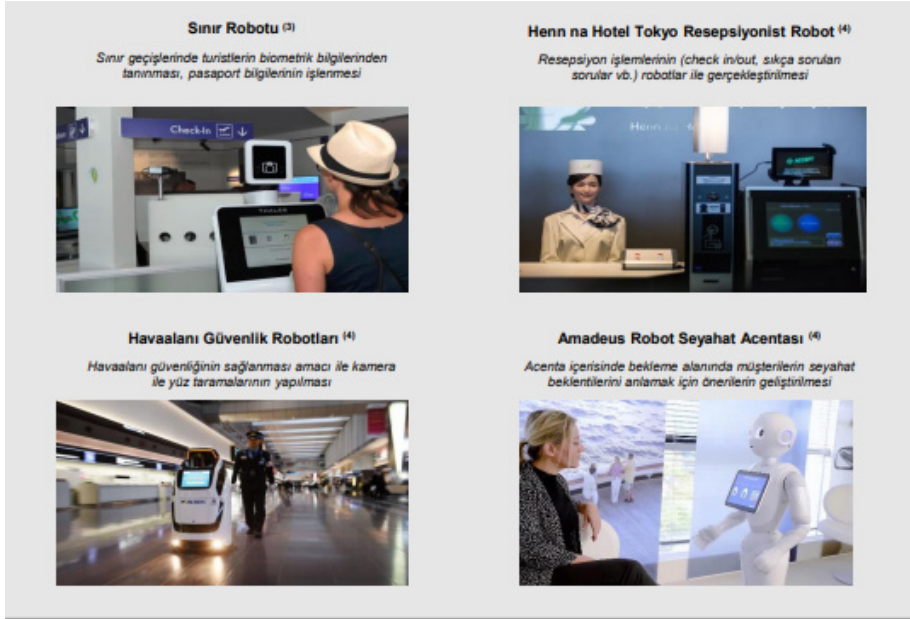
TÜRSAB’ın seyahat acenteleriyle ilgili düzenlemiş olduğu raporda dijitalleşme ile ilgili olarak aşağıdaki fotoğraflarda yer alan dünyanın farklı yerlerinden örneklere ve benzerlerine ulaşmak mümkündür. Bir numaralı fotoğrafta kişiye özel öneriler sunan sanal seyahat acentesi, iki numaralı fotoğrafta Chatbot ile seyahat planlaması ve lokasyon önerileri sunan Thomas Cook satış ekibi entegrasyonu, üç numaralı fotoğrafta sınır geçişinde turistlerin bilgilerinin tanınmasını ve işlenmesini sağlayan sınır robotu, dört numaralı fotoğraflarda ise otel, hava alanı ve seyahat acentesinde robotlar görülmektedir (TÜRSAB, 2023).

Hello Hipmunk⁽¹⁾



Thomas Cook – Jem⁽²⁾

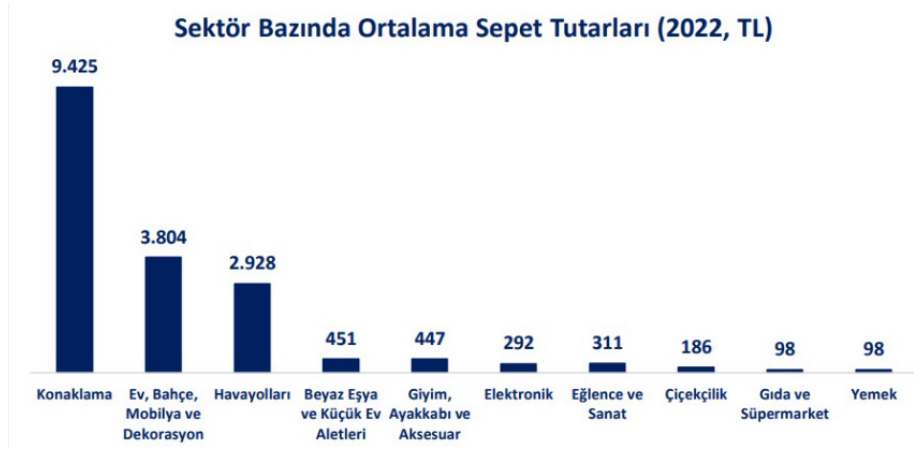




Kaynak: TÜRSAB (2023), (1) R-Tourism: Introducing the Potential Impact of Robotics and Service Automation in Tourism, Alexis P., 2017 (2) Introducing Jem; Our Brand New Chatbot, Here For You 24/7, Thomas Cook, 2017, (3) The Immigration Officer of the Future is an Eye-Scanning Robot, Travel Leisure, 2015 (4) Robots in the Travel Industry: 8 RealWorld Examples, Revfine

Örnekler daha çok seyahat ve konaklama sektörlerinden olsa da, yiyecek içecek sektöründen örnekler de mevcuttur. Özellikle Covid 19 pandemisinin yaşandığı dönemde yiyecek içecek işletmelerinin hızlı bir şekilde dijitalleştiği neredeyse tüm dünyada gözlenen bir durum olmuştur. Oldukça geniş bir sektör olan turizm sektöründeki dijital dönüşüm uygulamalarının gün geçtikçe artacağı ve değişeceği öngörülmektedir.

Dijital dönüşümün gelir artırıcı özelliği ile ilgili olarak, Türkiye'deki dijitalleşme ile ilgili verilere bakıldığında dijital dönüşümün en önemli unsurlarından biri olan e-ticarette 2022 yılında bir önceki yıla göre yüzde 9 artarak 800,7 milyar TL'lik e-ticaret hacmine ulaşıldığı görülmektedir. 2022 yılında e-ticaret ödeme yöntemlerinin %6'sını kart işlemleri, %3'ünü sipariş ödemeleri ve geri kalan %1'ini ise havale/EFT vb. oluşturmaktadır. 2022 yılında sanayi bazında e-ticaret hacimleri tahmin edildiğinde havacılık sektörü 5,1 milyar lira ile dördüncü sırada yer almaktadır. Bu endüstriler arasında gıda ve süpermarketler, seyahat taşımacılığı ve depolama, restoranlar ve konaklama yer almakta ve 2022 yılında ekonominin sektörleri arasında bir önceki yıla göre değişimler yaşandı. Konaklama sektörü 2 milyar lira artışla 11,5 milyar liraya, havayolu sektörü 6 milyar lira artışla 5,1 milyar liraya, seyahat taşıma ve depolama sektörü ise 2 milyar lira artışla 23,9 milyar liraya yükselmiştir (Turizm Günlüğü, 2023).

Tablo 3. Türkiye’de Sektör Bazında E-ticaret Ortalama Sepet Tutarı

Kaynak: Turizm Günlüğü (2023)

Tablo 3’te sektörlere göre ortalama sepet tutarları verilmiştir. Tabloya göre 2022’de ortalama olarak sepet tutarının en çok konaklama sektöründe (9.425 TL) ve havayollarında (2.928 TL) gerçekleştiği görülmektedir (Turizm Günlüğü, 2023).

Okuma Parçası: X Havalimanı İşletmesi Dijital Hizmetler ve İşletmeden Sorumlu yönetici: “Uluslararası havalimanlarının yarıştığı böylesine zorlu bir kategoride, genç bir havalimanı olmamıza rağmen “Avrupa’nın En İyisi” seçilmekten büyük mutluluk duyuyoruz. Böylesine anlamlı bir ödülü ülkemize kazandırmanın gururu ve heyecanını yaşıyoruz. Dijital dönüşümün gücüne her zaman inandık. Akıllı havalimanı tasarlarken teknolojik değişimlere en hızlı uyum sağlayan, dijital dönüşümün öncüsü bir stratejiyle yaklaştık. Yapay zekayı her aşamada kullanarak verimliliği artırmak için sürekli çalışıyoruz. iş süreçlerimiz. Yapay zeka yardımıyla check-in alanının, tuvaletlerin ve ibadet yerlerinin sıklığını kontrol edebiliyoruz. Havaalanının ne kadar meşgul olduğunu görmek ve mürettebatı ve kaynakları buna göre yönetmek için sensörler kullanıyoruz. Rekor donanımlarla havalimanımızı en üst teknolojik seviyeye getirdik. Sonuç olarak dijital dönüşüm alanında Avrupa’nın en iyisi olduğumuzu teyit eden bu ödülü aldık ve gurur duyuyoruz” dedi. **Kaynak:** Turizm News (2023).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektöründe ulaşım, konaklama, yeme-içme gibi alanlarda birbirinden farklı, büyük – küçük bir çok işletme hem birbirini tamamlamakta hem de rekabet etme durumundadır. Bu işletmeler ancak güncel gelişmeleri takip ettikleri ve adapte oldukları sürece dinamik ve kırılabilir bir yapıya sahip olan bu sektörde var olabilmektedirler. Dijital dönüşümle birlikte esnek olan, sürekli yenilenen ve değişen işletmeler dijitalleşen müşteri davranışlarını, taleplerini karşılamakta

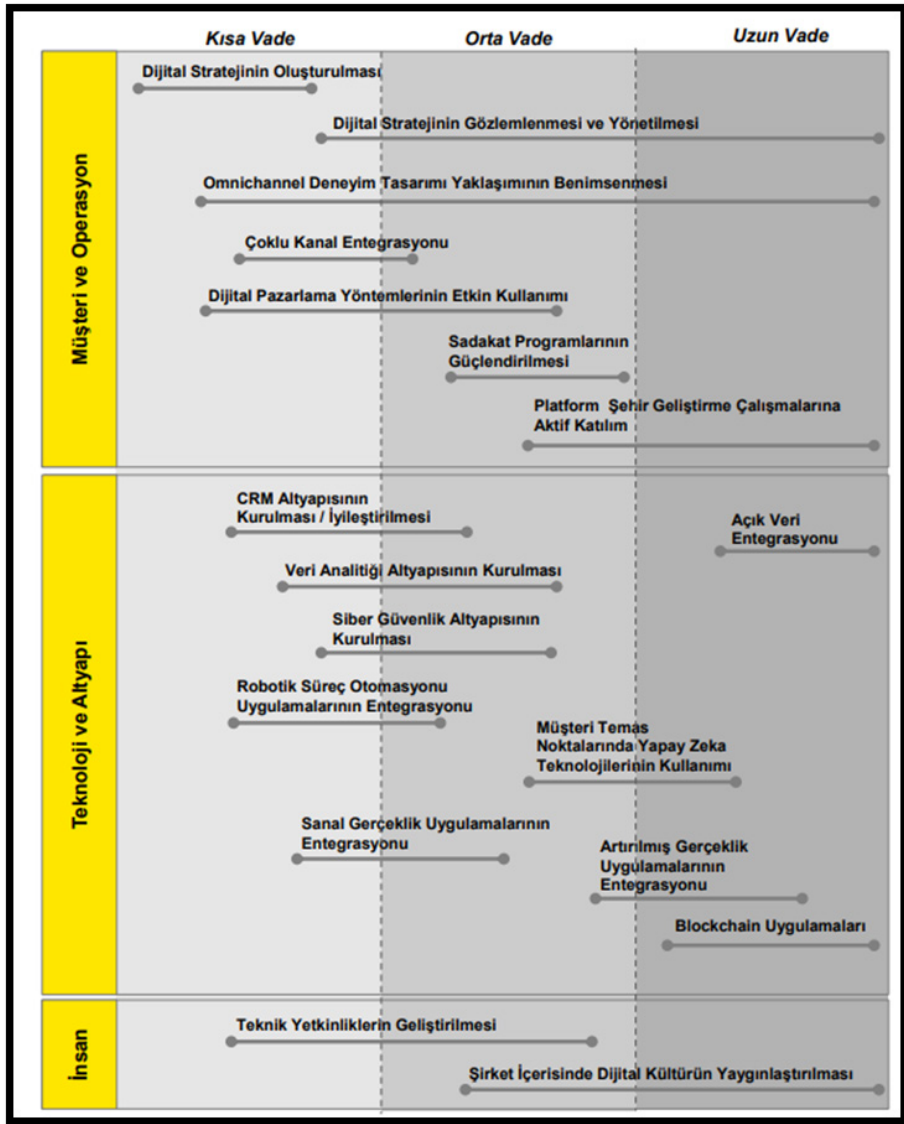
yetersiz kalmaz ve böylece müşteri memnuniyetini sağlayabilmektedirler. Buhalis (2000), otel işletmelerinin veri tabanlarını tüketici profillerini ve harcama alışkanlıklarını incelemek ve dolayısıyla kişiselleştirilmiş pazarlama stratejileri geliştirmek için kullandıklarını belirtmektedir. Bu noktada, turizm işletmelerinin hem müşterilerinin taleplerini yerine getirmek hem de kişiye göre üretim ve hizmet sunmak için dijitalleşmelerinin önemini vurgulamak yerinde olacaktır.

Özlale'ye (2021) göre kitle turizminin azalması, yolcu seyahatinin artması, alternatif turizm türlerine olan talbin artması, seyahat sürelerinin azalması ancak turizmde maliyetlerin artması, çevreye, doğaya ve kültüre duyarlı yerlerin seçilmesi, ekoturizm, kırsal turizm ve macera turizmin payının artması, toplam turizm gelirinun 2 trilyon dolara ulaşması bekleniyor. Bu noktada Türkiye'nin turizm stratejisini üç ana başlık altında şekillendirilebileceğini öneriyor:

- Zaman ve mekanın genişlemesi - çeşitlilik
- İnsanlara ve dünyaya odaklanmak – saygı ve sürdürülebilirlik
- Küresel gelişmeleri fırsata dönüştürmek - dijital dönüşüm

TÜRSAB (2023) Turizm Sektörü Dijitalleşme Yol Haritası'nda ise, Tablo 4'te yer alan “insan, altyapı ve teknoloji, müşteriler ve operasyon” başlıkları altında öneriler sunuluyor. Tabloda “insan” başlığı altında “**örgüt içinde dijital kültürün yaygınlaştırılması**”, “teknoloji ve altyapı” başlığı altında “**müşteri temas noktalarında yapay zeka teknolojilerinin kullanılması**”, “müşteriler ve operasyon” başlıkları altında “**omnikanal deneyim tasarımının benimsenmesi**” gibi öneriler sunulmaktadır.

Tablo 4. Turizm Sektörü Dijitalleşme Yol Haritası



Kaynak: TÜRSAB (2023)

Hem akademik hem de sektörel gelişmeler incelendiğinde, turizmde dijital dönüşümün bir lüksten ziyade gereksinim olduğunu söylemek mümkündür. Dünyada ve ülkemizde de turizm örgütlerinin bu dönüşüme uyum sağlayabilmek adına hem teorik hem de uygulamada çaba sarf ettiği görülmektedir. Bu noktada, alan yazında yer alan turizm akademisyenlerinin çalışmaları ve sektörel deneyime sahip olan turizmcilerin önerileri göz önünde bulundurularak, kamu kurumları ve yerel yönetimlerin de katkılarıyla işbirliği içinde dijital dönüşüm yol haritalarının hazırlanıp uygulanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aamir, S., Atsan, N. ve Khan, M. S. (2023). Going digital with multisided-platforms: Assessing the innovation adoption process from the perspectives of travel agents. *Tourism and Hospitality Research*, 14673584231186535.
- António, N. ve Rita, P. (2021). COVID-19: The catalyst for digital transformation in the hospitality industry?. *Tourism ve Management Studies*, 17(2), 41-46.
- Atalay, M. ve Çelik, E. (2017). Büyük veri analizinde yapay zekâ ve makine öğrenmesi uygulamaları-artificial intelligence and machine learning applications in big data analysis. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 155-172.
- Bağcı, E. ve İçöz, O. (2019). Z ve alfa kuşağı ile dijitalleşen turizm. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 232-256.
- Barış, Z. (2021). Yiyecek içecek işletmelerinin üretim ve servis sürecinde dijital dönüşüm: Gaziantep ili durum analizi (Master's thesis, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Borghini, M., ve Mariani, M. M. (2023). Asymmetrical influences of service robots' perceived performance on overall customer satisfaction: an empirical investigation leveraging online reviews. *Journal of Travel Research*, 00472875231190610.
- Buhalis, D. (2000). Tourism and information technologies: Past, present and future. *Tourism recreation research*, 25(1), 41-58.
- Buhalis, D. ve Moldavska, I. (2022). Voice assistants in hospitality: using artificial intelligence for customer service. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 13(3), 386-403.
- Busulwa, R., Pickering, M. ve Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103132.
- Buyya, R., Yeo, C.S., Venugopal, S., Broberg, J., Brandic, I. (2009). Cloud Computing and Emerging IT Platforms: Vision, Hype, and Reality for Delivering Computing as the 5th Utility. *Future Generation Computing Systems*, 25, 599-616.
- Callarisa-Fiol, L. J., Moliner-Tena, M. Á., Rodríguez-Artola, R. ve Sánchez-García, J. (2023). Entrepreneurship innovation using social robots in tourism: a social listening study. *Review of Managerial Science*, 1-27.
- Casais, B. ve Ferreira, L. (2023). Smart and sustainable hotels: tourism agenda 2030 perspective article. *Tourism Review*, 78(2), 344-351.
- Çetin, G. G. (2019). *Dijital Dönüşüm ve Gelişimi*. (Ed. Işıl Mendeş Pekdemir), İşletmelerinKaçınılmaz Yolculuğu: Dijital Dönüşüm, ss. 1-28, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- da Costa Liberato, P. M., Alén-González, E. ve de Azevedo Liberato, D. F. V. (2018). Digital technology in a smart tourist destination: the case of Porto. *Journal of Urban Technology*, 25(1), 75-97.
- Daradkeh, F. M., Hassan, T. H., Palei, T., Helal, M. Y., Mabrouk, S., Saleh, M. I. ve Elshawarbi, N. N. (2023). Enhancing Digital Presence for Maximizing Customer Value in Fast-FoodRestaurants. *Sustainability*, 15(7), 5690.
- Dionisio, J. D. N., Burns, III, W. G. ve Gilbert, R. (2013). 3D virtual worlds and the metaverse: Current status and future possibilities. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 45(3), 1-38.
- Dickinson, J.E., Ghali, K., Cherrett, T., Speed, C., Davies, N. ve Norgate, S. (2014). Tourism and the smartphone app: capabilities, emerging practice and scope in the travel domain, *Current Issues in Tourism*, 17:1, 84-101, DOI: 10.1080/13683500.2012.718323
- Dudić, B., Drahošová, M., Dudić, Z. ve Smoleň, J. The Online Marketing Activities of Travel Agencies in Slovakia. *Economics of Digital Transformation*, 527.
- Espósito, B., Sessa, M. R., Sica, D. ve Malandrino, O. (2022). Service innovation in the restaurant sector during COVID-19: digital technologies to reduce customers' risk perception. *The TQM Journal*, 34(7), 134-164.

- Firican, G. (2017). The 10 Vs of Big Data. <https://tdwi.org/articles/2017/02/08/10-vs-of-big-data.aspx> (Erişim tarihi: 09.09.2023).
- Hazarhun, E. ve Yılmaz, Ö. D. (2020). Restoranlarda dijital dönüşüm: Touch restoran örneği. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 4(3), 384-399.
- Hinings, B., Gegenhuber, T. ve Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: an institutional perspective. *Information and Organization* 28(1): 52–61.
- Hussain, M. ve Malik, M. (2022). How do dynamic capabilities enable hotels to be agile and resilient? A mediation and moderation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 106, 103266.
- Hsu, H. (2023). Facing the era of smartness—delivering excellent smart hospitality experiences through cloud computing. *Journal of Hospitality Marketing ve Management*, 1-27.
- Kablan, A. (2018). Endüstri 4.0, “Nesnelere İnterneti”- Akıllı İşletmeler ve Muhasebe Denetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(Endüstri 4.0 ve Örgütsel Değişim Özel Sayısı), 1561-1579.
- Khan, M. A., Uddin, M. F. ve Gupta, N. (2014). Seven V’s of Big Data understanding Big Data to extract value. *Conference of the American Society for Engineering Education*, IEEE, DOI: 10.1109/ASEEZone1.2014.6820689, Bridgeport, CT, USA.
- Kirilmaz, S. K., (2020). Digital transformation in human resources management: investigation of digital hrm practices of businesses. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 7(3), p.188-200.
- Kobez, M. (2018). ‘Restaurant reviews aren’t what they used to be’: digital disruption and the transformation of the role of the food critic. *Communication Research and Practice*, 4(3), 261-276.
- Kuss, A. C. ve Medaglia, J. (2023). Tourism and information technology: from traditional agencies to travel techs. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, e-2668.
- Lam, C. ve Law, R. (2019). Readiness of upscale and luxury-branded hotels for digital transformation. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 60-69.
- Martín Martín, D., Maya Garcia, J. ve Romero Luna, I. (2022). Determinants of digital transformation in the restaurant industry. *Amfiteatru Economic*, 24 (60), 430-446.
- Mishra, A., Sahu, S. K. ve Kingaonkar, S. (2023). Maa Hotels: Rebranding and Digital Transformation. *Asian Journal of Management Cases*, 09728201221145224.
- Mota, C., Costa, E., Braga, J. L., Silva, A. ve Magalhães, M. (2022). Digital Transformation in Travel Agencies—The Opinion of Portuguese Travelers. In *Advances in Tourism, Technology and Systems: Selected Papers from ICOTTS 2021, Volume 2* (pp. 595-603). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Nam, J., Kim, S. ve Jung, Y. (2023). Elderly Users’ Emotional and Behavioral Responses to Self-Service Technology in Fast-Food Restaurants. *Behavioral Sciences*, 13(4), 284.
- Ohlhorst, F. (2013). *Big Data Analytics : Turning Big Data into Big Money*. New Jersey: Wiley Publicity
- Opute, A., Irene, B. ve Iwu, G. (2020). Tourism service and digital technologies: A value creation perspective. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(2), 1-18.
- Özlale, Ü. (2021). Turizmdeki Gelişme Eksenleri: Çeşitlilik, Sürdürülebilirlik ve Dijital Dönüşüm, <https://umit-ozlale.medium.com/turizmdeki-geli%C5%9Fme-eksenleri-%C3%A7e%C5%9Ftililik-s%C3%BCrd%C3%BCr%C3%BClebilirlik-ve-dijital-d%C3%B6n%C5%9F%C3%BCm-3b79887fd999> (Erişim Tarihi: 01.08.2023).
- Rasgen, M. ve Gönen, S. (2019). Endüstri 4.0 ve Muhasebenin Dijital Dönüşümü, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3): 2898-2917.
- Scherbakova, T. S., (2019). Transformation of The Service Industry In Digital Economy. 1st International Scientific Conference. *Modern Management Trends and The Digital Economy: From Regional Development to Global Economic Growth*, Advances in Economics Business and Management Research, 81, 288-291.

- Sevim, S. S. ve Tutaş, V. (2020). Üç Boyutlu Yazıcıların Çağdaş Seramik Sanatına Yansıması. *Sanat ve Tasarım Dergisi*, (26), 627-645.
- Sezgin, M. (2020). Dijital Dönüşümün Turizm Endüstrisine Etkisi, *International Journal of Disciplines Economics ve Administrative Sciences Studies*, 6 (24), 1054-1062.
- Sezgin, A. A. ve Karabacak, Z. İ. (2020). Yükseköğretimde Dijital Dönüşüm Ve Dijital Okuryazarlık Dersine Yönelik Betimsel Bir Analiz. *Kurgu*, 28(1), 17-30.
- Shtal, T. V., Staverska, T. O., Svitlichna, V. Y., Kravtsova, S. V., Kraynyuk, L. N., ve Pokolodna, M. M. (2021). Digitalization as a tool for ensuring innovative development of restaurant business. *Studies of Applied Economics*, 39(5).
- Splendiani, S., Dini, M., Rivetti, F. ve Pencarelli, T. (2023). Exploring usage, expected benefits and perceived usefulness of social media in travel agencies: an empirical investigation in Italy. *The TQM Journal*, 35(9), 83-106.
- Sünnetçioğlu, S. (2019). Turizmde dijital dönüşüm ve turist yerli halk ilişkileri: eleştirel bir yaklaşım. 3. *Uluslararası Turizmin Geleceği Kongresi Bildiri Kitabı*, 26-28.
- Thrun, S., Burgard, W. ve Fox, D. (2006). *Probabilistic Robotics*. Cambridge: MIT Press.
- Topsakal, Y., Yüzbaşıoğlu, N. ve Çelik, P. (2018). Turizm 4.0 - Turist 5.0: İnsan Devriminin Neden Endüstri Devrimlerinden Bir Numara Önde Olduğuna İlişkin Bakış. *Journal of Tourism Intelligence and Smartness*, 1-11.
- Troisi, O., Visvizi, A. ve Grimaldi, M. (2023). Digitalizing business models in hospitality ecosystems: toward data-driven innovation. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 242- 277.
- Turizm Günlüğü (2023). Seyahat Acentelerinin Satışlarını Artırmak için Uygulaması Gereken Etkili Stratejiler - Turizm Günlüğü), <https://www.turizmgunlugu.com/2023/06/12/seyahat-acentelerinin-satislarini-artirmak-icin-uygulamasi-gereken-etkili-stratejiler/>
- Turizm News (2023). <https://www.turizmnews.com> (Erişim Tarihi: 22.08.2023)
- Tutorials Point (2015). Artificial Intelligence. Haydarabad: Tutorials Point.
- Türk Dil Kurumu (2023). <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 30.08.2023).
- TÜRSAB (2023). EY - Turizm Sektörü Dijitalleşme Yol Haritası Seyahat Acenteleri Dijital Dönüşüm Raporu, <https://www.tursab.org.tr/apps//Files/Content/ad5f3ddb-5a11-410f-9e3c-fe8b2dc4df8b.pdf> (Erişim Tarihi: 22.07.1982).
- Üçüncü Turizm Şurası Eylem Planı (2018). https://turizmsurasi.ktb.gov.tr/Eklenti/57769,3turizmsurasi_eylemplanipdf.pdf?0ve_tag1=20A4137D0428F6042AA8FB9CB5993ACE-6C941A5F (Erişim tarihi: 22.07.1982).
- Web of Science (2023). <https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search> (Erişim tarihi: 09.09.2023).
- Woollaston, V. (2014). Try before you FLY: Travel agent uses virtual reality to let holidaymakers explore their dream destinations | Daily Mail Online <https://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2852928/Try-FLY-Travel-agent-uses-virtual-reality-let-holidaymakers-explore-dream-destinations.html>
- Varol, A. (2000). *Robotik*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Vitsentzatou, E., Tsoulfas, G. T. ve Mihiotis, A. N. (2022). The Digital Transformation of the Marketing Mix in the Food and Beverage Service Supply Chain: A Grey DEMATEL Approach. *Sustainability*, 14(22), 15228.
- Yuan, Z., Qin, W. ve Zhao, J. (2017). Smart manufacturing for the oil refining and petrochemical industry. *Engineering*, 3(2), 179-182.
- Zentner, H., Gračan, D. ve Barkidija Sotošek, M. (2022). Digital Business Models in the Hospitality Sector: Comparing Hotel Bookings with Yacht Charter Bookings. *Sustainability*, 14(19), 12755.
- Zsarnoczky, M. (2018). The digital future of the tourism ve hospitality industry. *Boston Hospitality Review*, 6, 1-9.

GİRİŞ

Nitelikli insan kaynağının elde edilmesi ve bu kaynağın devamlılığının sağlanabilmesi zorlu rekabet koşullarında işletmeler için çok kolay değildir. Bu çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda birleştiren işletmeler başarıya ulaşabilmektedir. Rakiplerinden farklı olmak isteyen işletmeler uyguladığı stratejilerde de rakip işletmelerden farklı uygulamaları ve stratejileri benimsemesi gerekmektedir. Çalışanların iş ortamını, örgütsel yapıyı algılaması ve örgütü başarıya taşıması için örgüt ile özdeşleşmesi ve aynı amaç birliğini benimsemesi gerekmektedir. Çevresel ortamda meydana gelen sürekli yaşanan değişim ve dönüşüm süreçleri etkisinde işletmelerin kalıcı bir imaja sahip olması, itibarlı ve güvenilir bir işletme olarak algılanabilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda işletmelerin etkili bir şekilde oluşturdukları örgütsel kimlik büyük rol üstlenmektedir. Örgütsel kimlik, örgütsel ekolojide örgütsel biçimlerin kavramsallaştırılması ve tanımlanmasında temel bir unsuru oluşturmaktadır.

Örgütsel kimlik, işletmenin aslında “*Biz Kimiz?*” sorusuna cevap veren ve çalışanların ortak duygularını dile getiren çalışanları ortak amaç ve hedefler etrafında bütünleştiren önemli bir kavramdır. Tıpkı canlılar gibi örgütlerde iş yaşam döngülerinde doğar, büyür, olgunlaşır ve başarılı olamazsa gerileyerek pazarı terk ederler. Tüm bu süreçlerde örgütler de canlı bir varlık gibi bir kimlik kazanmaktadır. İşletmeler örgütsel yaşam döngüsünde bu evrelerden geçmektedir. Çalışanların örgütü algılaması, anlamlandırması örgütsel kimlik ile mümkündür.

Örgütsel kimlik, çalışanların örgütün karşılaştığı sorunların çözümüne rehberlik eden ve örgütte çalışanları bir arada tutan bir olgu olarak açıklanabilir. Bir bireyi diğerinden farklı kılan kimlikleri olduğu gibi, örgütsel ekoloji içerisinde de örgütleri birbirinden farklı kılan sahip olduğu örgütsel

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Uşak Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, hurmet.cetinel@usak.edu.tr

kimliktir. Örgütsel kimlik, işletmeyi diğerlerinden farklılaştıran ve kendine özgü özelliklerini ortaya çıkartarak işletmelerin sürdürülebilirliğinin devam ettirilmesini sağlar.

Bu çalışmada örgütsel kimlik kavramına, örgütsel kimlik yaklaşımlarına, örgütsel kimlikle ilgili alan yazında yapılan çalışmalara ve örgütsel kimliğin görsel yönünü oluşturan aşamalara yer verilmiştir.

ÖRGÜTSEL KİMLİK KAVRAMI

Kimlik kavramı hem bireysel hem de sosyal düzeyde teorik ve görgül olarak etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Örgüt teorisyenlerince 1950’li yıllardan itibaren bir örgütü daha iyi anlamak amacıyla ele alınmıştır. Örgütler de bireyler gibi farklı kategorilerde kendilerini sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırma ile örgütlerin kendilerini konumlandığı kolektif bir kategori şeması ortaya çıkmaktadır. Bu şemanın oluşmasında ise, örgütsel kimlik önem taşır (Gioia, 1998:21). Albert ve Whetten (1985)’e göre örgütsel kimlik; çalışanların örgütün merkezi, asli, temel, süregelen veya var olan, zaman içinde örgütte kalan, farklı, benzersiz özelliklerine olan inancını açıklamaktadır. Örgütsel kimlik çalışanların örgütün kimliğinin farklılığına, merkeziliğine olan inançlarıyla ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde yaşanan teknolojik değişimler ve dijitalleşme süreçleri, kültürel çatışmalar ve değişen iş modelleri sonucunda örgütsel kimliği oluşturmak ve korumak daha önemli olmuştur. Tüm örgütler için güçlü bir örgütsel kimlik oluşturmak örgütün varlığını devam ettirebilmesi açısından oldukça gereklidir (Corley, 2004:1148).

Sosyal bir kimlik biçimi olarak örgütsel kimlik, kuruluş içinde ve dış perspektifte örgütün ihtiyacını karşılayarak, örgütün ait olma ve tanınabilir olmasını sağlamaktadır. Örgütsel kimlik, örgütün amaç ve değerlerine duyulan inançla, kuruluşun stratejisi etrafında inşa edilen bir kimlik ortaya çıkartarak çalışanların bu yapıyla özdeşleşmesi anlamı gelmektedir. Örgütsel kimlik; kültür, davranışlar ve onu yaratan anlatılar ile oluşabilir. Çok yönlü örgütsel dinamikler bir kimlik oluşturmak için birlikte çalışır (Batko ve Baliga-Nicholson, 2019:41). Örgütsel kimlik, bireylerin örgütü nasıl tanıdığını ve nasıl tanımladığını, bireylerin zihninde hatırlamasına ve başkalarına anlatmasına izin verdiği anlamlar bütünü olarak ifade edilebilir. Bir kurumun tanımlanmasında örgütsel kimlik odak noktayı oluşturmaktadır (Hepkon, 2003: 179). Örgütün adı, sembolleri, hizmet binalarının görünümü ve dekorasyonu, çalışanların kıyafetleri, kuruluşun logosu, renkleri, kullandığı temel harfleri ve sloganları bir örgütün görsel kimliğini oluşturur (Aktuğlu, 2004: 140).

Albert vd. (2000)’e göre “*Kurum olarak biz kimiz?*” sorusunun cevabı olan örgütsel kimlik kavramı, örgüt çalışmalarında temel bir yapı haline gelmiştir. Kimlik, ifade edilen değerlerden kaynaklanır, ancak bu değerlerin yorumlanması gerekli değildir (Dennis vd., 2000: 65). Örgütsel kimlik, örgütün misyonunu,

sahiplik yapısını, hedef kitlesinin etkileşim içinde örgütün tamamına yayılan ortak değer ve inanışlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Baron, 2004: 11). Örgütsel kimlik aynı zamanda çalışanlarla kurum arasında psikolojik bir bağ ortaya çıkararak koordinasyonu oluşturmaktadır. Böylece çalışanların bireyler arası güven ve iş birliği duygusu artar, örgütsel amaçlara ulaşmada ise gereken çabayı göstermeleri için çalışanların motivasyonunu sağlamaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1015).

Örgütsel kimlik; çalışanda kuruma ait olma hissini ve bağlılığını oluşturmada etkilidir. Kurumu ilgilendiren konularda çalışanlar arasında duygu ve düşünce temelli anlamlı ilişkiler gelişmesini desteklemektedir (Huemer vd. 2004: 55). Diğer bir ifade ile örgütsel kimlik çalışanların örgütlerini daha belirgin bir şekilde algılamasını, hissetmesini ve düşünmesini sağlar. Böylece çalışanlar kurum ile özdeşleşerek, kuruluşun kolektif, ortaklaşa, paylaşılan değer ve özellikler bütününe ortaya çıkarır. Bu durum ise örgütü diğer örgütlerden ayırt edici özellikleri oluşturur Böylece örgütsel kimlik, bir örgütün özgünlüğünü ortaya çıkararak onu diğerlerinden farklı kılmaktadır (Hatch ve Schultz, 1997: 357).

Örgütler kalıcı bir kimliğe sahip olmalıdır. Sürekli olarak uyarlanabilir bir kimlik kullanarak kârlı kalmayı sürdürmek değişen çevreye koşullarında oldukça zordur. Bu bağlamda giderek daha değişken hale gelen bir ortama hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneğine sahip olma kârlılığın ve hayatta kalmanın sağlanması için çevre koşullarına adaptasyon oldukça önemlidir. Kuruluşların örgütsel değişimlere neden olabilecek kimlikler oluşturması bu noktada kalıcı bir unsurdur (Wang vd., 2013: 674).

Örgütsel kimlikteki yapılar, aynı zamanda zorluk ve yenilenme için adaptasyon süreçlerinde ilişkisel örgütsel kimliği ortaya çıkarmaktadır (Backer, 2000: 65). Örgütsel kimliğin içeriğini kuruluşlar arasında karşılaştırmak oldukça zordur ve bu temellere dayanarak niceliksel modeller oluşturup değerlendirmek neredeyse imkânsızdır. Örgütler için gerçekten önemli olabilecek, örgüt üyelerinde yerleşik olan kimlik inançlarının gücüdür (Cole ve Bruch (2006, 588). Örgütsel kimlik aslında, örgütün kimliğinin çalışanlara ne kadar çekici görüldüğüne bağlı olarak gelişen, çalışanların bilişsel özdeşleşme süreçlerini açıklamak için kullanılabilir (Deslandes, 2011:25). Örgütsel kimlik mutlaka statik veya statik olan bir şey değildir. Dayanıklardır ancak bireyler arasında süregelen bir yapıyla ilgilidir. Örgütün temel değeri olan örgütsel kimlik çalışanların davranışlarıdır ve bu davranışlar değişikçe örgüt kimliği de değişmektedir (Polat ve Arslan, 2015: 7).

Örgütsel kimlik çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkinin anlaşılmasını sağlar ve çalışanların örgütle bütünleşmesini ve aynı zamanda kendilerini diğerlerinden farklılaştırmayı da örgütsel kimlikle elde ettikleri için örgütsel kimlik çalışanlar için önem oluşturmaktadır (Okay, 2005: 65).

Örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin ve örgütün karşılaştığı sorunlara ilişkin yorumlarına rehberlik eden kritik bir örgütsel algıdır. Örgütsel kimlik ve bunun örgüt ve örgüt üyeleri üzerindeki etkilerine rağmen, örgütsel kimliğin nasıl oluştuğu hakkında çok az şey bilinmektedir. Örgütsel kimlik, dayanıklı olmakla birlikte aynı zamanda dinamik ve esnek; bu da örgütlere rekabet avantajı sağlayacak güçlü bir örgütsel kimlik oluşturma fırsatı sunmaktadır (Dhalla, 2007: 245).

Örgütsel kimlik, örgütün stratejilerinin hayata geçmesinde yüksek performans, yüksek verimlilik konularında ve çalışanların örgütsel bağlılığını, örgütü daha sahiplenici olmasını ve işe devamlılığını olumlu yönde etkilediği için örgütler kimlik kavramına daha fazla önem taşıdığına farkına varmışlardır (Hogg ve Terry, 2000: 121-140).

Dutton vd. (1994)'e göre, örgütsel kimlik çalışanları organizasyonun karşı karşıya olduğu stratejik konulara ilişkin yorumlarını etkiler ve bireyleri motive eder. Çalışanları örgütsel amaçlar etrafında yönlendiren örgütsel bir algı oluşturduğu için organizasyonel stratejik hedefleri desteklemektedir.

Güçlü bir örgütsel kimlik oluşturulduğunda örgütte ortaya çıkan etkileri örgüt, çalışanlar ve paydaşları açısından şu şekilde belirtilebilir (Filizöz ve Koparan, 2016: 1229):

- Çalışanlar örgüt ile bütünleşir.
- Çalışanların motivasyonu artar.
- Yüksek nitelikli insanları organizasyona çeker.
- Tüketicilerde güven yaratır.
- Çalışanların örgütsel bağlılığı artmaktadır.
- Tüketici sadakati sağlanır.
- Çalışanların aidiyet duygusu artar.
- Yöneticilerin karar verme süreçlerine destek sağlar.

ÖRGÜTSEL KİMLİK YAKLAŞIMLARI

Örgütsel kimlik araştırmaları, sosyal kimlik teorisine dayanır. Sosyal kimlik, insanların kendilerini ve diğer bireyleri farklı sosyal veya demografik gruplara göre sınıflandırdığı önermesiyle başlar (Tajfel, 1982; Turner, 1982). Örgütsel kimlik özünde sosyal özdeşleşmenin bir alt türünü oluşturmaktadır (Foreman ve Whetten, 2002). Örgütsel kimlik üç farklı yaklaşım çerçevesinde ele alınmıştır. Bunlar; işlevselci, yorumsamacı ve postmodern yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar şu şekilde açıklanabilir (Gioia, 1998: 25-27).

İşlevselci Yaklaşım: Bu yaklaşım örgütsel teorisyenleri tarafından en iyi bilinenidir. 1990'lı yıllarda örgütsel kimlik işlevsel bir yaklaşımla diğer bir ifade ile gerçekçi bir bakış açısı ile ele alınmıştır. Örgütsel kimliği araştırma

ve kavramsallaştırma çabalarında bu paradigmanın temelleri dikkate alındığı belirtilmiştir. İşlevsel yaklaşım kavramların zaman içinde değişkenlik göstermediğini varsaymaktadır. Örgütsel kimlik bu yaklaşıma göre göreceli olarak sabittir.

Yorumsamacı yaklaşım: Bu yaklaşım ise, işlevselci yaklaşımın aksine öznel bir bakış açısını ortaya çıkarmaktadır. İşlevselcilik tam nesnellığı ifade ederken, yorumsamacılık tam öznellik olarak ifade edilmektedir. Yorumsamacılar, örgütsel kimlik aracılığıyla yeni uygulama teknikleri ve yeni kavramları oluşturabileceklerini belirtmiştir.

Postmodern yaklaşım: Bu yaklaşımla birlikte örgütsel kimlik örgüt teorisi çalışmalarında daha fazla yer almaya başlamıştır. İşlevselci ve yorumsamacı yaklaşımların anlaşılması bu yaklaşıma göre daha kolay olmaktadır. Daha kolay anlatılabilen ise paradigmalardır. Postmodern görüşe göre, örgütler çeşitli ve sık sık karşı karşıya gelen kimliklerden oluşur. Bireysel kimliği oluşturan özellikleri kabul etmeyerek örgütsel kimlik üzerine odaklanılmıştır. Bu bağlamda postmodernist bakışa sahip olan kişilerde kimlik temel bir sorun olarak algılanır ve rasyonel, tutarlı bir kimliğin oluşmasına şüphe ile yaklaşmaktadırlar.

ÖRGÜTSEL KİMLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Örgütsel kimlik kavramı literatürde farklı konularla birlikte ele alınmıştır. Bu kapsamda ilgili olan bazı çalışmalar şu şekilde belirtilebilir.

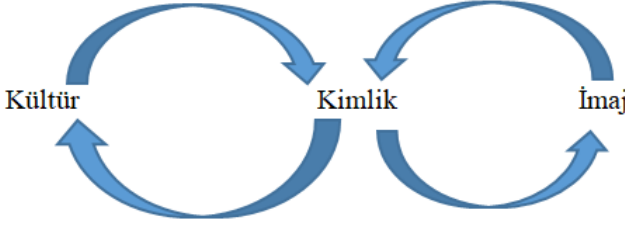
Barney vd. (1998) örgütsel kimliğin organizasyonun işleyişinde önemli bir rol oynadığını ve örgütün hayatta kalmasında başarı faktörleri içinde yer aldığını tespit etmiştir. Dutton ve Dukerich (1991), örgütlerin içinde bulunduğu sosyal ve politik ortam ile fiziksel olanı yorumlayarak, örgütsel kimliğin çalışanların iş ortamında nasıl çalıştığını etkilediğini bulgulamıştır. Örgüt kimliğinin değişken bir kavram olduğunu belirtmiştir.

Cho (2007), örgütsel kimliğin hem çalışanlar hem de diğer örgütler arasındaki sosyal etkileşimi artırdığı ileri sürmüştür. Martins (2005), örgütsel kimliğin örgütsel değişimi etkilediğini, bu değişimi kolaylaştırabileceği gibi zorlaştırabileceğini ifade etmiştir. Chang ve Hung (2021), yüksek örgütsel kimliğe sahip olan çalışanların daha fazla işbirlikçi olduğunu tespit etmiştir.

Gioia ve Thomas (1996) örgütsel kimliğin kurum ve kuruluşların yaşadığı stratejik değişikliklerle birlikte değiştirilebileceğini tespit etmiştir. Gioia vd. (2000) örgütsel kimliğin akıcı ve istikrarsız olduğunu, çevresel değişiklikler ve talep doğrultusunda kuruluşların yanıt vermesini sağladığını iddia etmişlerdir.

Rindova ve Schultz (1998), örgütsel kimlik ve kurumsal kimlik kavramlarının farklı olduğunu ileri sürmüştür. Örgütsel kimlik çalışanların algılarına odaklanır ve içsel bir kavramdır. Kurumsal kimliğin ise sosyal çevrenin algısına hitap ettiğini ve dışsal olduğunu belirtmiştir.

Hatch ve Schultz (1997), örgüt kimliğinin dinamikler modelini kültür, kimlik, imaj açısından ortaya çıkarmıştır. Modele göre kimlik kültürel anlayışı açıklar. Kimlik ise imajı yansıtmaktadır. Böylece yansıtma kültür içinde kimliği barındırır. İfade edilen kimlik ise diğerleri üzerinde etki bırakmaktadır. Model şu şekildedir:



Şekil 1. Örgüt Kimliğinin Dinamikleri Modeli

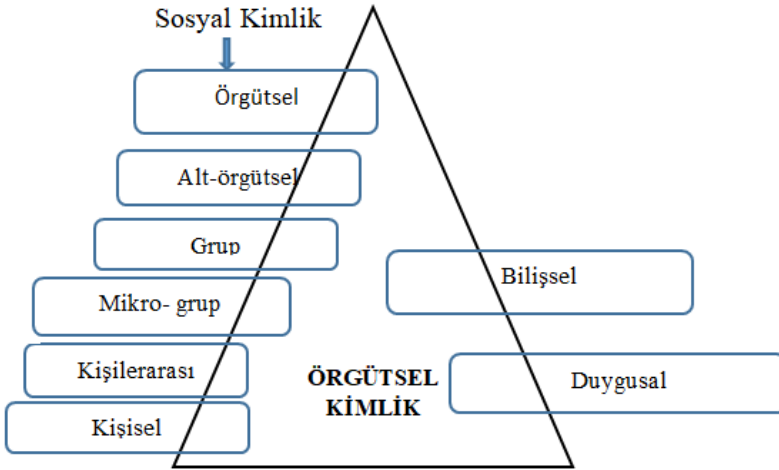
Kaynak: Hatch ve Schultz (1997).

Hatch ve Schultz (2002), örgütsel kimlik, imaj ve kültürü ele almıştır. Kimliğin örgüt kültürüne nasıl dahil edildiğini ve kimliğin kültürel anlayışları semboller aracılığıyla nasıl ifade ettiğini belirtmiştir. Örgütsel kimliği kültür ve imaja bağlayan bir süreç üzerine kurulu olduğunu ileri sürmüştür. Bingöl vd. (2013), örgütsel kültür, örgütsel imaj ve kimlik kavramları arasında ilişki olduğunu belirtmiştir. Elde ettiği sonuçlara göre örgüt kültürü çalışanlar için orta düzeyde örgütsel kimliğin ve imajın varlığını göstermiştir. Hamzagic (2018) örgütsel kimlik oluşumunda örgütsel kültürün rolünü ele almıştır. Örgütsel kimliğin ortaya çıkmasında kültürün önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu kapsamda örgütsel kimliğin oluşumunda beş temel adım olduğunu belirtmiştir. Bunlar;

- Güçlü bir örgütsel kimlik
- Etkili yönetim ve üst yönetimin desteği
- İyi açık ve net iletişim kanalları
- Birey ve örgüt arasında psikolojik oluşum antlaşması
- Ortak paylaşılan değerler normlarla örgütsel değerleri paylaşma
- Karar verme öncüllerinin belirlenmesidir.

Glynn ve Watkiss (2012), toplumsal kültürün örgütsel kimliği şekillendirmede rolü olduğunu belirtmiştir.

Sidorenkov ve Borokhovski (2021), bir organizasyonda çalışanların kimliklerinin çok boyutlu kavramsal modelini şu şekilde belirtmiştir.



Şekil 2. Çalışanların kimliklerinin çok boyutlu kavramsal modeli

Kaynak: Sidorenkov ve Borokhovski (2021) Kimliklerinin Çok Boyutlu Kavramsal Modeli

Bu modele göre, modelin iki odak noktası vardır. İlki (i) tanımlama seviyeleri (tanımlamanın odak noktalarına bağlı olarak), yani organizasyonel, alt organizasyonel, grup, mikro grup, kişilerarası ve kişisel ve (ii) tanımlamanın bileşenleri (bağlı olarak özdeşleşmenin içeriğine ilişkin), yani bilişsel ve duygusal boyut yer almaktadır.

Sidorenkov (2021), örgütsel kimlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık konularını araştırmıştır. Örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık kavram çiftleri arasında ilişki olduğunu bulgulamıştır.

Le Xiu vd. (2019), örgütsel kimlik ve örgütsel meşruiyetin birbiriyle ilişkili yapılar olduğunu ileri sürmüştür. Örgütsel meşruiyet ve kimlik arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Humpherys ve Brown (2002) örgütsel kimliğin oluşumunda liderlerin ve üst yönetimin rolüne vurgu yapmıştır. Hogg ve Terry (2000); Glynn (2008), örgütsel kimliğin oluşmasında liderliğin etkili olduğunu bulgulamıştır.

Pendse ve Abhoy (2017), örgütsel kimlik, örgütlerin davranışlarını anlamak için önemli bir yapı olarak ortaya çıktığını ifade eder. Örgütsel benlik ve örgütsel kimlik ilişkisini incelemiştir. Örgütsel benliğin örgütsel kimlik literatürde bazı tutarsızlıkları ortadan giderdiğini, çalışanların dinamik iç baskılar ve dış etkiler bağlamında benzersiz bir örgütsel kimliği nasıl geliştirebilecekleri ve koruyabilecekleri konusunda öneride bulunabileceği için uygulama açısından da önemli çıkarımlara sahip olduğunu belirtmiştir.

İmamoğlu vd. (2022), örgütsel kimlik ve örgütsel destek arasındaki ilişkileri inceleyerek, örgütsel kimlik, bilgi paylaşımı ve yaratıcılık ile algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü araştırmıştır. Örgütsel kimlik bilgi paylaşımıyla pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Örgütsel kimlik yaratıcılıkla pozitif ilişkilidir.

Örgütsel desteğin olumlu algılanması örgütsel kimlik ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir. Ancak, örgütsel kimlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olmadığını tespit etmiştir.

Chen (2011), yeşil örgütsel kimlik kavramını ele almıştır. Çevresel örgüt kültürü ve çevresel liderliğin, yeşil örgütsel kimliği ve yeşil rekabet avantajı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Albert ve Whetten (1985), çevre yönetimi hakkında yeşili tanımlamada örgütsel kimliği yorumlayıcı bir şema olarak ele almıştır. Yeşil örgütsel kimlik, çalışanların aynı zamanda kendi hayatlarına anlam kazandırmak için kolektif olarak inşa ettikleri çevreyi koruma ve koruma davranışlarını içermektedir. Haldorai vd. (2023), yeşil örgütsel kimlik ve çevresel performansın ilişkisini ele almıştır. Otel işletmelerinde yeşil hizmet yenilikçiliği ve çevresel performans üzerinde yeşil örgütsel kimliğin etkisi olduğunu bulgulamıştır.

Foreman ve Whetten (2002), örgütsel kimlik ile örgütsel bağlılığın ilişkili olduğunu bulgulamıştır. Dukerich vd. (2002), yine aynı şekilde algılanan örgütsel kimliğin, örgüt içerisinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Shamir ve Lapidot (2003) örgütsel kimlik ve örgütsel güvenin ilişkili olduğunu belirtmiştir. Güvenin kişisel ve ortaklaşa kimliği korumada önemli bir rolü olduğunu tespit etmiştir. Akatay (2008), örgütsel kimlik ile örgütsel vatandaşlık kavramlarının ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Christ vd., (2003), yine aynı şekilde örgütsel kimlik ile örgütsel vatandaşlık alt boyutlarının etkili olduğunu tespit etmiştir.

Ernst ve Schleiter (2021), örgütsel kimliğin oluşumunda örgütsel değişimin etkisini incelemiştir. Örgütsel değişimde yöneticilerin strateji oluşturma aşamalarında örgütsel kimlik sembolik, duygusal ve pratik birleştirici bir işlevi gördüğünü belirtmiştir. Harikkala-Laihinen (2022), örgütsel kimliğin stratejik değişim programlarının bireysel düzeydeki dinamikleri ve yöneticilerin çalışanları etkileşime geçirmesine ve motive etmesine yardımcı olduğunu belirtmiştir. Örgütsel kimlik strateji değişim programlarının kurumsal sonuçlarını iyileştirdiğini ifade etmiştir.

Mesmer-Magnus vd. (2018) örgütsel kimliğin takım performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. İşletmeyi başarıya ulaştırmada etkili olan takım performansının gelişmesinde örgütsel kimliğin rolü olduğunu tespit etmiştir. Kong vd. (2019), örgütsel iş yönetiminin iş beklentilerinin güçlü bir yordayıcısı olduğunu ve iş beklentilerinin örgütsel kimlik ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

Iqbal vd. (2020); Naz vd. (2021), örgütsel kimliğin çalışanları motive ettiğini ve çalışanın örgütsel değerleri ve hedefleri kendi hedefleri gibi benimsediğini, içselleştirdiğini ve çalışana ilham verdiğini belirtmiştir. Yüksek

psikolojik güçlendirme çalışanın süreçlere katılımını artırır ve örgütsel kimliği geliştirmektedir.

Tripsas (2009) işletmeleri rekabetçi fırsatlara veya teknolojik değişime yönlendirecek örgütsel kimliğin bir değişime işaret ettiğini belirtmiştir.

İlgili alanyazında örgütsel kimlik ile ilgili yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan sadece bir kısmına burada yer verilmiştir. Örgütsel kimlik örgütün çalışanlarını bir arada tutan, örgütün başarısına etki eden önemli bir kritik başarı faktörüdür. Bu bağlamda örgütsel araştırmacılar tarafından çok farklı değişkenlerle birlikte ele alınmıştır. Bu çalışmalar ışığında aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo 1. Örgütsel Kimlik ile İlgili Literatürde Yer Alan Bazı Çalışmalar

Yazarlar	Kapsamı	Sonuç
Barney vd. (1998), Cho (2007), Pendse ve Abhoy (2017)	Örgütsel yapı ve örgütsel kimlik	Örgütsel kimlik organizasyon yapısında önemli yer sahiptir.
Martins (2005), Gioia ve Thomas (1996), Gioia vd. (2000), Tripsas (2009), Ernst ve Schleiter (2021),	Örgütsel kimlik, örgütsel değişim, stratejik değişim, çevresel değişim	Örgütsel kimlik örgütsel değişimi etkilemektedir. Kimlik stratejik ve çevresel değişimi de etkilemektedir.
Chang ve Hung (2021)	Örgütsel kimlik, işbirliği	Örgütsel kimlik algısı çalışanlar arasında işbirliğini artırır.
Rindova ve Schultz (1998)	Örgütsel kimlik, kurumsal kimlik kavramı	İki kavramında farklı olduğu belirtilmiştir.
Hatch ve Schultz (1997), Hatch ve Schultz (2002), Bingöl vd. (2013)	Örgütsel kimlik, kültür, imaj	Örgüt Kimliği Dinamikleri Modeli
Hamzagic (2018), Glynn ve Watkiss (2012)	Örgütsel kimlik ve örgütsel kültür	Örgütsel kimlik ve örgütsel kültür ilişkisini belirtmiştir.
Sidorenkov ve Borokhovski (2021)	Örgütsel kimlik	Çok Boyutlu Kavramsal Model
Sidorenkov (2021)	Örgütsel kimlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık	Bu değişkenler arasında ilişki olduğunu bulmuştur.
Le Xiu vd. (2019)	Örgütsel kimlik ve örgütsel meşruiyet	Örgütsel kimlik ve örgütsel meşruiyet arasında ilişki bulunmaktadır.
Humpherys ve Brown (2002), Hogg ve Terry (2000), Glynn (2008)	Örgütsel kimlik ve liderlik	Liderliğin örgütsel kimlik oluşumunda etkili olduğunu ileri sürmüştür.
İmamoğlu vd. (2022)	Örgütsel kimlik ve örgütsel destek	Örgütsel kimlik üzerinde örgütsel desteğin düzenleyici rolü vardır.

Chen (2011), Albert ve Whetten (1985), Haldorai vd. (2023), Harikkala-Laihinen (2022),	Yeşil örgütsel kimlik kavramı	Yeşil örgütsel kimlik, çevresel performans, çevresel liderlik, yenilikçilik kavramları ile bağlantılıdır.
Foreman ve Whetten (2002), Dukerich vd. (2002),	Örgütsel kimlik ve örgütsel bağlılık	Örgütsel kimlik ve örgütsel bağlılık ilişkilidir.
Shamir ve Lapidot (2003)	Örgütsel kimlik ve güven	Örgütsel kimlik ile örgütsel güven arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir.
Akatay (2008), Christ vd., (2003),	Örgütsel kimlik ve örgütsel vatandaşlık	Örgütsel kimlik ve örgütsel vatandaşlık arasında ilişki bulunmuştur.
Mesmer-Magnus vd. (2018)	Takım performansı ve örgütsel kimlik	Örgütsel kimlik takım performansını etkilemektedir.
Kong vd. (2019)	Örgütsel kimlik ve iş tatmini	Örgütsel kimlik iş tatmini etkiler.
Iqbal vd. (2020); Naz vd. (2021),	Örgütsel kimlik, motivasyon, psikolojik güçlendirme	Örgütsel kimlik çalışanların motivasyonunu etkilemektedir. Psikolojik güçlendirme örgütsel kimliği gelişmesine yardımcı olur.

Örgütsel kimlik birçok örgütsel davranış konusunu etkileyebildiği gibi bu değişkenlerden de etkilenebilmektedir. Örgütsel kimliğin anlamlandırılması, çalışanlar tarafından benimsenmesi ile örgütler daha başarılı performans geliştirmektedir.

Yapılan çalışmalar doğrultusunda örgütsel kimlik bir işletmenin varlığını, değer ve normlarını ortaya çıkaran çalışanın örgütü nasıl tanıdığını belirten olgu olarak açıklanabilir. Diğer bir ifade ile örgütsel kimlik kurumun tanınmasının odak noktasını oluşturmaktadır. Bu denli önemli bir yere sahip olan örgütsel kimlik kavramı birçok örgütsel değişken ile birlikte ele alınmıştır.

ÖRGÜTSEL KİMLİK OLUŞTURMADA GÜNCEL UYGULAMALAR

Günümüzde örgütsel kimliğin oluşturulması sürecinde işletmeler dijitalleşme süreçlerinin gelişmesi ve rekabet koşullarının etkisi ile birlikte rakiplerden daha ön planda olabilmek adına bazen danışmanlık firmalarına başvurarak stratejiler geliştirebilmektedir. Bu kapsamda bazı uygulama örnekleri ile örgütsel kimlik oluşturmada yer verilen öncelikler şu şekildedir:

Örgütsel kimlik, örgütün felsefesini, imajını, kültürünü yansıtmaktadır. Bu noktada örgütsel kimlik oluşturulurken örgütsel iletişimin önemi oldukça büyüktür. Örgütsel kimlik oluşturulurken bu kimliğin işletmeyi uzun vadeli olarak temsil edeceği ve tüm paydaşların güvenini sağlayan örgütsel kimlik yapıları oluşturulması göz önünde bulundurulmalıdır. Örgütsel kimlik oluşturma aşamalarında bazı görsel kimlik öğelerine de ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu öğelerin oluşturulma aşaması şu şekilde ifade edilebilir (<https://www.ticimax.com/blog> 2023):

- **Hazırlık Aşaması:** Kimlik oluşturmak için gerekli bilgiler toplanır. İşletmenin durumu, sektördeki konumu, iletişim dili, sunduğu hizmetler ve hizmet sunuş şekli gibi faktörler gözden geçirilir.
- **Örgütsel İmaj belirleme:** İmaj işletmeyi yansıtır ve özgündür. İmaj oluşturmada görsel kimlik öğeleri ön plana çıkmaktadır. İşletme binalarının rengi, mimarisi, semboller, sloganlar vb. unsurlar önem taşır.
- **Tasarım Aşaması:** Logoların ve diğer basılı materyallerin tasarlandığı aşamadır. Ön araştırma, içerik belirleme ve geliştirme, görsellerin seçilmesi, son tasarım ve geliştirme süreçlerini içermektedir.
- **Sunum aşaması:** Kimliğin ortaya çıkışıdır. Firma artık imajını görünür kılar. Bu aşamada imaj güçlendirme çalışmaları önem kazanmaya başlar.

Örgütsel kimlik hem çalışanlar hem de tüketiciler için oldukça önemlidir. Bu kapsamda işletmelerin kimlik tasarımlarının markalarına katkı sağlayacağı da göz ardı edilmemelidir. İşletmenin markasına katkı sağlaması için öncelikle işletmenin tasarımında kararlı olması gerekmektedir. Pazarda rakiplerinden güçlü bir konum edinmelidir. Yenilikçi tasarımlarla rakiplerinden farklı olmalı, kimlik sayesinde müşterilerin işletmenin marka değerini hatırladığı unutulmamalıdır (<https://www.bidolubaski.com/blog/en-iyi-30kimlik-tasarimi-ornekleri>, 2023).

Örgütsel kimlikte görsel kimlik stratejik, operasyonel ve tasarım aşamaları olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Görsel kimlik aşamaları şu şekildedir (Tuna, 2007: 79):

Tablo 2. Görsel Kimlik Aşamaları

Stratejik Aşama	Operasyonel Aşama	Tasarım Aşaması
Örgütsel Kimlik	Görsel kimlik sistemi	Kurum adı
Kurum Markası	Tasarım süreci	Kurum logosu
Uluslararası görünüşü	Bakım	Kurum sloganı
		Renk/tipoloji

Kaynak: Tuna, 2007.

Örgütsel kimliğin daha güçlü olmasını isteyen yöneticiler, kimliğin örgütle entegrasyonunu sağlayarak, çalışanlarını emekleri karşısında kutlar, ödüllendirir. Örgütsel kimliğin yayılması ve güçlü kimlikler oluşturma konusunda etkili bir örgütsel iletişim kanalları kurulması gerekmektedir. Örgütsel kimlik bir işletmenin tanınması, insanların zihninde hatırlamasına anlamlandırması izin verdiği anlamlar topluluğu olarak ifade edilirken, görsel kimlik öğelerinin de günümüzde işletmeleri yansıtan oldukça önemli unsurlar olduğu görülmektedir.

SONUÇ

İşletmeleri başarıya ulaştıran önemli faktör nitelikli çalışanlarıdır. Örgütün stratejik kararlar alırken çalışanlarının düşüncelerini alması, örgütün çalışanlar tarafından nasıl algılandığı konusunu tespit etmesi gerekmektedir. Yöneticiler örgütsel kimlik ile örgütün çalışan nezdindeki anlamını, itibarını, imajını ve paylaşılan değerlerini ortaya çıkarabilmektedir. Bu bağlamda örgütsel kimlik aslında ortak örgütsel amaçlara ulaşmada, stratejilerin belirlenmesinde etkili olabilmektedir. Örgütsel kimlik örgütün genel davranışlarının çalışanlar tarafından tanımlanması olduğu için örgütün görsel ve davranışsal bir yansımaları içerir. Bu bağlamda örgütsel kimliği yansıtan, örgüt kültürü, örgütsel imaj, örgütsel iletişim ve örgütsel itibar kavramlarının çalışanlar açısından da önemli olduğu söylenebilir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde ise, örgütsel kimliğin birçok örgütsel konu ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu kavramların ise çalışanı örgütle bütünleştirdiği görülmüştür. Örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme gibi birçok farklı faktör çalışanın örgütüne benimsemesi ve bütünleştirmesinde dolayısıyla örgütsel kimlik algılarının ortaya çıkmasında ilişkili olduğu bu çalışmalar ışığında görülmüştür.

Örgütler için oldukça önemli bir kavram olan örgütsel kimliğin oluşumu ve devamlılığının sağlanması konusunda da yöneticilere büyük roller düşmektedir. Bir işletmenin hem müşterileri hem de çalışanları tarafından iyi ve itibarlı bir şekilde algılanması işletmenin başarılarından biridir. Örgütlerin karmaşık rekabetçi ortamlarda hayatta kalabilmesi, itibarlarını güçlendirmesi gereklidir. İyi şekillendirilmiş bir örgütsel kimlik rekabet avantajı sağlayabilmenin etkili yollarından birisidir. Örgütsel kimlik oluşumunda paydaşların düşüncelerinin alınması bir taraftan örgütsel iletişimi güçlendirecek diğer taraftan da ortak düşünceleri şekillendirmeye yardımcı olacaktır. Örgütsel kimlik hem görsel hem de davranışsal boyutları içerdiği için çalışanlar ve müşteriler açısından örgütün kültürünü, paylaşılan vizyonunu, amaç ve hedeflerini, stratejilerinin ve örgüt yapısının oluşumunda yöneticilerin daha dikkatli davranması gerektiği belirtilebilir. Örgütsel kimlik örgüt çalışanları ve müşterileri üzerinde etkiler bırakmaktadır. Bu nedenle örgütsel kimlik ile ilgili paydaşlar üzerinde olumlu etkiye yönelik algılar oluşturmalıdır.

KAYNAKÇA

- Akatay, A. (2008). Çalışanların Örgütsel Kimlik Algılarının Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi. *SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(16), 299-315.
- Albert S., Ashforth B.E. ve Dutton J.E. (2000). Organizational Identity And Identification: Charting New Waters And Building New Bridges, *The Academy Of Management Review*, 25: 13–17.
- Albert, S., ve Whetten, D. (1985). *Organizational Identity*, In Cummings, L.L. And Staw, B.M. (Eds), *Research In Organizational Behavior*, 7, JAI Press, Greenwich, CT.
- Albert, S., Ve Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research In Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Aktuğlu, I.K., (2004). *Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler*, İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- Backer, L. (2008). Narrating Organisational Identities By Way Of Evolutionary Tales-Talking Shell From An Oil To An Energy Company, *Scandinavian Journal Management*, 24, 33–43.
- Barney, J.B., Bundeson, J.S., ve Foreman, P.O. (1998). *A Strategy Conversation On The Topic Of Organizational Identity*, In D.A. Whetten And P.C. Godfrey (Eds.), *Identity In Organizations: Building Theory Through Conversations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 99-168.
- Baron, J.N. (2004). Employing Identities In Organizational Ecology, *Industrial And Corporate Change*, 13(1), 3-32.
- Batko, R., ve Baliga-Nicholson, K. (2019). Digital Innovation As The Key Factor In Changing Organizational Identity Into A Digital Organizational Identity, *Problemy Zarzadzania-Management Issues*, 17(4), 39-51. Doi.10.7172/1644-9584.84.3.
- Bingöl, D., Şener, İ., ve Çevik, E. (2013). The Effect Of Organizational Culture On Organizational Image And Identity: Evidence From A Pharmaceutical Company, *Procedia - Social And Behavioral Science*, 99 (2013) 222 – 229, 9th International Strategic Management Conference.
- Chang, T.W. And 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 Member, *Sustainability*, 13 (2).
- Chen, Y.S. (2011). Green Organizational Identity: Sources And Consequence, *Management Decision*, 49 (3-4), 384-404. doi.10.1108/00251741111120761.
- Cho, B. (2007). Individual Reactions To A Group Merger: An Integration Of Relative Deprivation Theory And Social Identity Theory, *Seoul Journal Of Business*, 13 (1), 49-76.
- Christ, O., Van Dick, R., Wagner, U. ve Stellmacher, J. (2003). When Teachers Go The Extra Mile: Foci Of Organisational Identification As Determinants Of Different Forms Of Organisational Citizenship Behaviour Among Schoolteachers. *The British Journal Of Educational Psychology*, 73(3), 329–41.
- Cole, M. S., ve Bruch, H. (2006). Organizational Identity Strength, Identification, And Commitment And Their Relationships To Turnover Intention: Does Organizational Hierarchy Matter?, *Journal Of Organizational Behavior*, 27(5), 585–605.
- Corley, K.G. (2004). Defined By Our Strategy Or Our Culture: Hierarchical Differences In Perception Of Organizational Identity And Change, *Human Relations*, 57:9, 1145-1177.
- Dennis A., Gioia, M.S., ve Kevin, G. C. (2000). Organizational Identity, Image, And Adaptive Instability, *The Academy Of Management Review*, 25 (1), 63-81.
- Deslandes, G. (2011). Corporate Culture Versus Organizational Identity: Implications For Media Management, *Journal Of Media Business Studies*, 8(4):23-36 (2011).
- Dhalla, R. (2007). The Construction Of Organizational Identity: Key Contributing External And Intra-Organizational Factors, *Corporate Reputation Review*, 10 (4), 245- 260. Doi: 10.1057/Palgrave.Crr.1550058.

- Dukerich, J.M., Golden, B.R., ve Shortell, S.M. (2002). Beauty Is In The Eye Of The Beholder: The Impact Of Organizational Identification, Identity, And Image On The Cooperative Behaviors Of Physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., ve Harquail, C.V. (1994). Organizational Images And Member Identifi Cation, *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239 – 263.
- Dutton, J.E., ve Dukerich, J.M. (1991). Keeping An Eye On The Mirror: Image And Identity In Organizational Adaptation, *Academy Of Management Journal*, 34 (3), 517 – 554
- Ernst, J. Ve Astrid Jensen Schleiter, A.J. (2021). Organizational Identity Struggles And Reconstruction During Organizational Change: Narratives As Symbolic, Emotional And Practical Glue, *Organization Studies*, 42(6) 891–910.
- Filizöz, B., ve Koparan, E. (2016). Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Kimlik İlişkisi: Sendikal Bağlamda Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(5), 1225-1240.
- Foreman, P., ve Whetten, D.A. (2002). Members' Identification With Multiple-Identity Organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635.
- Gioia, D. A., Schultz, M., ve Corley, K.G. (2000). Organizational Identity, Image, And Adaptive Instability, *Academy Of Management Review*, 25 (1), 63 – 81.
- Gioia, D.A. (1998). From Individual To Organizational Identities. *Identity In Organizations, Building Theory Through Conversations*. (Ed: D. A. Whetten Ve P. C. Godfrey) Thousand Oaks: Sage,17- 32.
- Gioia, D. A., ve Thomas, J.B. (1996). Identity, Image, And Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change In Academia, *Administrative Science Quarterly*, 41 (3), 370 – 403.
- Glynn, M.A. (2008). Confi Guring The Fi Eld Of Play: How The Mega-Event Of The Olympics Impacts Civic Community In Host Cities, *Journal Of Management Studies*, Forthcoming.
- Glynn, M.A., ve Watkiss, L. (2012). Exploring Cultural Mechanisms Of Organizational Identity Construction. *Constructing Identity In And Around Organizations*. M. Schultz, S. Maguire, A. Langley Ve H. Tsoukas (Ed.). New York: Oxford University Press, 63-88.
- Haldorai, K., Gon Kim, W., Agmapisarn, C., ve Li, J. (2023). Who We Are And What We Do: The Relevance Of Green Organizational Identity In Understanding Environmental Performance, *International Journal Of Hospitality Management*, 114, 103574.
- Hamzagic, E. (2018). The Importance Of The Organizational Identification In Forming Organizational Perception. *Faculty Of Business Economics And Entrepreneurship International Review*, 1-2.
- Harikkala-Laihinen, R. (2022). Hooked On A Feeling? An Interpretive Study Of Organizational Identity (Dis) Continuity During Strategic Change Programmes, *International Journal Of Project Management*, 40, 262–277.
- Hatch, M. J., ve Schultz, M. (2013). The Dynamics Of Corporate Brand Charisma: Routinization And Activation At Carlsberg IT. *Scandinavian Journal Of Management*, 29, 147-162. doi. Org/10.1016/J.Scaman.2013.03.005.
- Hatch, M.J., ve Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity And Image. *European Journal Of Marketing*, 31 (5/6), 356-365.
- Hatch, M.J., ve Schultz, M. (2002). The Dynamics Of Organizational Identity, *Human Relations*, 55(8), 989-1018, Doi.10.1177/0018726702055008181.
- Hepkon, Z. (2003). Kurumsal Kimlik İnşası Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması, *İstanbul Ticaret Odası Dergisi*, 4, 175 –211.
- Hogg, M. A., ve Terry, D.J. (2000). Social Identity And Self-Categorization Processes In Organizational Contexts, *Academy Of Management Review*, 25, 121 – 140.
- Hogg, M. A. Ve Terry, D. J. (2000). Social Identity And Self-Categorization Processes In Organizational Contexts, *The Academy Of Management Review*, 25 (1), 121-140.

- Huemer, L. (2004). Balancing Between Stability And Variety: Identity And Trust Trade-Off In Networks. *Industrial Marketing Management*, 33(3): 251-259.
- Humpherys, M., ve Brown, A. D. (2002). Dress And Identity: A Turkish Case Study. *Journal Of Management Studies*, 39 (7), 927-952.
- Imamoglu, S.Z., Erat, S., ve Turkcan, H. (2022). How Organizational Identity Relates To Knowledge Sharing And Creativity: Moderating Effect Of Perceived Organizational Support, *Kybernetes*, doi. 10.1108/K-02-2022-0169.
- Iqbal, Q., Ahmad, N.H., Nasim, A., ve Khan, S.A.R. (2020). A Moderated-Mediation Analysis Of Psychological Empowerment: Sustainable Leadership And Sustainable Performance, *J. Clean. Prod.*, 262, 121429. doi.10.1016/J.Jclepro.2020.121429.
- Kong, H., Okumus, F., ve Bu, N. (2019). Linking Organizational Career Management With Generation Y Employees' Organizational Identity: The Mediating Effect Of Meeting Career Expectations, *Journal Of Hospitality Marketing & Management*, doi.10.1080/19368623.2019.1616644.
- Le Xiu, L., Lu, F., ve Liang, X. (2019). Legitimized Identity Vs Identifiable Legitimacy Toward A Theoretical Framework Of The Relationship Between Organizational Identity And Organizational Legitimacy, *Nankai Business Review International*, 11(1), 102-120, doi.10.1108/NBRI-03-2019-0009.
- Martins, L. (2005). A Model Of The Effects Of Reputations Rankings On Organizational Change. *Organization Science*, 16 (6), 701-720.
- Mesmer-Magnus, J. R., Asencio, R., Seely, P. W., ve Dechurch, L. A. (2018). How Organizational Identity Affects Team Functioning: The Identity Instrumentality Hypothesis, *Journal Of Management*, 44 (4), 1530-1550.
- Naz, S., Jamshed, S., Nisar, Q.A., ve Nasir, N., (2021). Green HRM, Psychological Green Climate And Pro-Environmental Behaviors: An Efficacious Drive Towards Environmental Performance In China, *Curr. Psychol.*, doi.10.1007/ S12144-021-01412-4.
- Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*, İstanbul, Mediacat Yayınları, 6. Baskı.
- Pendse, M., ve Abhoy, K.O. (2017). Towards An Understanding Of Organizational Identity And Organizational Self: Insights From Indian Psychology, *Journal Of Human Values* 23(1) 52–65, Doi. 10.1177/0971685816673488.
- Polat, S., ve Arslan, Y. (2015). *Örgütsel Yaşamda İmaj: İmaj Geliştirme Ve Yönetimi*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Rindova, V.P., ve Schultz. M. (1998). *Identity Within And Identity Without: Lesson From Corporate And Organizational Identity. Identity In Organizations* (Ed. D. A. Whetten And P. C. Godfrey). Thousand Oaks, CA: Sage, Ss. 46-55.
- Shamir, B., ve Lapidot, Y. (2003). Trust In Organizational Superiors: Systematic And Collective Considerations, *Organization Studies*, 24:3 463-491.
- Sidorenkov, A.V. (2021). Organizational Identity And Organizational Identification: Content And Relationship Of Concepts, *Organizatsionnaya Psikhologiya*, 11(3), 120-152.
- Sidorenkov, A.V., Eugene F., ve Borokhovski, E.F. (2021). Relationships Between Employees' Identifications And Citizenship Behavior In Work Groups: The Role Of The Regularity And Intensity Of Interactions, *Behavioral Science*, 2021, 11, 92. doi.10.3390/Bs11070092.
- Song, W., ve Yu, H. (2018). Green Innovation Strategy And Green Innovation: The Roles Of Green Creativity And Green Organizational Identity, *Corporate Social Responsibility And Environmental Management*, 25 (2), 135–150.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology Of Intergroup Relations, *Annual Review Psychology*, 33(1), 1-39.
- Tripsas, M. (2009). Technology, Identity, And Inertia Through The Lens Of “The Digital Photography Company”, *Organization Science*, 20(2), 441-460. doi.10.1287/Orsc.1080.0419.

- Turner, J. C. (1982). *Towards A Cognitive Redefinition Of The Social Group*. In *Social Identity And Intergroup Relations*. (H. Tajfel, Edition). Cambridge University Press.
- Tuna, A. (2007). *Kurumsal Kimlik Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tüzün, İ.K., ve Çağlar, İ. (2007). *Güven, Örgütsel Kimlik Özellikleri ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Görgül Bir Çalışma*, XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 25-27 Mayıs 2007., 525-533, Sakarya.
- Wang, Z., Huang, J., Tan, B. (2013). Managing Organizational Identity In The E-Commerce Industry: An Ambidexterity Perspective, *Information & Management*, 50 (2013) 673–68.
- <https://www.ticimax.com/blog/kurumsal-kimlik-olusturma-rehberi>, Erişim Tarihi: 20.09.2023.
- <https://www.bidolubaski.com/blog/en-iyi-30-kurumsal-kimlik-tasarimi-ornekleri>, Erişim Tarihi 20.09.2023.

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNDE DIŞSAL PRESTİJ ALGISININ ROLÜ: BUTİK OTEL ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İsmail Mert ÖZDEMİR¹, Kadir BAYSAL²

GİRİŞ

Örgütler önceden belirlenmiş belirli amaçlara ulaşmak için vardır ve bunu gerçekleştirmek için çalışanlar örgütün merkezinde yer alır. Pek çok araştırmacının ve yöneticinin, çalışanların herhangi bir kuruluşun övünebileceği en değerli varlık olduğu sonucuna varmasının nedeni muhtemelen budur (Obianaju vd.,2023:33). Yoğun rekabetin yaşandığı hizmet sektöründe de işletmelerin ayakta kalabilmesi için en değerli kaynak insan kaynağıdır. Günümüz iş hayatında örgütler, amaç ve hedeflerine ulaşmak için örgütü benimseyen, yüksek performanslı çalışanlara daha çok bağımlı hale gelmiştir (Okul, 2021:465). Emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe bu durum daha da belirgindir. Konaklama işletmelerinin başarısı, büyük ölçüde işgücünün başarısına bağlıdır. Bu durum işletmeleri, çalışanlarla ilgili farklı stratejiler oluşturmaya itmektedir. Turizm sektöründe öne çıkan konaklama işletmelerinde çalışanların düşünme ve davranışlarını etkileyen dışsal prestij algısı, çalışanların psikolojik doğasıyla ortaya çıkan, rekabet avantajı sağlamada yararlanılan stratejilerden biridir (Yeşiltaş vd., 2011). Dışsal prestij algısı çalışanların örgütün prestijine yönelik örgüt dışındaki yorumlarını değerlendirmesiyle oluşmaktadır. Konaklama işletmelerinde kurum kimliği, yönetimin tutumu, hizmet kalitesi, fiziksel ortam gibi faktörler, çalışanların işletmeye yönelik dışsal prestij algısını etkilemektedir. Olumlu dışsal prestij algısı nitelikli personeli işletmeye daha kolay çekebilmekte ve iş gücü devir oranını düşürebilmektedir (Aydoğan ve Deniz, 2018:19). Daha da önemlisi, organizasyonlara çekilen çalışanları elde tutarak işletmeler, turizm sektöründe devamlılıkları garanti altına alabilmektedir. Bunun yanında, dışsal prestij algısı, örgüt için belki de en pozitif çıktı olarak çalışanların örgütle özdeşleşmesini

1 Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Karacasu MİMYO, ORCID: 0000-0001-6465-1740, mert.ozdemir@adu.edu.tr

2 Öğr. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Marmaris Turizm MYO, ORCID: 0000-0003-2652-6767, kadirbaysal@mu.edu.tr

sağlamaktadır. Örgütsel davranış alanının temel yapılarından biri olan özdeşleşme kavramı, kişinin örgütüne ait olmasını ve örgütün amacı ile ilgili sorumluluk almasını ifade etmektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Örgütleri ile özdeşleşen çalışanlar, örgütün amaç ve hedeflerine bağlılık göstererek örgütü güçlendirebilmektedir.

Bu çalışmada, örgütsel davranış alanında önemli iki kavram olan dışsal prestij algısı ile örgütsel özdeşleşme ilişkisi konu alınmış ve butik otel işletmelerine yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Literatürde iki değişkenin bir arada kullanıldığı çalışmalara rastlamak mümkün olmasına rağmen, emek yoğun özelliğe sahip turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmeleri üzerine yapılmış sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Üstelik, kıyı turizminde faaliyet gösteren butik otel işletmelerine yönelik araştırma boşluğu daha belirgindir. Turizm sektöründe butik oteller, küçük ölçekli, özgün tasarımlı ve farklı mimari özelliğe sahiptir. Bunun yanında, yüksek kaliteli ve özel hizmetleri ile üst düzey gelir grubuna hizmet eden, müşterilere ve çalışanlara prestij sağlayabilen konaklama işletmeleridir (Buyruk ve Eren, 2012:339). Hem butik otellerin taşıdığı nitelikler hem yukarıda belirtilen gerekçelerin araştırmacılara motivasyon kaynağı olduğu bu çalışmada, kıyı turizminde önemli bir destinasyon olan Fethiye’de butik otel çalışanlarına yönelik araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örgütsel davranış ve turizm literatürüne katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde dışsal prestij algısı ve örgütsel özdeşleşme kavramları açıklanmıştır. Bunu takiben araştırma yöntemi hakkında bilgi sunulmuş, son bölümde ise sonuç ve otel yöneticilere yönelik önerilere yer verilmiştir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Algılanan Dışsal Prestij

Dutton vd. (1994:239) algılanan dışsal prestij kavramını “çalışanların örgüt dışındaki kişilerin örgütü nasıl algıladıklarına ilişkin değerlendirmeleri” olarak tanımlamaktadır (Tak ve Çiftçioğlu, 2009). Çalışanlar bu değerlendirmeleri ile, örgütlerini sosyal değer perspektifinden yorumlayarak örgütte olmanın kendilerine olan katkılarını objektif bir biçimde değerlendirebilirler (Aydoğan ve Deniz, 2018). Aslında, örgüt çalışanları dışsal prestijde “Bu organizasyonla olan ilişkim nedeniyle dışarıdakiler benim hakkımda nasıl düşünüyor?” sorusuna yanıt aramakta ve örgütte yer almanın değerini muhasebe edebilmektedir (Fuller vd., 2006: 331; Podnar, 2011:1617; Ulu ve Özgener, 2022).

Algılanan dışsal prestij kavramı, örgüt prestijine yönelik değerlendirmeleri içerdiği için, kişisel bir değişken olarak düşünülür. Bu sebeple de, aynı örgüt çalışanları farklı dışsal prestij algısına sahip olabilmektedir (Sung ve Yang, 2008). Öte yandan bir çalışanın prestij, aynı zamanda yer aldığı örgütün prestij, ile ilişkilendirilir. Bu durum çalışanlara doğrudan değer sağlayabilmektedir.

Buna ek olarak, çalışanlar örgüt ve çevresindeki prestij sahibi kişilerle temas kurarak, kendilerini geliştirme fırsatı bulabilirler (Fuller vd., 2006:331; Ulu ve Özgener, 2022).

Algılanan dışsal prestij, çalışanların örgüte yaklaşımları ile işyeri davranışları şekillendirmekte ve örgütsel çıktılar üzerinde etki göstermektedir (Dutton vd.,1994:242). Bununla ilgili olarak Yeşiltaş vd. (2011:178), örgütün yüksek prestije sahip olmasının, çalışanın öz saygısına olumlu yansıtacağını ve çalışanın örgütüne karşı daha olumlu davranışlar sergileyeceğini belirtmiştir. Benzer şekilde Smidts vd. (2001), prestijli bir örgütün parçası olarak çalışanların kendi özsaygılarını ve statülerini artırabileceğini ve bu nedenle kendilerini özel hissederek iş motivasyonlarının artacağını belirtmiştir. Dışsal prestij algısı çalışanlara olumlu yansıdığı gibi, örgütler için de genel olarak birtakım avantajlar sağlayabilmektedirler. Bu avantajları şu şekilde sıralanmaktadır (Carmeli ve Tishler, 2004:305):

- Rakiplerin sektöre girişlerini engellemek ve hareket alanlarını daraltma,
- İşletmelerin ürün ve hizmetlerini en yüksek fiyattan piyasaya sunma,
- Yatırımcıların ilgisini çekme,
- Nitelikli başvuru sahiplerini değerlendirme,
- İşletmelerin sermaye piyasalarına girmesini sağlama,
- Çalışanlar arasında yüksek düzeyde motivasyon sağlama,
- İşletmeler için ekonomik ve ekonomik olmayan sonuçları iyileştirme.

Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, kişinin örgüt içindeki davranışı açıklama başvurulan önemli bir kavramdır (Kreiner ve Ashforth, 2004; Akyüz ve Yılmaz, 2015). Literatürde örgütsel özdeşleşme ile ilgili ilk tanım Edward Tolman (1943) tarafından “bir bireyin, parçası olarak hissettiği herhangi bir gruba bağlı olması” şeklindeki tanımdır (Tokgöz ve Seymen, 2013). Ashforth ve Mael (1989) ise örgütsel özdeşleşmeyi sosyal kimlik teorisine dayalı olarak “bir örgütle birlik olma veya bir örgüte ait olma algısı” olarak tanımlamıştır. Örgütsel özdeşleşme, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak algılayarak örgütün başarısını veya başarısızlığını kendisininmiş gibi görmesi yani kendini örgüt ile uyumlaştırmasıdır (O’Reilly ve Chatman, 1986, Mael ve Ashforth, 1992; Eker, 2005).

Örgütsel özdeşleşme kişinin bilişsel, duygusal algısı ve davranışsal tutumu ile ilintilidir (Eker, 2015). Bilişsel algı, kişinin örgütün amaçlarını göz önüne alarak kendisini örgüte ne seviyede bağlı hissettiği algısına dayanmaktadır. Kişilerin örgütleriyle özdeşleşmeleri yükseldikçe, örgütsel açıdan düşünme seviyeleri yükselir ve örgütün amaçları doğrultusunda hareket eder (Dutton ve diğerleri,1994). Duygusal algı ise, kişinin örgüt içinde yer almaktan

onur ve mutluluk duyması ile ilgili kişinin örgütü ile arasında duygusal bağ oluşturmasıdır (Ashforth vd. 2008: 329-330). Örgütsel özdeşleşme kişilerin örgüt içi davranışlarını da etkilemektedir. Kişiler örgütün değerlerinin farkına vararak örgütü kendi değerleri ya da diğer örgütlerle ile kıyaslama yoluna gider. Kıyaslama neticesinde kişi örgütü olumlu olarak değerlendirirse, örgüte göre hareket etme eğilimi göstermektedir (Van Dick, 2004). Kısacası, örgüt üyesi kendini ne kadar örgütle ifade eder ve örgüt hedeflerini benimserse, kendi kimliğini o derece yansıtmaya çalışır.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanları örgütsel amaçları kabul etmeye ve örgüt fonksiyonlarına uyumlu davranmaya yöneltir (Cheney ve Tompkins, 1987).

Ashforth ve Mael (1989) örgütsel özdeşleşme konusunda şu noktalara dikkat çekmiştir (Eker, 2015).

- Çalışanlar örgütü diğer örgütlerle karşılaştırıp, kendi örgütlerini benzersiz ve üstün algıladıkları, özdeşleşme potansiyeli yükselmektedir,
- Çalışanlar örgüt kimliğini yüksek seviyede etkilendiklerinde, kendilerine olan öz saygıları artmakta ve özdeşleşme gerçekleşmektedir,
- Çalışanlar ile örgüt arasındaki ortak hedefler, etkileşim ve ortak geçmişe sahip olma özdeşleşmeyi güçlendirmektedir,
- Örgüt prestijine yönelik çalışanların algısı ne kadar yükselirse, özdeşleşme düzeyleri de o oranda yükselir.

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgüt içi tutum ve davranışlar üzerinde yarattığı güçlü etkiler aracılığıyla, örgüt için önemli pozitif çıktılar ortaya çıkmasını sağlar (Kreiner ve Ashforth, 2004). Örneğin; örgütsel özdeşleşme kişilerin örgütten ayrılma niyetleri ile negatif (Ricketta ve Van Dick, 2005), iş tatmini ile pozitif ilişkilidir (Wegge vd., 2006; Loi vd., 2004). Bu sebeple örgütsel özdeşleşmeye neden olan faktörlerin tespit edilmesi işletme başarı için önem arz etmektedir. Geçmişte yapılan çalışmalarda, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel güven, kariyer gelişimi, örgüt içi rekabet, örgütsel sinizm gibi birçok faktörün örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Son yıllarda örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine vurgu yapılan faktörlerden biri de çalışanların dışsal prestij algısıdır. Çalışanların kişisel amaçlarını karşılayan, yüksek itibarlı bir örgütte çalışmasının örgütsel özdeşleşmeyi güçlendireceği çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır (Aydoğan ve Deniz, 2018). Çalışmanın bir sonraki bölümünde dışsal prestij algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi açıklanarak, çalışma doğrultusunda oluşturulan hipotez sunulacaktır.

Algılanan Dışsal Prestij ile Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Onlarca yıl önce March ve Simon (1958) tarafından öne sürüldüğü gibi, çalışanlar örgütlerinin dışarıdaki kişilerce yüksek itibar gördüğüne inandıklarında, kendilerini örgütle daha güçlü bir şekilde özdeşleştirme eğilimi

gösterirler (Podnar, 2011: 1617). Duttons vd. (1994) ve Bartels vd. (2007) bu görüşe paralel olarak, sosyal kimlik teorisi çerçevesinde çalışanların, örgütlerinin başkaları tarafından prestijli görüldüğüne inandıklarında, çalışanların özsaygı ve statülerinin artacağını, bunun sonucunda örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşeceğini vurgulamışlardır. Literatürde yer alan bir dizi çalışmada, bu duruma işaret ederek, dışsal prestij algısıyla ile örgütsel özdeşleşme arasında bir olumlu bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Fuller vd., 2006; Podnar, 2011).

Yukarıda belirtilen görüşler çerçevesinde araştırma hipotezi aşağıdaki gibidir:

H1: Dışsal Prestij Algısı Örgütsel Özdeşleşme algısını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

YÖNTEM

Bu çalışmada, butik otel çalışanlarının dışsal prestij algıları ve örgütsel özdeşleşme algıları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışma, kıyı turizminin önemli turizm merkezlerinden olan Fethiye’de gerçekleştirilmiştir. Muğla İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü’nden alınan bilgiler doğrultusunda, Fethiye’de dört adet butik otel işletmesinin bulunduğu tespit edilmiştir. Araştırma evreni ile ilgili olarak otel yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda, tüm otellerde çalışan toplam personel sayısının yaklaşık 150 olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada, evren sayısı için 150 kişi göz önüne alınmıştır. Krejcie ve Morgan (1970) tarafından önerilen örneklem büyüklüğü belirleme tablosuna göre, %95 güvenilirlik ve %5 hata payı ile 150 evren hacmi için kabul edilebilir örneklem sayısı 103 olarak belirlenmiştir.

Araştırmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve veriler anket formları ile toplanmıştır. Veri toplamada nicel yöntem tercih edilmiş ve veriler anket formları ile elde edilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular, ikinci bölümde ise dışsal prestij algısını ve örgütsel özdeşleşmeyi ölçen ifadeler yer verilmiştir. Araştırmada, Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Tokgöz ve Seymen (2013) tarafından Türkçe’ye uyarlanan altı maddelik örgütsel özdeşleşme ölçeğinden yararlanılmıştır. Dışsal Prestij Algısını ölçmek için ise, Deniz ve Aydoğan (2020) çalışmasında kullandıkları dört maddeli ölçekten faydalanılmıştır. Her iki ölçekte yer alan tüm ifadeler 5’li Likert Tipinde düzenlenmiştir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Araştırma 2023 yılı eylül ayında gerçekleştirilmiştir. Anket formları otel işletmelerine dağıtılmış ve araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyenlerin anket formunu doldurması istenmiştir. Anket formlarının toplanması sonucunda, veri analizi için kullanılabilir anket sayısının 110 olduğu görülmüş ve veri analizine bu sayı üzerinden devam edilmiştir. Veri analizinde SPSS 22

istatistik programından faydalanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler tablo1.de gösterilmiştir:

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Değişkenler	f	%
Cinsiyet	Erkek	67	60,9
	Kadın	43	39,1
	Toplam	110	100
Yaş	18-24	48	43,6
	25-34	35	31,8
	35-54	18	16,4
	55 yaş ve üzeri	9	8,2
	Toplam	110	100
Eğitim	İlkokul	4	3,6
	Ortaokul	9	8,2
	Lise	30	27,3
	Lisans	64	58,2
	Yüksek Lisans-Doktora	3	2,7
	Toplam	110	100
Departman	Önbüro	19	17,3
	Yiyecek-içecek	48	43,6
	Kat Hizmetleri	12	10,9
	Mutfak	18	16,4
	Muhasebe	10	9,1
	SPA	3	2,7
	Toplam	110	100
İşyerinde Çalışma Süresi	1 yıldan az	39	35,5
	1-3 yıl arası	45	40,9
	4-6 yıl arası	21	19,1
	7 yıl ve üzeri	5	4,5
	Toplam	110	100
Gelir Durumu	15000 TL ve altı	41	37,3
	15001 – 20000 TL arası	52	47,3
	20001 – 25000 TL arası	12	10,9
	25000 TL ve üzeri	5	4,5
	Toplam	110	100
Sektör Tecrübesi	1 yıldan az	18	16,4
	1 – 5 yıl arası	34	30,9
	6 – 10 yıl arası	29	26,4
	11 yıl ve üzeri	29	26,4
	Toplam	110	100

Veriler değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğunun erkek (%60,9) olduğu görülmektedir. İşgörenlerin yaş dağılımı incelendiğinde, büyük bir çoğunluğunun (%75,4), 18-24 ve 25-34 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından ise işgörenlerin çoğunluğu (%58,2) lisans mezunudur. Katılımcılarının yarısına yakınının (%47,3) 15001 – 20000 TL arasında aylık gelire sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu (%61) önbüro ve yiyecek içecek departmanı işgörenleridir. Bu bilgilerin yanı sıra, katılımcıların %40,9'unun 1-3 yıldır otelde çalıştıkları görülmüştür. Öte yandan, azımsanmayacak bir oranla, katılımcıların %35,50'sinin 1 yıldan daha az bir süredir işyerlerinde çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu durumun, turizm sektöründe iş gücü devir hızının yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir. İşgörenlerin sektör tecrübesi ile ilgili olarak ise dengeli bir dağılımın ortaya çıktığı söylemek mümkündür.

Güvenirlilik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek amacıyla cronbach alfa katsayısı göz önüne alınmış ve iç tutarlılığını değerlendirmek için madde toplam korelasyonu analizi yapılmıştır. Madde toplam korelasyonuna ilişkin bir maddenin korelasyon katsayısının yüksek olması, ilgili maddenin ölçülen teorik yapıya uygun olduğunu göstermektedir (Altuntaş ve Baykal, 2009; Özdamar, 2004). Korelasyon katsayısının ise .30 ve üzerinde olması gerektiği birçok çalışmada vurgulanmıştır. Öte yandan, korelasyon değeri .30'dan düşük olan maddelerin ölçekten çıkarılma kararı ile ilgili olarak, madde çıkarıldığında alfa katsayısındaki değişime bakılarak karar verilmesi gereklidir (Altuntaş ve Baykal, 2009). Bu bilgiler ışığında yapılan değerlendirme, örgütsel özdeşleşme ölçeğinde yer alan bir maddenin (öö3) korelasyon değerinin 0.20 olduğu tespit edilmiştir. İlgili madde ölçekten çıkarıldığında, Cronbach alfa değerinin yükseldiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle, maddenin örgütsel özdeşleşme ölçeğinden çıkarılmasına karar verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2.de gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Dışsal Prestij Algısı ölçeğine yönelik alfa değerinin .813 olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Özdeşleşme ölçeğinin alfa değeri ise .847'dir. Altunışık vd. (2012) ye göre; güvenilirlik göstergesi olan alfa katsayısının en az 0.70 olması arzu edilir. Kalaycı (2008) ise .80 ve 1 arasındaki değerlerin yüksek derece güvenilir olduğunu belirtmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Dışsal Prestij Algısı	,813	4
Örgütsel Özdeşleşme	,847	5

Geçerlilik Analizi

Araştırmada ölçeklerin geçerliliklerinin analizinde açımlayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını incelemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik Testine başvurulmuştur.

Tablo 3: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik Testi Sonuçları

		Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)	0,709
Dışsal Prestij Algısı Ölçeği	Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	170,644
		Serbestlik Derecesi	6
	p		0,000
Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği	Kaiser-Meyer-Olkin Testi(KMO)		0,657
	Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	291,317
		Serbestlik Derecesi	10
	p		0,000

Tablo 3. göre 110 kişilik çalışma grubu için Dışsal Prestij Algısı Ölçeği'nde KMO değeri 0,709; Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'nde 0,657 olarak belirlenmiştir. KMO değeri için alt sınır 0,50'dir. Bu nedenle, çalışmanın örneklem büyüklüğünün faktörleştirmeye uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca, küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı olduğu için veri temel bileşenler analizi yapmaya elverişlidir.

Tablo 4: Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları: Dışsal Prestij Algısı Ölçeği

İfadeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %
		2,578	64,459
Dpa2	.907		
Dpa3	.819		
Dpa4	.775		
Dpa1	.697		

Dışsal Prestij Algısı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi bulguları Tablo 4.de sunulmaktadır. Tablo incelendiğinde, maddelerin özdeğeri 1'den büyük olan tek faktörün olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, dışsal prestij algısı ölçeği puanları tek faktör altında toplanmaktadır. Faktör öz değeri 2,578'dir ve faktörün toplam varyansa yaptığı katkı %64,459'dur.

Tablo 5: Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

İfadeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %
		3,134	62,676
Öö6	.833		
Öö1	.820		
Öö5	.802		
Öö4	.775		
Öö2	.725		

Tablo 5’de Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği ilişkin açımlayıcı faktör analizi bulguları yer almaktadır. Özdeğeri 1’den büyük olan tek faktörün olduğu görülmektedir. Faktör özdeğeri 3,134’dür. Faktörün toplam varyansa yaptığı katkı ise 62,676’dır

Korelasyon Analizi

Tablo 6.da yer alan dışsal prestij algısı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki korelasyon analizi bulguları incelendiğinde, dışsal prestij algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ($r=,437$; $p<0,01$).

Tablo 6: Ölçekler Arası Korelasyon Analizi

	1	2
1. Dışsal prestij algısı	1	
2. Örgütsel özdeşleşme	,437**	1
** Korelasyon $p<0,01$		

Regresyon Analizi

Dışsal prestij algısının örgütsel özdeşleşmeye etkisini tespit etmek için veriler üzerinde basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 7.de sunulmuştur.

Tabloya göre, dışsal prestij algısının örgütsel özdeşleşmenin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Diğer bir ifadeyle, işgörenlerin dışsal prestij algısı örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir. Bu durumda araştırma kapsamında geliştirilen hipotez kabul edilmiştir. Standartlaşmış β katsayısı değeri 0,593 olup dışsal prestij algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Düzeltilmiş R^2 değeri incelendiğinde dışsal prestij algısının örgütsel özdeşleşme üzerindeki değişimin yaklaşık olarak %19 gibi bir bölümünü açıkladığı görülmektedir.

Tablo 7: Dışsal Prestij Algısının Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi

Örgütsel Özdeşleşme	β Katsayısı	Std. Hata	Std β Katsayısı	t	p
Sabit	1,399	,504		2,775	0,007
Dışsal Prestij Algısı	,593	,117	,437	5,051	0,000
R = 0,437; $R^2 = 0,191$; Düzeltilmiş $R^2 = 0,184$; F (1,399) = 25,517; p = 0,000 Durbin Watson: 2,177					

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörünün emek yoğun yapıda olması nedeniyle konaklama işletmelerinin başarısı ağırlıklı olarak “insan” faktörüne bağlıdır. Öte yandan, sektörde iş gücü devir hızının yüksek olması ve turistik talebin

belirli dönemlerde yoğunlaşması, konaklama işletmelerini örgütsel stratejiler geliştirmeye sevk etmektedir. Bu noktada, örgüt yöneticilerinin çalışanları elde tutmak ve bağlılık oluşturma için çalışanların dışsal prestij algısını ve örgütsel özdeşleşmelerini arttıracak şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Bu faktörlerin iyileştirilmesiyle de performans, örgütsel devamlılık, iş tatmini gibi birçok pozitif sonuç ortaya çıkacaktır. Bu önemden hareketle, çalışmada butik otel işletmeleri kapsamında algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi araştırılmıştır.

Araştırmada, algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir (H1). Bu bulgu, araştırmada beklenen bir bulgu olup literatürle paralellik göstermektedir. Farklı ülke ve farklı alanlarda yapılan birçok çalışmada algılanan dışsal prestij ile ilişkili olduğunu gösteren bulgular elde edilmiştir (Podnar, 2011; Rho vd., 2015; Fuller vd., 2006; Deniz ve Aydoğan, 2020). Sonuç olarak, butik otel çalışanlarının örgüt dışındaki kişilerin, çalıştıkları otele yönelik düşüncelerini önemsediklerini ve olumlu değerlendirmeler neticesinde işletmeleriyle özdeşleşme sağladıklarını söylemek mümkündür.

Araştırmanın bulgularının ardından butik otel işletmelerine yönelik şu öneriler sunulabilir:

- Otel yönetimleri çalışanlarına iyi davranmanın yanında, onlarla iş dışında da etkileşime geçerek çalışanların aile üyelerinin zihninde olumlu bir imaj oluşturmak için çaba göstermelidir.
- Çalışanlara özel günlerde ücretli izinler, tıbbi bakım ödeneği, belirli zamanlarda otel tesisinden yararlanma gibi haklar tanınmalıdır.
- Otel yönetimi çalışanlarla temastayken yapıcı bir tutum sergilemelidir.
- Otel yönetimi, otel tesisinde belirli aralıklarla dezavantajlı gruplar başta olmak üzere çeşitli sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunarak olumlu imaj yaratabilir.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda, lüks turizm kapsamında hizmet veren tesislerde (örn. Kruvaziyer turizmi) dışsal prestij algısı ve örgütsel özdeşleşme ile farklı değişkenlerin ilave edildiği yeni araştırma modelleri test edilebilir. Bunun yanında, örgütsel özdeşleşmenin etkilerine odaklanılarak, turizmin farklı alanlarında da (turistik restoranlar, seyahat acenteleri gibi) araştırmalar yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akyüz, M. ve Yılmaz, D. F. (2015). Konaklama işletmelerinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişimin işgörenlerin işten ayrılma niyetine etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altuntaş, S., Ülkü, B. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlik Güvenirliği. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13 (3), 7-16.
- Ashforth, B. E., Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity, *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Aydoğan, E., Deniz, G. (2018). İşgörenlerin Dışsal Prestij ve Örgütsel Destek Algısının Pozitif Örgütsel Çıktılar Üzerindeki Etkisi: Butik Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36 (1).
- Bartels, J. P., Jong, M. D., Joustra, I. (2007). Multiple Organizational Identification Levels and the Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate, *Journal of Organizational Behavior*, 28 (2). 173-190.
- Bergami, M., Bagozzi, R. P. (2000). Self-Categorization, Affective Commitment and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization, *British Journal of Social Psychology*, 39 (4), 555-577.
- Buyruk, L., Eren, D. (2012). Butik Otel Çalışanlarının Butik Otel Kavram, Özellik ve Hizmetlerini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma: Nevşehir Örneği, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (27), 339-355.
- Büyükköztürk, Ş. (2003). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum. Ankara: Pegem Yayınları.
- Carmeli, A. (2005). Perceived External Prestige, Affective Commitment, and Citizenship Behaviors. *Organization Studies*, 26 (3), 443-464.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 2: 239-263
- Eker, D. (2015). Öğretim Elemanı Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Journal of Research in Education and Teaching*. 4 (4). 2146-9199.
- Fuller, J. B.; Marler, L., Hester, K., Frey, L., Relyea, C. (2006). Construed External Image and Organizational Identification: A Test of the Moderating Influence of Need for Self-Esteem, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 146, No. 6: 701-716.
- Güleryüz, E., Aydın, O. (2015). Örgütsel Özdeşleşme ve Duygusal Bağlılığın Öncülleri Bağlamında Karşılaştırılması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 30 (75), 18-31.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları*, Ankara: Asil Yayınevi.
- Kang, D. S., Bartlett, K.R. (2013). The Role of Perceived External Prestige in Predicting Customer-Oriented Citizenship Behaviors, *Human Resource Development Quarterly*, 24(3), 285-312.
- Keklik Okul, F. (2021). Algılanan Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Mersin İlinde Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 464-4.
- Kreiner, G. E., Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an Expanded Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, 25 (1), 1-27.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2014). The effect of professional identification on job attitudes: a study of lawyers in Hong Kong. *Organizational Analysis*, 12(2), 109- 128.

- Mael, F. A.; Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 2: 103-123.
- Obianaju, A. E., Chike, N., Phina, O. N. (2023). Perceived Organizational Prestige: A Predictor of Organizational Identification in Public Universities in Anambra State. *Cross Current Int J Econ Manag Media Stud*, 5(2), 33-38.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Özdamar, K. (2004). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2. Eskişehir: Kaan.
- Podnar, K. (2011). Perceived External Prestige, Organizational Identification and Organizational Commitment: An Empirical Examination, *Teorija in Praksa Let*, 48 (6) 1611-1627
- Riketta, M., & 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 Vocational Behavior*, 67(3), 490–510.
- Smidts, A., Pruyn, A.T. H., Van Riel, C. B. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 44 (5). 1051-1062
- Sung, M.& Yang, S. (2008). Toward the Model of University Image: The Influence of Brand Personality, External Prestige, and Reputation. *Journal of Public Relations Research*, 20 (4), 357-376.
- Tak, B., Çiftçioğlu, A. (2009). Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18, 100-116.
- Tokgöz, E., Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma, *Öneri*. 10 (39) 61-76.
- Yeşiltaş, M., Türkmen, F., Ayaz, N. (2011). Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestij'in Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (2), 171.
- Wegge J., Van Dick R., Fisher G. K., Wecking C. ve Moltzen K. (2006) "Work Motivation, Organizational Identification, and Well-Being in Call Centre Work" *Work&Stress*, 20(1): 60-83.

ÖRGÜTLERDE GÖÇMEN GİRİŞİMCİLİK

Mustafa İsmet BAŞBOĞA¹

GİRİŞ

1980'lere gelindiğinde dünya genelinde yaşanan siyasi krizler, yeni ülkelerin kurulması, ülkelerdeki yönetim biçimlerinin diktatörleşmesi, yaşanan savaşlar ve ekonomik krizler dünyayı köklü bir değişime sürüklemiştir. Dünya genelinde yaşanan bu sorunlar ilk olarak bireyi etkilemiş ve dünya da bireylerin hareket etmelerine, diğer bir deyişle bireylerin ve toplulukların göçüne sebep olmuştur. Bireyler ve topluluklar istekli ve istemsizce yerlerinden edilmiştir. Bunu gerek daha insanca bir yaşama ulaşmak için gerekse de canını kurtarmak için öz vatanını veya doğup büyüdüğü veyahut da geçimini sağladığı bölgelerden uzaklaşmışlardır. Bugüne bakıldığında ise dünya genelinde 250 milyon civarında göçmenin varlığından söz edilmektedir. Başta ülkemiz Türkiye olmak üzere dünya da pek çok ülke bu göçlerden ve sürekli olan göç akımından etkilenmektedir (Parlak ve Güler, 2022).

Göç; ekonomik, siyasi veya isteğe bağlı olarak bir yerden başka bir yere, bölgeden-bölgeye veya ülkeden-ülkeye taşınma olarak bilinmektedir (Nişancı, 2015). Göç eylemi temelinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar: zorunlu göçler ve isteğe bağlı göçler olarak bilinmektedir (Şahin, 2001). Göç olgusu bu iki bağlamda değerlendirilse bile, şekil ve nedenlerine göre de farklılıkları mevcuttur (İpek, 1995).

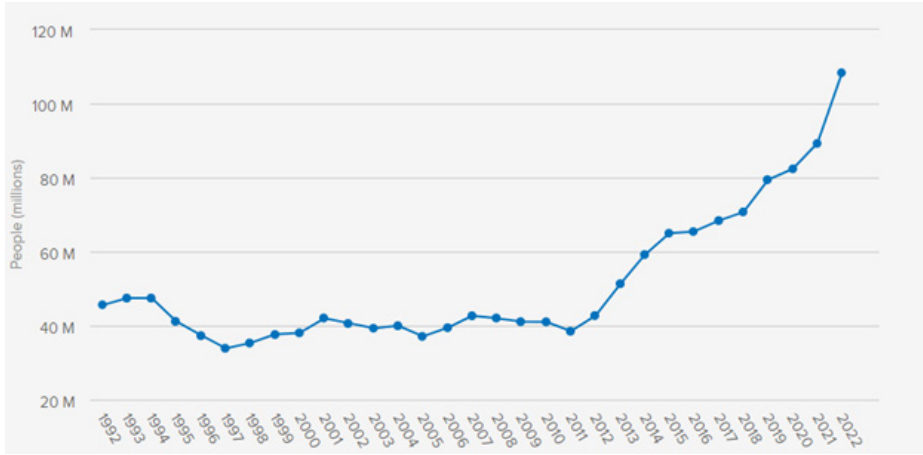
Göçmen bireyler geldikleri bölgelerde belirli bir zaman geçtikten sonra buldukları bölgenin ekonomisi, yasaları, ticaret hacmi ve sektörler hakkında belirli bir algı düzeyine sahip olmaktadır. Algılarının sonucu olarak da ortaya bir tutum koyarlar. Bireylerin zihninde oluşan bu algı düzeneği onların tutum ve davranışlarını açısından çok önemlidir (Özdevecioğlu, 2004). Göçmenler, içerisinde bulunduğu toplum içerisinde oluşan algılarının içerisinde yaşamlarını devam ettirmek ve mesleklerini icra ettirmek adına girişimcilik faaliyetlerinde de bulunmaktadır. Tam da bu noktada karşımıza bir kavram çıkıyor; göçmen

¹ Doktora Öğrencisi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, ismetbasboga6@gmail.com

girişimcilik. Özetle göçmen girişimcilik, göçmen bireylerin geldikleri bölgede girişimcilik faaliyetlerinde bulunmalarını açıklayan bir kavramdır (Özden ve Reyhanoğlu, 2022). Bu çalışmanın amacı, göçmen girişimciliği tanımlamak, olumlu ve olumsuz yanlarını ortaya koymak, daha önce literatürde yapılmış araştırmaları incelemektir.

GÖÇ, GÖÇMENLİK KAVRAMI

Göç, savaş, doğal afetler, siyasi krizler, bireyin bulunduğu ülkenin yönetim biçimi ve yasaları vb. nedenlerden dolayı zorunlu ve gönüllü olarak bireyin bulunduğu yerden başka yere gitmesi, hicret etmesidir. Göçmenlik ise, bireyin yaşamını sürdürdüğü ülkeden başka ülkeye orada yaşama isteğiyle gitmesidir (Nişancı, vd., 2019). UNHCR (Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği)'nin 2021 yılında yayınladığı “Zorla Yerinden Edilmede Küresel Eğilimler” raporunun verilerine göre, küresel düzeyde yerinden edilmiş insan sayısı 108,4 milyon olarak açıklamıştır (<https://tr.euronews.com/>, Erişim Tarihi 19.09.2023).



Kaynak: <https://www.unhcr.org/about-unhcr/who-we-are/figures-glance> (Erişim Tarihi: 19.09.2023)

İnsanlık tarihinin başlangıcından bugüne gelinene kadar, insanın olduğu yerde yaşanan savaşlar, krizler ve karışıklıklar insanı sürekli bir başka bölgeye gitmeye zorunda bırakmıştır. 1900’lü yıllardan sonra yaşanan 1. Dünya savaşı, 1929 ‘da Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşanan ekonomik kriz, 2. Dünya savaşı ve takibinde yaşanan soğuk savaş dönemi dünya genelinde göç akımını hızlandırmıştır. 1980’lere gelindiğinde soğuk savaş sonrası yaşanan krizler, devletlerin yıkılması ve yeni devletlerin kurulması, farklı bölgelerde oluşan totaliter-baskıcı rejimler daha onurlu, adil ve iyi bir yaşam isteyen bireyin göçüne sebep olmuştur (Parlak ve Güler, 2022).

Günümüz “modern” dünyasında yaşanan krizler, savaşlar, kıtlıklar ve doğal afetlerden dolayı da pek çok insan bulunduğu bölgeden başka bölgelere göç etmiş ve bunun sonucunda ise dünyanın birçok ülkesi de göçmen akımıyla karşılaşmıştır. Ülkemize bakıldığında ise jeopolitik konumu dolayısıyla değerli bir bölge olmasından kaynaklı olarak, insanlık tarihinden bugüne kadar savaşların sık olduğu bir coğrafyada yer almaktadır. Türkiye, 24 Aralık 1979’da başlayan Sovyet – Afganistan savaşından itibaren düzenli olarak göç almaya başlamış ve Suriye iç savaşıyla birlikte göç akımıyla en çok karşı karşıya kalan ülkelerden birine dönüşmüştür. Ülkemiz genelinde ise göç idaresinin Temmuz ayı verilerine göre göçmen sayısı 4 milyon 892 bin 752’dir. 2000’lerin başından itibaren dünya genelindeki göçmen sayısı ciddi artış göstermiş ve her 95 kişiden biri artık kendi anavatanı olmayan bir yere sığınmıştır (UNHCR, 2022a; <https://www.goc.gov.tr/> Erişim Tarihi: 19.09.2023).

Özetle göç ve göçmenlik konusu tüm dünyayı ilgilendiren ve etkisi altına alan bir konu haline gelmiştir. Zorunlu göçlerin yanı sıra gönüllü göç ve göçmenlik konularının da artış gösterdiği görülmektedir. Hızlı bir şekilde gelişen teknoloji, insanların bilgiye ulaşma hızlarının artması, sosyal ağların çok yoğun biçimde kullanılması, ulaşımın kolaylaşması vb. pek çok neden göç ve göçmenlik kavramlarını daha fazla gündemimizde tutmamıza sebep olmaktadır. Göç ve göçmenlik, bireyin gittiği ülkede sadece ekonomik ve siyasi anlamda değil, aynı zamanda kültürel ve sosyal normları da değişikliğe uğratmaktadır (Duman ve Özdemirci, 2020).

GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI VE GÖÇMEN GİRİŞİMCİLİK

Girişimci (müteşebbis), yeni bir fikri veya buluşu hayata geçiren veya var olan bir girişim üzerine katma değer katmak amacıyla riski üstlenen ve bu riskin yürütülmesini sağlayan kişidir (Ramírez vd., 2014). Diğer bir tanımda ise girişimcilik, yeni ve yaratıcı fikir ve buluşların belirli risk koşulları altında başlatılması ve yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır (Nişancı, 2015). Brazeal ve Herbert (1999) girişimciliği, başkasının göremediği fırsatları görmek olarak değerlendirirken, Dollinger (1999)’e göre; belirsizlik ve risk faktörü altında kart elde etmek ve büyümek amacıyla yeni bir organizasyonun kurulması olarak tanımlanmıştır (Barın, 2022).

Girişimcilik olgusunun gerek yorumsal bir kavram olsa gerekse de diğer disiplinlerle iç içe olmasından dolayı girişimciliği açıklamaya çalışan pek çok teori vardır. Literatürde genel olarak bu teoriler, ekonomik temelli, fırsat temelli, psikolojik temelli, antropolojik temelle, sosyolojik temelli ve kaynak temelli teoriler olarak bilinmektedir (Simpeh, 2011).

Ekonomik temelli girişimcilik teorileri, girişimcilik faaliyetlerini tetikleyen ve arttıran ekonomik göstergeler üzerinde durmaktadır. Ekonomik temelli teorilere bakıldığında girişimcilik burada genel olarak ekonomik parametrelerle

(ücret, kar, istihdam, piyasa, milli gelir vb.) birlikte değerlendirilmektedir (Nişancı, 2015). Bu duruma örnek olarak Schumpeter'in girişimciliğe bakış açısı gösterilebilir. Schumpeter (1934), yenilik ve fırsatları değerlendirirken ortaya çıkan yeni ürün/hizmeti piyasanın itici gücü olarak değerlendirir. Ekonomik temelli girişimcilik teorilerine günümüz modern yapısının oluşmasıyla birlikte hız kazanmıştır. Girişimciliğin her ne kadar ekonomik bir tabanı olsa bile, bunun yanı sıra "sosyal" tarafının göz ardı edildiği söylenmektedir (Özden ve Reyhanoğlu, 2022).

Psikolojik temelli girişimcilik teorileri, genelde birey üzerine odaklanmaktadır. Psikolojik temelli girişimcilik teorileri üzerinde çalışan en ünlü akademisyenlerden birisi de David Mc Clelland (1917- 1998) dir. McClelland, girişimcilik literatürüne girişimciliğin psikolojik temeline dair incelemesi sonucunda girişimcilikte "kişisel özellikler" in etken olduğu ortaya koymuştur (Topkaya, 2013). Dolayısıyla, psikolojik temelli girişimcilik teorisine bakıldığında, girişimciliği oluşturan kişisel özelliklerine odaklanıldığı görülmektedir (Brockhaus, 1980; Eisenhauer, 1995).

Antropolojik temelli girişimcilik teorileri, bir girişimcilik olgusunun hayata geçirilmesinde kültürel ve sosyal yapının etkili olduğu görüşüne dayanmaktadır. Burada girişimcilik, kültürel yapı üzerinde şekillenmektedir. Bireyin içerisinde bulunduğu toplum ve kültürel yapı yeni bir fikir ortaya koymasına, katma değer yaratmasına, girişimde bulunması üzerinde doğrudan doğruya etkili olmaktadır (Özden ve Reyhanoğlu, 2022).

Sosyoloji temelli girişimcilik teorileri, girişimcilik olgusunu tanımlarken genel olarak sosyal bağlam üzerinde durur ve girişimciliğin temel yapı taşı oluşturan unsurun toplum olduğunu iddia eder. Sosyoloji temelinde girişimi açıklarken toplumun yanında iki fenomen üzerinde de durulmaktadır. Bunlar; etnik ve kültürel fenomenlerdir (Özden ve Reyhanoğlu, 2022; Sciascia ve Vita, 2004). Sosyoloji temelli teoriler girişimciliği açıklarken Reynolds (1992) dört temel sosyal bağlam olduğu belirtmektedir. Bunlar;

- a) Sosyal ağların odak noktası (Olumlu sosyal ilişkiler ve bağlar kurma üzerine)
- b) Girişimci olmaya karar vermiş kişilerin yaşam şartlarını ve özelliklerini analiz etmeyi içeren yaşam seyrindeki bağlam
- c) Etnik kimlik
- d) Nüfus ekolojisi (Özden ve Reyhanoğlu, 2022).

Özetle sosyal temelli girişimcilik teorisini açıklamak için Reynolds (1992), girişimcilik olgusunun salt kişisel özelliklerin açıklamadığını, bunun yanında bireyin girişimcilik faaliyetinde bulunacağı "sosyal yapıya" da önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Özkul ve Dulupçu, 2007).

Bilinen bu teorilerin dışında girişimcilik olgusunu sosyoloji bilimi üzerinden açıklayan özel teorilerde mevcuttur. Göçmen girişimcilik kavramını en iyi açıklayan teorilerden birisi de Blalock (1967) tarafından ortaya konan Bonacich (1973) tarafından geliştirilen “aracı azınlık teori”sidir. Aracı azınlık teorisinde başka ülkeye göç eyleminde bulunmuş olan göçmen, geleceğe dönük bir yapıya sahiptir ve anavatanına geri döndüğünde onu bekleyen daha iyi sosyal statü, kendini gerçekleştirmiş olmak ve ödüller, mevcut halindeki durumundan feragat etmesini ve fedakarlıklar içerisinde bulunmaya iter. İşte bu durumdan dolayı göçmen, bulunduğu ülkeden dönmek istediğinde rahat dönebilmesi için kolay likitide olan veyahut diğer sektörlere göre işi geride bırakması daha kolay olan işlerle (berber, terzi, kuyumcu vb.) ilişkilidir (Bonacich, 1973). Bu teoriye genel olarak eleştiriler ise, girişimciliği sadece ekonomik yönüyle açıkladığı, savaş, doğal afet vb. zorunlu hallerden dolayı göç edenlerin girişimcilik olgusunu açıklamadığını belirtmektedir (Özden ve Reyhanoglu, 2022).

Girişimcilik olgusunu açıklayan bir diğer teori ise Lee (1966) tarafından ortaya konan itme-çekme kuramına dayandırılan fırsat - zorunluluk teorisidir (Asoba ve Mefi, 2020). Bu teorinin içeriğine bakıldığında, girişimci olma iki temel faktör üzerinde gerçekleşir. İlk faktör olan itme, göç edilecek ülkedeki olumsuz koşulları göz önüne alırken, çekme gidilecek olan ülkedeki olumlu yönler odaklanmaktadır. Özetle bu teoriye göre, birey göç ettiği ülkede yeni fırsatlar ve zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu teoriye genel olarak eleştiriler, girişimciliğe sadece iki taraftan bakması ve bireyin girişimcilik faaliyetinde bulunma nedenleri sadece iki yönden incelemesidir (Özden ve Reyhanoglu, 2022).

Bu teorilere yönelik eleştirilerin varlığı zaman içerisinde girişimciliği farklı yönlerden açıklayan teoriler ortaya konulmuştur. Bu teoriler;

- Dezavantaj - Ayrımcılık Teorisi
- Kültürel Teori
- Etnik Kümelenme Teorisi
- Karma Gönüllülük Teorisi
- Eğitimli Göçmen Çekme Faktörü Teorisi
- Fırsat Yapısı Teorisi
- Karşılıklı Etkileşim Teorisi olarak bilinmektedir (Abdullatif ve Koç, 2022).

Günümüzde ise girişimcilik olgusunu açıklamaya yönelik çok başvurulan teorilerden birisi de sosyal sermaye teorisidir. Sosyal sermaye teorisi göç olgusu ile birlikte değerlendirildiğinde, göçün öncesinde ve sonrasında bireyin içerisinde bulunduğu sosyal ilişkileri ve ağları incelemek amacıyla kullanılmaktadır. Dolayısıyla sosyal sermaye, göç etme süreci içerisinde göçen

bireylerin sosyal ilişkileri sayesinde ulaşabildiği ve yararlanabildiği kaynakları ifade etmektedir (Parlak ve Güler, 2022).

Göçmen girişimcilik konusu ile ilgili ilk çalışmalar Waldinger, 1984; Light, 1972; Bonacich, 1973; Aldrich ve Waldinger, 1990; Sanders ve Nee, 1996; Kloosterman ve Rath, 2001; Masurel vd., 2002; Turan ve Nacumidinova, 2006; Zhao ve Seibert, 2006; Wahlbeck, 2007; Turan ve Kara, 2007; Taş ve Çiftçi, 2009; Eyupoglu ve Saner, 2011; Friedman ve Aziz, 2012; Ramadani vd., 2014; Nişancı, 2015 araştırmalarıyla devam etmiştir. Genel tanımına bakıldığında göçmen girişimcilik, girişimcilik faaliyetlerinde bulunacak olan bireyin, söz konusu faaliyetin göç ettiği ülkede gerçekleştirmesidir. Aslında girişimcilik faaliyeti sonucunda ortaya çıkan ekonomik, sosyal ve kültürel değerlerin bir göçmen tarafından ortaya konulmasıdır. Diğer bir tanımda ise göçmen girişimcilik, göçmenlerin gitmeyi düşündüğü bölgede, yeni bir fikir veyahut girişimi ortaya koymak, yapısal boşluğu değerlendirdiği bir süreç olarak tanımlanmıştır (Shane 2012). Göçmen girişimci ise, stratejik bakış açısıyla üretim faktörlerini bir araya getiren, riski alabilen, inovatif ve nihai amacı kar sağlamak, büyümek ve varlığını devam ettirmek olan ve bunu küresel bazda yapabilen bireye denilmektedir (Nişancı, 2015). Bunun yanı sıra göçmen bireylerin ev sahibi ülke vatandaşlarına göre belirli nedenlerden dolayı (hayatını devam ettirme, ailesini korumak vb.) girişimciliğe daha yatkın oldukları Kauffman'ın "2012 Girişimcilik Gösterge Raporu"nda ortaya koyulmuştur (Parlak ve Güler, 2022). Göçmen olmayan girişimcilerle benzer özellikler taşımalarının yanı sıra göçmen girişimcilerin başlıca özellikleri şöyledir:

- ✓ Girişimciliğe daha yatkındırlar
- ✓ Risk alma eğilimleri daha yüksektir,
- ✓ Mücadelecidirler
- ✓ Hızlı karar verebilmektedirler
- ✓ Fırsatlara duyarlıdırlar ve yapısal boşluğu daha iyi görürler
- ✓ İkna kabiliyetleri daha yüksektir
- ✓ Hayal gücünü iyi kullanırlar
- ✓ Ulus ötesi bir sosyal kimlik kullanırlar
- ✓ İş disiplinleri ve hırsları yüksektir (Turan ve Nacumidinova, 2006; Nişancı 2019)

Literatür incelendiğinde göçmen girişimcilik yerine kullanılan pek çok kavram olduğu görülmektedir. Genel olarak bunlar; etnik girişimcilik, mülteci girişimcilik, azınlık girişimcilik ve diaspora girişimciliğidir. Her ne kadar bu kavramlar birbirleri ile bağlantılı olarak görülse de literatürdeki çalışmalar

(Fregetto, 2004; Kayalar ve Savaş, 2017) bu kavramların birbirlerinden net çizgilerle ayrıldığını göstermektedir (Duman ve Özdemirci, 2020).

Literatür incelendiğinde göçmen girişimcilik olgusu ile ilgili alanyazına katkı sağlamış pek çok çalışmanın varlığı da görülmektedir. OECD tarafından yayınlanan göçmen girişimcilik motivasyonunu sağlayan nedenleri ve bireyin göç ettiği ülkedeki yasa ve politikaların girişimciliğe etki eden boyutları irdelenmiştir. (OECD, 2010). Zhang (2010) tarafından yapılan çalışma, Çin’de göçmen girişimciliğin oluşmasını ve ev sahibi ülkeye etkilerini incelemiştir. Matricano ve Sorrentino (2014) tarafından yapılan çalışma İtalya’nın Caserta bölgesinde faaliyet gösteren Ukrayna kökenli girişimcileri araştırmıştır. Çalışma kapsamında Ukrayna kökenli bireylerin girişimciliğe başlamasındaki itme-çekme faktörlerini araştırmışlardır. Klaesson ve Öner (2018) tarafından üç ayrı bölge üzerinde yapılan (AB15 Ülkesi, İskandinav Ülkeleri, Ortadoğu Bölgesi) göçmenlerin maruz kaldıkları ayrımcılık, etnik yoğunlaşmayı incelemiştir. Çalışma kapsamında aynı zaman göçmenleri kabul eden ülkenin ekonomisi bağlamında da incelenmiştir. Fathallah (2020) tarafından yapılan çalışma ise, Ürdün’de kayıt dışı faaliyet gösteren 20 Suriye kökenli girişimciyi motivasyon kaynaklarını, uyumlarını ve karşılaştıkları sorunları incelemiştir.

SONUÇ

Göç, savaş, doğal afetler, siyasi krizler, bireyin bulunduğu ülkenin yönetim biçimi ve yasaları vb. nedenlerden dolayı zorunlu ve gönüllü olarak bireyin bulunduğu yerden başka yere gitmesi, hicret etmesidir. Göç kavramı birden fazla nedene bağlı olarak gerçekleşebilmektedir. Günümüz modern dünyasında hızlı teknolojik gelişmeler, ulaşım araçlarına kolay ulaşım ve küreselleşme etkisiyle göç konusu bir fenomen haline gelmiştir. Göçmenlik ise, bireyin yaşamını sürdürdüğü ülkeden başka ülkeye orada yaşama isteğiyle gitmesidir. Göç ve göçmenlik, bireyin gittiği ülkede sadece ekonomik ve siyasi anlamda değil, aynı zamanda kültürel ve sosyal normları da değişikliğe uğratmaktadır. Gibb (2000), bir ülkenin veya toplumun kalkınmasının asıl sebeplerinden birisinin de girişimcilik olgusu olduğunu vurgulamaktadır. Girişimcilik olgusunun beraberinde gelişmişliği getirdiğini, bu ek olarak da girişimcilik kültürüne sahip ülke ve toplumların ekonomik, sosyal, siyasi ve teknoloji temelli kalkınmayı da daha çabuk sağladığını belirtmektedir. Göçmenlik ile girişimciliğin kesiştiği noktada karşımıza göçmen girişimcilik kavramı çıkmaktadır. Göçmen girişimcilik, dünyada göçün hızlanmasıyla araştırmaların başladığı günümüzde ise sıkça çalışılmalı bir kavram haline gelmiştir (Nişancı, vd., 2019; Duman ve Özdemirci, 2020).

Dünyada ve ülkemiz genelinde bakıldığında göçmen girişimcilik, sosyal yaşamımızın ciddi bir kısmında yer edinmiştir. Göçmen girişimciler, özellikle mensubu olduğu etnik grubu için sosyo-ekonomik bir rolü üstlenmektedir.

Dünya genelinde yaşanan gönüllü ve zorunlu göç halleri, bireyin yaşamını olumsuz yönde etkilemesinin yanı sıra göçmenler göç ettikleri ülkenin ekonomisine, piyasa koşullarına, istihdamına ve ekonomik büyümelerine katkı sağlamaktadırlar (Abdullatif ve Koç, 2022). Buna ek olarak göçmen girişimcilik, yeni ortaya koyulan veyahut var olan fikrin, bilginin ortaya konulmasında ve uygulanmasında, kültürel zenginliğe, çeşitliliğe, daha adil ve insanca yaşam amacına ve insanlık refahının artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Göçmen girişimciler, ülkeler arası ilişkilerin kurulmasında, geliştirilmesinde ve devam ettirilmesinde, ırkçılığın azaltılmasında, barışın artırılmasında ve geldiği bölgenin kültürüyle şu an da yaşadığı kültür arasında köprü rolü üstlenmesinde önemli görevlere sahiptir (Nişancı, 2015). Buna ek olarak göçmen bireylerin girişimcilik faaliyetlerinde bulunması ev sahibi ülke açısından da çok önemlidir. Göç edilen ülkede hayatta kalmak ve varlıklarını devam ettirebilmek adına göçmen girişimcilik dinamik bir yapıya bürünmektedirler (Parlak ve Güler, 2022).

KAYNAKÇA

- Abdullatif, B. K., Muzaffer, K. (2022). Göçmen girişimcilik teorilerinin mülteci girişimcilik bağlamında incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Siyasal ve Mali Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 91-103.
- Aldrich, H. E., Waldinger, R. (1990). Ethnicity and entrepreneurship. *Annual review of sociology*, 16(1), 111-135.
- Barın, H. (2022). Ankara'daki Suriyeli göçmen girişimcilerin covid-19 pandemisi sürecinde karşılaştığı sorunlar. *Göç Dergisi (GD)*, 9(1), 37-64.
- Bonacich, E. (1973). A theory of middleman minorities. *American Sociological Review*, 38(5), 583-594.
- Brazeal, D. V., Herbert, T. T. (1999). The genesis of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 29-46. <https://doi.org/10.1177/104225879902300303>
- Brockhaus, R.H. (1980), Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 509-520.
- Duman, E. Ş., Özdemirci, A. (2020). Türkiye'deki Suriyeli göçmen girişimciler üzerine bir alan araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(37), 629-656.
- Eisenhauer, J.G. (1995). The entrepreneurial decision: economic theory and empirical evidence. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 19(4), 67-79.
- Eyupoglu, S. Z., Saner, T. (2011). Who is she? The Turkish Cypriot female entrepreneur. *African Journal of Business Management*, 5(15), 6247.
- Fathallah, R. (2020). Shadows to light: Syrian refugee entrepreneurs in Jordan's informal economy. *Beirut, LB: Issam Fares Institute for Public Policy and International Affairs*.
- Fregetto, E. (2004). Immigrant and ethnic entrepreneurship: A.U.S perspective. H. P. Welsch (Ed.). *Entrepreneurship the way ahead içinde* (ss. 256-271). London, UK: Routledge.
- Friedman, B. A., Aziz, N. (2012). Turkey and the United States: Entrepreneurship activity, motives, aspirations, and perceptions. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3), 96-107.
- Gibb, A. (2000). Corporate restructuring and entrepreneurship: What can large organizations learn from small? *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1(1), 19-35.
- <https://www.unhcr.org/about-unhcr/who-we-are/figures-glance> (Erişim Tarihi: 19.09.2023)
- İpek, N. (1995). Anadolu'dan Amerika'ya Ermeni göçü. *Ankara Üniversitesi Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi (OTAM)Dergisi*. 6, 257-280.
- Kayalar, M., Yıldız, S. (2017). Uluslararası göç sonrası ortaya çıkan girişimcilik türleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 55-62.
- Klaesson, J., Öner, Ö. (2018). *Ethnic enclaves and labor market outcomes: What matters most: neighborhood, city or region? (No. 1251)*. IFN Working Paper.
- Kloosterman, R., Rath, J. (2001). Immigrant entrepreneurs in advanced economies: mixed embeddedness further explored. *Journal of ethnic and migration studies*, 27(2), 189-201.
- Light, I. (1972). *Ethnic enterprize in America*. Berkeley and Los Angeles: University of California.
- Masurel, E., Nijkamp, P., Tastan, M., & Vindigni, G. (2002). Motivations and performance conditions for ethnic entrepreneurship. *Growth and Change*, 33(2), 238-260.
- Matricano, D., Sorrentino, M. (2014). Ukrainian entrepreneurship in Italy: factors influencing the creation of ethnic ventures. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3, 1-28.
- Nişancı, Z. N. (2015). Göçmen girişimcilik üzerine: Pittsburgh'daki Türk girişimciler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1.
- Nişancı, Z. N., Oğrak, A., ve Ayvazoğlu, A. (2019). Göçmenlik, göçmen girişimcilik ve göçmen Türk girişimciler üzerine bir değerlendirme. *International Journal of Social Humanities Sciences Research*, 6(48), 4616-4626.

- Özden, A., Reyhanoğlu, M. (2022). Benzerlikleri ve farklılıklarıyla göçmen girişimciler ve mülteci girişimciler: Bir tipoloji önerisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 1-31.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özkul, G., & Dulupçu, M. A. (2007). Kişisel gelişimin girişimci tipleri üzerine etkisi: Antalya-İsparta illerinde bir inceleme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- Parlak, N. K., Güler, Ç. U. (2022). Göçmen girişimciliği bağlamında suriyeli girişimciler: İstanbul ili örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(46), 849-884.
- Ramadani, V., Rexhepi, G., Gërguri-Rashiti, S., Ibraimi, S., & Dana, L. P. (2014). Ethnic entrepreneurship in Macedonia: The case of Albanian entrepreneurs. *International Journal Of Entrepreneurship And Small Business*, 23(3), 313-335.
- Ramírez, M., Wardach, I. and Anselmi, A. (2014). Research: Migrant Entrepreneurship In Lewisham, Diversity in the Economy and Local, Access Europe Network, *DELI Project*, (1-57).
- Reynolds, P. D. (1992). Sociology and entrepreneurship: Concepts and contributions. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(2), 47-70.
- Sanders, J. M., Nee, V. (1996). Immigrant self-employment: The family as social capital and the value of human capital. *American Sociological Review*, 231-249.
- Schumpeter, J.A. (1934). The theory of economic development. Cambridge, MA: *Harvard University Press*.
- Sciascia, S., Vita, R. (2004). The development of entrepreneurship research (Liuc Papers, n. 146). *Castellanza*, IT: LIUC.
- Shane, S. (2012). Reflections on the 2010 amr decade Award: Delivering on the promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 37(1), 10-20.
- Simpheh, K.N. (2011). Entrepreneurship theories and empirical research: a summary review of the literature. *European journal of business and management*, 3(6), 1-8.
- Şahin, C. (2001). Yurt dışı göçün bireyin psikolojik sağlığı üzerindeki etkisine ilişkin kuramsal bir inceleme. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(2), 57-67.
- Zhang, Z. (2010). *The Home Country's Role in Shaping Chinese Immigrant Entrepreneurship*. Auckland University.
- Zhao, H., Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*. 91(2), 259-271.
- Topkaya, Ö. (2013). Tarihsel süreçte girişimcilik teorisi: Girişimciliğin ekonomik büyüme ve istihdam boyutu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*.
- Taş, A., Çitçi, U. S. (2009). Göçmen girişimcilerin girişimsel yolculukları: Türkiye'deki Balkan girişimciler. *Uluslararası Balkanlarda Tarih ve Kültür Kongresi*, 375-388.
- Turan, M., Kara, A. (2007). An exploratory study of characteristics and attributes of Turkish entrepreneurs: A cross-country comparison to Irish entrepreneurs. *Journal of International Entrepreneurship*, 5, 25-46.
- Turan M., Nacumidinova S. (2006). Girişimcilerin sahip olduğu kişiliklerin kültürler arası değişim göstermesi Türkiye ve Kırgızistanlı girişimciler üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi Bildiri Kitabı, Manas*, 351-361.
- UNHCR (2022a). Figures at a glance. <https://www.unhcr.org/figures-at-a-glance.html> (Erişim Tarihi: 19.09.2023)
- Wahlbeck, Ö. (2007). Work in the kebab Economy: A study of the ethnic economy of Turkish immigrants in Finland. *Ethnicities*, 7(4), 543-563.
- Waldinger, R. (1984). Immigrant enterprise in the New York garment industry. *Social Problems*, 32(1), 60-71.

ÖRGÜTLERDE SAĞIR KULAK SENDROMU

Selvi VURAL¹

GİRİŞ

Sağır kulak sendromu, en yalın haliyle iletişimdeki eksiklik ve görmezden gelme durumunu ifade etmektedir. Genel olarak, ‘sağır kulak sendromu’nun örgütlerde sıkça gözlemlenen bir davranış türü olduğu anlaşılmaktadır. Yazında örgütsel hareketsizlik olarak da atfedilen bu durum genellikle bir kişinin veya bir grubun başkalarının görüşlerine, önerilerine veya eleştirilerine karşı duyarsızlaşarak tüm bunları göz ardı etmesi şeklinde açıklanmaktadır. Buna bağlı olarak, örgüt çalışanları önemli bilgileri, önerileri veya eleştirileri görmezden gelme veya dikkate almama eğilimi göstermektedir (Peirce, Smolinski ve Rosen, 1998).

Genel çerçevede örgütlerde iletişim ve yönetsel yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda, sağır kulak sendromu çalışanların önemli görüşlerini veya sorunlarını dile getirdiğinde yöneticilerin veya üst düzey yetkililerin bu geri bildirimlere karşı ilgisiz veya duyarsız kalma davranışının doğurduğu bir sonucu yansıtmaktadır. Söz konusu öneriler ve eleştiriler, genellikle üst yönetim kademesindeki çalışanlardan yani yöneticilerden gelse dahi çalışanlar tarafından dikkate alınmamakta veya buna dair herhangi bir değerlendirmede bulunulmamaktadır. Bu durum, büyük ölçüde örgüt içi iletişim eksikliği, hiyerarşik yapıda sorunlar veya çalışanların seslerini çıkarma korkuları gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır (Brinsfield, Edwards ve Greenberg, 2009).

Bir örgütte sağır kulak sendromunun varlığı, hem çalışanların motivasyonunu düşürmekte ve duygusal bağlılığını zayıflatmakta hem de örgütte yaratıcılığın veya yeniliğin gelişimini engellemekte, değişikliklere uyumu/adaptasyonu güçleştirmekte ve örgüt içi iletişimde birtakım aksaklıklara neden olabilmektedir. Ayrıca, sağır kulak sendromunun örgüt içi iletişimi ve iş birliğini zayıflatarak örgütün etkinliğini düşürdüğü belirtilmektedir (Ruck, Welch ve Menara, 2017).

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi/Havacılık Yönetimi Bölümü, gocmenselvi@gmail.com

Öte yandan, iletişimdeki bozukluklar ve önerilere karşı gösterilen ilgisizliğe dikkat çekilerek, örgütlerin daha açık iletişim ve çalışan katımlı bir kültür oluşturmasının önemi vurgulanmakta ancak bu şekilde yaşanan sorunların ortadan kaldırılabileceği savunulmaktadır (Civelek vd., 2015; Godkin, 2015).

SAĞIR KULAK SENDROMUNA KAVRAMSAL YAKLAŞIM

Peirce ve arkadaşları (1998) tarafından örgütlerde “sağır kulak sendromu” veya “örgütsel hareketsizlik” gerek çalışanların gerekse de yöneticilerin çeşitli bilgileri, önerileri veya eleştirileri görmezden gelme eğilimi veya değişikliklere karşı tepki vermeme durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütlerde sağır kulak sendromu ya da bir diğer ifadeyle örgütsel hareketsizlik, örgütsel davranış alan yazınında önemli ölçüde yer edinmekte (Harbalioglu ve Gültekin, 2014) ve bilhassa örgüt içi iletişim eksikliği ile birlikte çalışanların yeniliklere veya değişimlere karşı gösterdiği direnç nedeniyle ortaya çıkan bir davranış biçimini ortaya koymaktadır.

Sağır kulak sendromu, bir örgütteki bireylerin yani çalışanların veya yöneticilerin önemli bilgileri, önerileri veya eleştirileri görmezden gelme eğilimini ifade etmektedir. Örneğin, bir çalışanın yaptığı eleştirilerin veya önerilerin, yönetim tarafından dikkate alınmadığı veya yanıt verilmediği durumlar kimi zaman sağır kulak sendromunun bir göstergesi olabilmektedir. Aslında söz konusu durum, sağır kulak sendromunun hem yönetici hem de diğer çalışanlar tarafından sergilenebilen bir davranış biçimi olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, kimi zaman örgüt içi iletişim eksikliği olabileceği gibi kimi zamanda hiyerarşik yapıdaki sıkıntıların yansıması ya da yönetim tarafından dinlememe/dikkate alınmama durumları olabilmektedir (Chatiza, Mubvundu ve Chisango, 2021).

Bununla birlikte, sağır kulak sendromu veya örgütsel hareketsizlik, çalışanların düşük motivasyon ve duygusal bağlılık ile örgütte yaşanabilecek değişikliklere- yeniliklere direnç gösterme veya bu konuda yavaş davranma durumunu açıklamaktadır. Bilhassa, son yıllarda yaşanan hızlı değişim veya gelişim örgütleri de kaçınılmaz bir biçimde bu sürece dahil olmaya sürüklenmektedir. Yazında genellikle; örgüt kültürü, iletişim süreçleri, yönetsel yaklaşımlar ve çalışanların tutumları ile ilişkilendirilmektedir. Neticede, örgütlerde sıklıkla karşılaşılan bu durum yani “sağır kulak sendromu” örgütte istenmeyen ya da olumsuz bir davranış biçimi olarak görülmekte ve örgütlerin bu konuda farkındalık sahibi olması veya çözüm önerileri geliştirmesi beklenmektedir (Spikins, 2017).

Örgütlerde İstenmeyen Davranış Biçimi: Sağır Kulak Sendromunun Önemi

Örgüt alan yazınında ve örgütsel davranış kapsamında sağır kulak sendromu veya örgütsel hareketsizlik konularına geniş ölçüde yer verilmektedir. Bununla

birlikte, örgütsel bir norm haline gelen bu durumun esasında örgütte çalışanlar tarafından sergilenmesi istenmeyen bir davranış biçimi olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak yazında örgütlerde sağır kulak sendromu ya da örgütsel hareketsizlik ile baş edebilme noktasında genel çerçevede açık iletişim kanallarının kurulması, yönetici duyarlılığı, çalışan görüşlerine değer verilmesi ve değişim yönetiminin etkinliği gibi unsurların önemine değinilmektedir (Peirce vd., 1998; Harlos, 2001; Renard ve Eastwood, 2003; Godkin, 2015; Ruck vd., 2017). Bu unsurlar, örgütlerde sağır kulak sendromunun önemini daha ayrıntılı bir biçimde anlamaya ve açıklamaya yönelik temelde altı başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar:

- *İnovasyon ve Gelişim Engeli:* Sağır kulak sendromu, örgütün dışındaki değişikliklere veya içeriden gelen önerilere kör bir direnç göstermesine neden olabilmektedir. Bu durum, zaman içerisinde inovasyonun ve gelişimin önündeki engellerden biri haline gelmektedir. Değişen pazar koşullarına uyum sağlayamamak veya yeni fikirleri değerlendirememek, uzun vadede örgütün rekabet gücünü zayıflatabilmektedir.
- *Çalışan Motivasyonu ve Katılımı:* Çalışanlar, kendi görüşlerine veya önerilere kulak verilmemesi durumunda motivasyonlarını kaybedebilmektedir. Çalışanların, kendilerine verilen geri bildirimini önemsiz görmesi ise örgütsel bağlılık duygularını zayıflatabilmektedir. Buna bağlı olarak, performans ve çalışanların örgüt amaçlarına sunduğu katkı azalabilmektedir.
- *Çözümlemeyen Sorunlar:* Çalışanların sağır kulak sendromu nedeniyle yaşadığı sorunlar veya sıkıntılar dikkate alınmadığı takdirde birikerek daha büyük problemlere yol açabilmektedir. Ayrıca, örgütte önemli meselelerin görmezden gelinmesi memnuniyetsizliği arttırırken olumsuz bir örgüt kültürünün oluşmasına neden olabilmektedir.
- *Değişim Direnci:* Örgütlerde yaşanan sağır kulak sendromu durumu, bilhassa değişim süreçlerinde çalışanların değişime direnç göstermesine ve bu değişimlere uyum sağlamak yerine eskiyi koruma ya da sürdürme eğilimi göstermesine yol açabilmektedir. Bu durum ise, örgütün daha esnek, yenilikçi ve değişime açık olma yönünü önemli ölçüde zayıflatabilmektedir.
- *İletişim Eksikliği:* Örgütlerde sağır kulak sendromu, iletişim eksikliğini işaret etmektedir. İyi ve doğru iletişim, örgüt içerisinde etkili bir işleyişin temeli olarak görülmektedir. İletişim eksikliği, bilgi akışını engelleyerek karar alma süreçlerini yavaşlatabilmekte ve farklı birimler veya çalışanlar arasındaki koordinasyonu güçleştirebilmektedir.
- *Dışarıdan Gelen Görüşleri Kaçırma:* Örgütlerin dışarıdan gelen perspektifleri ve geri bildirimleri dikkate alması, daha objektif ve dengeli

kararlar almasına yardımcı olabilmektedir. Oysaki, örgütlerde sağır kulak sendromunun varlığı bu değerli görüş ve yaklaşımları kaçırmanın önemli bir nedenidir (Peirce vd., 1998; Ruck vd., 2017).

Vangel (2011) tarafından da belirtildiği üzere sağır kulak sendromu, çalışanların örgüte aktif katılımını engelleyerek motivasyonlarını düşürebilmekte ve iş tatminsizliği yaratabilmektedir. Çalışanlar, örgütte kendilerine değer verilmediğini düşünerek işlerine olan bağlılıklarını yitirebilmektedir. Ayrıca, sağır kulak sendromu bir yandan örgüt içi iletişimin bozulmasına ve işyerinde olumsuz bir atmosferin oluşmasına yol açarken, öte yandan örgütün yenilikçiliğini, değişime uyum sağlama yeteneğini ve çalışanların görüş veya öneri sunma isteğini olumsuz etkileyebilmektedir. Nihayetinde, sağır kulak sendromu yaşanması, örgüt içerisinde yönetsel yaklaşımın başarısızlığının ya da iletişim ve iş birliği eksikliklerinin yaşanmasının bir sonucudur. Bu bilgiler ışığında, etkin iletişim, başarılı bir yönetsel yaklaşım, esneklik, açıklık, sorunların çözüme kavuşturulması, çalışanların motivasyonu ve katılımını örgütlerde sağır kulak sendromunun önemini anlama ve açıklama noktasında kritik bir rol oynamaktadır. Örgütlerin bu sendromu tanımlayabilmeleri, farkındalık düzeyleri ve aşmaya yönelik çabaları esasında sürdürülebilir büyüme, rekabet avantajı elde etme ve pozitif bir örgüt kültürünün varlığını mümkün kılabilir (Spikins, 2017; Brooks, Richmond ve Blenkinsopp, 2023).

Örgütlerde Sağır Kulak Sendromunun Öncülleri

Örgütlerde yaşanan sağır kulak sendromunun çok sayıda öncülü bulunmaktadır. Peirce ve arkadaşlarına (1998) göre örgüt yapısı, yönetsel yaptırımların eksikliği, bildirim mekanizmalarının elverişsizliği ve örgütsel politikaların yetersizliği bunlardan birkaçıdır. Genel çerçevede bu öncüller; örgüt kültürü, iletişim süreçleri, yönetici yaklaşımları ve çalışan tutumları çerçevesinde ele alınmakta (Wilkinson, Dundon, Donaghey ve Freeman, 2014; Abdulla, 2019; Abrams, Conolly, Rowland, Harris, Kent, Kelly, ... ve Maben, 2023) ve kapsamlı şekilde iletişim eksikliği, yönetimin ilgisizliği, hiyerarşi ve güç dinamikleri, değişime direnç eğilimi, zaman ya da kaynak kısıtları, geçmiş deneyimler, kültürel faktörler, önyargılar ve varsayımlar gibi her biri farklı konu başlıkları altında açıklanmaktadır (Brinsfield, 2014; Ollo-López ve Nuñez, 2018; Wilkinson, Gollan, Kalfa ve Xu, 2018).

- *İletişim Eksikliği:* Örgüt içindeki iletişim kanallarının yetersiz olması ya da etkili olmaması nedeniyle çalışanların görüşlerini iletememesi veya başkalarınınkini duyamaması durumudur. İletişim eksikliği, sağır kulak sendromunun en başlıca belirleyicisi veya öncülüdür.
- *Yönetimin İlgisizliği:* Üst yönetimin veya yöneticilerin, çalışanların görüşlerini ve önerilerini dikkate almamaları sonucu çalışanlar kendilerini

değersiz hissedebilmektedir. Bu durum, çalışanların öneri sunmaktan veya görüşlerini dile getirmekten kaçınmalarına neden olabilmektedir.

- *Hiyerarşi ve Güç Dinamikleri:* Örgüt içerisinde katı bir hiyerarşik yapı veya güç dinamikleri söz konusu olduğunda, alt seviyedeki çalışanlar üst yönetime veya yöneticilere görüşlerini iletmek konusunda çekingenlik yaşamaktadır. Bu durum ise, örgütlerde sağır kulak sendromunun görülmesine yol açmaktadır.
- *Değişime Direnç Eğilimi:* Örgütlerdeki sağır kulak sendromu, değişime karşı bir direnç olarak da ortaya çıkabilmektedir. Yeni fikirler, yöntemler veya süreçler getirildiğinde, çalışanlar veya yöneticiler bu değişikliklere direnme eğilimiyle yaşananları görmezden gelebilmektedir.
- *Önyargılar ve Varsayımlar:* Önyargılar, bilhassa farklı fikirler veya görüşler sunulması noktasında, yaşanan sağır kulak sendromunu besleyebilmektedir. Bireylerin önceden var olan inançları veya varsayımları, yeni fikirlere veya eleştirilere kör bir direnç oluşturabilmektedir.
- *Zaman ve Kaynak Kısıtları:* Kimi zaman örgütlerin yoğun iş temposu ve kısıtlı kaynakları da çalışanların öneri sunma veya yeni fikirler geliştirme konusundaki isteğini sınırlayabilmektedir. Dolayısıyla, bu durum da sağır kulak sendromunun bir nedeni olarak görülmektedir.
- *Kültürel Faktörler:* Örgüt kültürü, çalışanların önerilere veya eleştirilere yaklaşımını büyük ölçüde etkilemektedir. Eğer örgüt kültürü gereği yapı eleştirilere kapalıysa sağır kulak sendromuyla karşılaşılabilir.
- *Geçmiş Deneyimler:* Daha önce çalışanlar veya yöneticiler tarafından sunulan önerilen, görüşlerin, fikirlerin dikkate alınmaması ya da olumsuz sonuçlar doğurması, çalışanların bazen geleceğe dair bulunacağı önerilerden kaçınmasına yani sağır kulak sendromu yaşanmasına neden olabilmektedir (Peirce vd., 1998; Pinder ve Harlos, 2001).

Neticede, örgüt içi dinamikleri anlamak ve bu öncüllere odaklanmak aslında daha açık bir iletişim, iş birliği ve örgüt kültürünün oluşturulmasına yardımcı olmakta ve olumsuzluklardan kaçınabilmek ya da proaktif bir yaklaşım benimseyebilmek adına önem taşımaktadır.

Örgütlerde Sağır Kulak Sendromunun Ardılları

Örgütlerde bir diğer önemli konu da sağır kulak sendromunun veya örgütsel hareketsizliğin yarattığı olumsuz sonuçların varlığıdır. Bu bağlamda, sağır kulak sendromu ya da bir diğer ifadeyle örgütsel hareketsizlik temelde örgütte iletişim eksikliği ve çalışanların görüşlerine kulak verilmemesi gibi nedenlere dayanmakta, tüm bunların sonucunda ise inovasyon eksikliği, motivasyon kaybı, örgüt içi iletişimin zayıflaması, değişime direnç gösterilmesi,

yaratıcılığın azalması/engellenmesi, düşük örgütsel bağlılık, çözümlenemeyen sorunlar, çalışan katılımının yetersizliği ve negatif örgüt kültürü gibi bir dizi olumsuzlukla karşılaşmaktadır (Vagner, Blix, Ortegren ve Sorensen, 2022). Bunlar:

- *İnovasyon Eksikliği*: Sağır kulak sendromu, yeni fikirlerin ve inovasyonun özendirilemediği bir ortam yaratarak örgütün yenilikçilik potansiyelini sınırlamaktadır. Çalışanların önerileri göz ardı edildiğinde, örgütte yeni pazarlar yakalama fırsatlarını kaçırmaktadır.
- *Motivasyon Kaybı*: Çalışanlar, görüşlerinin veya önerilerinin dikkate alınmadığını düşündüklerinde motivasyon kaybetmekte, bu durum iş tatminsizliğine, moral ve verim düşüklüğüne yol açabilmektedir.
- *Örgüt İç İletişimin Zayıflaması*: Sağır kulak sendromu, örgüt içi iletişimi zayıflatmaktadır. Çalışanların, yöneticilere aktardığı bilgiler umursanmadığında iletişim kanalları tıkanabilmekte ve örgütte dedikodular baş gösterebilmektedir.
- *Değişime Direnç Gösterilmesi*: Sağır kulak sendromu, değişim süreçlerine direnç gösterme eğilimini artırabilmektedir. Örgütün değişime uyum sağlayabilme yeteneğinin zayıflaması rekabet avantajının yitirilmesi anlamı taşımaktadır.
- *Yaratıcılığın Azalması/Engellenmesi*: Sağır kulak sendromu, çalışanların yaratıcı fikirlerini sunmalarını engelleyerek örgütün yaratıcılık potansiyeline ket vurmaktadır. Yaratıcı çözümler veya yenilikçi yaklaşımlar görmezden gelindiğinde ise örgütte verimsiz eski yöntemlere sıkı sıkıya bağlılık gösterildiği anlaşılmaktadır.
- *Düşük Örgütsel Bağlılık*: Çalışanların, önerilerinin veya görüşlerinin dikkate alınmaması örgütsel bağlılık düzeylerini azaltmaktadır. Ayrıca, çalışanların örgütsel amaçlara ve değerlere olan inançları da zayıflamaktadır.
- *Çözümlenemeyen Sorunlar*: Sağır kulak sendromu, kimi zaman çalışanların dile getirdiği sorunların çözüme kavuşturulmamasına neden olmaktadır. Sonuçta, bir taraftan örgütte gerginlik artarken öteki taraftan ilişkilerde olumsuzluklar yaşanmaktadır.
- *Çalışan Katılımının Yetersizliği*: Çalışanların örgüt içi konulara daha az katılımı veya etkin şekilde dahil olmama durumu sağır kulak sendromunun nihai bir sonucudur.
- *Negatif Örgüt Kültürü*: Sağır kulak sendromu, negatif bir örgüt kültürü yaratmaktadır. Bu nedenle, örgütte iş birliği ve güven azalırken çalışanların memnuniyetsizliği artmaktadır.

Bu bilgiler doğrultusunda, bahse konu ardılların örgütte ve çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuzluklara dikkat çekilmektedir. Bütün bunlar gözetilerek örgütlerin sağır kulak sendromunun etkilerini iyi bir şekilde anlaması ve çalışanların görüşlerine daha fazla önem vermesinden ziyade aynı zamanda açık iletişim, iş birliği ve yönetsel yaklaşımlarını geliştirerek yaşanan bu olumsuz sonuçların önüne geçilmesi gerektiğine inanılmaktadır.

SONUÇ

Örgütlerde “Sağır Kulak Sendromu” veya “Örgütsel Hareketsizlik” bireylerin çalışma hayatına ve iş ortamına dair yaklaşımları ve çeşitli göstergeleri barındıran önemli bir davranış biçimi olarak görülmektedir (Peirce vd., 1998). Sağır Kulak Sendromu (Deaf Ear Syndrome), örgüt içindeki iletişim eksikliği ve bilgi akışının yetersizliği sonucu, çalışanların yöneticilerin veya diğer çalışanların görüşlerine, önerilerine veya eleştirilerine karşı duyarsızlaştığı bir durumu ortaya koymaktadır. Yaşanan sendrom nedeniyle, örgüt içerisinde önemli bilgiler veya geri bildirimler görmezden gelinmekte veya hiç dikkate alınmamaktadır. Buna bağlı olarak, çalışanlar seslerinin duyulmadığı veya önemsenmediği hissine kapılabilmekte ve bu durum en nihayetinde örgütte verimliliği düşürebilmekte, yenilikçiliği engelleyebilmekte ve çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir (Landau, 2009; Vagner vd., 2022).

Sağır kulak sendromu ya da bir diğer ifadeyle örgütsel hareketsizlik nedeniyle örgütte değişime veya yeniliğe direnç gösterilmekte, zaman içinde belirli bir düzen ve yapı oluşturulmakta ve bu yapıya sıkı sıkıya bağlı kalmaya eğilimi gösterilmektedir. Bireyler, yeni fikirleri veya iş süreçlerini benimsemekte zorluk çekebilme ve rekabetçi bir ortamda örgütsel gelişim engeli nedeniyle rekabet avantajı ya da üstünlüğü kaybedilebilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Sağır kulak sendromu/örgütsel hareketsizlik örgütlerin etkili iletişim, esneklik ve değişime uyum yetenekleri açısından dikkate alınması gereken önemli konulardan biridir. Örgütler, sağır kulak sendromunu aşmak veya örgütsel hareketsizliği engelleyebilmek adına açık iletişim kanalları oluşturmalı, çalışanların görüşlerine değer vermeli ve gerektiğinde yenilikçi değişikliklere hızlıca adapte olabilmelidir (Godkin, 2015; Spikins, 2017).

KAYNAKÇA

- Abdulla, F. N. (2019). Silence in the islands; An exploratory study of employee silence in the Maldives. *Journal of Social and Political Sciences*, 2(3).
- Abrams, R., Conolly, A., Rowland, E., Harris, R., Kent, B., Kelly, D., ... & Maben, J. (2023). Speaking up during the COVID-19 pandemic: Nurses' experiences of organizational disregard and silence. *Journal of Advanced Nursing*, 79(6), 2189-2199.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and Silence in Organizations*, 1.
- Brinsfield, C. (2014). Employee voice and silence in organizational behavior. *Handbook of research on employee voice*, 114-131.
- Brooks, S., Richmond, J., & Blenkinsopp, J. (2023). Applying a lens of temporality to better understand voice about unethical behaviour. *Journal of Business Ethics*, 1-12.
- Chatiza, K., Mubvundu, M., & Chisango, S. (2021). Employee Engagement and Service Delivery in Tertiary Institutions: Case of a Public University in Zimbabwe. *Journal of African Interdisciplinary Studies*, 5(11), 79-102.
- Civelek, M. E., Aşçı, M. S., & Çemberci, M. (2015). Identifying silence climate in organizations in the framework of contemporary management approaches. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 4(4).
- Godkin, L. (2015). Mid-management, employee engagement, and the generation of reliable sustainable corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 130, 15-28.
- Harbalioglu, M., & Gültekin, B. J. (2014). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A case study at Kilis 7 Aralık University. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 153-164.
- Harlos, K. P. (2001). When organizational voice systems fail: More on the deaf-ear syndrome and frustration effects. *The journal of Applied Behavioral Science*, 37(3), 324-342.
- Landau, J. (2009). When employee voice is met by deaf ears. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 4.
- Olló-López, A., & Nuñez, I. (2018). Exploring the organizational drivers of sexual harassment: Empowered jobs against isolation and tolerant climates. *Employee Relations*, 40(2), 174-192.
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 41-54.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.
- Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: an antecedent to organisational engagement?. *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
- Renard, M., & Eastwood, K. (2003). Cultural masks: giving voice to the margins. *Administrative Theory & Praxis*, 25(4), 499-512.
- Spikins, P. (2017). Prehistoric origins. *Compassion: Concepts, Research and Applications*. London: Routledge, 16-30.
- Vagner, B., Blix, L. H., Ortegren, M., & Sorensen, K. (2022). Upward feedback falling on deaf ears: the effect on provider organizational citizenship and counterproductive work behaviors in the audit profession. *Managerial Auditing Journal*, 37(1), 17-38.
- Vangel, K. (2011). Employee responses to job dissatisfaction.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. (2014). Employee voice: Charting new terrain. *The Handbook of Research on Employee Voice: Participation and Involvement in The Workplace*, 1-16.
- Wilkinson, A., Gollan, P. J., Kalfa, S., & Xu, Y. (2018). Voices unheard: employee voice in the new century. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 711-724.

ÖRGÜTLER AÇISINDAN ChatGPT: FIRSAT MI? TEHDİT Mİ?

Şükran ORUÇ¹, Pınar Duygu AKIN²

GİRİŞ

Günümüzde herkesin ulaşabileceği en popüler teknolojilerinden olan yapay zekâ teknolojisinin ortaya çıkışı, son yıllarda teknolojiye meydana gelen muazzam ilerlemenin sonuçlarından biridir (Saputra vd., 2023: 608). Endüstri 4.0 olarak da ifade edilen Dördüncü Sanayi Devrimi, Yapay Zekâ (AI) gibi akıllı teknolojileri ortaya çıkarmıştır. Bu anlamda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki (BİT) gelişim ile yapay zekâ; toplumun farklı kesimlerini büyük ölçüde etkileyerek, yaşamın çeşitli yönlerinde olası tüm değişikliklerin en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir (Palos-Sánchez vd., 2022: 3). Yapay zekâ (AI) olarak bilinen bilgisayar bilimi ve dil biliminden gelen disiplinlerarası yaklaşım, geleneksel olarak insan zekâsına ihtiyaç duyan görevleri yerine getirebilen bilgisayarlar oluşturmayı amaçlamaktadır (Sarker, 2022: 157). Korteling ve meslektaşlarına göre (2002: 2), bu faaliyetler soyut kavramları alma, değiştirme, rasyonelleştirme, anlama ve yorumlama kapasitesinin yanı sıra dikkat, duygu, yaratıcılık gibi karmaşık insan özelliklerine yanıt verme kapasitesini de içinde barındırmaktadır (Saputra vd., 2023: 604).

Bu kapsamda ele alınan ve günümüzde de giderek daha yaygın bir perspektifte kullanım alanı bulan ChatGPT, OpenAI tarafından geliştirilen ve insanların teknolojiyle etkileşiminde devrim yaratma potansiyeline sahip yapay zekâ destekli bir sohbet robotu platformudur (George vd., 2023: 9). Kasım 2022'de piyasaya sürülen bu devrim niteliğindeki ChatGPT platformu; (OpenAI, 2023; Saputra vd., 2023: 603; Koçyiğit ve Darı, 2023: 428); temel anlamda doğal dil işleme tekniklerini (NLP) ve makine öğrenimi (ML) algoritmalarını kullanarak, kullanıcıların makinelerle konuşma yoluyla iletişim kurmasını sağlayan ve kullanıcıların sorgularına insan benzeri yanıtlar veren bir büyük dil modelidir (Kumar vd., 2023: 5; George vd., 2023: 11; van Dis vd., 2023: 224; Wang vd., 2023: 7; Okun vd., 2023: 43; Koçyiğit ve Darı, 2023: 428).

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi, 0000-0002-8176-4058, sukranoruc@beykent.edu.tr

² Dr. Öğrencisi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 0000-0002-9595-9729, pınarduyguakin@outlook.com

Büyük dil modelleri (Large Language Model-LLM) büyük miktarlarda metin kullanarak, metinlerdeki farklı kelimeler arasındaki ilişkiyi anlama ve kendi insan benzeri metinlerini oluşturma esasına dayanmaktadır. En temelde, bir cep telefonundaki akıllı mesajlaşmaya benzer şekilde çalıştığı söylenebilmektedir. Hangi kelimelerin istatistiksel olarak birbiri ardına gelme olasılığını belirlerleyerek, bu bilgiyi bir sonraki kelimeyi tahmin etmek için kullanılmaktadırlar (Analysis and Research Team, 2023: 4). Bu kapsamda bir büyük dil modeli olan ChatGPT de, devasa boyuttaki metin verileri üzerinde eğitilmiş, konuşma yanıtları oluşturmak ve kullanıcı sorgularına insana benzeyen yanıtlar elde edilmesine olanak sağlayan bir yapay zekâ destekli sohbet robotudur (Gill ve Kaur, 2023: 263).

Bu çerçevede son zamanlarda büyük bir ilgi gören ve çok sayıda kullanıcıyla buluşan ChatGPT, bireylerin sosyal yaşamlarında ve iş yaşamlarında önemli bir potansiyeli temsil etmektedir. Özellikle günümüzde çeşitli sektörlerde ve alanlarda ChatGPT'nin mesleklerin gerçekleştirilme şekline katkı sağlayarak bir ivme kazandırdığı ve farklı endüstriler açısından kayda değer kullanım oranlarına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Hızla popülerleşen ve çok yönlü bir kaynak haline gelen ChatGPT'nin bireysel ve örgütsel açıdan yaygın etkileri olduğu ve olacağı düşünülmekte ve bu anlamda incelenmesi önemli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır (Autor, 2015; Biswas, 2023: 7; Gill ve Kaur, 2023: 262; Haleem vd., 2022: 1; Kung vd., 2023: 9; Lund ve Wang, 2023: 7; Noy ve Zhang, 2023; Wang vd., 2023: 8). Bu bağlamda mevcut bölümde, günümüzde adından sıkça bahsettiren yapay zekâ teknolojilerinden biri olan ChatGPT sohbet robotu ile örgütlerdeki kullanımı anlatılacak olup, ChatGPT'nin bu anlamda örgütlere yansımaları açıklanacaktır.

ChatGPT KAVRAMI

ChatGPT, doğal dili işlemek için tasarlanmış bir tür makine öğrenimi modeli olan Büyük Dil Modeli'ni (LLM) kapsayan bir yapay zekâ (AI) sohbet robotudur (chatbot). Bu modeller; çeviri yapma, kalıpları algılama veya soruları yanıtlama gibi bir dizi genel görevi gerçekleştirebilen genel amaçlı yapay zekâ (AI) sistemleri olarak adlandırılan sistemin bir parçasıdır (Analysis and Research Team, 2023: 4). Günümüzde ChatGPT platformu, insan benzeri dil üretme ve zorlu görevleri tamamlama kapasitesi nedeniyle doğal dil işleme ve yapay zekâ alanlarında önemli bir ilerlemeyi temsil etmektedir (Liu vd., 2023: 1; Mishra ve Awasthi, 2023: 165).

Bir yapay zekâ programının “zekâsı”, insan dili yeteneklerini taklit etme yeteneği ile ölçülmektedir. Bu nedenle de dilin her zaman yapay zekânın kalbinde yer aldığı söylenebilmektedir (Walmsley, 2012: 7). Bununla birlikte 1980'lere kadar; dil modellerinin ve daha geniş anlamda yapay zekânın geliştirilmesi, yalnızca insan dilini taklit etmeyi değil, onu gerçekten kavrama

hedefi etrafında şekillenmiştir. 1980'lerin sonlarında yaklaşım, veri kümeleri tarafından bilgi verilen hesaplamalara dayalı çıktılar üreten ve istatistiksel dil modellerinin ortaya çıkmasına yol açan olasılık modellerine doğru kaymıştır. 21. yüzyılda ise, özellikle 2010'larda "Büyük Veri"nin yükselişinden bu yana, yapay zekânın karmaşıklığında da üstel bir büyüme kaydedilmiştir (Analysis ve Research Team, 2023: 2; Crawford, 2021: 99). Daha sonrasında çok daha büyük ve daha karmaşık dil modellerinin oluşturulmasını sağlayan derin öğrenme tekniklerinin geliştirilmesi söz konusu olmuştur (Young vd., 2018: 55).

2015 yılında Sam Altman, Elon Musk ve diğer AI şirketlerinden birkaç eski araştırmacı tarafından kurulan bir yapay zekâ (AI) araştırma ve dağıtım şirketi olan OpenAI laboratuvarı; yapay zekâ teknolojilerinin oluşturulmasında hızlı bir ilerleme kaydetmiş, DALL-E ve ChatGPT dahil olmak üzere genel pazar için çeşitli makine öğrenimi ürünleri üretmiştir (Analysis and Research Team, 2023: 5; Devlin vd., 2018: 4184; Mishra ve Awasthi, 2023: 165). Üretken Önceden Eğitilmiş Transformer olarak da ifade edilen, GPT, doğal insan dilinden neredeyse ayırt edilemeyen, tutarlı ve incelikli yanıt metni üretebilen bir dil modeli olarak tanımlanmaktadır (Analysis and Research Team, 2023: 3; Chen vd., 2023: 2; Mishra ve Awasthi, 2023: 165). Generative Pre-trained Transformer (GPT)'deki "Generative" kelimesindeki *G* harfi «Üretken»liği temsil ederek, aracın metin üretme kapasitesini ifade etmektedir. *P* harfi ise, "Ön eğitim" anlamına gelen "Pre-training" kelimesinden gelmekte ve bireylerin yeni şeyler öğrenmek için önceki bilgileri kullanmaları gibi bir makine öğrenimi işindeki bir modelin başka bir modeli eğitmek için konuşlandırılmasıdır.

Ön eğitim için önemli miktarda metin sunan ChatGPT'de sinir ağı *T*, her veri serisi bileşeni arasındaki genel bağlantıyı inceleyen "Transformer"ı temsil etmektedir (Haleem vd., 2022: 2). İşte üretken önceden eğitilmiş bir transformatör (GPT) mimarisi üzerine inşa edilen ChatGPT de, girdi metninin bağlamına bağlı olarak yanıtlar üretmek için sinir ağlarını kullanarak doğal dili işleme prensibine dayanmaktadır (Saputra vd., 2023: 604). ChatGPT, bir sorunun veya konuşmanın bağlamını ve amacını anlamak ve uygun şekilde yanıt vermek için özel olarak tasarlanmıştır. Bu yapay zekâ, modelin sağlanan girdiye dayalı olarak metin üretmesine, sorulara yanıt üretmesine veya konuşmayı doğal bir şekilde sürdürmesini sağlamaktadır (Silva ve Costa, 2023). ChatGPT'nin amacı ise, insanlar ve yapay zekâ sistemleri arasında daha doğal etkileşimler yaratarak onların otomatik destek temsilcileri gibi çeşitli görevlerde kullanılacak anlamlı konuşmalar yapmalarına olanak sağlamaktır (George vd., 2023: 11). Bu yüzden ChatGPT'nin temel yeteneği insanlarla doğal ve akıllı bir şekilde sohbet edebilmesidir. Basit sorulardan karmaşık tartışmalara kadar çok çeşitli konuları anlayabilir ve hatta konuşmanın tonunu ve duygusunu algılayıp yanıt verebilir

(Chowdhury ve Aktar, 2023: 4). ChatGPT, kullanıcıların söylediklerine dayalı olarak yeni fikirleri hızlı bir şekilde öğrenebilir ve aynı zamanda her konuşma dizisindeki farklı durumlara uyum sağlayabilir ve eksik cümleler verildiğinde bile yararlı yanıtlar bulabilir (George vd., 2023: 11).

Kapsamlı miktarda metin verisi üzerinde eğitim verdiği için çok çeşitli kelimeleri anlama ve üretme yeteneğine sahip olan ChatGPT; dil tanıma, soru yanıtlama ve paragraf tamamlama gibi çeşitli etkinlikler yapmak üzere eğitilebilir. Ayrıca sohbet botları ve diğer konuşma arayüzleri oluşturmak için de uygundur. Özetle, ChatGPT, metin üretimi, dil anlama ve etkileşimli programlar dahil olmak üzere çok çeşitli uygulamalar için doğal dili kavrayabilen ve oluşturabilen kullanışlı bir modeldir (van Dis vd., 2023: 224; Gill ve Kaur, 2023: 262). Dolayısıyla neredeyse her soruya yanıt verebilecek ücretsiz bir sohbet robotu olan ChatGPT (Zielinski vd., 2023: 75), insanların sanal asistanlara veya sohbet robotlarına ihtiyaç duydukları tüm bilgileri her zaman eksiksiz sağlayamama durumlarında bile yine de yararlı yanıtlar isteyebilecekleri gerçek dünya uygulamaları için etkili bir seçim olarak görülmektedir (George vd., 2023: 11).

ChatGPT'nin ÖRGÜTLERDE KULLANIMI

Verimli ve esnek organizasyon modelleri aracılığıyla örgütsel süreçlerin ve uygulamaların sürekli olarak iyileştirilmesi hedeflenmektedir (Silva ve Costa, 2023: 1). Bu anlamda üretken yapay zekâ ChatGPT, işletmelerin iş süreçlerini, modellerini, alanlarını, organizasyonel ve kültürel yapılarını iyileştirmelerine yardımcı olan bir dijital dönüşüm platformu olarak karşımıza çıkmaktadır (George vd., 2023: 17). Bilgi erişiminde getirdiği paradigma değişiklikleri kullanıcılarına faydalı sonuçlar sağlayan ChatGPT, günümüzde farklı endüstriler açısından hızla yayılan ve popülerleşen bir yapay zekâ modeli olarak çok yönlü bir kaynak görevi taşımaktadır (Gill ve Kaur, 2023: 262). Bu bağlamda ChatGPT, tasarım, üretim ve mühendislik gibi alanlarda ilgili görevlere yardımcı olacak bir yapay zekâ uzmanı olarak hareket etme potansiyeline sahiptir (Wang vd., 2023: 8).

Daha geniş perspektifte ele alınması gerekirse; yapay zekâ destekli teknolojiler; eğitim, araştırma, gazetecilik, kitle iletişim, medya ve iletişim, bilgi teknolojisi, üretim, yönetim, insan kaynakları, pazarlama, müşteri hizmetleri, perakende, eğlence, finans, sağlık hizmetleri gibi birçok alanda kullanım alanı bulmaktadır (Eubanks, 2022; Aktay vd., 2023; Chen vd., 2023; Chowdhury ve Aktar, 2023; Chowdhury vd., 2023; Cullinane ve Cushen, 2019; George ve George, 2022; George vd., 2023; Gill ve Kaur, 2023; Haleem vd., 2022; Jain vd., 2023; Kırık ve Özkoçak, 2023; Korzynski vd., 2023; Kumar vd., 2023; Liebrez vd., 2023; Lu vd., 2020; Mishra ve Awasthi, 2023; Noy ve Zhang, 2023; Ren vd., 2023; Rico, 2022; Shen vd., 2023; Silva ve Costa, 2023; Votto

vd., 2021; Wang vd., 2023; Wheeler ve Buckley, 2021; Yiğit vd., 2023; Yue vd., 2023; Zhang vd., 2020).

ÖRGÜTLER AÇISINDAN ChatGPT FIRSAT mı TEHDİT mi?

ChatGPT'nin kullanıma sunulmasından bu yana sahip olduğu özellikleri ve kullanıcı geri bildirimleri hakkında çeşitli tartışmalar gündeme gelmektedir (Analysis ve Research Team, 2023: 2). Bireyler ve örgütler açısından sunduğu birçok imkan ve fırsat ile yapay zekâ alanında bir atılım olarak adlandırılan ChatGPT örgütler için güçlü bir araç olmasına rağmen, bu teknolojinin işletmelerin içinde kullanıldığı alanlarda çeşitli sınırlamalar, dezavantajlar, riskler ve tehditler söz konusu olabilmektedir (Korzynski vd., 2023: 5; Ren vd., 2023: Koçyiğit ve Darı, 2023).

Örgütler Açısından ChatGPT Fırsat mı?

Yönetim Faaliyetleri Açısından ChatGPT Kullanımı ve Sunduğu Fırsatlar

Örgütlerdeki yönetim faaliyetleri açısından kullanıma sahip olan ChatGPT, çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Öncelikle karar verme sürecine insanın yaklaşımı birçok sınırlamayla bağlantılı olduğundan bu yönüyle ChatGPT, insanların bu sınırlamalardan bazılarını en aza indirmesine olanak sağlayabilmektedir. Spesifik olarak, bireyler ilgili tüm faktörleri dikkate alamadıklarından verdikleri kararlar optimal değildir. Özellikle ChatGPT, büyük miktarda veriyi yapılandırılmış ve mantıksal bir şekilde sunarak bireylerin çeşitli seçenekleri filtrelemesine ve organize etmesine ve doğal dil arama yetenekleri sunarak karar vericilerin ihtiyaç duydukları bilgileri kolayca almalarına olanak tanımaktadır (Korzynski vd., 2023: 5). Yine çeşitlilik, karmaşıklık ve esneklikten kaynaklanan çözümleri aramak ve işleri daha verimli ve etkili bir şekilde yapmak örgütler için belli dönemlerde zorlayıcı olabilmektedir. Bu gibi durumlarda örgütlerde yönetim faaliyetleri açısından yapay zekâyâ dayalı çözümlerin geliştirilmesi, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde zaman ve maliyet tasarrufu sağlamak için de önemli bir fırsat olarak görülmektedir (Korzynski vd., 2023: 9). Bununla birlikte, yapay zekâ ile iç içe olan otomasyon sistemleri, insanların yerine belirli görevleri yerine getirmektedir (Acemoğlu ve Restrepo, 2019: 3).

Günümüz dijitalleşme çağında örgütlerin büyümesi ve karmaşılaşmasının sonucu olarak örgütlerdeki yönetsel görevler de artmaktadır. Örgütlerin büyümesine paralel olarak otomasyonun yönetim kademesinde daha geniş bir perspektifin uygulanması ise, ChatGPT gibi üretken yapay zekâ gibi çözümlerin daha yaygın bir şekilde kullanılmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda ChatGPT teknolojisi kullanımının, yönetsel anlamda stratejik, idari ve işlevsel düzeylerde sunduğu birtakım fırsatlar söz konusudur. Bu çerçevede stratejik düzeyde üretken yapay zekâ ChatGPT'nin kullanılması; yöneticilerin belirli

durumlarda tavsiyeler almak için karar alma süreçlerini desteklemektedir. Bilgi yönetimini etkilemesi açısından ChatGPT; bilginin paylaşılmasını, organize edilmesini ve geri alınmasını sağlamanın yanı sıra yeni fikirler üretmenin farklı yollarını sunarak örgüt içinde bilginin geliştirilmesini ve yayılmasını kolaylaştırabilmektedir. İdari düzeyde kullanılan ChatGPT ise; çalışma zamanının organize edilmesini, görevlerin planlanmasını ve önemli görevlerin hatırlatılmasını kolaylaştırabilmektedir. Randevuları planlamak, iş belgeleri oluşturmak veya kayıt tutmak gibi tekrarlanan görevleri otomatikleştirmek için uygulanabilmektedir. Bu tür yapay zekâ desteğinin uzun vadede çalışan performansını olumlu yönde etkileyebileceği ifade edilmektedir (Korzynski vd., 2023: 9-10).

ChatGPT'nin işletmelerde işlevsel düzeyde kullanılması ise, çalışanlarla ve müşterilerle olan iletişim ve etkileşim sürecinde rol oynamaktadır. Müşteriler ve çalışanlar ile olan iletişim sürecinde ChatGPT'nin konuşmaya dayalı işleyişi sayesinde örgütün tüm birimlerinin örgüt içi ve dışı etkileşimi verimli bir hal alabilmekte ve gerek çalışanların gerekse de müşterilerin ihtiyaçlarının yönetilmesini eksiksiz şekilde sağlanabilmektedir (Wheeler ve Buckley, 2021: 45).

İnsan Kaynakları Açısından ChatGPT Kullanımı ve Sunduğu Fırsatlar

Etkilerini pek çok alanda hissettiren ve giderek daha fazla kullanım alanı bulan ChatGPT, İnsan Kaynakları Yönetimi açısından çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Teknolojinin İKY üzerindeki etkisi uzun zamandır gözlemlense de işin doğasındaki asıl değişim, son gelişmeler sayesinde gözle görülür hale gelmiştir. Artan teknoloji kullanımı, dijital iş gücünün yetkinliklerini, öz farkındalığını ve ilişkisel beklentilerini etkilediği gibi, işlerin yapılandırılma ve yürütülme biçimini de etkilemektedir (Colbert vd., 2016: 734). Bu anlamda ChatGPT, çalışanların soru sorabileceği ve zamanında yanıt alabileceği bir platform sağlayarak, çalışanlar ve İK departmanları arasındaki iletişimi geliştirmek için kullanılmaktadır. Bu durum, olumlu ilişkiler kurulmasına ve iş tatmininin artırılmasına yardımcı olabilmektedir (Korzynski vd., 2023: 8).

Bunun yanı sıra, ChatGPT'nin İK süreçlerinin işlerliğinde önemli bir rol oynadığına da değinilmektedir. Bilindiği üzere İKY süreçlerindeki faaliyetlerin çoğu standartlaştırılabilir yapıya sahip olduğu için, yapılan işler insanlara kıyasla yapay zekâ tarafından çok daha hızlı gerçekleştirilebilme potansiyeline sahiptir. Örneğin, e-İKY ile artık İK yöneticileri pozisyon başına artan sayıda başvuru almakta ve dolayısıyla artan miktardaki bilgiyi işleyememekte, ihtiyaç duyulan hız ve hacimde kararlar alamamaktadır (Black ve van Esch, 2020: 216). ChatGPT, zaman içinde öğrenme ve gelişme yeteneği ile otomasyon sistemlerinin kullanılmasını bir sonraki seviyeye taşımış ve makine öğrenimi sayesinde rutin faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yardımcı olabilecek iş

tanımları, öz geçmişlerin otomatik olarak taranması ve en nitelikli adayların tavsiye edilmesi, adaylarla ilk görüşmelerin yapılması, geçmiş işe alım kararlarına dayalı tahminler yapılması ve İK yönergeleri gibi insan kaynakları ile ilgili verileri yönetebilme fırsatını örgütlere sunmaktadır (Analysis and Research Team, 2023: 9-10; Korzynski vd., 2023: 8).

Müşteri Hizmetleri ve Pazarlama Faaliyetleri Açısından ChatGPT Kullanımı ve Sunduğu Fırsatlar

ChatGPT'yi örgütler için değerli bir varlık haline getiren, örgütlere fırsatlar sunan ve bu anlamda yaygın kullanıma sahip olan bir diğer alan ise müşteri hizmetleri ve pazarlama faaliyetleridir. Daha hızlı ve daha verimli müşteri desteğine olan talebin artmasıyla birlikte örgütler, müşteri hizmetlerini geliştirmek için otomasyon ve yapay zekâ teknolojilerine yönelim göstermiştir (Chowdhury vd., 2023: 4). ChatGPT tabanlı sistem, geleneksel müşteri destek sistemlerine göre çeşitli fırsatlar sunmakta ve günümüz endüstrisinde müşteri hizmetlerini geliştirmek isteyen işletmeler için değerli bir araç olabilmektedir (Chowdhury vd., 2023: 8). Yine pazardaki eğilimleri belirlemek ve değerlendirmek adına yararlı bir araç olan ChatGPT; insan, teknoloji ve makine arasındaki karmaşık etkileşimlerin bir yönünü ortaya koyarak (Taecharungroj, 2023: 1) zaman ve emek açısından tasarruf ile de örgütlere artı değer sağlamaktadır (Haleem vd., 2022: 3). Bu anlamda işletmelerde, müşteri satın alımlarının, sadakatinin ve örgütsel performansın optimizasyonunu sağlamak için (Prentice ve Nguyen, 2020: 1; Sung vd., 2021: 10) çalışanların hizmetleri ile üretken yapay zekâ hizmetlerinin iş birliğine verilen önemin de son dönemlerde arttığı görülmektedir (Korzynski vd., 2023: 7).

ChatGPT'nin, kullanıcı etkileşimlerine göre kullanıcı hakkında kapsamlı bir öğrenme süreci işletmesi, yanıtları ve önerileri zamanla daha kişiselleştirilmiş ve doğru hale getirmesi, çalışan ve yapay zekâ entegrasyonu ile çalışanların ChatGPT'yi kullanması gibi süreçler; işlerin daha hızlı ve başarılı bir şekilde tamamlanmasını sağlayarak, yaratıcılık ve analitik düşünme gerektiren üst düzey çalışmalara zaman yaratma fırsatı sunmaktadır (Mishra ve Awasthi, 2023: 167). Yine örgütler, ChatGPT'nin gücünden yararlanarak müşterilerine hızlı ve doğru yanıtlar sunması sayesinde daha yüksek müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlanabilmekte, bunun sonucunda da gelir ve kârlılık artabilmektedir (Chowdhury vd., 2023: 4).

Örgütlerin müşteri hizmetleri etkileşimlerini otomatikleştirmek için de ChatGPT kullanılmaktadır. Bu bağlamda örgütler, müşterilerine kişiselleştirilmiş öneriler sunmak, sorgulara cevap vermek ya da satış sonrası destekle ilgili yaygın müşteri sorularına otomatik yanıtlar sağlamak için ChatGPT'yi kullanabilmektedirler. Web siteleri, mobil uygulamalar ve mesajlaşma hizmetleri de dahil olmak üzere çeşitli platformlara yerleştirilebilecek ChatGPT

uygulamaları, temel bilgi sorgularından karmaşık sorun çözmeye kadar çok çeşitli müşteri isteklerini karşılayabilir (Chowdhury vd., 2023: 5; Gill ve Kaur, 2023: 267; Kumar vd., 2023: 6; Mishra ve Awasthi, 2023: 166-167). Böylelikle, müşteriler beklemeye gerek kalmadan veya müşteri hizmetleri temsilcileriyle telefonda konuşarak zaman harcamadan ihtiyaç duydukları yardımı kolaylıkla alabilirken (Chowdhury vd., 2023: 5; George vd., 2023: 18); örgütler de ek personele ihtiyaç duymaksızın ve çalışanların iş yükünü azaltarak çok sayıda müşteri sorgusuna otomatik yanıtlar sağlayarak 7/24 müşteri hizmeti sunma fırsatını elde eder. Bu da aynı zamanda örgütler açısından personel maliyetlerinin azalmasının yanı sıra, operasyonel verimliliğin de artmasına yardımcı olabilmektedir (Analysis and Research Team, 2023: 9; Chowdhury vd., 2023: 5; Korzynski vd., 2023: 6; Kumar vd., 2023: 6).

ChatGPT, müşteri verilerini inceleyerek belirli ihtiyaçlara ve ilgi alanlarına yönelik ürünler veya bilgiler için öneriler de geliştirebilmektedir (Haleem vd., 2022: 3). Aynı zamanda ChatGPT'yi kullanan örgütler; müşterilerin satın alma geçmişlerine bakarak, tüketici tercihleri ve davranış kalıpları hakkında bilgi toplayarak analiz edebilme fırsatı yakalayabilmektedir. Bunun sonucunda örgütler, müşteriler açısından kişiselleştirilmiş ve ilgi duyacakları ürünleri sunabilirken, kendi süreçleri açısından ise ürün ve hizmetlerini geliştirmeleri için değerli bilgiler elde edebilmektedir (Kumar vd., 2023: 6). Dolayısıyla da örgütler, mevcut müşterilerin yanı sıra uzun vadede yeni müşteri elde etme fırsatı yakalamış olmaktadır (Gill ve Kaur, 2023: 266; Jain vd., 2023: 9). Bu durum, müşteri tabanlarını genişletmek, yeni pazarlara erişmek, pazarlama kampanyaları yürütmek ve hem mevcut hem de potansiyel müşterilerle daha yakın bağlar kurmak isteyen örgütler açısından bir fırsat değerindedir (Haleem vd., 2022: 3).

İşletmelerin pazarlama etkinliklerini ve rekabet güçlerini artırmaları açısından da yeni anlayışlar ve çözümler sağlayan ChatGPT ile (Saputra vd., 2023: 605) çok büyük miktarda reklamcılık bilgisi analiz edilerek reklam stratejileri ve girişimleri hakkında bilgi sağlayabilecek davranış kalıpları ortaya çıkarılabilmektedir (Gill ve Kaur, 2023: 266). Bu sayede ChatGPT örgütlere, dünyanın dört bir yanından farklı dil ve kültürlerden pazarlara ve müşterilere ulaşma ve iletişim kurma fırsatı elde etme açısından; hedef kitleye, pazarlama hedeflerine ve bütçeye göre tavsiyeler verebilmektedir (Oviedo-Trespalacios vd., 2023: 2). Aynı zamanda gelecekteki operasyonların optimizasyonu hakkında da bilgi sağlayarak daha yüksek yatırım getirisi elde etme imkanı sunan ChatGPT'nin (George vd., 2023: 17); örgütlere dijital pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini izleme, değerlendirme ve iyileştirme fırsatı sağlayacağı da ifade edilmektedir (Oviedo-Trespalacios vd., 2023: 2).

Finansal Faaliyetler Açısından ChatGPT Kullanımı ve Sunduğu Fırsatlar

Finans sektöründe ChatGPT'nin kullanılması, gerek örgütler gerekse de finans müşterileri için çeşitli fırsatlar sunmaktadır (George vd., 2023: 16). Finansal hizmetleri güçlendirmek, verimliliği artırmak, deneyimleri kişiselleştirmek ve riskleri azaltmak için kullanılan ChatGPT; manuel şekilde sunulan alışlagelmiş hizmetlere kıyasla yüksek düzeyde profesyonellik ve doğruluk sergilediğinden, finansal firmaların rekabet gücünü ve kârlılığını artırma fırsatı sunmaktadır. Bu nedenle özellikle ChatGPT'nin, bankacılık ve finans sektörü açısından giderek daha da önemli hale geleceği düşünülmektedir (Ren vd., 2023: 5; George vd., 2023: 17).

ChatGPT; iç görüş sağlamak, soruları yanıtlamak, raporlar oluşturmak ve piyasa eğilimleri ile veri analizine dayalı finansal tavsiyeler sunmak için finans ve muhasebe verilerinin etkin bir biçimde işletilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda finansal kurumların müşteri hizmetleri, kredi ve diğer bireysel işlemleri gerçekleştirmesine, verimliliği artırmasına ve maliyetleri azaltmasına yardımcı olabilecek yüksek otomasyona sahiptir (Analysis and Research Team, 2023: 9; Ren vd., 2023: 5). Bu sayede ChatGPT, birçok müşteri sorgusuna hızlı, doğru ve verimli yanıtlar vererek müşteriler ve temsilciler arasındaki görüşmeleri otomatikleştirirken, aynı zamanda basit soruları yanıtlamak veya hesap bilgilerini kontrol etmek gibi görevlerde zamandan tasarruf sağlayabilmektedir. Bu durum da müşteri hizmetlerinin maliyetlerini azaltırken, örgütün finans hizmet sunum etkinliğini artıracaktır (Analysis and Research Team, 2023: 9; George vd., 2023: 16). Ayrıca ChatGPT, kullanıcı risk geçmişlerine ve parasal hedeflere göre yatırımlar için kişiselleştirilmiş otomatik öneriler sunmada da rol oynamaktadır (Gill ve Kaur, 2023: 265; Yue vd., 2023: 1). Bu bağlamda ChatGPT, kişiselleştirilmiş finansal hizmetler sağlayarak, kullanıcıların geçmişini analiz ederek, finansal ihtiyaçlarına ve hedeflerine göre özel yatırım tavsiyeleri verebilmektedir.

Müşterilerin harcamalarını izlemelerine, finansal planlar oluşturmalarına ve fonlarıyla ilgili bilinçli kararlar almalarına olanak tanıyarak müşteri deneyimini iyileştirebilir (Ren vd., 2023: 5; George vd., 2023: 16). Ayrıca finansal kurumlar müşteri bilgilerini incelemek, kredi notları oluşturmak ve daha bilinçli kredi kararları vermek için de ChatGPT'yi kullanmaktadır. Bu süreçte örgütler müşterilerin mali durumlarına ve kredi geçmişlerine göre kredi kullandırımı yaptırabilmektedir. Bu anlamda ChatGPT, bir yatırım veya krediyle ilişkili risk düzeyini belirlemek için borçlunun kredi kaydını, sektörün istikrarını ve piyasadaki dalgalanmaları analiz edebilir (George vd., 2023: 17). ChatGPT ile çok sayıda finansal bilgi kullanılarak, trendler ve piyasalardaki hareketler hakkındaki görüşler ortaya çıkarılmaktadır. Böylelikle daha bilinçli iş kararları vermek için örgütler daha fazla bilgiyi kullanma fırsatı elde edebilirler (George

vd., 2023: 17; Gill ve Kaur, 2023: 265). Dolayısıyla ChatGPT'nin finansal verileri analiz etme ve tavsiye vermesi, örgütlerin, akıllı yatırımlar yapması açısından bir fırsat değerindedir (Yue vd., 2023: 26; Gill ve Kaur, 2023: 267). Son olarak ChatGPT, mali verileri analiz ederek ve olası tehditleri belirleyerek riskleri azaltmak için stratejiler geliştirmede mali kurumlara yardımcı olmaktadır (Gill ve Kaur, 2023: 267). Müşteri etkileşimlerinin incelenmesi ve anormal davranışların tespiti yoluyla ChatGPT, sahtekarlık ve dolandırıcılık faaliyetlerini ortaya çıkarmak için kullanılabilir. Bu da, riski en aza indirerek mali kayıpların önlenmesine yardımcı olabilir (George vd., 2023: 17).

Üretim Faaliyetleri Açısından ChatGPT Kullanımı ve Sunduğu Fırsatlar

Teknoloji ve yapay zekâdaki son gelişmelerin, üretim endüstrisi üzerinde de çeşitli etkileri beraberinde getirdiği ifade edilmektedir. Üretim endüstrisi, yürütülmesi önemli bilgi ve deneyim gerektiren sayısız karmaşık görevi içermektedir. Bu anlamda sonsuz gibi görünen bilgi tabanı ve son derece organize yanıt stiliyle ChatGPT'nin endüstrinin her alanında devrim yaratmasına ilişkin kuvvetli beklenti söz konusudur. ChatGPT'nin yeteneklerinin kapsamı ve endüstrinin gelecekteki devrimine sağlayacağı katkıların kapsamı halen net bir şekilde tanımlanamasa da çok çeşitli fırsatları da beraberinde getirebileceği yönünde görüşler bulunmaktadır. Ancak ChatGPT'nin tasarım ve üretim görevlerini destekleme konusundaki yeteneklerinin; bilgi sağlama, tutarlı ve yapılandırılmış içerik üretme ve ilk çözümleri önerme konusunda etkileyici olduğu görülmektedir. Üretken bir model olarak ChatGPT, kapsamlı, yaratıcı ve objektif bir şekilde gelecek vaat eden yaratımlar sunarak özetleme, sentez ve yaratımla ilgili çalışmalarını destekleme potansiyelini ortaya koymaktadır. Hatta ChatGPT, çözüm üretmek için mevcut olmayan kuralları veya denklemleri bile üretebilmektedir. Araştırma sonuçlarına dayanarak bilim insanları, ChatGPT'nin insan-makine işbirliğini, bilgi yönetimini, tasarım yeniliğini ve mühendislik beceri eğitimini kolaylaştırma potansiyelini vurgulamaktadır (Wang vd., 2023: 7, 13).

ChatGPT'nin kullanımı aynı zamanda, örgütlerin envanter yönetimini ve tedarik zinciri operasyonlarını iyileştirmelerinde de yardımcı olabilmektedir. ChatGPT, müşteri sorularını ve isteklerini takip ederek perakendecilerin popüler ürünleri ve trendleri belirlemelerine yardımcı olarak envanterlerini buna göre ayarlamalarına olanak tanıyabilmektedir. Ek olarak ChatGPT, depo yönetimi sistemleri ve tedarik zinciri yazılımıyla entegre edilerek perakendecilerin operasyonlarını kolaylaştırmasına ve envanter doğruluğunu artırmasına yardımcı olabilmektedir (Kumar vd., 2023: 6). Dolayısıyla üretim endüstrisi açısından ChatGPT, süreçlere yönelik uzmanlığı ve otomasyonu sağladığı teknik bilgi ile fırsatlar taşıyan bir kullanım alanına sahiptir (Autor, 2015; 7; Noy ve Zhang, 2023; Wang vd., 2023: 7).

Örgütler Açısından ChatGPT Tehdit mi?

Örgütler açısından ChatGPT'nin kullanımının neden olduğu ilk tehdidin veri gizliliği ve güvenliği ile ilgili olduğunu söylemek mümkündür. ChatGPT'nin kullanımı, genellikle büyük miktarlarda hassas müşteri verilerinin işlenmesini içermektedir. Bu yüzden örgütlerin, müşteri gizliliğini korumak için bu verilerin güvenli şekilde saklanması ve işlenmesini sağlaması, potansiyel bir tehdit olarak görülmektedir (Biswas, 2023: 5; Deng ve Lin, 2022: 82; Saputra vd., 2023: 604). Bu bağlamda ChatGPT'nin gizlilik ve güvenlik temelinde çalışmalar gerçekleştirmesi ve kullanıcılara güvenceler sunması önemli görülmektedir (Koçyiğit ve Darı, 2023: 432).

Tehdit olarak değerlendirilebilecek bir diğer olumsuzluk ise, chatbot yanıtlarının doğruluğu ve güvenilirliği konusunda barındırdığı handikaplarıdır. Birden çok dilde yeterliğe sahip olan ChatGPT'nin dilsel esnekliği, onu uluslararası dağıtım için uygun hale getirerek, potansiyel kullanıcı havuzunu genişletmektedir. Metni çevirme, kullanıcı duygularını analiz etme ve çeşitli dillerde materyal üretme yeteneğinin tümü, bu özellik sayesinde mümkün olmaktadır (Gill ve Kaur, 2023: 264). Bununla birlikte zaman zaman ChatGPT, soruları anlamakta zorluk çekmekte, bu durum da ChatGPT'yi doğru çözümler üretmek için bilgiyi doğru şekilde kullanma becerisinden yoksun bırakmaktadır. ChatGPT, yanıtlarının altında yatan kavramlara ilişkin derinlemesine bir anlayışa sahip olmadığından; yanıtları her zaman güvenilir, izlenebilir ve doğrulanabilir nitelikte olamayabilir (Wang vd., 2023: 13). Dolayısıyla chatbotlar, müşteri isteklerini yorumlamak için karmaşık algoritmalara ve doğal dil işleme tekniklerine dayandığı için bunların yanlış veya eksik bilgi verme riski bulunmaktadır (Chowdhury vd., 2023: 5). ChatGPT, kesinlikle insanlarda olmayan hız ve ölçekte bazı yeteneklere sahip olsa da bazen yanlış, önyargılı veya anlamsız yanıtlar sağlayabilmektedir (Analysis ve Research Team, 2023: 1). Bu yüzden kullanıcıların, ChatGPT yanıtlarına güvenmeden önce bilgileri güvenilir kaynaklardan doğrulaması (Haleem vd., 2022: 6) ve bu süreçte olası hatalı ya da yanlış bilgi gibi risklerin de dikkate alınması gerekmektedir (Ren vd., 2023: 1).

ChatGPT'nin yaratıcılığa, empatiye ve insana özgü diğer yeteneklere ihtiyaç duyması, örgütlerde yaşanan bir diğer tehdit olarak karşımıza çıkmaktadır. ChatGPT, yanıtlar oluşturmak için istatistiksel teknikleri kullanan bir dil modelidir, bu yüzden yanıtları istatistiğe ve olasılığa dayalıdır; ancak dünyayı bir insan gibi gerçek anlamda anlayamaz. Her ne kadar yanıtların bir insan kaynağından gelmediği bilinse de insanlarda olan anlamsal işleme ve anlama kabiliyetlerine sahip olmadığı göz ardı edilmemelidir (Analysis ve Research Team, 2023: 1-2; Biswas, 2023: 5; Sejnowski, 2023: 311). Yapay zekâ sistemleri ile yalnızca belirli işleri yerine getirmek amaçlandığından, yaratıcı bir şekilde kavrama veya insanların duygularını, hislerini anlama yeteneğinden

yoksundur (Borji, 2023: 2; Haleem vd., 2022: 6; Koçyiğit ve Darı, 2023: 434). Dahası, sohbet robotları karmaşık veya belirsiz sorguları anlamakta zorlanabilir ve insan empatisi veya muhakemesi gerektiren durumlarla başa çıkamayabilir (Chowdhury vd., 2023: 5). Bu durum ise, özellikle duygular ve görüşler gibi sübjektif konularla uğraşırken, karmaşık veya incelikli müşteri geri bildirimlerini anlama ve yorumlama becerisinde sınırlamalara yol açabilmektedir (Biswas, 2023: 5; Ren vd., 2023: 5). Dolayısıyla ChatGPT aracılığıyla elde edilen yanıtlarda duygusal değer eksikliği, tek taraflı eğitim verilerinden kaynaklanan potansiyel önyargı gibi riskler göz ardı edilmemelidir (Ren vd., 2023: 1). Bu yüzden ChatGPT'nin akıl yürütmeye yönelik tamamen matematiksel yaklaşımı, insan benzeri zekâyla karıştırılmamalıdır. Çünkü kişiselleştirilmiş hizmetleri, esnekliği, duygusal zekâyı ve eleştirel düşünmeyi yalnızca insanlar sağlayabilmektedir. Dolayısıyla ChatGPT; insan duyguları, niyetleri ve bağlamı hakkında incelikli bir anlayıştan yoksun olduğu için bir dereceye kadar insan denetiminin gerekli olacağı ifade edilmektedir (Analysis and Research Team, 2023: 9).

ChatGPT'nin müşterileri anlamada zorluk çekebilmesi örgütler için tehdit niteliği taşıyabilir. ChatGPT'nin kullanımı esnasında standart dışı aksanlara sahip veya alışılmadık bir dil kullanan müşterileri anlamakta zorluk yaşanabilir (Deng ve Lin, 2023; 82; Kumar vd., 2023: 8). ChatGPT'den üretilen veriler taraflı veya eksikse sistem hatalı veya uygunsuz yanıtlar üretebilir. Ayrıca sistem, insan uzmanlığı gerektiren karmaşık sorguları her zaman gerçekleştiremeyebilir (Chowdhury vd., 2023: 8). Dolayısıyla, müşteriler sorularına tatmin edici yanıtlar alamamaları durumunda sohbet robotlarından rahatsız olma riski de bulunmaktadır (Kumar vd., 2023: 8). Bu durumda, özellikle geçmişte otomatik destek sistemleriyle olumsuz deneyimler yaşayan müşteriler, sohbet robotlarıyla etkileşime geçmekte tereddüt yaşayabilirler (Chowdhury vd., 2023: 5). Bu nedenle örgütlerin ChatGPT'nin kullanım örneklerini dikkatle değerlendirmesi ve bunun müşteri deneyimini geliştirecek şekilde entegre edildiğinden emin olması önem arz etmektedir (Kumar vd., 2023: 8).

Müşteri etkileşimini artırmak için örgütlerin avatarlar veya kişiselleştirilmiş mesajlar kullanarak daha insana benzeyen bir arayüze sahip sohbet robotları tasarlamalarının da bu anlamda faydalı olabileceği düşünülmektedir. Ek olarak, müşterilere ihtiyaç duyduklarında kişiselleştirilmiş ve empati desteği sağlamak için örgütlerin sohbet robotlarını, insan destek personelleriyle birleştirmelerinin de ifade edilen bu tehditleri ortadan kaldırabileceği düşünülmektedir (Chowdhury vd., 2023: 5).

ChatGPT'den kullanıcıların aradığı sonuçları üretebilmesi için bir çeşit insan uzmanlığına ihtiyaç duyulması da bir tehdit olarak kabul edilebilir. ChatGPT, herhangi bir bağlantı veya alıntı içermeyen, yalnızca ham metinleri

kullanmaktadır. Elbette bu yeni yapay zekâ teknolojileri zihin okuyamamaktadır. Dolayısıyla, bireylerin metin yönlendirmeleri yapabilmek gibi yeni; ama daha az karmaşık türden bir insan yaratıcılığına ihtiyaç duyması gerekmektedir (Haleem vd., 2022: 6). Bu anlamda ChatGPT'nin doğru yönetimi için insanlara ihtiyaç duyulduğunu da belirtmek gerekmektedir. Daha hızlı olmasına, günde 24 saat çalışmasına, zamanı ve görevleri optimize etmesine rağmen ChatGPT, herhangi bir çalışma ortamı için gerekli sosyal becerilere sahip değildir (Palos-Sánchez vd., 2022: 24). Bu yüzden gerek örgüt yöneticileri gerekse de çalışanlar ve müşteriler açısından ChatGPT'nin kullanımında teknik uzmanlığa sahip olunması da önem taşımaktadır. ChatGPT'yi kullanmak, makine öğrenimi ve doğal dil işleme anlayışı da dahil olmak üzere belirli düzeyde teknik uzmanlık gerektirmektedir. Bu nedenle örgütlerin, ChatGPT'yi etkin ve verimli bir şekilde kullanmak üzere gerekli uzmanlığa ve kaynaklara erişebildiklerinden emin olmaları gerekmektedir (Biswas, 2023: 5).

ChatGPT ile ilgili örgütler açısından zaman zaman tehdit olarak da değerlendirilecek bir diğer kısıt ise, maliyet olarak ifade edilebilmektedir. Örgütsel faaliyetlerde çeşitli alanlarda ve örgütlerin pazar araştırmalarında ChatGPT'nin geliştirilmesi ve uygulanması, zaman zaman kaynak yoğun ve pahalı olabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin, ChatGPT teknolojisini kullanıp kullanmayacağına karar verirken; edinme, eğitime ve dağıtma ile ilgili maliyetleri de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Biswas, 2023: 5). Ayrıca örgütler açısından ifade edilen çeşitli mevcut ya da potansiyel tehditlere ek olarak, ChatGPT'nin Open AI şirketi tarafından kabul edilen bazı sorunlarının da olduğunu belirtmekte yarar vardır. ChatGPT, “yapay zekâ halüsinasyonu” olarak da nitelendirilen ve bazen doğru gibi görünen; ancak yanlış olan yanıtlar sağlayabilmektedir. Bu durum da ChatGPT'den alınacak performansı olumsuz etkileyebilmektedir. Çünkü ChatGPT, Eylül 2021'den sonra meydana gelen olaylar hakkında fazla bilgi sahibi dolmadığı için bilgisinin sınırlı olduğu ifade edilmiştir (Doshi vd., 2023: 6; Kumar vd., 2023: 4).

SONUÇ

Günümüz dinamizminde ve küresel rekabet ortamında örgütler açısından pazara değer katabilecek yenilikçi çözümler geliştirmek ve uygulamak amacıyla öngörüye ve teknolojik inovasyona dayalı proaktif bir yaklaşım amaçlanmaktadır. Bu kapsamda ChatGPT'nin de piyasaya sürülmesi, ChatGPT kullanımının daha fazla nasıl işsel fayda yaratabileceğini ve pazardaki konumu nasıl iyileştirebileceğini keşfetmede tüm sektörler açısından örgütleri harekete geçirmiştir (Analysis and Research Team, 2023: 7; Silva ve Costa, 2023: 1).

Yapılan çalışmalar da yönetimden, insan kaynaklarına, pazarlamadan finansa, tasarımdan üretime çeşitli sektörlerden birçok örgütsel süreçlere dâhil olan ChatGPT'nin örgütler açısından çeşitli etkilerinin olduğunu

göstermektedir. Bu anlamda yürütülen çalışmalar; ChatGPT'nin yönetim faaliyetleri ve iş süreçlerini verimli hale getirerek karar alma ve bilgi yönetimi açısından otomasyon ile iyileştirme sağladığını (Korzynski vd., 2023: 5); insan kaynaklarına yönelik işe alım ve prosedürel işlerle ilgili işlerlik ve kolaylık sağladığını (Analysis and Research Team, 2023: 9; Eubanks, 2022: 53; Korzynski vd., 2023: 8; Silva ve Costa, 2023: 1; Votto vd., 2021: 14); hızlı ve otomasyona dayalı müşteri hizmetleri sağlayarak müşteri ilişkilerinin verimini artırdığını (Chowdhury ve Aktar, 2023: 4; Chowdhury vd., 2023: 5; Gill ve Kaur, 2023: 264); insan müdahalesine ihtiyaç duymadan temel sorunları ele almak için 7/24 kullanılabilirliğini (Analysis and Research Team, 2023: 9; Chowdhury vd., 2023: 5; George vd., 2023: 17; Korzynski vd., 2023: 6; Kumar vd., 2023: 6); tüm bu süreçlerde zaman ve emek tasarrufu sağlayarak (Analysis and Research Team, 2023: 9; Chowdhury vd., 2023: 5; George vd., 2023: 10; Haleem vd., 2022: 3; Mishra ve Awasthi, 2023: 166; Korzynski vd., 2023: 8); çalışanların daha karmaşık ve yüksek öncelikli görevlere odaklanmalarına olanak tanıdığını (Chowdhury vd., 2023: 4) ortaya koymuştur.

Bununla birlikte ChatGPT'nin işletmecilik faaliyetlerinin hangi kolunda kullanılırsa kullanılsın, genel itibarıyla maliyetleri azaltarak işletmenin etkinliğini artırabildiğini, bu durumun da müşteri tatminini ve sadakatini artırabildiğini de söylemek mümkündür (Analysis and Research Team, 2023: 9; George vd., 2023: 16). İşte yaşanan tüm bu gelişmeler, GTP'yi günlük hayatlarımıza dahil etmenin hem mevcut hem de gelecek nesillerin yaşam kalitesini artırmanın yollarından birkaçı olarak görülmektedir (George vd., 2023: 10).

ChatGPT'nin kullanılmasının örgütler için sunduğu fırsat ve üstünlüklerin yanı sıra göz ardı edilmeyecek ve sınırlılık olarak da ifade edebileceğimiz tehdit niteliğinde çıktıları söz konusudur (Azeria, 2022: 6). Öncelikle ChatGPT'nin mükemmel olmadığı unutulmamalıdır (Koçyiğit ve Darıca, 2023: 435). Bu anlamda veri gizliliği ve güvenliği açısından olası açıklara sahip olması (Biswas, 2023: 5; Deng ve Lin, 2022: 82; Saputra vd., 2023: 604); chatbot yanıtlarının her zaman doğru ve güvenilir yanıtlar veremeyebilmesi (Analysis ve Research Team, 2023: 1; Chowdhury vd., 2023: 5; Haleem vd., 2022: 6; Ren vd., 2023: 1; Wang vd., 2023: 13); insan yaratıcılığı, empatisi ve duygusal zekâsından yoksun olması ve bu yüzden insan denetimine ihtiyaç duyması (Analysis ve Research Team, 2023: 1-2; Biswas, 2023: 5; Chowdhury vd., 2023: 5; Haleem vd., 2022: 6; Ren vd., 2023: 5; Sejnowski, 2023: 311); kullanıcıların istemlerini tam olarak anlayamama veya anlaşılır yanıtlar verememe sebebiyle kullanıcıların memnuniyetsizliğine sebep olması (Chowdhury vd., 2023: 5; Deng ve Lin, 2023: 82; Kumar vd., 2023: 8); kullanımında insan uzmanlığına sahip olunması gerektiği ve kullanım, eğitim ve dağıtım maliyetlerinin olması (Black ve van Esch, 2020: 222; Biswas, 2023: 5; Haleem vd., 2022: 6); insan kaynakları

süreçlerinde iş etiğine yönelik tutumlar ve kültürel geçmiş açısından yetersiz olabilmesi (Analysis and Research Team, 2023: 10) gibi çeşitli handikaplar söz konusu olabilmektedir.

Günümüz toplumunu etkileme potansiyeline sahip olan yapay zekâ destekli teknolojilerin, günlük yaşam açısından biz bireyleri ya da örgütsel düzeyde çalışanları da etkilediği göz ardı edilmemesi gereken bir diğer önemli alanı temsil etmektedir. Bu anlamda ChatGPT, bireylerin sosyal ve iş yaşamları açısından hayal güçlerini ve yaratıcılıklarını geliştirme (van Dis, 2023: 224; Wang vd., 2023: 7); karşılaştıkları problemler hususunda çözüm önerileri sunma (Mishra ve Awasthi, 2023: 166); insan kabiliyetini tamamlama ve buna bağlı sosyal ve iş yaşamında üretkenliği artırma (Boustan vd., 2022: 1; Kanazawa vd., 2022: 2 ; Noy ve Zhang, 2023: 5; van Dis, 2023: 224; Wang vd., 2023: 7); işlerin verimli şekilde yürütülmesi (Chowdhury ve Aktar, 2023: 4; Chowdhury vd., 2023: 5 ;Korzynski vd., 2023: 9; Silva ve Costa, 2023: 1) ve otomasyona dayalı zaman tasarrufu ile başka işlere odaklanma (Analysis and Research Team, 2023: 9; Chowdhury vd., 2023: 4; George vd., 2023: 10), hızlı ve kolay iletişim (Koçyiğit ve Darı, 2023: 435) gibi çeşitli fırsatları barındırmaktadır. Bunun yanı sıra yapay zekânın insan gücünü temsil etmesi ile istihdam problemleri ve işsizlik (Taecharungroj, 2023: 7; Mishra ve Awasthi, 2023: 167; Noy ve Zhang, 2023: 1; Palos-Sánchez vd., 2022: 24; Ren vd., 2023: 5; Yiğit vd., 2023: 63) gibi sorunların en dikkat çekici olası tehdit olduğu ifade edilebilir. Bu anlamda özellikle istihdam açısından var olan kaygılar en yaygın olanları denebilir (Noy ve Zhang, 2023: 12). Tüm bu etki alanları ile çeşitli türden fırsat ya da tehdit niteliği taşıyan ChatGPT'nin bireyler açısından etki düzeylerinin ele alınmasının da önemli olduğu düşünülmektedir.

Görüldüğü üzere yapay zekâ teknolojisi olan ChatGPT'nin kullanılmasının gerek örgütlerdeki iş süreçleri açısından gerekse de çalışanlar ya da toplum ve/veya bireyler açısından çok sayıda üstünlüklerin yanı sıra göz ardı edilmeyecek ve sınırlılık olarak da ifade edebileceğimiz çıktıları bulunmaktadır. Dolayısıyla da örgütler, işlerinde ChatGPT'yi kullanıp kullanmayacağına ve nasıl kullanacağına karar vermeden önce potansiyel yararları, fırsatları, sakıncaları ve tehditleri tartmalıdır. Yine benzer şekilde dil modelleri günlük hayatımızda daha fazla yer alacak şekilde ayarlandığından, risklerini akılda tutmak ve onları bir insan kadar yetenekli olarak düşünmekle yanılığa düşmemek önemlidir.

İnsanların başkalarını algılama ve zekâlarını değerlendirme biçimleri buna aykırı olabilir; çünkü insanlar akıcılığı zekâyla karıştırma eğilimindedir. Otomasyon yanlılığı (makine tarafından oluşturulan sonuçları daha doğru olarak değerlendirme eğilimi) ve kişinin önceden var olan önyargılarına uyduğu takdirde, makine tarafından üretilen çıktıyı insanların tavsiyelerine

tercih etmesi ile birleştğinde, aşırı güvenme riski önemli ölçüde artar. Bu durum ise, ChatGPT gibi uygulamalar tarafından sağlanan sözde kolay, doğru ve hazır çözümlere karşı tehlikeli bir aşırı bağımlılık yaratabilir (Analysis and Research Team, 2023: 18). Bu yüzden sunduğu fırsatların ve beraberinde getirdiği tehditlerin sağduyulu bir şekilde ele alınarak değerlendirilmesi gerek örgütler gerekse de bireyler açısından bir gerekliliktir.

ChatGPT'nin görece insanlardan daha fazla yeteneklere sahip olması, herhangi bir işe, sektöre ya da kişiye olan ihtiyacın ortadan kalkacağı anlamına da gelmez. Bu yüzden yapay zekâ destekli teknolojik gelişmelerin insan etkileşiminin yerini alacağını düşünmenin doğru olmadığı belirtilmiştir. ChatGPT gibi yapay zekâ teknolojilerinin, sürecin verimliliğini sağlamada sadece bir araç olduğu göz ardı edilmemelidir. Aksi halde bu düşünce kalıpları ChatGPT'nin faydalarının yayılımı açısından bir sınırlama olarak kabul görebilir (Korzynski vd., 2023: 8).

Son olarak popüler ChatGPT gibi sohbet robotlarının gelecekte insan ırkını ele geçirip geçirmeyeceği sorusu da akla gelebilir. Teknoloji ve yapay zekâdaki (AI) gelişmeler hızla gelişmeye devam ederken, dünyamızın bundan onlarca yıl sonra nasıl görüneceğini net bir şekilde tahmin etmek şu an için pek mümkün görünmemektedir. Bazı uzmanlar, yapay zekâ destekli otomasyonun, insanların işlerini kaybetmesine veya uzun vadede başka şekillerde etkilenmesine neden olabileceğinden endişe etse de bu endişelerin yakın zamanda meydana gelebilecek bir “robot ayaklanması”nın sinyallerini verdiğini düşünmek için bir neden yoktur. ChatGPT gibi teknolojilerin mümkün kıldığı artan otomasyon seviyeleri, iş hayatının bazı bölümlerini değiştirebilir; ancak makinelerin insanlara üstün geldiği olası distopik gelecekle ilgili endişelenmek için henüz erken olduğu düşünülmektedir (George vd., 2023: 19).

KAYNAKÇA

- Acemoğlu, D., ve Restrepo, P. (2019). Automation and New Tasks: How Technology Displaces and Reinstates Labor. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 3-30.
- Aktay, S., Seçkin, G. Ö. K. ve Uzunoğlu, D. (2023). Chatgpt in Education. *Türk Akademik Yayınlar Dergisi (TAY Journal)*, 7(2), 378-406.
- Analysis and Research Team (2023). ChatGPT in the Public Sector – overhyped or overlooked? Art Research Paper, Council of the European Union General Secretariat.
- Autor, D. (2015). Why are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29 (3), 3–30.
- Azeria, A. (2022). ChatGPT usage and limitations.
- Biswas, S. (2023). Title: Use of chatgpt in market research.
- Black, J. S. ve van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and How should a Manager Use it?. *Business Horizons*, 63(2), 215–226.
- Borji, A. (2023). A categorical archive of chatgpt failures. *arXiv preprint arXiv:2302.03494*, 1-21.
- Boustan, L. P., Choi, J. ve Clingingsmith, D. (2022). Automation after the Assembly Line: Computerized Machine Tools, Employment and Productivity in the United States (No. w30400). *National Bureau of Economic Research*.
- Chen, Q., Lu, Y., Gong, Y. ve Xiong, J. (2023). Can AI chatbots help retain customers? Impact of AI service quality on customer loyalty. *Internet Research (ahead-of-print)*.
- Chowdhury, N. A. ve Aktar, S. (2023). Unlocking the power of ChatGPT: An In-Depth Look at ChatAI's Business Model.
- Chowdhury, N. A., Awais, O. A. ve Aktar, S. (2023). Improving Customer Care with ChatGPT: A Case Study.
- Colbert, A., Yee, N. ve George, G. (2016). The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739.
- Crawford, K. (2021). *Atlas of AI*, New Haven: Yale University Press.
- Cullinane, N. ve Cushen, J. (2019). Applying Scientific Management to Modern Employment Relations and HRM. *Elgar Introduction to Theories of Human Resources and Employment Relations*, 53-66.
- Deng, J. ve Lin, Y. (2022). Frontiers in Computing and Intelligent Systems the Benefits and Challenges of Chatgpt: An Overview. *Frontiers in Computing and Intelligent Systems*, 2(2), 81–83.
- Devlin, J., Chang, M. W., Lee, K. ve Toutanova, K. (2018). Bert: Pre-training of Deep Bidirectional Transformers for Language Understanding. *arXiv preprint arXiv:1810.04805*.
- Doshi, R. H., Bajaj, S. S. ve Krumholz, H. M. (2023). ChatGPT: Temptations of Progress. *The American Journal of Bioethics*, 23(4).
- Eubanks, B. (2022). *Artificial intelligence for HR: Use AI to support and develop a successful workforce*. London: Kogan Page Publishers.
- George, A. S. ve George, A. H. (2022). A Review of Moonlighting in the IT Sector and its Impact. *Partners Universal International Research Journal*, 1(3), 64-73.
- George, A. S., George, A. H. ve Martin, A. G. (2023). A Review of Chatgpt AI's Impact on Several Business Sectors. *Partners Universal International Innovation Journal*, 1 (1), 9–23.
- Gill, S. S. ve Kaur, P. (2023). ChatGPT: Vision and Challenges. *Internet of Things and Cyber-Physical Systems*, 3, 262–271.
- Haleem, A., Javaid, M. ve Singh, R. P. (2022). An Era of ChatGPT as a Significant Futuristic Support Tool: A Study on Features, Abilities, and Challenges. *BenchCouncil transactions on benchmarks, standards and evaluations*, 2(4), 100089.

- Jain, V., Rai, H., Subash, P. ve Mogaji, E. (2023). The Prospects and Challenges of Chatgpt on Marketing Research and Practices. *Emmanuel, The Prospects and Challenges of ChatGPT on Marketing Research and Practices (March 23, 2023)*.
- Kanazawa, K., Kawaguchi, D., Shigeoka, H. ve Watanabe, Y. (2022). *AI, Skill, and Productivity: The Case of Taxi Drivers* (No. w30612). National Bureau of Economic Research.
- Kırık, A. M. ve Özkoçak, V. (2023). Medya ve İletişim Bağlamında Yapay Zekâ Tarihi ve Teknolojisi: Chatgpt ve Deepfake İle Gelen Dijital Dönüşüm. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, (58), 73-99.
- Koçyiğit, A. ve Darı, A. B. (2023), Yapay Zekâ İletişiminde Chatgpt: İnsanlaşan Dijitalleşmenin Geleceği. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 427-438.
- Korzynski, P., Mazurek, G., Altmann, A., Ejdy, J., Kazlauskaitė, R., Paliszkievics, J., Wavh, K. ve Ziemba, E. (2023). Generative Artificial Intelligence as a New Context for Management Theories: Analysis of ChatGPT. *Central European Management Journal*, 31(1), 3-13.
- Korteling, J. H., van de Boer-Visschedijk, G. C., Blankendaal, R. A., Boonekamp, R. C. ve Eikelboom, A. R. (2021). Human-versus Artificial Intelligence. *Frontiers in artificial intelligence*, 4, 622364, 1-13.
- Kumar, A., Gupta, N. ve Bapat, G. (2023). Who is Making the Decisions? How Retail Managers Can Use the Power of ChatGPT. *Journal of Business Strategy*.
- Kung, T. H., Cheatham, M., Medenilla, A., Sillos, C., De Leon, L., Elepaño, C., ... ve Tseng, V. (2023). Performance of ChatGPT on USMLE: Potential for AI-assisted Medical Education Using Large Language Models. *PLoS digital health*, 2(2), e0000198.
- Liebrezn, M., Schleifer, R., Buadze, A., Bhugra, D. ve Smith, A. (2023). Generating Scholarly Content with Chatgpt: Ethical Challenges for Medical Publishing. *The Lancet Digital Health*, 5(3), e105-e106.
- Liu, X., Zheng, Y., Du, Z., Ding, M., Qian, Y., Yang, Z. ve Tang, J. (2023). GPT Understands, Too. *AI Open*.
- Lu, Y., Chen, S., Xu, H. ve Yang, J. (2020). Chatbots in Customer Service: A Review and Research Agenda. *Journal of Service Management*, 31(4), 642-668.
- Lund, B. D. ve Wang, T. (2023). Chatting about ChatGPT: How may AI and GPT Impact Academia and Libraries?. *Library Hi Tech News*, 40(3), 26-29.
- Mishra, A. ve Awasthi, S. (2023). Chat GPT: Revolutionizing Communication or Threatening Authenticity?. *Management Dynamics*, 23(1), 165-168.
- Noy, S. ve Zhang, W. (2023). Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence. *Available at SSRN 4375283*.
- Okun, O., Yüksel, M. Karahan, M. O. ve Bozkurt, R. (2023). Akademik Yayıncılığın Yeni Yüzü: Chat Gpt ve Etik Tartışmaları. *International Journal of Commerce, Industry and Entrepreneurship Studies | Utisgad Journal*, 3(1), 39-50.
- Oviedo-Trespalacios, O., Peden, A. E., Cole-Hunter, T., Costantini, A., Haghani, M., Rod, J. E., ... ve Reniers, G. (2023). The Risks of Using Chatgpt to Obtain Common Safety-Related Information and Advice. *Safety Science*, 167, 106244.
- Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A. ve Infante-Moro, J. C. (2022). Artificial Intelligence and Human Resources Management: A Bibliometric Analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1), 2145631.
- Prentice, C. ve Nguyen, M. (2020). Engaging and Retaining Customers with AI and Employee Service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102186.
- Ren, C., Lee, S. J. ve Hu, C. (2023). Assessing the Efficacy of Chatgpt in Addressing Chinese Financial Conundrums: An In-depth Comparative Analysis of Human and AI-Generated Responses. *Computers in Human Behavior: Artificial Humans*, 1(2), 100007.
- Rico, J. D. (2022). Innovation 2022: New Products, New Markets. *Digitalist Hub*, 16 Dec. 2021,

- Saputra, R., Nasution, M. I. P. ve Dharma, B. (2023). The Impact of Using AI Chat GPT on Marketing Effectiveness: A Case Study on Instagram Marketing. *Indonesian Journal of Economics and Management*, 3(3), 603-617.
- Sarker, I. H. (2022). AI-Based Modeling: Techniques, Applications and Research Issues Towards Automation, Intelligent and Smart Systems. *SN Computer Science*, 3(2), 1–20.
- Sejnowski, T. J. (2023). Large Language Models and the Reverse Turing Test. *Neural computation*, 35(3), 309-342.
- Shen, Y., Heacock, L., Elias, J., Hentel, K. D., Reig, B., Shih, G. ve Moy, L. (2023). ChatGPT and Other Large Language Models are Double-Edged swords. *Radiology*, 230163.
- Silva, M. ve Costa, D. (2023). Chat GPT and Human Resource Management. XI international Conference on Research and Intervention in Human Resources People first - digital, diversity and sustainability, ISCAP - P.Porto | 27th and 28th April 2023.
- Taecharungroj, V. (2023). What Can Chatgpt Do? Analyzing Early Reactions to the Innovative Ai Chatbot on Twitter. *Big Data and Cognitive Computing*, 7(1), 35.
- van Dis E. A. M., Bollen, J., Zuidema, W., van Rooij, R. ve Bockting, C. L. (2023). ChatGPT: Five Priorities for Research. *Nature*, 614 (7947), 224–226.
- Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P. ve Rao, H. R. (2021). Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100047.
- Wang, X., Anwer, N., Dai, Y. ve Liu, A. (2023). ChatGPT for Design, Manufacturing, and Education, *Procedia CIRP*, 119, 7–14.
- Walmsley, J. (2012). *Mind and machine*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Wheeler, A. R. ve Buckley, M. R. (2021). The current state of HRM with automation, artificial intelligence, and machine learning. In *HR without People?* (pp. 45-67). Emerald Publishing Limited.
- Yiğit S., Berşe S. ve Dirgar E. (2023), Yapay Zekâ Destekli Dil İşleme Teknolojisi Olan ChatGPT'nin Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı. *Eurasian Journal of Health Technology Assessment*, 7(1), 57-65.
- Young, T., Hazarika, D., Poria, S. ve Cambria, E. (2018). Recent Trends in Deep Learning Based Natural Language Processing. *IEEE Computational Intelligence Magazine*, 13(3), 55-75.
- Yue, T., Au, D., Au, C. C. ve Iu, K. Y. (2023). Democratizing Financial Knowledge with Chatgpt by Openai: Unleashing The Power of Technology. *Available at SSRN 4346152*.
- Zhang, X., Li, Y. ve Liang, H. (2020). The Impact of Chatbots on Customer Satisfaction: An Empirical Study in the Hospitality Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 44(5), 765-786.
- Zielinski, C., Winker, M., Aggarwal, R., Ferris, L., Heinemann, M., Lapeña, J. F., ... ve Citrome, L. (2023). Chatbots, ChatGPT, and Scholarly Manuscripts-Wame Recommendations on ChatGPT and Chatbots in Relation to Scholarly Publications. *Afro-Egyptian Journal of Infectious and Endemic Diseases*, 13(1), 75-79.

ÖRGÜTSEL KÖRLÜĞÜN ÖNCÜLLERİ VE ARDILLARI

Tuba BIYIKBEYİ¹

Öz

Örgütsel miyopi olarak da bilinen örgütsel körlük kavramı, bir organizasyonun veya şirketin uzun vadeli sürdürülebilirliği ve başarısı için gerekli stratejik adımları atma konusundaki eksikliğini, hataları ve değişiklik ihtiyacını görememesini ifade etmektedir. Örgütsel körlük, organizasyonun rekabet avantajlarını sürdürme ya da gelecekteki pazar değişikliklerine uyum sağlama yeteneğini zayıflatabilir. Bu araştırma alanyazın taraması yapılarak, örgütsel körlüğün öncüllerini ve ardıllarını ve örgütsel körlüğün önüne geçilebilecek uygulamaları incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma bulgularına göre örgütsel körlüğün öncülleri; örgütteki çeşitliliğin az oluşu ve farklı bakış açısı eksikliği, eski başarıların rehaveti, denetimsizlik, monotonluk, değişim direnci, grup içi anlaşmazlıklar, çatışma yönetiminin etkin yürütülememesi, iletişim eksikliği, kısa vadeli kara odaklanma ve otokratik ve baskıcı bir liderlik anlayışdır. Örgütsel körlüğün ardılları ise iş tatminsizliği, kaynak israfı ve maddi kayıplar, firma değerinin zarar görmesi, verimsizlik, fırsatları kaçırma, büyümenin ve rekabet üstünlüğünün sürekliliğini sağlayamama, çalışanlarda tükenmişlik hissi ve gelişememe olarak bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimer: Örgütsel körlük, Örgütsel miyopi, Öncül ve ardıl

PRECURSORS AND CONSEQUENCES OF ORGANIZATIONAL BLINDNESS

Abstract

The concept of organizational blindness, also known as organizational myopia, refers to an organization's or company's inability to take the necessary strategic steps for its long-term sustainability and success, and its inability to see mistakes and the need for change. Organizational myopia can undermine the organization's ability to maintain competitive advantages or adapt to

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, tubabiyikbeyi@kilis.edu.tr ORCID: 0000-1770-7304

future market changes. This research aims to examine the precursors and consequences of organizational blindness and the practices that can prevent organizational blindness by literature review. According to the research findings, the precursors of organizational blindness are; lack of diversity in the organization and lack of different perspectives, complacency of old successes, lack of surveillance, monotony, resistance to change, disagreements, ineffective conflict management, lack of communication, focus on short-term profit and an autocratic and oppressive leadership approach. The consequences of organizational blindness have been found to be job dissatisfaction, waste of resources and financial losses, damage to company value, inefficiency, missing opportunities, failure to maintain competitive advantage and growth, feeling of burnout and lack of employees development.

Keywords: Organizational blindness, Organizational myopia, Precursors and consequences

GİRİŞ

Günümüzün karmaşık iş dünyasında, organizasyonların başarısı ve sürdürülebilirliği, etkin bir şekilde yönetilen ve yönlendirilen organizasyonlar için her zamankinden daha kritik hale gelmiştir. Ancak bazen organizasyonlar, mevcut sorunları, değişiklik ihtiyaçlarını, fırsat ya da tehditleri görme konusunda “örgütsel körlük” adı verilen bir olgu ile karşı karşıya kalabilirler.

Örgütsel körlük, zamansal seçenekler, organizasyonel yetenekler, çevresel kuvvetler ve firmanın dışındaki stratejiler konusunda dar bir görüşü yansıtmaktadır. Örgütsel körlükte farkındalık eksikliği, gelecekteki fırsatların tanınmasını ve karar vericilerin stratejik alternatifleri taramasını sınırlar. Bu kısıtlamalar, risk almayı da sınırlayabileceği gibi stratejik karar alma sürecinde hatalara neden olabilir (Ridge, 2014). Çünkü fırsatları kaçırdıkça, işletme büyüme durumundan uzaklaşacak ve rekabet avantajını da kaybedebilecektir.

Levinthal ve March (1993), örgütsel körlüğü yakın çevreye odaklanma, farklı yerlerdeki fırsatları görememe olarak ele almıştır. Bu mekânsal miyopi, bütüne odaklanmak yerine tek bir parçaya takılıp kalmaya ya da ormanı görmektense sadece önünde duran bir ağacı görmeye benzetilebilir. Chen vd, (2015) de, örgütsel körlüğün zamansal durumuna odaklanmıştır. Kısa vadeli kara odaklanan işletmelerin uzun vadedeki faydaları göz ardı etme durumlarında örgütsel körlüğe yakalanmış oldukları vurgulanmaktadır. Bazı yazarlar bu durumu olumlu körlük olarak bir strateji niteliğinde ele almıştır (Catino, 2013) Amaç kısa vadede hisse değerlerini artırmak için muhasebe kayıtlarına güzel rakamlar vermektir. Fakat anlık gider olarak görülen AR-GE gibi harcamalara bütçe ayrılmaması, gereken durumun görmezden gelinmesi uzun vadede işletmeler için olumsuz bir durum olarak geri dönmektedir.

Bu araştırma, örgütsel körlüğün anlaşılması ve ele alınmasına yönelik bir adım olarak tasarlanmıştır. Özellikle, örgütsel körlüğün nedenlerini ve sonuçlarını anlamak için daha fazla ışık tutmayı amaçlamaktadır. Örgütsel körlüğün altında yatan öncüller ve ardıllar, organizasyonların bu olguyu nasıl deneyimlediğini ve nasıl üstesinden gelebileceğini anlamada kritik bir role sahiptir. Bu amaçla alanyazın taraması olarak yapılan araştırmada örgütsel körlük kavramı, örgütsel körlüğün çeşitleri ve boyutları, silo sendromu, örgütsel körlüğün öncülleri, örgütsel körlüğün ardılları ve örgütsel körlüğe engel olabilecek tedbirler incelenmiştir.

ÖRGÜTSEL KÖRLÜK KAVRAMI

Bir göz hastalığı terimi olarak kullanılan miyopluk ya da miyopi terimi, gözün yakın objeleri net bir şekilde görürken, uzaktaki objeleri bulanık görmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Boyd, 2013). Yakını görememe veya yakın görüşlülük olarak da bilinen miyopi, uzak nesnelere görmeyi zorlaştırır. İşletmelerin de uzun vadede görüş eksikliğini ve rutinlerindeki hataları görememesini ifade eder. İşletmelerde, yakına odaklanma fikri, uzak olanın maliyetine karşılık yakın olanı tercih etmeyi (Levinthal & March 1993) ve kör noktaların varlığını (Zajac & Bazerman, 1991) içermektedir. Kör noktalar, gerçekçi olmayan hedefleri uygulama gayretlerinin sebep olduğu problemlere karşı, organizasyonların geliştirdiği bir savunma mekanizmasıdır. Kör noktalar, gerçekçi olmayan stratejik hedeflerin insanların birbirini suçlaması, bölünmeler yaratması ve idealleşme süreçleri gibi aracı etmenlerle güçlenir (Fotaki ve Hyde, 2014). Kör noktalar arttıkça, örgütsel körlüğe yakalanma ihtimalinin de arttığı söylenebilir.

Örgütsel körlük, çoğunlukla bireylerin iş yerlerinde değişmeyen takımlarla, aynı kişilerle ve aynı iş düzleminde rutin görevleri yaparken meydana gelmektedir. Çalışan kişi, iş akışına ve bu rutinliğe kendini kaptırıp kaybolabilir ve potansiyel tehditleri gözden kaçırmaya başlayabilir (Gürçay, 2019). Bunun dışında da iş akışını asla değiştirmemek üzere ezberci bir çalışma disiplini olduğundan, sırf bu akışı bozmamak için olası tehditlere bilinçli olarak gözünü kapatabilir.

Başka bir tanıma göre örgütsel körlük, vizyonu kısa vadeli olan bireylerin sıklıkla yakalandıkları bir hastalık veya bir tür olumsuz davranış şeklinde ifade edilmektedir (Ebrahim, 2005: 10). Örgütsel körlük, işletme körlüğü, miyopi ya da yönetsel miyopi (Ridge, 2014) olarak isimlendirilen bu durumda işletmeler fırsat ve tehditleri göremezler (Seymen vd, 2016). Çünkü fırsat ya da tehditi görüp harekete geçmek, yeni bir faaliyet ve risk algısı yaratabilmektedir. Oehmen vd (2020), risk yönetimi konusunu incelerken işletme körlüğünü kurumlar için risk yaratabilecek önemli faktörlerden biri olarak ele almışlardır. Bu durumu, belirsizlik ve cehaletin kolektif insan davranışı üzerindeki etkisi

olarak ortaya çıkan organizasyonel ve organizasyonlar arası miyopi şeklinde tanımlamıştır. Örgütsel körlük farklı çeşitlerde ortaya çıkabilmektedir.

Örgütsel Körlüğün Çeşitleri

Göz kapama, gözden kaçırma, vizyon eksikliği gibi ifadelerle belirtilen örgütsel körlüğün farklı türleri mevcuttur. Bu çeşitler bu çalışmada başarısızlık miyopisi, zamansal miyopi, mekânsal miyopi ve pozitif miyopi olarak tanımlanmıştır.

Başarısızlık miyopisi: Yalnızca başarıya odaklanan körlük olarak tanımlanmaktadır. Bu miyopi türünde bütün başarısız olma ihtimalleri ve riskler görmezden gelinir (Levinthal ve March, 1993). Odak noktası sadece başarıdır ve aşırı olumlu bakış açısı ile realist olmayan adımlar atılabilir. Örneğin işletmenin dönemsel kar zarar kapasitesini hesaplamadan büyük hedeflerle altından kalkamayacağı borçlar altına girmesi, başarısızlığa ihtimal vermeyen, hayalperest tavrın neden olduğu bir miyopidir.

Zamansal miyopi: Zamansal miyopi sergileyen yönetimlere sahip firmalarda, yatırımların uzun vadede değer yaratabileceği bir kaynak kullanım sistemi göz ardı edilerek, kararlar kısa vadeli performansı etkilemek üzere alınır (Ridge vd, 2014). Bu bazen kısa vadeli kazançların göz önünde somut bir şekilde tutulup şirket hisse değerini yüksek gösterip günü kurtarma telaşı ile bilinçli yapılabilirken (Chen vd, 2015), çoğunlukla bilinçsiz bir şekilde “elimizde ne var” anlayışı ile kısa vadeye odaklanmaktan ve vizyon eksikliğinden kaynaklanabilmektedir.

Mekansal Miyopi: Levinthal ve March (1993), mekansal miyopiyi “uzak yerleri göz ardı etme” olarak tanımlamaktadırlar ve “daha büyük resmi görmezden gelme eğilimi” olarak nitelendirmektedirler. Mekansal miyopi, yöneticileri ve firmaları mevcut pazarlara ve yeniliklere odaklanmaya teşvik eder ve uzun vadeli firma yatırımlarıyla uyumlu olabilir.

Bu kavramsallaştırmadan ve mekansal miyopiye odaklanan diğer çalışmalardan (Miller, 2002) yola çıkarak, mekansal miyopiyi, firmanın merkezi olmayan teknolojileri, süreçleri, rutinleri ve pazarları fark etmeme veya bunların faydasını reddetme olarak tanımlamak mümkündür. Mekansal miyopi, mevcut pazarlara, teknolojilere ve idari yapıları aşırı derecede odaklanmayı ve firma dışındaki fırsatların farkında olmama ile uyumlu bir durumdur (Miller, 2002). Örneğin, Gripsrud ve Grønhaug (1985), perakende firmalarının yöneticilerinin pazarlarında yer alan diğer mağazaların çok küçük bir bölümünü kendilerine rakip olarak gördüklerini tespit etmiştir. Yöneticiler, kendilerine coğrafi olarak yakın olan mağazaları rakip olarak algımlarken, coğrafi olarak daha uzakta olan ama aslında doğrudan rakip konumundaki diğer firmaları göz ardı etmektedirler (Ridge vd, 2014).

Pozitif miyopi: Örgütsel körlük hakkında olumlu çağrışım yapan bu tür, diğerine kıyasla örgütsel bağlamda çok yaygın değildir ve daha az incelenmiştir. Pozitif miyopi, anlık olarak şartların belirlenemediği koşullarda eyleme geçilmesini ve yeniliklerin yapılmasını kolaylaştırabilmektedir. Catino (2013), bu yüzden örgütsel körlüğü her zaman olumsuz algılamak yerine bu olumlu yönüne de değinmek istemiştir. Buna örnek olarak da Avusturyalı bir şair olan Bachmann'ın kitabından bahsetmiştir. Kitaptaki karakter gözleri bozuk olmasına rağmen gözlüksüz bir şekilde dünyayı gezmektedir. Karakterin gözlüksüz gezmesinin sebebi, görmeyi reddederek dünyaya karşı bir savunma mekanizması oluşturmak istemesidir. Çevresindeki tehlikeleri görmeyi reddederek hep kendi problemlerine odaklanarak ilerlemeyi seçmiştir.

Catino (2013) ‘nun bu görüşü tartışmaya açık olabilir. Daha doğrusu bu durumun ne kadar pozitif olduğu ile ilgili bir derin inceleme yapılması önerilebilir. Zira kitaptaki karakterin gözlüksüz gezmeyi istemesindeki alt yapı Orwell’ın (2000) kitabında geçen “cahillik güçtür” ironisi ile örtüşen nitelikte algılanabilir.

Silo Sendromu

Sınırlar organizasyonlarda aşılması zor alanlardır ve özellikle hiyerarşik organizasyonlarda, farklı birimler ve fonksiyonlar arasında belirlenmiş sınırlar bulunduğu bu daha da zorlaşabilir. Destek fonksiyonları, hizmet birimleri ve bölümler genellikle diğerlerinden izole bir şekilde çalışır, kendi süreçlerini, bilgi sistemlerini ve işlerini yönetmek ve gerçekleştirmek için kendi veritabanlarını geliştirirler. Bölümler arası iletişim genellikle kısıtlanır, bilgi yukarı ve aşağı dikey hücreler arasında dolaşırken, organizasyonun geneline yayılamayabilir. Bu oldukça doğal bir durumdur. Ama verimlilik ve performansın artırılması için bazen çeşitlilik ve hücreleri yıkmak gerekebilir. Aksi halde Bu engeller, sınırları aşmayı zorlaştıran “biz ve onlar” mantığı yaratır (Forsten-Astikainen, 2017). Bahsedilen, çalışan birimleri ve bireyleri ayırıştırıcı hücre ve sınır ifadeleri, silo terimi ve ortaya çıkan bu ayırışma da silo sendromu olarak nitelendirilmektedir (Gürçay, 2019).

Tablo 1. İşbirliği değil, rekabet

SORULAR	CEVAPLAR
Pazarlama ekipleri neden beraber çalışmıyorlar?	Çünkü bunun için yeterli zaman yok
Peki zaman yeterli olursa?	Ürünlerimiz birbirleri ile ilişkili olmadığı için olmaz
Ama ortak müşteri kitlesine satış yapılıyor?	Hepimizin yapısı birbirinden farklı
Yani aynı yapıda olsaydınız birlikte çalışır mıydınız?	Hayır, çünkü hepimiz aynı satış gücüne sahibiz, bu nedenle söz payımı maksimize etmeliyim.
O halde siz kazandığınızda başkaları kaybetmeli?	Evet. Diğerinin satış yapamaması pahasına da olsa ben ürünlerimin satışından sorumluyum.

Kaynak: Serrat, 2010

Tablo 1’de Silo sendromuna örnek teşkil eden bir diyalog verilmiştir. Konuşmalardan da anlaşıldığı üzere, kendi birimi odağında ve bütüncül düşünceden uzak bir anlayış söz konudur.

Silo Sendromu, organizasyonlarda yer alan bölümlerin takım çalışması zihniyetinden uzaklaşarak yalnızca kendi hedeflerine odaklandığı ve sıkça örgütün ortak amaçlarından uzaklaştığı olumsuz bir hali belirmektedir. Silo sendromu, genelde organizasyonun içindeki bölümler arası bir problem şeklinde ele alınır. Fakat bu sendrom, farklı organizasyonlar arasında, birbirinden farklı disiplinler ve meslekler arasında da görülebilmektedir. “Silo zihniyeti” terimi, kişilerin, grupların ya da takımların iletişim engelleri kurarak genellikle birbirinden bağımsız, iletişimsiz ve zarar verici çalışma şekilleri yaratabileceği, organizasyonlar içinde ve arasında bölünmelere yol açabileceği zihniyeti tanımlamak için kullanılmaktadır (Edgar, 1996; Gürçay, 2019)

İşletme körlüğü, işletmelerdeki genel bir farkındalık eksikliğini ifade ederken, silo sendromu ise örgüt içindeki bölünmeyi ve iletişim eksikliğini belirtmektedir. Silo sendromu körlüğüne sebep olan temel etmenlerden biri olarak görülebilmektedir (Altınay vd, 2012; Gürçay, 2019; Forsten-Astikainen, 2017).

Örgütsel Körlüğün Boyutları

Örgütsel körlük üç temel boyut altında toplanmaktadır. Bunlar bireysel, örgütsel ve çevresel boyutlardır. Tablo 2’de bu boyutlar açıklanmaktadır (Catino, 2013; Güzel ve Sığırcı, 2021):

Tablo 2. Örgütsel Körlüğün Boyutları

Örgütsel Körlüğün Boyutları	
Bireysel Boyut	İstemli: Tehditleri bilinçli olarak görmezden gelmeyi ifade eder. Bu duruma örnek olarak, New York’taki AIDS vaka sayılarının görmezden gelinerek, hastalığın oluşturduğu olası Tehditlere yönelik eyleme geçilememesi gösterilebilir.
	İstemsiz: İnsanın, uzun veya kısa vadeli olaylarda sınırlı rasyonel kararlar alması ve meydana gelen işaretleri görme, sonrasını da öngörme kapasitesindeki eksikliği belirtmektedir. Birey bu boyutta miyopi yaşadığının asla farkında değildir.
Örgütsel Boyut	İşletme için tehdit oluşturan unsurların analiz edilmesi, elde edilen bilgilerin bütünleştirilmesi ve uygulanmasının teşvik edilmesindeki ve öğrenme biçimindeki yetersizlik ile ilişkilidir.
Çevresel Boyut	Diğer organizasyonlarla işbirliği sağlama, bağımsızlık kazanma, etkili iletişim kurma ve dengeyi sürdürme durumlarını belirtmektedir. Çevre ile adaptasyon, çevreden gelecek tehditleri ve fırsatları görebilme hali, bu boyut içindedir.

Örgütsel Körlüğün Öncülleri

Örgütsel körlüğe sebep olan pek çok öncül bulunmaktadır. Geçmiş dönemlerde elde edilen başarılar sayesinde oluşmuş olan örgütsel büyüklük ve kuvvetlilik sendorumu, yöneticilerde rehabetin beraberinde getirdiği işletme körlüğüne neden olabilmektedir (Uluyol, 2004). Bununla beraber daha içe kapalı örgütlerde miyopiye yakalanma durumu daha kolay olabilmektedir. Bazı aile şirketleri bu tarz örgütlere örnek verilebilir. Aile şirketlerinin ve bakış açısı çeşitliliğinin az olduğu yerlerde örgütsel körlük daha fazla görülebilmektedir (Chrisman ve Patel, 2012).

Seymen vd (2016), araştırmalarında örgütlerde denetimin gerçekleştirilmemesinin, başarısızlık ya da başarıyı tespit etmede engel faktörü olarak görmüşlerdir. Dolayısı ile işletmelerin hatalarını tespit edemeden faaliyetlerine devam etmeleri de işletme körlüğü oluşturmaktadır. Örgütlerde yeteri miktarda denetim yapılmaması da örgütsel körlüğün öncüllerinden olarak ele alınabilir.

Albrecht (2003), örgütsel zekanın yedi göstergesini; örgütsel zeka ve stratejik vizyon, değişime ve yeniliğe isteklilik, ortak amaç ve gelecek algısı, gönüllülük, uyum, bilginin etkin değerlendirilmesi ve performans baskısını ortadan kaldırmak olarak tanımlamaktadır (Albrecht, 2003). Bahsedilen tanımdaki ifadeler yerine getirilmediğinde işletme körlüğüne sebep olan ifadelerdir. Bu yüzden kurumlarda çalışan bireylerde örgütsel zekanın yüksek olması işletme körlüğünün daha az olması beklenebilir. Dolayısı ile işletme körlüğüne sebep olan faktörlerden biri olarak örgütsel zekanın etkin kullanılamaması görülebilir.

Kavurgacı (2020) araştırmasında, örgütsel miyopi ölçeğinin alt boyutları ve örgütsel çatışma ölçeğinin alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Yani gruplar ve bireyler arası anlaşmazlıkların yoğunluğu arttıkça örgütsel körlük de artabilmektedir. Bu yüzden kurum içerisinde etkili çatışma yönetimi ile iletişimi ve takım çalışmasını teşvik edici uygulamalar geliştirmek gerekmektedir.

Bazı araştırmalar, örgütsel körlüğe işletmelerin kısa vadede kar elde etme amacı ile yakınlık gösterebildiğini ortaya koymuştur. Bu araştırmalar genellikle şirket yöneticilerinin ve üst düzey yöneticilerin karar alma süreçlerinde uzun vadeli hedefleri göz ardı ederek veya ikinci plana atarak kısa vadeli kazançlara odaklanmaları durumu ile örgütsel körlüğü özdeşleştirmişlerdir (Mızık, 2010; Chen vd, 2015). Özellikle Ar-ge faaliyetlerinin kurumsal getiri anlamında belirsiz ve uzun vadede sonuç yarattığı algısı da işletmelerin bu faaliyetlere yatırım yapmaktan alıkoymaktadır. Bununla beraber muhasebe kuralları da şirketlere Ar-Ge harcamalarını tamamen ve anında gider olarak kaydetmelerini gerektirir. Her iki faktör de, şirketin uzun vadeli yatırımlarını kısa vadeli kazançlar için feda etme eğilimini tetikleyebilmektedir (Bushee, 1998). Yani

örgütsel körlük ya da yönetimsel miyopinin, çeyrek dönem finansal raporlardan gelen baskının, kurumsal yöneticileri Ar-Ge harcamalarını azaltarak kısa vadeli kazançları artırmaya teşvik edebileceğini belirtmektedir.

Değişimi reddetme (Döş, 2013), tek bir durum üzerine aşırı yoğunlaşmak (Yavuz, 2020), bilgi kirliliği (Gürçay, 2019) yani aşırı detay ve gerekli olmayan bilgi bombardımanı, otokratik ve baskıcı bir yönetim anlayışı (Sabırlı, 2020), işi en iyi kendi yaptığı düşüncesi ile başka fikirlere kapalı olması durumu (Gürçay, 2019) örgütsel körlüğe sebep olan diğer temel etmenlerdendir.

Örgütsel Körlüğün Ardılları

Örgütsel körlüğün öncüllerinden sonra ardıllarından yani buna etki eden faktörlerden sonraki aşamada neler olduğundan bahsetmekte fayda vardır. Örgütsel körlüğe kapılan işletmelerden bazıları bunu geç de olsa fark ederek düzeltme çabasına girerken, bazıları hiç fark etmeyip tüm olumsuz sonuçlara işletmenin varlığını tehdit edecek noktaya gelene kadar maruz kalabilmektedir. Literatürde örgütsel körlük hala yeteri kadar ele alınamamışsa da, etki edebildiği pek çok değişken ve sonuç mevcuttur.

Sağlık çalışanları üzerine yapılmış bir araştırmada (Sabırlı, 2020) örgütsel körlük ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sebeple örgütsel körlüğün ardıllarından biri olarak iş tatminsizliği ele alınabilir.

Chikudate ve Alpaslan (2017) araştırmalarında, Toyota krizi üzerinden örgütsel miyopinin işletme imajını etkileyebilecek ölçüde büyük krizlere yol açabildiğini açıklamıştır. Toyota, birleştirilmiş ve standartlaştırılmış bir dizi işletme prosedürü ve kontrol sistemi oluşturarak yönetim sistemlerini küreselleştirmek istiyordu. Ayrıca hem stratejik hem de operasyonel düzeylerde yavaş, merkezi, evrimsel ve uzlaşma odaklı karar alma süreçlerini değerli buluyordu. Bu kültürel niteliklerin her ikisi de Toyota'nın iddialı hedefleriyle uyumsuzdu. Toyota'nın bu uyumsuzlukları inkar etmesi ile efsanevi sorun çözme tekniklerinin etkinliğini azaldı. Büyümenin iç sınırlarını fark etmekte başarısız olduğu ve bu nedenle kalite ve güvenlik standartlarını koruyamadığı bir kültürel gecikme yaşadı. Toyota'nın bazı modellerinde ciddi mühendislik hataları vardı ve beş ciddi kaza yaşandı. Fakat o dönem hatayı kabul etmediler. 2010 geri çağırma krizinden dört yıl önce, Toyota, dünya pazarlarında sattığı araba "sayısına" güvenlik ve araç kalitesinden daha fazla vurgu yapmaya başlamıştı. Gururla kör olmuş Toyota yöneticileri, sorunu göremiyorlardı çünkü Toyota için çalışmaktan ve bu güçlü ve bilge bir şirket olan Toyota'ya katkıda bulunmaktan çok gururluydular ve miyopinin tuzağına düştüklerini fark edemediler. 2010 yılında geri çağırma krizinin ardından, Akio Toyoda yeterince düşünmediğini ve şunları itiraf etti;

"Artık, (potansiyel sorunlu) durumları kendi geçmiş deneyimlerimizle değerlendirmeyi bırakıyoruz. Bunun yerine, Toyota, etrafındaki herkese "Bu

uygun mu?" diye sorma iklimine geri dönmeli ve böyle durumlar hakkında herkesle bilgi paylaşmalıdır. İşte bu nedenle "Toyota artık her şeye gücü yeten bir şirket değil" diyorum, Toyota'nın kültürünü yeniden canlandırabilme olasılığı kuşkusuz vardır ve her Toyota çalışanı her şeyi bilmediğini kabul etmeli ve birbirlerine yardım etmeye başlamalıdır. Çalışanlarımızın bunları yapabileceğine ve böyle bir iklimi yeniden yaratabileceğine inanıyorum."

Açıklamadan anlaşıldığı üzere, yönetici sonunda şirket olarak örgütsel körlük yaşadıklarını fark etmiş ve kriz yönetimine bunu kabul ederek başlamıştır. Çözüm önerisi olarak da "en iyi ve bir tek ben bilirim" anlayışından çıkarak iletişime ve bilgi paylaşımına açıklığın önemini vurgulandığı da görülmektedir. Bu durum Toyota'nın yaşadığı kaynak kaybını ve maddi külfeti değiştirmemiştir ancak krizi yönetmek adına iyi bir adım olmuş ve sonraki süreçlerde gereken düzenlemeler yapılmıştır.

Örgütsel körlüğe yakalanan örgüt bireylerinin zamanla monotonluk seviyelerinde de yükselme görülecektir. Aşırı monotonluk ile çalışan bireyler, hataları gözden geçirirken iletişim sorunları ve verimsizlik gibi olumsuzluklarla da karşılaşabileceklerdir (Yavuz, 2020).

Yönetim miyopisi, yönetimin öncülük ettiği kararları etkiler ve uzun vadeli olarak firmaların değerini ve performansını olumsuz etkiler. Bu nedenle, yöneticiler uzun vadeli faydaları göz ardı ederek geçici küçük faydaları tercih ederler ve miyopik yaklaşımları uygulayarak firmaların değerini azaltırlar (Roychowdhury, 2006). Anlık yüksek değerli görülen firma değerleri uzun vadede büyük düşüşler gösterebilmektedir. Özellikle zamansal miyopiye yakalanan şirketler daha riskli olan uzun vadeli fırsatları kaçırabildikleri için (Benartzi ve Thaler, 1995), büyüme ve rekabet üstünlüğünün sürekliliği gibi avantajları da elde etme şansından uzaklaşabileceklerdir. Bu konu hakkında Salehi vd (2022) de, araştırmasında örgütsel körlüğün uzun vadede firma performansını düşürdüğünü tespit etmiştir.

Güzel ve Sığırcı (2021) örgütsel körlüğün ardıllarını aşağıdaki gibi sıralandırmışlardır;

- Çevredeki fırsat ve tehditleri fark edememe
- Verimsiz örgütsel faaliyetler
- Örgütsel öğrenme ve gelişiminin gerçekleşmemesi
- Örgüt çalışanlarında tükenmişlik hissi

Örgütsel Körlüğe Engel Olabilecek Tedbirler

Sorun yaratan durumların önüne geçebilecek çözümler bulmak için sorunların sebeplerine odaklanmak gerekmektedir. Bu başlık altında, genel olarak örgütsel körlüğün öncülleri kısmında sıralanan sorun kaynakları üzerinden alınabilecek tedbirler incelenmiştir.

İç ve dış bakış açısı incelendiğinde, dışardan bir bakış açısının işletme faaliyetlerinde daha çözüm odaklı olabildiği ve eksiklikleri daha belirgin görebildiğinden (Aktürk, 2015, Karakaş, 2014) bahsedilmiştir. Bu bilgilerden hareketle işletmelerde rotasyon faaliyetinin örgütsel körlüğü azaltılabileceği düşünülmüş ve Kayıkçı vd. (2015)' nin rotasyon eylemleri hakkındaki araştırmasında da rotasyonun örgütsel körlüğü belirgin bir seviyede azalttığı görülmüştür.

Daha çok değişimlere açık olmayan, katı organizasyonlarda örgütsel körlüğe rastlanmaktadır ama değişime açık organizasyonlar da zaman içinde örgütsel körlüğe yakalanabilmektedir. Japon organizasyonlar örgütsel körlükten kaçınmak ve körlüğün olumsuz sonuçlarından korunmak için kaizen felsefesi ile faaliyetlerini sürdürmekte ve gelişimin sürekliliği, iyileşme ile körlüğü egale etmeyi amaçlamışlardır (Özgül & Tarhan Mengi, 2018). Bu sebeple örgütsel körlüğün önüne geçmek için yapılabilecek faaliyetlerden biri örgütlerin kaizen felsefesini benimsemeleri olabilmektedir.

Kartal (2018) örgütsel körlüğe engel olabilecek etmenleri araştırırken liderliğe odaklanmıştır. Liderin davranışlarının çalışanları yönlendirmesi ve bakış açılarına etki edebilmeleri ile hizmetkar liderliğin örgütsel miyopiyi azaltıcı etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla hizmetkar liderlik uygulamaları ile de örgütsel körlük azaltılabilir.

Aydın, (2019) araştırmasında, örgütsel körlüğe engel olmak ya da azaltmak konusunda iç ve dış denetim uygulamalarına dikkat çekmiştir. Denetim uygulamalarının örgütsel körlüğü azaltıcı etkisi bulunmaktadır. Bununla beraber, denetim uygulamalarının ve verimliliğin teşhis edilmesinin doğru bir şekilde yerine getirilmesi, rotasyon uygulamaları yapılması, çalışanlara yeni tekniklerle ilgili eğitimler vermek, geçmiş başarılarından dolayı rehavete düşmemek ve örgütsel öğrenmeye açık bir profilde olunması işletme körlüğünü engelleyici faktörlerden olarak görülmüştür.

Karmaşık ve yoğun iş hayatındaki işletme sahipleri ve yöneticileri, dışardan bir bakış açısı ile potansiyel bir tehtide karşı ya da fırsatı yakalamaya yönelik daha olumlu bir deneyim kazanabilmektedirler (Aktürk, 2015). Bu sebeple, işletmeye yeni alınan, işe yeni başlayan bireylerin işletme körlüğü problemini azaltmak ya da tamamen yok etmek için işletme açısından önem arz ettiği belirtilmektedir (Karakaş, 2014). Bu yüzden örgütsel körlük için, rotasyon uygulaması da alınabilecek tedbirlerden biri olarak görülebilmektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmada literatür taraması tekniği ile örgütsel körlüğün öncülleri ve ardıllarını araştırmak amaçlanmış bu doğrultuda örgütsel körlüğün önüne geçmek için alınabilecek tedbirler incelenmiştir. Alanyazın taraması sonucu örgütsel körlüğü oluşturan öncüller; örgütteki çeşitliliğin az oluşu ve farklı bakış

açısı eksikliği, eski başarıların rehaveti, denetimsizlik, monotonluk, değişim direnci, grup içi anlaşmazlıklar, çatışma yönetiminin etkin yürütülememesi, iletişim eksikliği, kısa vadeli kara odaklanma ve otokratik ve baskıcı bir liderlik anlayışı olarak sıralanabilir. Bu öncüllerin etkisi ile ortaya çıkan örgütsel körlük durumunun ardılları ise; iş tatminsizliği, kaynak israfı ve maddi kayıplar, firma değerinin zarar görmesi, verimsizlik, fırsatları kaçırma, büyümenin ve rekabet üstünlüğünün sürekliliğini sağlayamama, çalışanlarda tükenmişlik hissi ve gelişememe olarak ifade edilebilir. Örgütsel körlüğe engel olabilecek tedbirler irdelendiği ise etkili denetim, rotasyon uygulamaları, örgütlerde çeşitlilik ile bakış açısında zenginlik yaratmak, sürekli iyileştirme felsefesi ile yönetim, liderlik stili olarak tespit edilmiştir.

Bazı zihniyetler her ne olursa olsun belli dönemde belli bir maaş almaya alışmıştır. Bu kişiler risklere alışkın değildir, riskten şiddetli bir şekilde kaçır ve en ufak olumsuzlukta dahi “batıyoruz” endişesine kapılıp fırsatları görmezden gelebilirler. İş hayatında risk almadan kazanç sağlanamayacağı unutulduğu anlardandır bu (Altınay vd, 2012). Dolayısı ile riske ve belirsizliğe tahammülü ifade eden belirsizlikten kaçınma kültürünün yaygın olduğu toplumlarda örgütsel körlüğün daha fazla görüldüğü düşünülebilir. Çünkü değişime direnç örgütsel körlüğün temel öncüllerinden biri olarak tespit edilmiştir. Bir bakış açısı sorunu olan örgütsel körlüğün, alt yapısı olarak pek çok şeye zemin hazırlayan “benimsenmiş kültür” ün de –özellikle belirsizlikten kaçınma alt boyutunun- sonraki çalışmalarda daha detaylı ele alınması önerilebilir.

Sonuç olarak örgütsel körlüğün, bir organizasyon içinde ciddi sorunlara ve verimlilik kayıplarına yol açabilen karmaşık bir olgu olduğu belirlenmiştir. Ancak, örgütsel körlüğün kaçınılmaz bir kader olmadığını da vurgulamak gerekmektedir. Bu olumsuzlukları önlemek veya azaltmak için örgütler, açık iletişim sağlama, liderlik rollerini iyileştirme, iş kültürünü geliştirme ve örgütsel yapıları gözden geçirme gibi önlemler alabilirler. Özellikle liderler, organizasyonlarının daha duyarlı ve reaktif olması için çaba sarf etmelidirler.

Örgütsel körlüğü anlamak ve dikkate almak, organizasyonların sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına yardımcı olabilecektir. Ancak, bu süreç zorlu olabilir ve çabanın sürekliliğini gerektirebilir. Örgütsel körlüğü dikkate almak, organizasyonların daha sağlam temeller üzerine inşa edilmesine yardımcı olabilir ve gelecekteki fırsat ve tehditlere karşı daha hazırlıklı olmalarına katkı sağlayabilir. Konu ile ilgili hala sınırlı sayıda çalışma mevcut olduğundan örgütsel körlüğün kültür, değişim yönetimi, çatışma yönetimi gibi farklı değişkenlerle alan araştırması yöntemi ile incelenmesinin de literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktürk, A. (2015). Konaklama işletmelerinde etkin bir iç kontrol sisteminin tesisi bağlamında muhasebe sistem organizasyonu: Bir vaka analizi. *Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies*, 1 (4), 108-127. <https://www.jafas.org>
- Albrecht, K. (2003). The power of minds at work: Organizational intelligence in action. *Amakom Books*: New York, USA
- Altınay, A. , Mercan, N. , Aksanyar, Y. & Sert, S. (2012). İşletme körlüğü, silo sendromu ve çözüm önerisi olarak örgütsel zeka. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 13-19. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16339/171079>
- Aydın, A. U. (2019). *İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirmenin örgütsel körlük ve örgütsel sessizliğe etkilerinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü: Turizm sektöründe bir uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Benartzi, S. and Thaler, R.H. (1995), Myopic loss aversion and the equity premium puzzle, *The Quarterly Journal of Economics*, 110(1), 3-92. <https://doi.org/10.2307/2118511>
- Boyd, Kierstan (2013). Nearsightedness: What is myopia?, <https://www.aao.org/eye-health/diseases/myopia-nearsightedness> (E.T. 25.02.2017).
- Bushee, B.J. (1998). The influence of institutional investors on myopic R&D investment behavior. *Accounting Review*, 73(3), 305–333. <https://www.jstor.org/stable/248542>
- Catino, M. (2013). Organizational myopia: Problems of rationality and foresight in organizations. In psychiatric news. *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1176/pn.39.2.0031b>
- Chen Y.F., Lin F.L., Yang S.Y. (2015). Does institutional short-termism matter with managerial myopia? *J Bus Res* 68(4):845–850. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.039>
- Chikudate, N. and Alpaslan, C.M. (2018), The curse of the #1 carmaker: Toyota's crisis, *Critical Perspectives on International Business*, 14 (1), 66-82. <https://doi.org/10.1108/cpiob-05-2016-0013>
- Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *The Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997. <http://www.jstor.org/stable/23317622>
- Döş, İ. (2013), Örgütsel körlük ve okul. *V. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Tam Metin Bildirileri Kitabı*, 150-157.
- Ebrahim, Alnoor (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning, Forthcoming, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 1-58. <https://doi.org/10.1177/0899764004269430>
- Forsten-Astikainen, R., Hurmelinna-Laukkanen, P., Lämsä, T., Heilmann, P. and Hyrkäs, E. (2017), Dealing with organizational silos with communities of practice and human resource management, *Journal of Workplace Learning*, 29 (6), 473-489. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2015-0028>
- Fotaki, Marianna ve Hyde, Paula (2014). Organizational blind spots: Splitting, blame and idealization in the national health service. *The Tavistock Institute Human Relations*, 68(3), 1-22. <https://doi.org/10.1177/0018726714530012>
- Gripsrud, G. and Grønhaug, K. (1985), Structure and strategy in grocery retailing: a sociometric approach, *The Journal of Industrial Economics*, 33(3), 339-347. <https://doi.org/10.2307/2098541>
- Gürçay, G. (2019). *Örgütsel körlük, silo sendromu ve örgüt iklimi ilişkisi: İnşaat sektöründe bir araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://hdl.handle.net/11363/2191>
- Güzel, Ö.Ü.Ş., ve Sığırcı, A.G.H. (2021). Örgütsel körlük kavramının içerik analizi yöntemiyle incelenmesi, *14. Uluslararası Güncel Araştırmalarla Sosyal Bilimler Kongresi*. https://www.researchgate.net/publication/357901633_organisel_korluk_kavraminin_icerik_analizi_yontemiyle_incelenmesi

- Journal*, 14(S2), 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Karakaş, A. (2014). İnsan kaynakları yönetiminde işe alıştırma eğitimi programlarının önemi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-14. <https://dergipark.org.tr/en/pub/duibfd/issue/32253/357914>
- Kartal, N. (2018). Örgütsel miyopinin hizmetkar liderlik ekseninde tahlili: eğitim kurumları çalışanları üzerinde bir araştırma. *Işık Üniversitesi*. <https://hdl.handle.net/11729/1388>
- Kavurgacı, N. (2020). Örgütsel miyopizm ve örgütsel çatışmanın demografik değişkenler açısından değerlendirilmesi: Karaman OSB’de bir araştırma. *KMÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü. In Composites Part A: Applied Science And Manufacturing*. <https://hdl.handle.net/11492/5632>
- Kayıkçı, K. Yörük, T., ve Özdemir, İ. (2015). İl ve ilçe eğitim yöneticilerinin tabi oldukları rotasyon uygulamasına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 14(1), 200-215. <https://doi.org/10.17051/2015.34141>
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 23(8), 689–706. <https://doi.org/10.1002/smj.245>
- Miller, K. D. (2002). Knowledge inventories and managerial myopia. *Strategic Management Journal*, 23(8), 689–706. <https://doi.org/10.1002/smj.245>
- Mizik, N. (2010). The theory and practice of myopic management. *Journal of Marketing Research*, 47(4), 594-611. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.594>
- Orwell, G., 2000. 1984, (Çev. C. Üster). *Can yayınları- Dünya klasikleri dizisi*
- Özgül, B., & Tarhan M. B. (2018). İşletme körlüğü ve çözüm önerisi olarak güvenilir danışman İç Denetim. *Muhasebe Ve Denetime Bakış*, 54, 125–138. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mdbakis/issue/63891/967189>
- Roychowdhury, S. (2006), Earnings management through real activities manipulation, *Journal of Accounting and Economics*, 42 (3), 335-370. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2006.01.002>
- Sabırlı, H. (2020). Sağlık çalışanlarında iş doyumunun işletme körlüğüne etkisi: Konya ili örneği. T.C. Selçuk Üniversitesi
- Salehi, M., Ahmed Jabbar, M. and Orfizadeh, S. (2022), Management psychological characteristics and earnings management, *Journal of Facilities Management*. <https://doi.org/10.1108/JFM-05-2022-0055>
- Schein, E.H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning, *Sloan Management Review*, 38(1), 9
- Serrat, O. (2010). Bridging organizational silos. Washington, DC: Asian Development Bank.
- Seymen, O. A., Kılıç, T., Kinter, O. (2016). Örgütsel körlüğün ayrıntılı kavramsal analizi ve ölçümü: geliştirilen bir ölçek yardımıyla değerlendirme. *Eurasian Social Sciences Journal*, 1, 212-222. <http://dx.doi.org/10.17740/eas.soc.2016.MSEMP-18>
- Simbao, Ruth (2015). Blind spots: Trickery and the opaque stickiness of seeing, *Image & Text: A Journal for Design*, 25, 175-191. <https://hdl.handle.net/10520/EJC176319>
- Uluyol, O. (2004). Aile şirketleri çatışmalar finansal sorunlar ve çözümler, *Medipress Yayıncılık*, Malatya.
- W. Ridge, J., Kern, D. and A. White, M. (2014), The influence of managerial myopia on firm strategy, *Management Decision*, 52 (3), 602-623. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2013-0037>
- Yavuz, F. (2020), Sağlık çalışanlarında örgütsel miyopi ve tükenmişlik sendromu ilişkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, (Prof. Dr. İshak Aydemir).
- Zajac, E. J., & Bazerman, M. H. (1991). Blind spots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis) perceptions for strategic decisions. *Academy of Management Review*, 16(1), 37–56. <https://doi.org/10.2307/258606>

İNNOVASYON VE ÖRGÜTSEL ÇIKTILARA KATKISI

Cemile ŞEKER¹

GİRİŞ

Günümüz dünyasında şirketler yönetim hedeflerine ulaşmak için performansı sürekli olarak ölçmektedir. Çünkü faaliyet gösterdikleri sektördeki rekabete dayanmak, kaynakları daha verimli kullanmak, maliyetleri düşürmek, gelecekteki riskleri azaltmak ve buna göre performansla ilgili uygulamaların gelecekteki kullanımına ilişkin önemli kararlar almak, çevrenin de sürekli değişmesi nedeniyle önem arz etmektedir. Performans değerlendirmeye yönelik araştırmalar hızla artmaktadır. Performans çalışmalarının sayısının artmasının temel nedeni performansı etkileyen faktörlerin belirlenmesi, çözümlerin geliştirilmesi ve maksimum faydanın sağlanmasıdır.

Pek çok araştırmacı, şirketlerin gelecekte sahip olacağı en önemli rekabet avantajının, yöneticilerin mevcut dış fırsatlar ve tehditlerle başa çıkmada rakiplerinden daha hızlı öğrenme yeteneği olacağını öne sürmektedir. Bu nedenle kuruluşların mevcut ve gelecekteki durumlarını iyileştirmek için yeni bilgi ve beceriler öğrenmeleri ve edinmeleri gerekmektedir (Calhoun ve Douglas, 2015). Leong ve Rasli'ye (2014) göre yenilikçi davranış örgütlerin performansı etkileyen unsurlardan biridir. İnnovasyon örgütsel öğrenme yeteneği ile ilgilidir. Öğrenen örgütler yeniliklerin çok daha kolay uygulanmasını dolayısıyla faaliyette buldukları işletmenin güçlenmesini sağlarlar. Purba ve Hardi (2009), yenilikçi davranan çalışanların sorunları her zaman farklı ama daha etkili ve verimli yollarla çözmeye çalışacaklarını belirtmektedir.

Örgütsel öğrenmenin yenilik üzerindeki etkisi ve yeniliğin firma performansı üzerindeki etkisi üzerine yapılan çalışmalarda, örgütsel öğrenmenin yenilikçi yeteneğe katkıda bulunduğunu ve yeniliğin firma performansı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Salim ve Sulaiman, 2011; Maktabi ve Khazaei, 2014). Örgütsel öğrenmenin, yenilikçiliğin ve performansın birbiriyle ilişkili faktörler olduğunu savunmaktadır (Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011).

¹ Öğretim Görevlisi, Yakındoğu Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm Araştırma Merkezi, cemile.seker@neu.edu.tr

Bu derleme çalışması, örgütsel yenilik ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi değerlendirmeye çalışmaktadır. Bu amaçla son yıllarda yapılan birkaç çalışma seçilmiş, çalışmaların sonuçları ve önerileri incelenmiştir. Araştırma örgütlerin performansı arttırma, yöneticilere çetin rekabet koşullarında faaliyette buldukları örgütün varlığı sürdürebilmesi ve çalışanların yenilikçi davranışları hususunda yardımcı olacaktır. Ayrıca güçlü işletmeler güçlü ekonomiler demektir. Derlemenin sonuçları ülke refahına da katkıda sağlayacaktır. Bu nedenle çalışma önem arz etmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnovasyon ve Boyutları

Yazında pek çok inovasyon ve inovasyon boyutlarıyla ilgili tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

Atik (2005) İnovasyonu “bir fikri pazarlanabilir bir ürün veya hizmete ya da yeni veya geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım yöntemine dönüştürme süreci” olarak tanımlıyor. Yenilik, teknolojiye dayalı bir buluşun yeni bir pazar fırsatı sunduğunun farkına varılması ile başlayan ve eldeki fırsattan yararlanmak için ilgili buluşların geliştirilmesi, üretilmesi ve ticarileştirilmesine yönelik adımları içeren ve devamlı yinelenen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Garcia ve Calantone ,2002).

İnovasyon beş ayrı boyutta incelenmektedir. Bunlar; ürün-hizmet yeniliği, süreç yeniliği, pazar yeniliği, davranışsal yenilik ve stratejik yeniliktir. . Bahsedilen beş tür boyut, örgütsel yeniliğin bir sonucu olması nedeniyle örgütsel yenilik yapısını oluşturmaktadır (Aksay, 2011).Boyutlar çeşitli yazarlar tarafından aşağıdaki gibi kısaca tanımlanmıştır.

Ürün-Hizmet Yeniliği, Bir kuruluşun sunduğu ürün veya hizmetlerde meydana gelen değişiklikler veya ürün-hizmet yenilikleri olarak tanımlanmaktadır (Öğüt, 2016).Oslo kılavuzunda (2006),Süreç yeniliği, üretim, satış, teslimat, yöntemlerinde yeni veya önemli iyileştirmelerle sonuçlanan yenilikler anlamına gelir. Pazar Yeniliği Temel yenilik, teknolojiye veya bilgide yeni bir şeylerin keşfedilmesine yol açan büyük bir değişimdir. Artımlı yenilik ise bir örgüdeki teknolojisinde veya bilgisinde büyük değişimler gelir. Pazarlama literatüründe pazar yeniliği, artan bir yenilik olarak konumlandırılmaktadır (Naidoo, 2010). Davranışsal inovasyon, bir organizasyonun çalışanlarının yeniliklere yönelik davranışlarını sürekli olarak sürdürmeye hatta bu davranışları yenilemeye çalışmasıdır. Çalışanların davranışlarının bağlılığı, örgüt içinde ve dışında yenilik faaliyetlerinin devamlılığını sağlamaktadır (Avlonitis vd., 1994). Stratejik yenilik, bir kuruluşa değer katan yeni rekabet çözümlerinin geliştirilmesidir. Stratejik yenilik, bir organizasyonun ulaşmak istediği amaçların belirlenmesini sağlar. Bu hedefler ise, organizasyonun hedeflerini yönetme kabiliyetini,

şirketin bu amaçlar için mevcut kaynaklarının durumunu ve şirketin bunları kullanırken uyguladığı politikaları oluşturur (Onağ ve Tepeci, 2016).

İNOVASYON VE ÖRGÜTSEL PERFORMANSLA İLE İLGİLİ GÜNCEL ÇALIŞMALAR

İnovasyon ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerini ve birbirlerine etkilerini konu edinmiş çalışmaların, bazıları aşağıda özetlenerek aktarılmaya çalışılmıştır.

Sözbilir ve Keçeci (2023), araştırmanın amacı entelektüel sermaye unsurlarında insan sermayesi ile yenilikçi davranışın ayrı ayrı ve birlikte örgütsel performans üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit edilmesidir. Bu amaçla veriler Artvin ve Erzurum'da mobilya sektöründe faaliyet gösteren firmaların 111 çalışanından anket yöntemiyle toplanmıştır. Çalışmanın sonuçları, insan sermayesi ve yenilikçi davranışın örgütsel performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu, ancak insan sermayesinin örgütsel performans üzerinden anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit edilmiştir.

Inthavong vd. (2023) araştırma, örgütsel öğrenme ile sürdürülebilir örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel ağ oluşturma ve örgütsel yeniliğin aracılık rolünü tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada Laos'ta faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli İşletme KOBİ'lerine ait imalat sektörü sahibi 710 kişiden veri toplamak için anket yöntemini kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, örgütsel öğrenmenin örgütsel performans ve başarı için hayati önem taşıdığını ortaya koymuştur. Ek olarak bilgi kaynakları (ağlar), yenilik ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir.

Örmeci ve Öcal, (2023) çalışmanın amacı, örgütsel öğrenme yeteneğinin, teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Araştırmanın örneklemini küçük ve orta ölçekli 127 firma sahibi ve bölüm yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma sonuçlarına göre teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Örgütsel öğrenme yeteneği ve teknolojik inovasyon yeteneği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel öğrenme yeteneğinin teknolojik inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Kaplan vd. (2022), çalışmanın amacı, işletmelerde ekolojik örgütsel yenilik ile işletme performansı arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Veriler Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesinde 148 çalışandan basit tesadüfi yöntem ile toplanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ekolojik örgütsel yeniliğin işletme performansı üzerine etki ettiği tespit edilmiştir.

Başar (2022), çalışmanın amacı, örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki etkisinin ne olduğunun tespit edilmesidir. Araştırmanın örneklemini Somali' de Hormuud Telekom işletmesindeki 170 çalışan oluşturmaktadır.

Sonuçlar, örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı etkilediğini göstermiştir. İşletmenin iç ve dış faktörlerinin sürekli değişmesi müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajının artırılmasını zorlaştırmaktadır. Bu da örgütsel öğrenmenin önemini göstermektedir.

İmamoğlu (2022), araştırmanın amacı yenilikçi kültür ve kurumsal öğrenmenin firma performansı üzerine etkisini ve bu etkide teknolojik yeniliğin aracılık rolünü ne olduğunun tespit edilmesidir. Veriler Gebze’de bulunan Organize Sanayi Bölgelerindeki imalat sanayinde faaliyet gösteren 119 işletme çalışanından anket yöntemiyle toplanmıştır. Analizler sonucunda yenilikçi kültür ve kurumsal öğrenmenin firma performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

İsa and Muafi (2022), Bu çalışma, insan sermayesi ve örgütsel öğrenmenin çalışan performansı üzerindeki etkilerini inovasyon davranışının aracı etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma Gorontalo Şehrindeki özel bir bankada 92 katılımcıdan oluşan bir örnekleme gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçları, „örgütsel öğrenmenin yenilik davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğunu, yenilik davranışının çalışan performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ve yenilik davranışının, örgütsel öğrenmenin çalışan performansı üzerindeki etkisine aracılık ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Gomes vd.(2022), çalışmanın amacı girişimcilik yönelimi, örgütsel öğrenme yeteneği, hizmet inovasyonu ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Örnekleme Brezilya’nın Santa Catarina kentinden 159 mimarlık ve şehircilik şirketinden oluşmaktadır. Sonuçlar girişimci yönelimin hizmet yeniliği ve organizasyonel performansın güçlü bir itici gücü olduğunu göstermiştir. Örgütsel öğrenme yeteneği yeniliğin kolaylaştırıcısı olarak hareket eder ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi mevcuttur. Bu çalışmanın örgütsel öğrenme yeteneği, hizmet yeniliği ve örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

Patky (2020), çalışmanın amacı örgütsel öğrenmenin inovasyon ve performans üzerindeki etkisini araştırmaktır. Yapılan literatür araştırmasında 32 firma incelenmiştir. Sonuçlar örgütsel öğrenmenin inovasyon üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu kanıtlamaktadır. Ayrıca, işletmelerin performans ve yeni ürün performanslarını arttırabilmelerinin yolunun, örgütsel öğrenme kabiliyeti doğrultusunda artan örgütsel inovasyona ile sağlanacağını kanıtlanmıştır.

Adam vd.(2020),Amacı Liderliğin örgütsel öğrenmeyi ve örgütsel performansın şekillenmesinde örgütsel yeniliği nasıl etkilediğini değerlendirmek için niceliksel yaklaşımı anket yöntemiyle birlikte kullanıyoruz. Burada bir anket kullanıyoruz ve Endonezya’nın çeşitli şehirlerindeki şirketteki 320’den fazla imalat çalışanına dağıtıyoruz. Sonuç, liderlik tarzının örgütsel yenilikçiliği

ve örgütsel öğrenmeyi olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini, ardından örgütsel yenilikçilik ve örgütsel öğrenmenin de örgüt performansını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir.

SONUÇ

Uzun yazın taraması sonucu bulgular örgüt performansını iyileştirmede bütün örgütlerin yeniliklere önem vermelerini, işletmelerinde yenilikçi bir kültür oluşturmalarının zorunluluğunu ve örgütsel öğrenmenin sürekli olarak gerçekleşmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Bu derleme çalışması kendini öğrenmeye adanmış örgütlerin, müşterileri, rakipleri ve teknolojik gelişmeleri, içeren çevresini çok iyi bir şekilde anlamaya çalışmasının önemini vurgulamaktadır. İnovasyon süreçleri sayesinde rakiplerinden daha iyi performans göstermeyi amaçlayan örgütler için olumlu bir öğrenme ortamının çok değerli olduğu aşıkardır. Bu nedenle tüm yöneticilerin iş görenlerin öğrenme isteklerini uyandırması, onların yeni becerilerinin desteklenmesi ve mevcut bilgilerin paylaşılmasını sağlaması gerekmektedir. Bunu yaparken çalışanların kişisel ihtiyaçlarını tanımalı ve bu ihtiyaçları karşılayan sağlıklı bir öğrenme ortamı yaratmalıdır. Diğer bir deyişle, inovasyon yoluyla örgütsel performansı arttırmak için yöneticilerin sadece teknolojik yeniliklere değil aynı zamanda personelin kendini rahatlıkla ifade edebileceği bir ortamında oluşturulmasına odaklanması gerekir. Yeniliklerin örgüt içerisinde başarılı bir şekilde uygulanması ancak öğrenmenin sağlıklı gerçekleşmesi ile mümkün olacaktır. Öğrenme ve inovasyon performansı etkileyen çok önemli kavramlardır. İletişim de örgütsel öğrenmeyi etkileyen önemli unsurlardan biridir.

İyi bir iletişim, şirket içindeki bilginin dağılımını iyileştirir ve kolaylaştırır. Yöneticiler, çalışanlar ve bölümler arasında uygulamaların paylaşılması ve çalışanların birbirleriyle iletişim kurmasını sağlamak için sistemler kullanılabilir, Yöneticiler, çalışanları örgüt içerisindeki sorunların yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde çözülmesi hususunda teşvik ederek onlara bu konuda yardımcı olmalıdır.

Yöneticiler çalışanlar tarafından önerilen yeni fikir ve becerileri ödüllendirme yoluyla iş görenleri motive edebilir. Yöneticiler çalışanlarını iş deneyimlerini paylaşmaya, öğrenmeye, teşvik etmelidir. İş görenler mevcut pazar ile ilgili yeni ürün bilgilerini aktif olarak keşfetmeli, mesleki yeterliliklerini geliştirmeli ve işle ilgili amaçlar belirlemeyip bunları başarmaya çalışmalıdır.

Dönüşümcü lider özelliklerine sahip yöneticiler işletmeler için başarının anahtarıdır. Çünkü dönüşümcü liderler, yeniliklerin yayılması uygulanması hususunda personeli çok iyi yönlendiren, değişimi çok iyi yöneten, sürekli kendini yenileyen dönüşümcü özelliklere sahiptir. Bu nedenle bu çalışmanın işletmelere önerisi, dönüşümcü liderlik vasıflarına haiz yöneticilerle çalışmalarını ve sürekli yeniliklere ayak uydurmanın zorunluluğunun farkında olmalarıdır.

KAYNAKÇA

- Adam, J. K., Indradewa, R., ve Syah, T. Y. R. (2020). The Leadership Styles İmpact, İn Learning Organizations, And Organizational İnnovation Towards Organizational Performance Over Manufacturing Companies, Indonesia. *Journal of multidisciplinary academic*, 4(2), 63-69.
- Aksay K (2011). Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama (Yayımlanmamış Doktora tezi). Konya. Türkiye.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing The İmpact Of Organizational Learning Capability On Product İnnovation Performance: An Empirical Test. *Technovation*, 28(6), 315–326
- Atik, H. (2005). *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Avlonitis GJ, Kouremenos A, Tzokas N (1994). Assessing The İnnovateness Of Organizations And İts Antecedents: Project İnnovstrat. *European Journal of Marketing*, 28(11): 5-28.
- Başar, P. (2022). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 621-634.
- Calhoun, J., & Douglas, A. (2015). An analysis of hospitality and tourism research: learning organization's influence on sustainability practice. In A. A. Camillo (Ed.), *Handbook of research on global hospitality and tourism management* (1st ed., pp. 359-381). IGI Global: Panayides.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2002). A Critical Look At Technological İnnovation Typology And İnnovateness Terminology: A Literature Review, *Journal of Product Innovation Management*, 19, 110-132.
- Gürel, G. (2011). Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi Ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi .Doktora Tezi:
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational Learning Capability, İnnovation And Performance: Study İn Small And Medium-Sized Enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 163-175.
- İmamoğlu, S. Z., Erat, S., & Ayber, E. D. (2022). Yenilikçi Kültür ve Kurumsal Öğrenmenin Firma Performansı Üzerine Etkisi: Teknolojik Yeniliğin Aracılık Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (62), 1-24.
- Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaikat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., ve Ray, S. (2023). İmpact Of Organizational Learning On Sustainable Firm Performance: Intervening Effect Of Organizational Networking And İnnovation. *Heliyon*, 9(5).
- İsa, E. S. A. I., & Muafi, M. (2022). Human Capital, Organizational Learning And Their Effects On İnnovation Behavior And Performance Of Banking Employees. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486), 11(1), 01-18.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). İnnovation, Organizational Learning, And Performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417.
- Kaplan, B. T., Kaplan, M., ve Çelik, A. (2022). Ekolojik Örgütsel Yenilik Performansı Nasıl Etkiliyor? Konya Otomotiv Yan Sanayi İş Kümesi Araştırması. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(19), 698-707.
- Leong, C. T., ve Rasli, A. (2014). The Relationship between İnnovative Work Behavior on Work Role Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Maktabi, S. H., & Khazaei, A. (2014). The impact of organizational learning on organizational performance and organizational innovation: Evidence from Bank Industry of Iran. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3(10), 569-573.
- Naidoo V (2010). Firm Survival through a crisis: The influence of marketing orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39(8): 1311-1320.

- Onağ O, Tepeci M (2016). Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün ve işletme performansına etkisi. İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 27(80): 50-79.
- OECD, Eurostat (2006). Oslo Kılavuzu - Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler. Üçüncü baskı. TÜBİTAK.
- ÖRMECİ, B., & Hülya, Ö. C. A. L. (2023). Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Teknolojik İnovasyon Yeteneği Ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü: İzmir Kobi Firmaları Üzerinde Bir Araştırma. *Management and Political Sciences Review*, 5(1), 32-54.
- Öğüt A (2016). Bilgi Çağında Yönetim. Altıncı baskı. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Purba, ve Hardi, H. (2009). Inovasi Nilai Pelanggan dalam Perancangan Pengembangan Produk: Aplikasi Strategi Samudra Biru dalam Meraih Unggulan. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Salim, I. M., & Sulaiman M. (2011). Organizational learning, innovation and performance: A study of Malaysian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118-125.
- Patky, J. (2020). "The Influence of Organizational Learning on Performance and Innovation: A Literature Review." *Journal of Workplace Learning*, Vol. 32 No. 3: 229-242.
- Sözbilir, F., & Keçeci, G. (2023). İnsan Sermayesi, Yenilikçi Davranış ve Örgütsel Performans Arasındaki Etkileşim: Sektörel Bir Araştırma. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 49-70.

ÖRGÜTLERİN SOSYAL MEDYA PAZARLAMASI: ANINDA ALIŞVERİŞ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Büşra Kutlu KARABIYIK¹

GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, örgütlerin pazarlama stratejileri de evrimde ve değişimlere hızla uyum sağlamaktadır. Bu evrimde, sosyal medyanın rolü büyük bir öneme sahiptir. Sosyal medya platformları artık sadece bilgi paylaşımı ve etkileşim sağlama yerine, doğrudan satın alma işlemlerine olanak tanıyan bir arenaya dönüşmüştür. Örgütler, bu dinamik değişimi kaçırmamak ve rekabet avantajı elde etmek için sosyal medya üzerinden anında alışveriş deneyimlerini benimsemektedirler.

Sosyal ticaret alışveriş sürecinin tamamının sosyal medya üzerinden gerçekleştirilmesi veya sosyal medyadaki kullanıcılarının satın alma işlemleri için bir e-ticaret sitesine yönlendirilmesi (Saprikis ve Markos, 2018) olarak tanımlanmaktadır. Sosyal ticaretin kullanıcılar üzerindeki etki faktörü oldukça yüksektir. Hajli (2015)'e göre sosyal ticaret vasıtasıyla alışveriş yapan kullanıcılar kullandıkları platformda bir ürünle ilgili değerlendirmelerini paylaşarak potansiyel alıcıların bu ürüne yönelik satın alım kararlarını etkileyebilmektedirler.

Mobil sosyal ticaret ise sosyal ticaretin mobil uygulamalar vasıtası ile gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Mobil sosyal ticaret, her an ve her yerden erişilebilirlik, kolaylık, eğlence vb. gibi unsurlar içerdiğinden sosyal medya kullanıcıları bu alışveriş türünü benimseme eğilimi göstermektedirler. Örgütler mobil sosyal ticareti ürünlerinin satış süreçlerini kolaylaştırmasının yanı sıra ürünlerinin pazarlama ve tutundurma faaliyetlerini sağladığı için sıklıkla kullanılmaktadır (Hew, Lee, Ooi, ve Lin, 2016). Çok sayıda marka çeşitli sosyal medyada platformlarında varlık gösterdiğinden günümüzde yeni bir pazarlama modelinin ortaya çıktığı da söylenebilmektedir (Hajli, 2015).

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-6691-2921, e-posta: busra.kutlu@adu.edu.tr.

Mobil sosyal ticarete ürüne dair fotoğraf, fiyat ve özellikler vb. gibi bilgilerin yer aldığı, kullanıcıların beğeni ve yorumlar aracılığıyla markayla etkileşim kurulabildiği ve alışveriş esnasında kullanıcıların sosyal medya hesabı üzerinden alışveriş yapabildiği ya da direkt olarak söz konusu markanın web sitesindeki ‘satın al’ butonuna yönlendirildiği ve kesintisiz olarak alışverişin tamamlanabildiği alışveriş türüne “mobil sosyal ticarete anında alışveriş” denilmektedir. Bu çalışmanın amacı; Türk kullanıcıların mobil sosyal medya uygulamalarında anında alışverişini kullanma niyetlerine etki eden faktörlerin araştırılmasıdır. Alanyazındaki pek çok çalışma sosyal ticaret hakkında faydalı bilgiler sunsa da, sosyal ticaret için geçerli olan unsurların mobil sosyal ticarete olan yansımalarının veya farklılıklarının daha detaylı olarak irdelenmesi gerekmektedir (Liu, Su, Du, ve Cui, 2019). Bu çalışma mobil sosyal medyanın örgütlerin pazarlama stratejileri üzerindeki etkilerinin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktadır.

Bu çalışmanın giriş bölümünde sosyal ticaret ve mobil sosyal ticaret kavramları hakkında giriş yapılmıştır. İkinci bölümde çalışmanın kavramsal çerçevesi ve araştırmanın hipotezleri ortaya konulmuştur. Çalışmanın modeli, veri toplama ve analiz yöntemi ve çalışmanın örneklemini içeren yöntem bölümü üçüncü bölümde ortaya konulmuştur. Dördüncü bölümdeki bulgular başlığı altında; doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, yapısal eşitlik modeli sonuçları ve Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testi sonuçları yer almaktadır. Çalışmanın son bölümü olan sonuç bölümünde ise araştırmanın sonuçları yorumlanmış ve ilerdeki araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Davranışsal niyet; Teknoloji Kabul Modeli-TAM (Davis, 1989) ve Birleştirilmiş Teknoloji Kabulü ve Kullanımı Teorisi-UTAUT (Venkatesh, Morris, Davis, ve Davis, 2003) teorilerinin en temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Davranışsal niyet, tüketicilerin bir hizmeti kullanma niyeti ile ilişkilidir. Bir diğer ifadeyle, tüketiciler gelecekte bir hizmeti kullanmayı planlıyorlarsa, söz konusu hizmeti kullanmaları muhtemel görünmektedir. Sonuç olarak gerçek kullanım, davranışsal niyet bileşeniyle tahmin edilebilmektedir (Assegaff, Jasmir, Abidin, ve Sharipuddin, 2017).

Algılanan kullanılabilirlik, bireyin bir sistemi kullanmasının üretkenliğini ne ölçüde artıracığına yönelik algısı olarak tanımlanmaktadır (Venkatesh, Morris, Davis, ve Davis, 2003). Beklenti onaylama modeli (Expectation Confirmation Model-ECM) teorisine göre ise algılanan kullanılabilirlik; bireylerin bir bilişim teknolojisi veya sistemini kullandıklarında, kullandıkları ürünün performansını göz önünde bulundurarak elde etmeyi umdukları faydaya yönelik algıları olarak ifade edilmektedir (Wijaya, Rai, ve Hariguna, 2019). Davis (1989)’e göre bireyler yalnızca performanslarını artıracığını düşündükleri yenilikleri kullanmak istemektedirler. Aksi durumda söz konusu yenilikleri kullanma

eğiliminde olmamaktadırlar. Benzer şekilde Gao ve Bai (2014)'a göre kullanıcılar yeni teknolojileri benzer teknolojilere göre daha fazla fayda sağladığı takdirde kabul edebilmektedirler.

Alanyazında kullanıcıların yeni teknolojilerin kullanılabilirliklerine yönelik algılarının, söz konusu teknolojileri kullanma niyetlerine etki ettiği sonucuna ulaşan pek çok çalışma bulunmaktadır. Bireylerin satın alma kararı süreçlerinde sosyal ağları (söz konusu çalışmada Facebook) kullanma niyetlerinin araştırılmasında (Liébana-Cabanillas et al., 2018; Miranda, Rubio, Chamorro, ve Loureiro, 2014), Instagram platformu üzerinden satın alma niyetlerinin araştırılmasında (Herzallah, Muñoz Leiva, ve Liébana-Cabanillas, 2021), sosyal ticaretin kabulünde (Al-Dwairi, 2017; Handarkho, 2020; Samarasinghe ve Silva, 2019), sosyal ticareti kullanma niyeti ve kullanma davranışının araştırılmasında (Shin, 2013), sosyal ticaretin kabulü ve kullanılmasının araştırılmasında (Plaza-lora ve Villarejo-ramos, 2017), genişletilmiş beklenti onaylama modeli ile sosyal ticaretin kullanılma niyetinin araştırılmasında (Wijaya et al., 2019), Suudi Arabistan KOBİ'lerinde Teknoloji-Örgüt-Çevre modeli kullanılarak sosyal ticaretin kabulünde, mobil sosyal ticaretin kabul edilmesinde (Liébana-Cabanillas, Villarejo-Ramos, ve Sánchez-Franco, 2015) ve sosyal medya üzerinden mobil ödeme sistemlerini kullanma niyetinin araştırılmasında (Williams, 2021) algılanan kullanılabilirliğin sosyal ticareti kullanma niyetini anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık (Ooi, Hew, ve Lin, 2018), mobil sosyal ticaret kullanma niyeti ve kullanma davranışını ölçtükleri çalışmalarında algılanan kullanılabilirliğin kullanma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur.

H1: Algılanan kullanılabilirlik anında alışverişi kullanma niyetini anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

Algılanan kullanım kolaylığı, bireyin belirli bir sistemi kullanmanın ne kadar kolay olacağına yönelik algısı olarak tanımlanmaktadır. Sistem kullanımı zor olduğunda kullanıcılar kullanmayı reddedeceğinden, sistemin kolaylığı sistemi kullanma niyeti ile ilişkilidir (Davis, 1989). Algılanan kullanım kolaylığı yeniliklerin kabul edilmesi konusunda en önemli bileşenlerden biri olarak kabul edilmektedir (Moore ve Benbasat, 1991). Sosyal ticaret bağlamında ise algılanan kullanım kolaylığı, kullanıcıların sosyal ağlar üzerinde satın alma görevini ne ölçüde zahmetsiz bir şekilde tamamlanabileceklerine dair algıları olarak tanımlanabilmektedir (Al-Dwairi, 2017). Kullanıcıların sosyal ticaretten faydalanmaları için sosyal ticaretin kullanımının kolay olduğunu düşünmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde kullanıcıların e-ticaret veya mobil ticaret gibi diğer ticaret türlerini sosyal ticarete tercih etmeleri oldukça muhtemel görünmektedir (Assegaft, Jasmir, Abidin, ve Sharipuddin, 2017; Plaza-lora ve Villarejo-ramos, 2017).

Alanyazında algılanan kullanım kolaylığının kullanma niyeti üzerinde etkisinin olduğunu belirten çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Mobil ticaretin kabulünün araştırılmasında (Dai ve Palvia, 2009; Kalinic ve Marinkovic, 2016; Kalliny ve Minor, 2006), mobil ticareti kullanma niyetinin ve kullanımının araştırılmasında (S.-L. Han, Thao Nguyen, ve Anh Nguyen, 2016), sosyal ticaretin kabulünde (Al-Dwairi, 2017, Biucky, Abdolvand, ve Harandi, 2017) ve sosyal ticaretin kabulü ve kullanılmasının araştırılmasında (Plaza-lora ve Villarejo-ramos, 2017) algılanan kullanım kolaylığının kullanma niyetini anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak (Francisco Liébana-Cabanillas et al., 2018) ve (Herzallah, Muñoz Leiva, et al., 2021) sosyal ticareti kullanma niyetinin araştırdıkları çalışmalarında, (Williams, 2021) ve (Ooi et al., 2018) mobil sosyal ticareti kullanma niyetinin araştırdıkları çalışmalarında algılanan kullanım kolaylığı ve kullanma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Yukarıdaki araştırmalar ışığında aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur.

H2: Algılanan kullanım kolaylığı anında alışverişi kullanma niyetini anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

Alanyazında algılanan kullanım kolaylığının kullanılabilirlik üzerindeki etkisi de sıklıkla ele alınmaktadır. Sosyal ağların kullanımını sürdürme kararını etkileyen faktörlerin araştırılmasında (Abed, 2016), mobil ticareti kullanma niyetinin ve kullanımının araştırılmasında (Han et al., 2016), sosyal ticaretin kullanımının araştırılmasında (Shdaifat, Obeidallah, ve Ghazal, 2016), sosyal (Facebook) ticaretin kullanılma niyetinin araştırılmasında (Liébana-Cabanillas et al., 2018), sosyal ticaretin kabulünde (Biucky et al., 2017; Farooque, Almarhoon, Alharizi, ve Mohammed, 2021), sosyal ticaretin kabulü ve kullanılmasının araştırılmasında (Plaza-lora ve Villarejo-ramos, 2017), Instagram platformu üzerinden satın alma niyetlerinin araştırılmasında (Herzallah et al., 2021) ve sosyal ticarete mobil ödeme sisteminin kullanılma niyetinin araştırılmasında (Williams, 2021) algılanan kullanım kolaylığının algılanan kullanılabilirliği anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur.

H3: Algılanan kullanım kolaylığı algılanan kullanılabilirliği anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

Algılanan zevk herhangi bir performans sonucu dikkate alınmadan, bir sistemi kullanmanın kendi başına ne ölçüde zevk verdiği olarak olarak tanımlanmıştır (Carroll ve Thomas, 1988). Kısaca, sistem kullanımının kullanıcılar tarafından ne kadar zevkli olarak algılandığı olarak ifade edilebilmektedir (Shin, 2013). Sosyal ticaret bağlamında ise bu kavram; sosyal ticaret faaliyetleri gerçekleştiren kullanıcıların faaliyeti gerçekleştirirken elde ettikleri eğlence ve haz düzeyine işaret etmektedir (Hu, Chen, Davison, ve Liu, 2021). Instagram platformu

diğer kullanıcıların ürün tavsiyelerini ve ürünlerin fotoğraf ve videolarını içerdiğinden kullanıcıların keyif duygularını artırmaktadır (Rouibah, Al-Qirim, Hwang, ve Pouri, 2021). Herzallah et al., (2021)'a göre, kullanıcıların sosyal (Instagram) ticareti kullanırken elde ettikleri haz düzeyinin artması sosyal (Instagram) ticaret üzerinden satın alma niyetinin de artmasına yol açmaktadır.

Alanyazında algılanan zevkin kullanışlılık algısına yol açtığı bulgusunu destekleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Mobil ticarete cep telefonu kullanımının araştırılmasında (Agrebi ve Jallais, 2015), konum tabanlı mobil ticareti kullanma niyetinin araştırılmasında (Tsai, Wang, Yan, ve Chang, 2017), UTAUT2 modeli aracılığı ile mobil ticarete algılanan kullanışlılık ve algılanan kullanım kolaylığına etki eden faktörlerin araştırılmasında (Bendary ve Al-sahouly, 2018), sosyal ticaretin kabulünün araştırılmasında (Saprikis ve Markos, 2018), sosyal ticareti kullanma niyetinin araştırılmasında (Handarkho, 2020), sosyal ticareti kullanmayı sürdürme niyetinin araştırılmasında (Hu et al., 2021) ve sosyal ticaret etkileşiminin geliştirilmesinde (Xue, Liang, Xie, ve Wang, 2020) algılanan zevkin algılanan kullanışlılığı anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur.

H4: Algılanan zevk algılanan kullanışlılığı anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

Alanyazında bir sistemde algılanan zevkin artmasının sistemi kullanma niyetini arttırdığına yönelik bilgiyi destekleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Mobil ticaretin kabulünün araştırılmasında (Kalliny ve Minor, 2006), mobil ticareti kullanma niyetinin ve kullanımının araştırılmasında (Han et al., 2016), sosyal ticaretin kabulünün araştırılmasında (Akman ve Mishra, 2017; Momani, Yafooz, ve Jamous, 2018; Saprikis ve Markos, 2018), sosyal ticareti kullanma niyetinin araştırılmasında (Handarkho, 2020), sosyal ticareti kullanma niyeti ve kullanma davranışının araştırılmasında (Shin, 2013), sosyal ticarete satın alma niyetinin araştırılmasında (Herzallah et al., 2021; L. Xiang, Zheng, Lee, ve Zhao, 2016; Rahimi, 2015) ve sosyal medya pazarlamasının tüketicinin satın alma niyetine etkisinin araştırılmasında (Orel ve Arık, 2020) algılanan keyfin kullanma niyetini anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmışlardır. Ancak bu bulgulara karşıt olarak Al-Dwairi (2017), sosyal ticaretin kabulü incelediği çalışmasında algılanan keyfin sosyal ticareti kabul etme niyetini anlamlı olarak etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Yukarıdaki araştırmalar ışığında aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur.

H5: Algılanan zevk anında alışverişi kullanma niyetini anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

Alanyazında algılanan kullanım kolaylığı ve algılanan zevk arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Kameralı cep telefonlarının kabulünün araştırılmasında (Rouibah ve Abbas, 2011), mobil ticareti kullanma

niyetinin ve kullanımının araştırılmasında (Han et al., 2016), sosyal ağların kullanımını sürdürme kararını etkileyen faktörlerin araştırılmasında (Abed, 2016), mobil ticarete sadakate yol açan tasarım özelliklerinin araştırılmasında (Cyr, Head, ve Ivanov, 2006), mobil ticareti kullanma niyeti ve fiyat hassasiyetinin araştırılmasında (Natarajan, Balasubramanian, ve Kasilingam, 2017) algılanan kullanım kolaylığı algılanan zevki anlamlı ve pozitif etkilemektedir. Ayrıca alanyazında bu iki bileşen arasında ters yönlü ilişkinin de mevcut olduğunu belirten çalışmalar bulunmaktadır. Sosyal ticaretin kabulünün araştırılmasında (Saprikis ve Markos, 2018) ve mobil ticarete müşteri memnuniyetinin araştırılması (Ngubelanga ve Duffett, 2021) çalışmalarında algılanan zevkin algılanan kullanım kolaylığı üzerindeki etkisinin pozitif olduğu belirtilmektedir. Buna göre aşağıdaki araştırma hipotezi ortaya konulmuştur.

H6: Algılanan kullanım kolaylığı algılanan zevki anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

Kişisel yenilikçilik; bir bireyin herhangi bir bilişim teknolojisini denemeye yönelik istekliliği (Agarwal ve Prasad, 1998) veya değişime karşı açık fikirliliği (van Raaij ve Schepers, 2008) olarak tanımlanabilmektedir. Citrin et al. (2000)'e göre yeni deneyimlere açık oluşukla ilişkili yenilikçilik ve ürün/hizmet bazlı yenilikçilik olmak üzere iki temel yenilikçilik türü bulunmaktadır. Kişisel yenilikçiliğe sahip olan bireyler yenilikleri diğerlerine göre daha hızlı kabul etmektedirler (Venkatesh ve Davis, 2000). Bu özelliğe sahip olan kişiler risk alarak yeni ürünleri satın almakta ve yeni teknolojilerin yayılmasında kanaat önderliği yapmaktadırlar (Jang ve Lee, 2018).

Alanyazında kişisel yenilikçilik ve algılanan kullanım kolaylığı değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştıran bir çok çalışma bulunmaktadır. Sosyal ağları kullanma niyetinin araştırılmasında (T.R.Wijesundara ve Xixiang, 2017), yeniliğin yayılması teorisi, planlı davranış teorisi ve iki teorenin kombine edilmesiyle oluşturulan araştırma modelleri vasıtasıyla e-ticaret alışveriş sisteminin kabulünün araştırılmasında (Jackson, Yi, ve Park, 2013), e-ticaretin kabulünün araştırılmasında (Bigné-Alcaiz, Ruiz-Mafé, Aldás-Manzano, ve Sanz-Blas, 2008), mobil ticaretin ilk kabulünün araştırılmasında (Xiang, Wu, ve Chen, 2008), mobil ticareti kabul etme niyetinin araştırılmasında (Kalinic ve Marinkovic, 2016), mobil ticareti kullanma niyetinin ve kullanımının araştırılmasında (Han et al., 2016) ve mobil ticareti kullanmaya devam etme niyetinin araştırılmasında (Lu, 2014) kişisel yenilikçiliğin algılanan kolaylığı anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre aşağıdaki araştırma hipotezi ortaya konulmuştur.

H7: Kişisel yenilikçilik algılanan kullanım kolaylığını anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

Alanyazında kişisel yenilikçilik ve algılanan kullanılabilirlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi araştıran bir çok çalışma bulunmaktadır. Mobil ticareti

kullanma niyetinin ve kullanmanın araştırılmasında (Han et al., 2016), mobil ticaretin ilk kabulünün araştırılmasında (Xiang et al., 2008), yeniliğin yayılması teorisi, planlı davranış teorisi ve iki teorenin kombine edilmesiyle oluşturulan araştırma modelleri vasıtasıyla e-ticaret alışveriş sisteminin kabulünün araştırılmasında (Jackson et al., 2013) ve mobil ticarete müşteri memnuniyetinin araştırılması (Ngubelanga ve Duffett, 2021) çalışmalarında kişisel yenilikçiliğin algılanan kullanım kolaylığını anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan, mobil ticareti kullanmaya devam etme niyeti (Lu, 2014) ve mobil ticareti kabul etme niyetinin (Kalinic ve Marinkovic, 2016) araştırıldığı çalışmalarda kişisel yenilikçiliğin algılanan kullanım kolaylığını anlamlı olarak etkilemediği bulgusu da ortaya konulmuştur. Buna göre aşağıdaki araştırma hipotezi ortaya konulmuştur.

H8: Kişisel yenilikçilik algılanan kullanım kullanışlılığı anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

Alanyazındaki pek çok çalışmada kişisel yenilikçiliğin yeniliği kullanma niyetini üzerinde oldukça etkili bir bileşen olduğu vurgulanmıştır. E-ticaretin kabulünde (Bigné-Alcaiz et al., 2008; Citrin et al., 2000; Herrero Crespo ve Rodríguez del Bosque, 2008), e-ticareti kullanma niyetinin araştırılmasında (An, Han, ve Tong, 2016; Bilgen ve Zoghi, 2017; Thakur ve Srivastava, 2015), mobil ticaretin kabulünün araştırılmasında (Aldás-Manzano, Ruiz-Mafé, ve Sanz-Blas, 2009; Dai ve Palvia, 2009), mobil ticaretin gerçek kullanımının araştırılmasında (Anwar, Thongpapanl, ve Ashraf, 2021), mobil ticareti kullanmaya devam etme niyetinin araştırılmasında (J. Lu, 2014), sosyal ticarete mobil ödeme sistemlerini kullanma niyetinin araştırılmasında (Williams, 2021) çalışmalarında kişisel yenilikçiliğin yeniliği kullanma niyetini anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak (Han et al., 2016)'ın mobil ticareti kullanma niyetinin ve kullanımının araştırdıkları çalışmalarında kişisel yenilikçiliğin algılanan kullanma niyetini anlamlı olarak etkilemediği bulgusu da ortaya konulmuştur. Yukarıdaki araştırmalar ışığında aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur.

H9: Kişisel yenilikçilik anında alışverişi kullanma niyetini anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

Kamerah cep telefonlarının kabulünün araştırılmasında (Rouibah ve Abbas, 2011) ve kişisel tecrübe ve kişisel yenilikçiliğin içsel ve dışsal motivasyonlar üzerindeki etkisinin araştırıldığı (Hwang, 2014) çalışmalarda kişisel yenilikçiliğin algılanan zevki anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre aşağıdaki araştırma hipotezi ortaya konulmuştur.

H10: Kişisel yenilikçilik algılanan zevki anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

Öznel normlar, bireyin diğer insanların kendisinden ne yapmasını beklediğine dair inacı ve bireyin bu kişilerin beklentilerini karşılamaya olan

eğilimi olarak tanımlanabilmektedir (Davis, 1989). Bir diğer ifadeyle, bireyin önem verdiği kişilerin bireyin belirli bir teknolojiyi ne ölçüde kullanmasını istedikleri konusundaki bireyin algısına işaret etmektedir (Venkatesh ve Davis, 2000). Psikolojik bakış açısı ile incelendiğinde ise, grup liderlerinin veya gruptaki çoğunluğun birey üzerinde baskı uygulaması ve bu durumun da bireyin davranışlarına etki etmesi olarak ifade edilebilmektedir (Liu et al., 2019). Kısacası öznel normlar bireyin belirli bir davranışı sergilemesine yol açan sosyal etkiyi göstermektedir (Hajli, Shanmugam, Powell, ve Love, 2015).

Öznel normlar sosyal ticaret gibi gelişim sürecinin başında olan yeni teknolojileri kullanma niyetinin geliştirilmesinde önemli bir bileşen olma özelliği taşımaktadır (Gao ve Bai, 2014; Plaza-lora ve Villarejo-ramos, 2017). Alanyazında öznel normlar ve algılanan kullanışlılık arasındaki ilişkiler sıklıkla ele alınmıştır. Sosyal ticaretin kabulünde (Biucky et al., 2017), sosyal (Facebook) ticaretin kullanılma niyetinin araştırılmasında (Liébana-Cabanillas et al., 2018), mobil sosyal ticareti kullanma niyetinin araştırılmasında (Pareek ve Bhullar, 2018), UTAUT2 modeli aracılığı ile mobil ticarete algılanan kullanışlılık ve algılanan kullanım kolaylığına etki eden faktörlerin araştırılmasında (Bendary ve Al-sahouly, 2018), mobil ticareti kabul etme niyetinin araştırılmasında (Kalinic ve Marinkovic, 2016) ve mobil ticarete müşteri memnuniyetinin araştırılması (Ngubelanga ve Duffett, 2021) çalışmalarında öznel normların algılanan kullanışlılığı anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan sosyal ticaretin kabulü ve kullanılmasının araştırılmasında (Plaza-lora ve Villarejo-ramos, 2017) öznel normların algılanan kullanışlılığı anlamlı olarak etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre aşağıdaki araştırma hipotezi ortaya konulmuştur.

H11: Öznel normlar algılanan kullanışlılığı anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

Alanyazında öznel normlar ve kullanma niyeti ilişkisine değinen pek çok çalışma bulunmaktadır. Sosyal ticaretin kabulünün araştırılmasında (Akman ve Mishra, 2017), sosyal (Facebook) ticaretin kullanılma niyetinin araştırılmasında (Liébana-Cabanillas et al., 2018) sosyal (Instagram) ticaretin kullanılma niyetinin araştırılmasında (Abed, 2018), sosyal ticaretin kabulü ve kullanımının araştırılmasında (Plaza-lora ve Villarejo-ramos, 2017), sosyal ticareti kullanma niyeti ve kullanımının araştırılmasında (Shin, 2013), mobil sosyal ticareti kullanma niyetinin araştırılmasında (Pareek ve Bhullar, 2018; Liu et al., 2019) öznel normların kullanma niyetine pozitif etki ettiği ortaya konulmuştur. Diğer taraftan Handarkho (2020) sosyal ticareti kullanma niyetini incelediği araştırmasında öznel normların kullanma niyetini anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşmıştır. Yukarıdaki araştırmalar ışığında aşağıdaki araştırma hipotezi oluşturulmuştur.

H12: Öznel normlar anında alışverişi kullanma niyetini anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

Teknolojik bir ürün kullanıcıların zamandan tasarruf etmelerini sağlayarak onların bilişsel, duygusal ve fiziksel yüklerini azalttığına hayati kolaylaştırıcı özelliğe sahiptir şeklinde nitelendirilebilmektedir (Berry, Seiders, ve Grewal, 2002). Kolaylaştırıcılık, bir görevin herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde ve yüksüz bir şekilde yerine getirilmesine işaret edebilmektedir (Yoon ve Kim, 2007). Hayati kolaylaştırma özelliği mobil ticaretin başarısını belirleyen en etkili faktörlerden biri olarak bulunmuştur (Xu ve Gutiérrez, 2006). Satın-alım hizmetleri tüketicilerin hayatlarını kolaylaştırıcı özelliklere sahip olduğunda daha sadık müşteriler elde edilmektedir (Clarke, 2001).

Mobil ticarete istenilen zamanda, istenilen yerde ve kolaylıkla alışveriş yapılmaktadır. Alanyazında hayati kolaylaştırma özelliği (rahatlık) ve algılanan kullanışlılık arasındaki ilişki konu edilmiştir. Çevrimiçi kıyafet alışverişinde (Wei, Lee, ve Shen, 2018), çevrimiçi satın alma davranışının incelenmesinde (Shan, Hua, ve Zeng, 2010), çevrimiçi satın alma niyetinin incelenmesinde (Izquierdo-Yusta ve Schultz, 2011), mobil ödeme sistemlerinin kabulünde (Chen, 2008), mobil ödeme sistemlerinin kullanılma niyetinin incelenmesinde (Kim, Mirusmonov, ve Lee, 2010), sosyal ticaretin bir türü olan canlı yayın akışında gerçekleşen ticarete anlık satın alma davranışının incelenmesinde (Lee ve Chen, 2021), UTAUT2 modeli aracılığı ile mobil ticarete algılanan kullanışlılık ve algılanan kullanım kolaylığına etki eden faktörlerin araştırılmasında (Bendary ve Al-sahouly, 2018), mobil ticarete yönelik tutuma ve kullanıcı memnuniyete etki eden faktörlerin incelenmesinde (Cho, 2008) ve konum tabanlı mobil ticareti kullanma niyetinin araştırılmasında (Tsai et al., 2017), incelenmesinde rahatlığın algılanan kullanışlılığı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği bulunmuştur. Buna göre aşağıdaki araştırma hipotezi ortaya konulmuştur.

H13: Rahatlık algılanan kullanışlılığı anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

Alanyazında rahatlık ve algılanan zevk arasındaki ilişkiyi inceleyen birkaç çalışma bulunmaktadır. E-ticarete keyifçi ve faydacı motivasyonların araştırılmasında (Childers, Carr, Peck, ve Carson, 2001), UTAUT2 modeli aracılığı ile mobil ticarete algılanan kullanışlılık ve algılanan kullanım kolaylığına etki eden faktörlerin araştırılmasında (Bendary ve Al-sahouly, 2018) ve e-ticarete yönelik tutumun incelenmesinde (Marza, Idris, ve Abror, 2018) rahatlığın algılanan zevki anlamlı ve pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre aşağıdaki araştırma hipotezi ortaya konulmuştur.

H14: Rahatlık algılanan zevki anlamlı ve pozitif etkilemektedir.

Rohm ve Swaminathan (2004)'e göre insan ilişkilerinden yoksun oluşluk derecesi yapılan alışverişin türüne göre değişiklik göstermektedir. Sosyal

medyada alışveriş yapılması göreceli olarak yalnızlık hissini azaltsa da, fiziksel yakınlığın yerini hiçbir zaman tutamamaktadır (Brusch ve Rappell, 2020). Fakat müşteriler satıcı firmanın yetkinliğine güvendiklerinde, firmayla kişisel ilişkilerden yoksun olsalar dahi, intikam hissi ile negatif yorum yazma davranışında bulunmamaktadırlar (Riquelme, Román, Cuestas, ve Iacobucci, 2019: 49). Mobil ticarete kişisel ilişkilerin eksikliği; ürünü görme, deneme, tatma vb. ilişkilerin yoksunluğu, ürünün iade sürecinin zorluğu, satıcı ile ilişkilerin yoksunluğu vb. olarak sıralanabilmektedir. Fiziksel ayrılıklar müşteri ile firmayı ayırabilmektedir (San-Martín, López-Catalán, ve Ramón-Jerónimo, 2013). Buna göre aşağıdaki araştırma hipotezi ortaya konulmuştur.

H15: Kişisel ilişkilerin eksikliği algılanan zevki anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir.

2. YÖNTEM

Bu bölümde; çalışmanın amacı, çalışmanın modeli ve kullanılan ölçekler, çalışmanın veri toplama ve analiz yöntemi ve çalışmanın ana kütlesi ve örnekleme sunulmuştur.

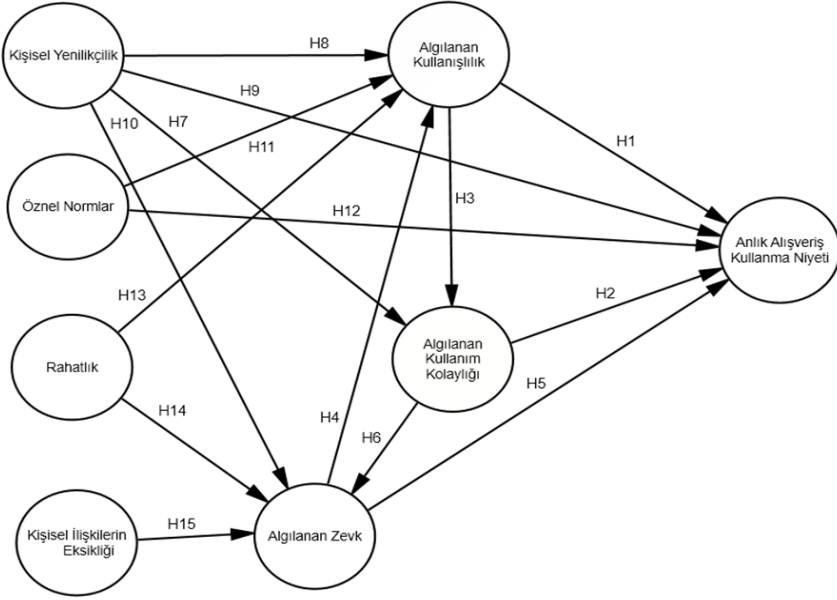
2.1. Çalışmanın Amacı

Mobil cihazlardaki sosyal medya uygulamalarında ürüne dair fotoğraf, fiyat ve özellikler vb. gibi bilgilerin yer aldığı, kullanıcıların beğeni ve yorumlar aracılığıyla markayla etkileşim kurulabildiği ve alışveriş esnasında kullanıcıların sosyal medya hesabı üzerinden alışveriş yapabildiği ya da direkt olarak söz konusu markanın web sitesindeki ‘satın al’ butonuna yönlendirildiği ve kesintisiz olarak alışverişin tamamlanabildiği alışveriş türüne “mobil sosyal ticarete anında alışveriş” denilmektedir.

Bu çalışmanın amacı; Türk kullanıcıların mobil sosyal medya uygulamalarında (bu çalışmada Instagram) anında alışverişini kullanma niyetlerine etki eden faktörlerin araştırılmasıdır. “Mobil sosyal medya uygulamalarında anında alışveriş” kullanıcıların çoğunluğunun henüz tamamen kabul etmediği ve henüz olgunluk noktasına henüz erişmemiş bir alan olduğundan bu çalışmada “anında alışveriş kullanma” faktörü yerine “anında alışverişini kullanma niyeti” faktörü araştırılmaktadır.

2.2. Çalışmanın Modeli ve Kullanılan Ölçekler

Türk kullanıcıların mobil sosyal medya uygulamalarında anında alışverişini kullanma niyetlerine etki eden; öznel normlar, kişisel yenilikçilik, algılanan zevk, rahatlık, kişisel ilişkilerin eksikliği, algılanan kullanım kolaylığı, ve algılanan kullanılabilirlik değişkenlerinin direkt ve dolaylı etkilerinin araştırıldığı araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Literatürde daha önceden geliştirilmiş olan ve bu araştırmada ele alınan tüm ölçekler Tablo 1’de gösterilmektedir. Veri toplama aracında toplam 33 madde bulunmaktadır. Yabancı dilde oluşturulan ölçeklerin Türkçe diline çeviri aşamasında 5 aşamalı teknik kullanılmıştır. Bu aşamalar, ilk çeviri, ilk çeviriyi değerlendirme, geri çeviri, geri çeviriyi değerlendirme ve uzman görüşünü içermektedir (Brislin, Lonner, ve Thorndike, 1973). Tüm ölçekler öncelikle 2 İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim üyesi tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. Daha sonra bu ölçekler 3 farklı konunun uzmanı/alan uzmanı tarafından değerlendirilmiştir. Değerlendirmede ölçek maddelerinin okuyucular tarafından anlaşılabilirliği ve kültürel uyumluluğu incelenmiştir. Değerlendirme neticesinde elde edilen Türkçe ölçekler, 2 İngiliz Dili ve Edebiyatı öğretim üyesi tarafından yeniden İngilizce diline çevrilmiştir. Elde edilen İngilizce ölçekler, ölçeklerin orijinal haliyle karşılaştırılmıştır. En son aşamada ise tüm ölçekler 2 farklı uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşleri sonrasında ölçeklerin nihai hali ortaya çıkmış ve bu çalışmada kullanılması kararlaştırılmıştır (Çetin ve Basım, 2012).

Brusch ve Rappel (2020) tarafından ortaya konulan ve bu çalışmada araştırılan tüm ölçek maddeleri, ölçek isimleri ve ölçeklerin elde edildiği kaynaklar Tablo1’de özetlenmektedir. “Kişisel Yenilikçilik” ölçeğinin ikinci maddesi ve “Algılanan Kullanım Kolaylığı” ölçeğinin üçüncü maddesi için ters kodlama gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1: Ölçek Maddeleri

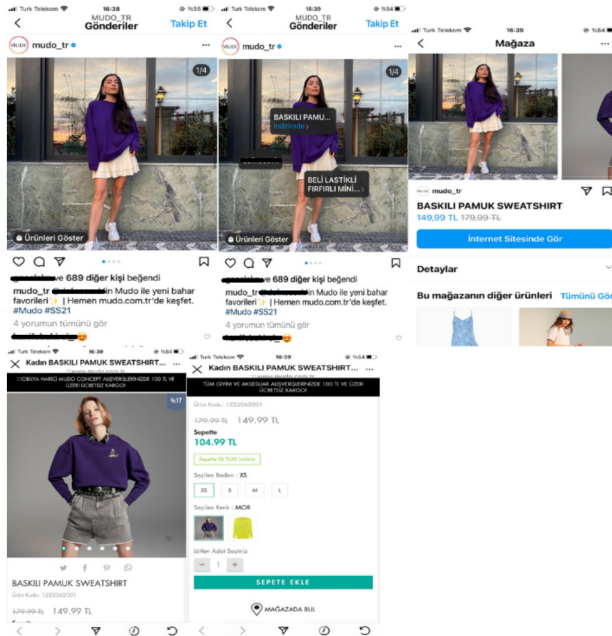
Maddeler	Kaynaklar	Ölçek İsmi
Akrabalarım ve arkadaşlarım anında alışverişi kullanma kararı vermeme etkilemektedirler. Anında alışveriş çevremdeki insanlar tarafından yaygın olarak kullanılıyordu ben de daha sık kullanırdım. Anında alışverişi kullanmak güncel bir trenddir. Önem verdiğim insanlar çevrimiçi satın alımlarımda anında alışverişi kullanmam gerektiğini düşünür.	Kalinic and Marinkovic (2016) ve Venkatesh ve Davis (2000)	Öznel Normlar (ÖN)
Yeni bir teknoloji deneyeceğimde bu teknolojiyi deneyimlemenin yollarını ararım. Genel olarak, yeni bilgi teknolojilerini deneme konusunda tereddüt ederim. Akrabalarım arasında, genellikle yeni bilgi teknolojilerini deneyen ilk kişi ben olurum. Yeni bilgi teknolojilerini deneyimlemeyi severim.	Agarwal ve Karahanna (2000)	Kişisel Yenilikçilik (KY)
Anında alışveriş yapmayı eğlenceli buluyorum. Anında alışverişi heyecan verici buluyorum. Anında alışverişi kullanmayı hoş buluyorum. Anında alışverişi kullanarak çok eğleniyorum.	Davis vd. (1989) ve Kim vd. (2009)	Algılanan Zevk (AZ)
Anında alışveriş için mağazaların açılış saatlerine dikkat etmemin gerekmemesi hoşuma gidiyor. Anında alışveriş ile her yerden alışveriş yapabiliyor olmayı seviyorum. Anında alışverişin kolaylığını seviyorum. Anında alışveriş, hızlı alışveriş yapabilmemi sağlar. Anında alışveriş, engelli bireylerin alışveriş yapabilmelerini kolaylaştırır.	San-Martín vd. (2013)	Rahatlık (R)
Anında alışveriş kişisel ilişkilerden yoksundur. Anında alışveriş diğer insanlarla iletişimden yoksundur. Anında alışveriş; ürünü deneme, görme, koklama vb. gibi olanaklardan yoksundur. Anında alışveriş kişisel ilgi/alakadan yoksundur.	San-Martín vd. (2013)	Kişisel İlişkilerin Eksikliği (KİE)
Anında alışverişi kullanmada ustalaşmak benim için kolaydır. Anında alışveriş açık ve anlaşılırdır. Anında alışverişi kullanmak çok fazla zihinsel çaba göstermemi gerektirir. Anında alışverişin kullanımı kolaydır.	Agarwal and Karahanna (2000) ve Venkatesh ve Bala (2008)	Algılanan Kullanım Kolaylığı (AKK)
Anında alışverişi kullanmak, daha iyi satın alma kararları vermeme yardımcı olabilir. Anında alışverişi kullanmak alışveriş yapmamı kolaylaştırır. Anında alışverişi kullanmak, alışveriş işlerini daha hızlı tamamlamamı sağlar. Anında alışveriş yapmak, birçok şeyi daha rahat gerçekleştirmeme yardımcı olur.	Ahn vd. (2004), Groß (2015) ve Thong vd. (2006)	Algılanan Fayda (AF)

Fırsat buldukça, anında alışveriş yoluyla alışveriş yapma niyetindeyim.	Groß (2015); Ko vd. (2009); Lu and Yu-Jen Su (2009); Yang (2012)	Anlık Alışveriş Kullanma Niyeti (KN)
Anında alışverişi başkalarına tavsiye edeceğim.		
Anında alışveriş yapmayı düşünüyorum.		
Anında alışveriş yoluyla satın alım yapma konusunda kararlıyım.		

2.3. Çalışmanın Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket aşamasına geçmeden önce Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Etik kurulundan anket uygulama izni alınmıştır. Anketler Google Formlar yardımı ile oluşturulmuş ve tüm kullanıcıların yanıtları çevrim içi olarak elde edilmiştir.

Anketin giriş bölümünde “anında alışveriş” kavramı tanımlanmıştır. Tanımlama cümlesi şu şekildedir: “Anında alışveriş, sosyal medya uygulamaları (bu çalışmada Instagram) aracılığı ile gerçekleştirilen bir alışveriş türüdür. Instagram’da yer alan “internet sitesinde gör” butonu ile kullanıcılar ürünün satışının sağlandığı web sitesine yönlendirilmekte ve kullanıcıların ödeme işlemlerinin tamamlanması sağlanmaktadır. Ankette anında alışveriş kavramının tanımlanmasının ardından, anında alışveriş sürecine dair bir görsel hazırlanmış ve “anında alışveriş” kavramı anket katılımcıları için görselleştirilmiştir. İlgili görsel Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2: Anında Alışveriş Örneği

Analiz aşamasında öncelikle örneklemden elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların demografik özellikleri ortaya konulmuş ve ölçeklerin öngörülen yapılarının toplanan veri ile desteklenip desteklenmediği belirlemek için AMOS 20 programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. DFA analizinden sonra ölçüm modelinde yer alan nedensel ilişkiler yapısal eşitlik modeli (YEM) ile araştırılmıştır. En son olarak ise; “anında alışverişi kullanma niyeti” değişkeninin cinsiyete, yaşa ve eğitime göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermeme durumları Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri ile incelenmiştir.

2.4. Çalışmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Dünya’daki en kayda değer dijital raporlardan biri olan “We are Social” Ocak 2023 raporuna göre; Türkiye’de 62.550.000 sosyal medya kullanıcısı bulunmaktadır. Türkiye’de en çok kullanılan sosyal medya platformu Instagram’dır. Türkiye’deki internet kullanıcılarının %33’ü sosyal medyayı “ürün satın alma” almacı ile kullanmaktadır. Türkiye’deki kullanıcıların satın aldıkları ürünlerin markalarını Instagram’da takip etme oranı %35,2 iken; satın almayı düşündükleri markaları Instagram’da takip etme oranları %33,4’dür. Türkiye’deki internet kullanıcılarının %94,3’ü internete mobil cihazları üzerinden erişmektedir. Kullanıcılar bir günün 4 saat 18 dakikasını mobil cihazlarını kullanarak geçirmektedirler (Social, 2023).

Bu araştırmanın ana kütlesi Türkiye’de Instagram uygulaması üzerinden anında alışveriş yapan kullanıcılardır. (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004)’a göre ana kütle sayısı 1.000.000’den fazla olduğunda ve $\pm 0,05$ örnekleme hatası ile analiz sonucu elde edilmek istenildiğinde ulaşılabilecek anket sayısı en az 384’dür. Bu araştırmanın örneklemi kolayda örnekleme metodu ile elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemi 403 kişiden oluşmaktadır. Buna göre elde edilen anket sayısının gerçekleştirilecek analizler için yeterli miktarda olduğu söylenebilmektedir.

3. BULGULAR

3.1. Demografik Özellikler ve Betimleyici İstatistikler

Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri ve diğer betimleyici özellikleri incelenmiştir. Tablo 2’ye göre; ankete katılanların çoğunluğu %51,4 ile erkeklerdir. Ankete katılan kişilerin çoğunluğunun eğitim seviyesi %60 ile lisans eğitimidir. Bu oranı %23,8 ile lise, %9,4 ile yüksekokul, %5 ile yüksek lisans ve %1,7 ile doktora seviyesi takip etmektedir. Ankete katılanların çoğunluğunun yaş aralığı %63,8 oranı ile 18-25 yaş grubudur. Bu oranı %16,4 ile 26-33 yaş aralığı, %10,2 ile 34-41 yaş aralığı, %6,5 ile 42-49 yaş aralığı ve %3,2 ile 50+ yaş aralığı takip etmektedir. Ankete katılım gösteren kişilerin çoğunluğu %36,7 ile 0-1 saat aralığında bilgisayar kullanmaktadır. Bu oranı

%22,1 oranı ile 2-3 saat aralığı, %15,4 oranı ile 4-5 saat aralığı, %11,2 oranı ile 6-7 saat aralığı ve %14,6 oranı ile 8 saat ve üzeri saatler periyodu takip etmektedir. Ankete katılım gösteren kişilerin çoğunluğu %35,2 oranı ile 4-5 saat aralığında cep telefonu kullanmaktadır. Bu oranı %31,8 ile 2-3 saat aralığı, %14,9 ile 8 saat ve üzeri saatler, %13,4 ile 6-7 saat aralığı ve %4,7 ile 0-1 saat aralığı takip etmektedir. Ankete katılım gösteren kişilerin çoğunluğu %45,4 oranı ile 2-3 saat aralığında sosyal medya kullanmaktadır. Bu oranı %21,8 ile 0-1 saat aralığı, %20,6 ile 4-5 saat aralığı, %6,2 ile 6-7 saat aralığı ve %6 ile 8 saat ve üzeri saatler takip etmektedir. Ankete katılım gösteren kişilerin çoğunluğu %53,6 ile ayda 1 veya daha az sosyal medya uygulamalarında anlık alışveriş kullanmıştır. Bu oranı %27 ile ayda 2 kez, %12,7 ile ayda 3-4 kez, %6,7 ile ayda 5 veya 5'den fazla sayısı takip etmektedir.

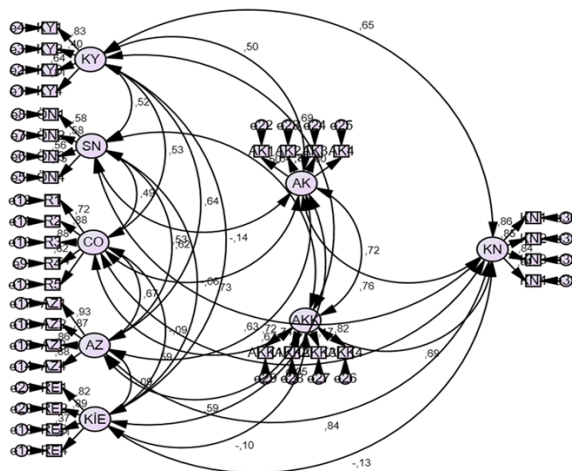
Tablo 2: Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Diğer Betimleyici Özellikleri

		<i>Frekans</i>	<i>%</i>
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	207	51,4
	Kadın	196	48,6
	Toplam	403	100
<i>Eğitim</i>	Lise	96	23,8
	Yüksekokul	38	9,4
	Lisans	242	60
	Yüksek Lisans	20	5
	Doktora	7	1,7
	Toplam	403	100
<i>Yaş</i>	18-25	257	63,8
	26-33	66	16,4
	34-41	41	10,2
	42-49	26	6,5
	50+	13	3,2
	Toplam	403	100
<i>Bilgisayar Kullanma Sıklığı</i>	0-1 Saat	148	36,7
	2-3 Saat	89	22,1
	4-5 Saat	62	15,4
	6-7 Saat	45	11,2
	8 Saat ve üzeri	59	14,6
	Toplam	403	100
<i>Cep Telefonu Kullanma Sıklığı</i>	0-1 Saat	19	4,7
	2-3 Saat	128	31,8
	4-5 Saat	142	35,2
	6-7 Saat	54	13,4
	8 Saat ve üzeri	60	14,9
	Toplam	403	100

Sosyal Medya Kullanma Sıklığı	0-1 Saat	88	21,8
	2-3 Saat	183	45,4
	4-5 Saat	83	20,6
	6-7 Saat	25	6,2
	8 Saat ve üzeri	24	6
	Toplam	403	100
Anında Alışverişi Kullanma Sıklığı	Ayda 1 veya daha az	216	53,6
	Ayda 2	109	27
	Ayda 3-4	51	12,7
	Ayda 5 veya 5'den fazla	27	6,7
	Toplam	403	100

3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA); daha önce geliştirilmiş, önceki araştırmalarda kullanılmış veya teorik temeli olan bir ölçeğin ya da modelin doğruluğunun yeni araştırmalarda ve yeni verilerle doğrulanması amacıyla kullanılmaktadır (Gürbüz, 2019). Kline (2016)'a göre (aktaran: Kılıç ve Koyuncu, 2017, s. 417) “DFA çalışmalarında en azından χ^2 , serbestlik derecesi, p-manidarlık değeri, Hata Kareleri Ortalamalarının Karekökü (Root Mean Square Error Of Approximation-RMSEA) ve %90 güven aralığı, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index-CFI) ve Artık Kareler Ortalamasının Standartlaştırılmış Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual-SRMR) değerleri raporlanmalıdır”. DFA analizi sonucunda uyum iyiliği değerleri [X^2 [467, N =403] = 1257,1; $p < 0,01$; $X^2/sd = 2,692$; CFI= 0,905 ($> 0,09$); RMSEA= 0,065 ($< 0,08$); SRMR= 0,04 ($< 0,06$)] olarak bulunmuştur. Şekil 3’de doğrulayıcı faktör analizi modeli gösterilmektedir.



CMIN=1257,100; DF=467; $p=,000$; CMIN/DF=2,692, RMSEA=,065; GFI=,833;CFI=,905

Şekil 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi

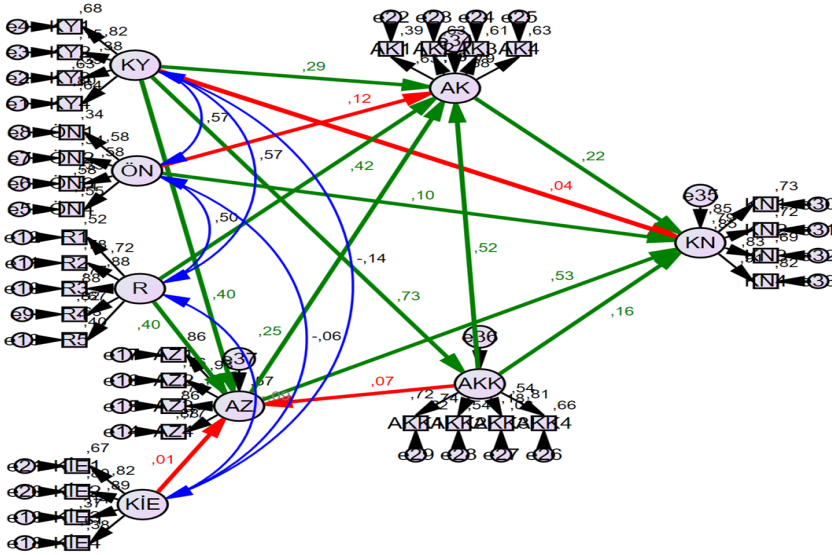
Şekil 3’de gösterilen araştırma modeline ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 3’de özetlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre uyum iyiliği değerlerinin kabul edilen sınırlar içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Uyum İyiliği Sonuçları ve Beklenen Değerler

	X ²	DF	X ² /sd	CFI	SRMR	RMSEA
Uyum İyiliği Değerleri	1257	467	2,692	0,905	0,04	0,065
Beklenen Değerler	-	-	<5	>0,90	<0,08	<0,08

3.3. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modeli (YEM) analizleri, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini incelemek amacıyla kullanılmaktadır. YEM analizlerinde, her gizil değişken, gözlenen değişkenlerle birlikte araştırma modeline dahil edilmektedir. YEM analizi gözlenen değişkenlerin ölçüm hatalarını da hesaba kattığı için diğer analizlerden daha güvenilir sonuçlar ortaya koymaktadır (Gürbüz, 2019). Şekil 4’te değişkenler arasındaki nedensel ilişkilere işaret eden yapısal eşitlik modeli (YEM) oluşturulmuştur.



Şekil 4: Yapısal Modele Ait Standardize Yol Katsayıları

Şekil 4’de YEM analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Şekil 4’deki mavi renkli oklar dışsal değişkenler arasındaki korelasyonlara, yeşil renkle gösterilen oklar anlamlı nedensel ilişkilere ($p < 0,05$) ve kırmızı renkli oklar anlamsız nedensel ilişkilere ($p > 0,05$) işaret etmektedir.

YEM analizinde yer alan anlamlı nedensel ilişkiler kısaca özetlenirse; kişisel yenilikçiliğin algılanan kullanışlılık üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=0,29$, $p<0,05$), algılanan zevk üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=0,40$, $p<0,05$) ve algılanan kullanım kolaylığı üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=0,73$, $p<0,05$) etkisinin olduğu; rahatlığın algılanan kullanışlılık üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=0,42$, $p<0,05$) ve algılanan zevk üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=0,40$, $p<0,05$) etkisinin olduğu; algılanan zevkin algılanan kullanışlılık üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=0,25$, $p<0,05$) ve anında alışverişi kullanma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=0,53$, $p<0,05$) etkisinin olduğu; algılanan kullanım kolaylığının algılanan kullanışlılık üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=0,52$, $p<0,05$) ve anında alışverişi kullanma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=0,16$, $p<0,05$) etkisinin olduğu; öznel normların anında alışverişi kullanma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=0,40$, $p<0,05$) etkisinin olduğu ve algılanan kullanışlılığın anında alışverişi kullanma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif ($\beta=0,22$, $p<0,05$) etkisinin olduğu bulunmuştur.

Modeldeki anlamsız nedensel ilişkiler ise şu şekilde özetlenebilmektedir. Öznel normların algılanan kullanışlılığı anlamlı olarak etkilemediği ($\beta=0,12$, $p>0,05$); algılanan kullanım kolaylığının algılanan zevki anlamlı olarak etkilemediği ($\beta=0,07$, $p>0,05$); kişisel ilişkilerin eksikliğinin algılanan zevki anlamlı olarak etkilemediği ($\beta=0,01$, $p>0,05$) ve son olarak kişisel yenilikçiliğin anında alışverişi kullanma niyetini anlamlı olarak etkilemediği ($\beta=0,04$, $p>0,05$) bulunmuştur. Bu çalışmadaki YEM analizine ilişkin tüm parametre tahmin değerleri Tablo 4’de sunulmaktadır.

Tablo 4: YEM Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri

	Parametre Tahminleri	Standardize B	Standardize olmayan B	Standart Hata	P
KY4	<--- Kişisel Yenilikçilik (KY)	0,799	1		
KY3	<--- Kişisel Yenilikçilik (KY)	0,627	0,865	0,069	***
KY2	<--- Kişisel Yenilikçilik (KY)	0,384	0,53	0,072	***
KY1	<--- Kişisel Yenilikçilik (KY)	0,822	1,048	0,063	***
ÖN4	<--- Öznel Norm (ÖN)	0,743	1		
ÖN3	<--- Öznel Norm (ÖN)	0,576	0,746	0,079	***
ÖN2	<--- Öznel Norm (ÖN)	0,583	0,825	0,086	***
ÖN1	<--- Öznel Norm (ÖN)	0,581	0,809	0,085	***
R4	<--- Rahatlık (R)	0,818	1,444	0,107	***
R3	<--- Rahatlık (R)	0,88	1,591	0,112	***
R2	<--- Rahatlık (R)	0,883	1,647	0,115	***
R1	<--- Rahatlık (R)	0,724	1,463	0,118	***
R5	<--- Rahatlık (R)	0,633	1		
AZ4	<--- Algılanan Zevk (AZ)	0,879	1		

AZ3	<---	Algılanan Zevk (AZ)	0,857	0,954	0,04	***
AZ2	<---	Algılanan Zevk (AZ)	0,87	0,983	0,04	***
AZ1	<---	Algılanan Zevk (AZ)	0,928	0,998	0,036	***
KİE4	<---	Kişisel İlişkilerin Eksikliği (KİE)	0,612	1		
KİE3	<---	Kişisel İlişkilerin Eksikliği (KİE)	0,37	0,489	0,074	***
KİE2	<---	Kişisel İlişkilerin Eksikliği (KİE)	0,895	1,398	0,115	***
KİE1	<---	Kişisel İlişkilerin Eksikliği (KİE)	0,818	1,237	0,101	***
AK1	<---	Algılanan Kullanışlılık (AK)	0,626	1		
AK2	<---	Algılanan Kullanışlılık (AK)	0,796	1,194	0,094	***
AK3	<---	Algılanan Kullanışlılık (AK)	0,781	1,125	0,09	***
AK4	<---	Algılanan Kullanışlılık (AK)	0,794	1,124	0,089	***
AKK4	<---	Algılanan Kullanım Kolaylığı (AKK)	0,813	1		
AKK3	<---	Algılanan Kullanım Kolaylığı (AKK)	0,178	0,295	0,089	***
AKK2	<---	Algılanan Kullanım Kolaylığı (AKK)	0,735	1,033	0,071	***
AKK1	<---	Algılanan Kullanım Kolaylığı (AKK)	0,721	1,004	0,07	***
KN1	<---	Kullanma Niyeti (KN)	0,853	1		
KN2	<---	Kullanma Niyeti (KN)	0,846	1,057	0,049	***
KN3	<---	Kullanma Niyeti (KN)	0,832	0,95	0,045	***
KN4	<---	Kullanma Niyeti (KN)	0,906	1,09	0,044	***

Yapısal Model

Algılanan Kullanım Kolaylığı (AKK)	<---	Kişisel Yenilikçilik (KY)	0,732	0,632	0,052	***
Algılanan Zevk (AZ)	<---	Kişisel Yenilikçilik (KY)	0,396	0,488	0,102	***
Algılanan Zevk (AZ)	<---	Rahatlık (R)	0,403	0,802	0,113	***
Algılanan Zevk (AZ)	<---	Kişisel İlişkilerin Eksikliği (KİE)	-0,01	-0,015	0,058	0,798
Algılanan Zevk (AZ)	<---	Algılanan Kullanım Kolaylığı (AKK)	0,074	0,105	0,102	0,304
Algılanan Kullanışlılık (AK)	<---	Kişisel Yenilikçilik (KY)	0,293	-0,212	0,073	0,004

Algılanan Kullanışlılık (AK)	<---	Öznel Norm (ÖN)	0,116	0,081	0,043	0,062
Algılanan Kullanışlılık (AK)	<---	Rahatlık (R)	0,416	0,484	0,081	***
Algılanan Kullanışlılık (AK)	<---	Algılanan Zevk (AZ)	0,25	0,146	0,04	***
Algılanan Kullanışlılık (AK)	<---	Algılanan Kullanım Kolaylığı (AKK)	0,518	0,433	0,072	***
Kullanma Niyeti (KN)	<---	Kişisel Yenilikçilik (KY)	0,036	0,04	0,083	0,63
Kullanma Niyeti (KN)	<---	Öznel Norm (ÖN)	0,1	0,107	0,051	0,037
Kullanma Niyeti (KN)	<---	Algılanan Kullanışlılık (AK)	0,225	0,344	0,091	***
Kullanma Niyeti (KN)	<---	Algılanan Kullanım Kolaylığı (AKK)	0,16	0,205	0,085	0,017
Kullanma Niyeti (KN)	<---	Algılanan Zevk (AZ)	0,527	0,471	0,05	***
R²						
Algılanan Kullanım Kolaylığı (AKK)	<---	Kişisel Yenilikçilik (KY) ve Algılanan Kullanışlılık (AK)		0,536		
Algılanan Zevk (AZ)	<---	Kişisel Yenilikçilik (KY) ve Rahatlık (R)		0,573		
Algılanan Kullanışlılık (AK)	<---	Kişisel Yenilikçilik (KY)		0,684		
Kullanma Niyeti (KN)	<---	Algılanan Kullanışlılık (AK), Algılanan Kullanım Kolaylığı (AKK), Öznel Norm (ÖN) ve Algılanan Zevk (AZ)		0,79		

3.4. Anında Alışverişi Kullanma Niyetinin; Yaş, Cinsiyet ve Eğitim Durumuna göre Farklılıklarının İncelenmesi

Çalışmanın bu bölümünde; anında alışverişi kullanma niyetinin cinsiyete, yaşa ve eğitime göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığını araştırılmıştır. Öncelikle anında alışverişi kullanma niyetinin cinsiyet gruplarına göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığının bağımsız gruplar t testi ile incelenmesi hedeflenmiştir. Bağımsız gruplar t testinin kullanılabilmesi için; bağımlı değişkenin (anında alışverişi kullanma niyet) bağımsız değişkeni (cinsiyet) oluşturan her iki (2) grupta (kadın ve erkek) normal dağılması gerekmektedir. Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre; anında alışverişi kullanma

niyetinin kadın ($p=0,000<0,05$) ve erkek gruplarında ($p=0,000<0,05$) normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Tablo 5’de anında alışverişi kullanma niyeti değişkeninin cinsiyet gruplarındaki dağılımlarını ortaya koyan Kolmogorov Smirnov Normallik testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5: Cinsiyet Grupları için Kolmogorov Smirnov Normallik Testi

Ölçek	Cinsiyet	İstatistik	sd	p
Anında Alışverişi Kullanma Niyeti	Kadın	0,113	196	0,000
	Erkek	0,149	207	0,000

Her iki grupta da normallik sağlanmadığı için; anında alışveriş kullanma niyetinin cinsiyete göre değişimini incelemek amacıyla bağımsız gruplar t testi’nin non parametrik dağılımlar için alternatifi olan Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; cinsiyete göre sosyal ağlarda anında alışverişi kullanma niyeti puan ortalamaları arasında manidar bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Ayrıca kadın gruplarının anında alışverişi kullanma niyetlerinin erkek gruplarından daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($227,9>177,48$ ve $z=-4,3607$) Mann Whitney U test sonuçları Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6: Cinsiyet Grupları için Mann Whitney U Testi

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	z	p
Kadın	196	227,9	444668,5	15209,5	-4,3607	0,000013
Erkek	207	177,48	36737,5			

Anında alışverişi kullanma niyetinin yaş gruplarına göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturumama durumlarının One-Way ANOVA testi ile incelenmesi hedeflenmiştir. One-Way ANOVA testinin kullanılabilmesi için; bağımlı değişkenin (anında alışverişi kullanma niyeti) bağımsız değişkeni (yaş) oluşturan beş (5) adet grupta veya grupların çoğunluğunda (18-25, 26-33, 34-41, 42-49 ve 50+) normal dağılması gerekmektedir. Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre; anında alışverişi kullanma niyetinin 18-25 yaş gruplarında ($p=0,000<0,05$); 26-33 yaş gruplarında ($p=0,000<0,05$) ve 34-41 ($p=0,003<0,05$) yaş gruplarında normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Tablo 7’de anında alışverişi kullanma niyeti değişkeninin tüm yaş gruplarındaki dağılımlarını ortaya koyan Kolmogorov Smirnov Normallik testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 7: Yaş Grupları için Kolmogorov Smirnov Normallik Testi

Ölçek	Yaş	İstatistik	sd	p
Anında Alışverişi Kullanma Niyeti	18-25	0,133	257	0,000
	26-33	0,168	66	0,000
	34-41	0,173	41	0,003
	42-49	0,168	26	0,056
	50+	0,165	13	0,200

Grupların tümünde veya çoğunda normallik sağlanmadığı için; anında alışveriş kullanma niyetinin yaşa göre değişimini incelemek amacıyla One Way ANOVA testinin non-parametrik dağılımlar için alternatifi olan Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; yaşa göre sosyal ağlarda anında alışverişi kullanma niyeti puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=0,156>0,05$). Bir diğer ifadeyle; anında alışverişi kullanma niyeti yaşa göre farklılaşmamaktadır. Yaş Grupları için Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır.

Tablo 8: Yaş Grupları için Kruskal Wallis H Testi

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	X ²	sd	p
18-25	257	207,6	6,642	4	0,156
26-33	66	195,19			
34-41	41	214,13			
42-49	26	177,96			
50+	13	135,65			

Anında alışverişi kullanma niyetinin eğitim seviyelerine göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturumama durumlarının One-Way ANOVA testi ile incelenmesi hedeflenmiştir. One-Way ANOVA testinin kullanılabilmesi için; bağımlı değişkenin (anında alışverişi kullanma niyeti) bağımsız değişkeni (eğitim) oluşturan beş (5) adet grupta veya grupların çoğunluğunda (lise, yüksekokul, lisans, yüksek lisans ve doktora) normal dağılması gerekmektedir. Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre; anında alışverişi kullanma niyetinin lise ($p=0,000<0,05$); yüksekokul ($p=0,018<0,05$) ve lisans ($p=0,000<0,05$) gruplarında normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Tablo 9’da anında alışverişi kullanma niyeti değişkeninin tüm eğitim düzeyi gruplarındaki dağılımlarını ortaya koyan Kolmogorov Smirnov Normallik testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 9: Eğitim Grupları için Kolmogorov Smirnov Normallik Testi

Ölçek	Eğitim	İstatistik	sd	p
Anında Alışverişi Kullanma Niyeti	Lise	0,141	96	0,000
	Yüksekokul	0,157	38	0,018
	Lisans	0,129	242	0,000
	Yüksek Lisans	0,183	20	0,077
	Doktora	0,263	7	0,155

Grupların tümünde veya çoğunda normallik sağlanmadığı için; anında alışveriş kullanma niyetinin eğitim düzeylerine göre değişimini incelemek amacıyla One Way ANOVA testinin non-parametrik dağılımlar için alternatifi olan Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; eğitim düzeyine göre mobil sosyal ticarete anında alışverişi kullanma niyeti puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,021<0,05$). Eğitim Düzeylerine göre oluşturulan gruplar için Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10: Eğitim Düzeyleri için Kruskal Wallis H Testi

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	X ²	sd	p	Anlamlı Fark
Lise	96	186,06	11,559	4	0,021*	Yüksekokul-Lisans* Yüksekokul-Yüksek Lisans*
Yüksekokul	38	156,95				
Lisans	242	214,17				
Yüksek Lisans	20	226,9				
Doktora	7	173,14				

Kruskal Wallis H testi hipotezine göre en az iki eğitim düzeyindeki grubun anında alışveriş kullanma niyeti arasında manidar bir fark bulunmaktadır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun bulunabilmesi için tüm ikili gruplar arasında Mann Whitney U testi gerçekleştirilmiştir. Eğitim düzeyi grupları için gerçekleştirilen Mann Whitney U testi sonuçlarına göre “yüksekokul (sıra ortalaması=103,68) - lisans (sıra ortalaması=146,28)” düzeyleri arasında anında alışverişi kullanma niyeti bakımından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p=0,002<0,05$). Bir diğer ifadeyle lisans düzeyindeki grupların anında alışverişi kullanma niyetlerinin yüksekokul düzeyindeki gruplara kıyasla daha fazla olduğu bulunmuştur. Ayrıca; yüksekokul (sıra ortalaması=26,14) - yüksek lisans (sıra ortalaması=35,88) düzeyleri arasında anında alışverişi kullanma niyeti bakımından anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p=0,036<0,05$). Bir diğer ifadeyle yüksek lisans düzeyindeki grupların anında alışverişi kullanma niyetlerinin yüksekokul düzeyindeki gruplara nazaran daha fazla olduğu bulunmuştur.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün dijital çağında, mobil teknolojinin hızla gelişmesi ve sosyal medya platformlarının etkisinin artması, tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarını kökten değiştirmiştir. Bu değişimin önde gelen yansımalarından biri, “mobil sosyal ticarete anında alışveriş” olarak adlandırılan bir alışveriş türüdür. Bu yenilikçi yaklaşım, mobil cihazlardaki sosyal medya uygulamalarını alışveriş platformlarına dönüştürmektedir. Kullanıcılar bu platformlar aracılığıyla ürünleri inceleyebilmekte, ürünlerin fiyatlarını karşılaştırabilmekte, kullanıcı yorumlarına erişebilmekte ve ürünleri anında satın alabilmektedir. Mobil sosyal ticarete anında alışveriş, tüketicilerin alışveriş deneyimini daha hızlı, daha uygun ve daha kişiselleştirilmiş hale getirerek, hem markalar hem de tüketiciler için yeni fırsatlar sunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; Türk kullanıcıların mobil sosyal medya uygulamalarında (bu çalışmada Instagram) anında alışverişini kullanma niyetlerine etki eden faktörlerin araştırılmasıdır. Bu bağlamda; öznel norm, kişisel yenilikçilik, algılanan zevk, rahatlık, kişisel ilişkilerin eksikliği, algılanan kullanım kolaylığı ve algılanan kullanışlılık değişkenlerinin birbirleri arasındaki nedensel ilişkileri ve mobil sosyal ticarete anında alışverişini kullanma niyetine olan etkilerinin araştırıldığı bir araştırma modeli kurgulanmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Analiz aşamasında ölçeklerin öngörülen yapılarının toplanan veriyle desteklenip desteklenmediği belirleyebilmek için DFA analizi gerçekleştirilmiştir. DFA analizi sonuçlarına göre araştırma modelinin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilen sınırlar içinde olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla kurgulanan araştırma modelinin veri ile uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Modeldeki kurgulanan tüm nedensel ilişkilerin anlamlılıklarını ve etki düzeylerini tespit edebilmek için YEM analizi gerçekleştirilmiştir. Modeldeki anlamlı ilişkiler aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir. Kişisel yenilikçiliğin; algılanan kullanım kolaylığını, algılanan kullanışlılığı ve algılanan zevki anlamlı ve pozitif etkilediği bulunmuştur. Buna sonuçlara göre; kullanıcılar teknolojik yenilikleri denemeye açık ve istekli olduklarında sosyal ağlarda anında alışverişini kullanmayı kolay bulmakta, anında alışverişini daha işlevsel bir şekilde kullandıklarını düşünmekte ve anında alışverişini kullanma deneyimlerinden daha fazla keyif almaktadırlar. Öznel normun anında alışverişini kullanma niyetini anlamlı ve pozitif etkilediği bulunmuştur. Buna göre; sosyal ağlardaki kullanıcıların sosyal çevrelerindeki önemsedikleri insanların anında alışverişini kullanmaya yönelik olan olumlu düşünceleri kullanıcıları anında alışverişini kullanmaya yönlendirmektedir. Rahatlığın; algılanan kullanışlılığı ve algılanan zevki anlamlı ve pozitif etkilediği bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle; anında alışverişinin zaman, mekan, hız ve fiziksel engelleri aşma bakımından sağladığı

rahatlıkların kullanıcıların anında alışverişi daha işe yarar olarak algılanmalarını ve anında alışveriş kullanırken daha çok keyif almalarını sağlamaktadır. Algılanan zevkin; algılanan kullanılabilirliği ve anında alışverişi kullanma niyetini anlamlı ve pozitif etkilediği bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle; anında alışverişi kullanmanın eğlenceli olduğunu düşünen kullanıcılar anında alışverişten daha çok fayda elde etmekte ve anında alışverişi daha fazla kullanma eğiliminde olmaktadır. Algılanan kullanım kolaylığının; algılanan kullanılabilirliği ve anında alışverişi kullanma niyetini anlamlı ve pozitif etkilediği bulunmuştur. Buna göre; anında alışverişi kullanmanın basit olduğunu düşünen kullanıcılar, anında alışverişi daha etkili kullanmakta ve ilerleyen günlerde anında alışverişi kullanmaya yönelik eğilimleri daha fazla olmaktadır. Algılanan kullanılabilirliğin anında alışverişi kullanma niyetini anlamlı ve pozitif etkilediği bulunmuştur. Buna göre; normal alışverişe kıyasla anında alışverişten daha çok fayda elde eden kullanıcıların ileride anında alışverişi kullanmaya yönelik eğilimleri artmaktadır.

Çalışma sonuçlarına göre kurgulanan modeldeki anlamlı olmayan ilişkiler ise aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir. Kişisel ilişkilerin eksikliği ve algılanan kullanım kolaylığının ayrı ayrı olarak algılanan zevk üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Buna göre; anında alışveriş mağaza çalışanlarının ilgisini ve müşterilerin oluşturduğu sosyal ortamı sağlamamakta ancak söz konusu durum kullanıcıların anında alışverişten aldıkları hazzı ve eğlenceyi etkilememektedir. Buna ek olarak; anında alışverişin kullanımının basit olmasının kullanıcıların alışverişten aldıkları keyfi arttırmadığı sonucu bulunmuştur. Çalışmada ayrıca; öznel normun algılanan kullanılabilirliği anlamlı olarak etkilemediği ve kişisel yenilikçiliğin de anında alışverişi kullanma niyeti üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisinin olmadığı sonuçları bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle; kullanıcıların önem verdiği sosyal çevrelerinin anında alışveriş hakkındaki olumlu görüşlerinin anında alışverişten elde edilen yarar miktarını arttırmadığı bulunmuştur. Ayrıca teknolojik yenilikleri denemeye yönelik yatkınlığın anında alışveriş kullanma niyetini doğrudan arttırmadığı, belki de anında alışverişin kullanıcılar tarafından yeni bir teknolojik yenilik bağlamında sınıflandırılmadığı yorumu yapılabilmektedir.

Çalışmanın son bölümünde ise; anında alışverişi kullanma niyetinin cinsiyete, eğitime ve yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri ile araştırılmıştır. Kadınların sosyal ağlarda anında alışverişi kullanma niyetlerinin erkeklerden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç; toplumsal cinsiyet farklılıklarının sosyal ağlardaki alışveriş alışkanlıkları üzerinde de etkili olduğuna işaret etmektedir. Kadınların sosyal ağlarda alışveriş yapma niyetinin daha fazla olması, anında alışveriş pazarında kadınların potansiyel bir anahtar hedef kitlesi olduğunu

ve sosyal platformların kadın tüketicilere daha fazla odaklanması gerektiği anlamına gelmektedir. Çalışmada lisans eğitim seviyesindeki grupların anında alışverişi kullanma niyetlerinin yüksekokul seviyesindeki gruplara kıyasla daha fazla olduğu bulunmuştur. Çalışmada ayrıca, yüksek lisans eğitim seviyesindeki grupların anında alışverişi kullanma niyetlerinin yüksekokul düzeyindeki gruplara nazaran daha fazla olduğu bulunmuştur. Dolayısıyla, anında alışverişi kullanma niyetinin çoğu grupta eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği ancak yüksekokul seviyesinde birkaç düzeyde farklılaşabildiği görülmektedir. Anında alışverişte meslek eğitimi ağırlıklı yüksekokul düzeyindeki öğrencilerinin alışveriş trendlerinin tam olarak yakalanamadığı ve anında alışverişte bu alandaki pazarlama karmasının geliştirilmesi gerektiği yorumu yapılabilmektedir. Sosyal ağlarda anında alışverişi kullanma niyetinin yaşa göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle, farklı yaş grupları arasında anında alışverişi kullanma niyetinin benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, anında alışverişi kullanma isteği açısından tüm yaş gruplarının benzer eğilimler içerdiği anlamı taşımaktadır. Dolayısıyla anında alışverişi pazarlaması kullanmayı hedefleyen tüm örgütlerin her yaş grubuna eşit önem ve ağırlık vermesi gerekmektedir. Tüm bu bulgular neticesinde, anında alışveriş pazarlaması kullanan ve kullanmayı planlayan örgütlerin bireylerde anında alışverişi kullanma niyeti oluşturmak için söz konusu faktörleri dikkate alarak yeni stratejiler yaratmaları beklenmektedir. İlerideki çalışmalarda; anında alışverişin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma oranını arttırabilmek için alanyazında yer alan farklı değişkenlerin de araştırma modeline eklenmesi ve modelin geliştirilmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Abed, S. S. (2016). An Empirical Examination of Factors Affecting Continuance Intention Towards Social Networking Sites. In *Social Media : The Good, the Bad, and the Ugly* (pp. 228–239).
- Abed, S. S. (2018). An empirical examination of Instagram as an s-commerce channel. *Journal of Advances in Management Research*, 15(2), 146–160. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2017-0057>
- Agarwal, R., & Prasad, J. (1998). A Conceptual and Operational Definition of Personal Innovativeness in the Domain of Information Technology. *Information Systems Research*, 9(2), 204–215.
- Agrebi, S., & Jallais, J. (2015). Explain the intention to use smartphones for mobile shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 22, 16–23. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.09.003>
- Akman, I., & Mishra, A. (2017). Factors influencing consumer intention in social commerce adoption. *Information Technology and People*, 30(2), 356–370. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2016-0006>
- Al-Dwairi, R. (2017). Social commerce adoption among Jordanian youth: Empirical study. *International Journal of Business Information Systems*, 26(3), 277–296. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2017.10007573>
- Aldás-Manzano, J., Ruiz-Mafé, C., & Sanz-Blas, S. (2009). Exploring individual personality factors as drivers of M-shopping acceptance. *Industrial Management & Data Systems*, 109(6), 739–757. <https://doi.org/10.1108/02635570910968018>
- Anwar, A., Thongpapanl, N., & Ashraf, A. R. (2021). Strategic imperatives of mobile commerce in developing countries: the influence of consumer innovativeness, ubiquity, perceived value, risk, and cost on usage. *Journal of Strategic Marketing*, 29(8), 722–742. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1786847>
- Assegaff, S., Jasmir, J., Abidin, D. Z., & Sharipuddin, S. (2017). User Behavior in Using Mobile Commerce (Scale Development: Perspective of Trust and Risk). *Jurnal Nasional Teknologi Dan Sistem Informasi*, 3(3), 320–325. <https://doi.org/10.25077/teknosi.v3i3.2017.320-325>
- Aydın, G. (2019). Do Personality Traits and Shopping Motivations Affect Social Commerce Adoption Intentions? Evidence from an Emerging Market. *Journal of Internet Commerce*, 18(4), 428–467. <https://doi.org/10.1080/15332861.2019.1668659>
- Bendary, N., & Al-sahouly, I. (2018). Exploring the extension of unified theory of acceptance and use of technology, UTAUT2, factors effect on perceived usefulness and ease of use on mobile commerce in Egypt. *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 12(2), 60–71.
- Berry, L. L., Seiders, K., & Grewal, D. (2002). Understanding service convenience. *Journal of Marketing*, 66(3), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.1.18505>
- Bigné-Alcaiz, E., Ruiz-Mafé, C., Aldás-Manzano, J., & Sanz-Blas, S. (2008). Influence of online shopping information dependency and innovativeness on internet shopping adoption. *Online Information Review*, 32(5), 648–667. <https://doi.org/10.1108/14684520810914025>
- Bilgen, I., & Zoghi, F. S. (2017). A RESEARCH ON THE IMPACT OF EWOM SOURCE CREDIBILITY AND PERSONAL INNOVATIVENESS ON ONLINE SHOPPING INTENTION IN TURKISH CUSTOMERS. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 4(2), 143–151. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.458>
- Biucky, S. T., Abdolvand, N., & Harandi, S. R. (2017). The effects of perceived risk on social commerce adoption based on the tam model. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 8(2), 173–196. <https://doi.org/10.7903/ijecs.1538>
- Brusch, I., & Rappel, N. (2020). Exploring the acceptance of instant shopping – An empirical analysis of the determinants of user intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*,

- 54(August 2019), 101936. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101936>
- Carroll, J. M., & Thomas, J. C. (1988). Fun. *ACM SIGCHI Bulletin*, 19(3), 21–24.
- Chen, L. (2008). A model of consumer acceptance of mobile payment. *International Journal of Mobile Communications*, 6(1), 32–52.
- Childers, T. L., Carr, C. L., Peck, J., & Carson, S. (2001). Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing*, 77(4), 511–535. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00056-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00056-2)
- Cho, Y. C. (2008). Assessing User Attitudes Toward Mobile Commerce In The U.S. Vs. Korea: Implications For M-Commerce CRM. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 6(2), 91–102. <https://doi.org/10.19030/jber.v6i2.2394>
- Citrin, A. V., Sprott, D. E., Silverman, S. N., Stem, D. E., Citrin, A. V., Sprott, D. E., & Silverman, S. N. (2000). Adoption of Internet shopping : the role of consumer innovativeness Adoption of Internet shopping : the role of consumer innovativeness. *Industrial Management & Data Systems*, 100(7), 294–300.
- Clarke, I. (2001). EMERGING VALUE PROPOSITIONS FOR M-COMMERCE. *Journal of Business Strategies*, 18(2), 133–148.
- Cyr, D., Head, M., & Ivanov, A. (2006). Design aesthetics leading to m-loyalty in mobile commerce. *Information and Management*, 43(8), 950–963. <https://doi.org/10.1016/j.im.2006.08.009>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319.
- Farooque, M., Almarhoon, S., Alharizi, S., & Mohammed, A. (2021). Critical Factors for Acceptance of Social Commerce: A Case Study in Oman. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 657–665. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0657>
- Gao, L., & Bai, X. (2014). A unified perspective on the factors influencing consumer acceptance of internet of things technology. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(2), 211–231. <https://doi.org/10.1108/APJML-06-2013-0061>
- Gupta, S., & Kim, H.-W. (2010). Value-Driven Internet Shopping: The Mental Accounting Theory Perspective. *Psychology & Marketing*, 27(1), 13–35. <https://doi.org/10.1002/mar>
- Hajli, N. (2015). Social commerce constructs and consumer's intention to buy. *International Journal of Information Management*, 35(2), 183–191. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.12.005>
- Hajli, N., Shanmugam, M., Powell, P., & Love, P. E. D. (2015). A study on the continuance participation in on-line communities with social commerce perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 232–241. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.03.014>
- Han, M. C., & Kim, Y. (2018). How Culture and Friends Affect Acceptance of Social Media Commerce and Purchase Intentions: A Comparative Study of Consumers in the U.S. and China. *Journal of International Consumer Marketing*, 30(5), 326–335. <https://doi.org/10.1080/08961530.2018.1466226>
- Han, S.-L., Thao Nguyen, T. P., & Anh Nguyen, V. (2016). Antecedents of intention and usage toward customers' mobile commerce: Evidence in Vietnam. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 26(2), 129–151. <https://doi.org/10.1080/21639159.2015.1116796>
- Handarkho, Y. D. (2020). *The intentions to use social commerce from social, technology, and personal trait perspectives: analysis of direct, indirect, and moderating effects*. *Journal of Research in Interactive Marketing* (Vol. 14). <https://doi.org/10.1108/JRIM-10-2018-0137>
- Herzallah, D., Muñoz Leiva, F., & Liébana-Cabanillas, F. (2021). To buy or not to buy, that is the question: understanding the determinants of the urge to buy impulsively on Instagram Commerce. *Journal of Research in Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JRIM-05-2021-0145>
- Hew, J. J., Lee, V. H., Ooi, K. B., & Lin, B. (2016). Mobile social commerce: The booster

- for brand loyalty? *Computers in Human Behavior*, 59, 142–154. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.01.027>
- Hu, X., Chen, Z., Davison, R. M., & Liu, Y. (2021). Charting consumers' continued social commerce intention. *Internet Research*, (72072013). <https://doi.org/10.1108/INTR-07-2020-0397>
- Hwang, Y. (2014). User experience and personal innovativeness: An empirical study on the Enterprise Resource Planning systems. *Computers in Human Behavior*, 34, 227–234. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.02.002>
- Izquierdo-Yusta, A., & Schultz, R. J. (2011). Understanding the Effect of Internet Convenience on Intention to Purchase via the Internet. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(4), 32–50.
- Jackson, J. D., Yi, M. Y., & Park, J. S. (2013). An empirical test of three mediation models for the relationship between personal innovativeness and user acceptance of technology. *Information and Management*, 50(4), 154–161. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.02.006>
- Jang, S. H., & Lee, C. W. (2018). The impact of location-based service factors on usage intentions for technology acceptance: The moderating effect of innovativeness. *Sustainability (Switzerland)*, 10(6), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su10061876>
- Kalinic, Z., & Marinkovic, V. (2016). Determinants of users' intention to adopt m-commerce: an empirical analysis. *Information Systems and E-Business Management*, 14(2), 367–387. <https://doi.org/10.1007/s10257-015-0287-2>
- Kalliny, M., & Minor, M. S. (2006). The Antecedents of M-Commerce Adoption. *Journal of Strategic E-Commerce*, 4(2), 81–99.
- Kim, C., Mirusmonov, M., & Lee, I. (2010). An empirical examination of factors influencing the intention to use mobile payment. *Computers in Human Behavior*, 26(3), 310–322. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2009.10.013>
- Lee, C., & Chen, C. (2021). Impulse Buying Behaviors in Live Streaming Commerce Based on the Stimulus-Organism-Response Framework. *Information*, 12, 241.
- Liébana-Cabanillas, F., Corral-Hermoso, J. A., Villarejo-Ramos, Á. F., & Higuera-Castillo, E. (2018). New social consumer? Determining factors of Facebook commerce. *Journal of Decision Systems*, 27(4), 213–237. <https://doi.org/10.1080/12460125.2019.1592990>
- Liébana-Cabanillas, F., Villarejo-Ramos, Á. F., & Sánchez-Franco, M. J. (2015). Mobile social commerce acceptance model: factors and influences on intention to use s-commerce. In *Proceedings of the XXVI Congreso Nacional de Marketing* (pp. 1–15). Elche, Alicante, España.
- Liu, Y., Su, X., Du, X., & Cui, F. (2019). How social support motivates trust and purchase intentions in mobile social commerce. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 21(5), 839–860. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4025>
- Lu, J. (2014). Are personal innovativeness and social influence critical to continue with mobile commerce? *Internet Research*, 24(2), 134–159. <https://doi.org/10.1108/INTR-05-2012-0100>
- Marza, S., Idris, I., & Abror, A. (2018). The Influence of Convenience, Enjoyment, Perceived Risk, And Trust On The Attitude Toward Online Shopping. In *2nd Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2018)*. <https://doi.org/10.2991/piceeba2-18.2019.40>
- Miranda, F. J., Rubio, S., Chamorro, A., & Loureiro, S. M. C. (2014). Using Social Networks Sites in the Purchasing Decision Process. *International Journal of E-Business Research*, 10(3), 18–27. <https://doi.org/10.4018/ijebr.2014070102>
- Momani, A. M., Yafooz, W. M., & Jamous, M. M. (2018). The Influence of Enjoyment Factor Toward the Acceptance of Social Commerce. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*, 14(2), 76–86. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8957-1.ch053>
- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an Instrument to Measure the Perceptions

- of Adopting an Information Technology Innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192–222.
- Natarajan, T., Balasubramanian, S. A., & Kasilingam, D. L. (2017). Understanding the intention to use mobile shopping applications and its influence on price sensitivity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37(July 2016), 8–22. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.02.010>
- Ngubelanga, A., & Duffett, R. (2021). Modeling Mobile Commerce Applications ' Antecedents of Customer Satisfaction among Millennials : An Extended TAM Perspective. *Sustainability*, 5973.
- Ooi, K. B., Hew, J. J., & Lin, B. (2018). Unfolding the privacy paradox among mobile social commerce users: a multi-mediation approach. *Behaviour and Information Technology*, 37(6), 575–595. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2018.1465997>
- Orel, F. D., & Arık, A. (2020). SOSYAL MEDYA PAZARLAMASININ TÜKETİCİ SATIN ALMA NİYETİNE ETKİSİNİN TEKNOLOJİ KABUL MODELİ ARACILIĞIYLA İNCELENMESİ. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 57, 205–232.
- Pareek, V., & Bhullar, M. (2018). Mobile Social Commerce Popularity Model: Elements & Impacts on Goal to Apply S-Trade. *International Refereed Journal of Reviews and Research*, 6(6). Retrieved from <http://irjrr.com/irjrr/November2018/6.pdf>
- Plaza-lora, Á., & Villarejo-ramos, Á. F. (2017). HEDONIC AND UTILITARIAN EFFECTS ON THE ADOPTION AND USE OF SOCIAL COMMERCE. In *Cooperative and Networking Strategies in Small Business* (pp. 155–173). Springer, Cham.
- Rahimi, H. (2015). Social Commerce and Consumer Intention to Purchase (Evidence from Popular Social Networks in Iran). *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 2(7), 33. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v2i7.71>
- Riquelme, I. P., Román, S., Cuestas, P. J., & Iacobucci, D. (2019). The Dark Side of Good Reputation and Loyalty in Online Retailing: When Trust Leads to Retaliation through Price Unfairness. *Journal of Interactive Marketing*, 47, 35–52. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.12.002>
- Rohm, A. J., & Swaminathan, V. (2004). A typology of online shoppers based on shopping motivations. *Journal of Business Research*, 57(7), 748–757. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00351-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00351-X)
- Rouibah, K., & Abbas, H. A. (2011). Effect of Personal Innovativeness, Attachment Motivation and Social Norms on the Acceptance of Camera Mobile Phones. *International Journal of Handheld Computing Research*, 1(4), 41–62. <https://doi.org/10.4018/jhcr.2010100103>
- Rouibah, K., Al-Qirim, N., Hwang, Y., & Pouri, S. G. (2021). The determinants of ewom in social commerce: The role of perceived value, perceived enjoyment, trust, risks, and satisfaction. *Journal of Global Information Management*, 29(3), 75–102. <https://doi.org/10.4018/JGIM.2021050104>
- Samarasinghe, S., & Silva, K. (2019). Social Commerce Acceptance : Integrated Model with Collaboration Theories and Technology Acceptance Model. *American Scientific Research Journal for Engineering, Technology, and Sciences (ASRJETS)*, 62(1), 39–53.
- San-Martín, S., López-Catalán, B., & Ramón-Jerónimo, M. A. (2013). Mobile Shoppers: Types, Drivers, and Impediments. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 23(4), 350–371. <https://doi.org/10.1080/10919392.2013.837793>
- Saprikis, V., & Markos, A. (2018). Modeling users' acceptance of social commerce. *International Journal of E-Business Research*, 14(4), 28–50. <https://doi.org/10.4018/IJEBR.2018100102>
- Shan, S., Hua, F., & Zeng, Q. (2010). B2C e-commerce consumer decision-making model based on perceived benefit and perceived risk. In *Proceedings of the International Conference on E-Business and E-Government, ICEE 2010* (pp. 2222–2225). IEEE. <https://doi.org/10.1109/>

ICEE.2010.561

- Shdaifat, A., Obeidallah, R., & Ghazal, G. (2016). The impact and attitude toward social-media commerce within the Jordanian market. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 8(4), 284–299. <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2016.084042>
- Shin, D. H. (2013). User experience in social commerce: In friends we trust. *Behaviour and Information Technology*, 32(1), 52–67. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2012.692167>
- T.R.Wijesundara, & Xixiang, S. (2017). INTENTION TO USE SOCIAL NETWORKING SITES: IMPACT OF PERSONAL INNOVATIVENESS. *RISUS - Journal on Innovation and Sustainability*, 8(1), 79–90.
- Thakur, R., & Srivastava, M. (2015). A study on the impact of consumer risk perception and innovativeness on online shopping in India. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 43(2), 148–166. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2013-0128>
- Tsai, Y. Te, Wang, S. C., Yan, K. Q., & Chang, C. M. (2017). Precise positioning of marketing and behavior intentions of location-based mobile commerce in the Internet of Things. *Symmetry*, 9(8), 1–16. <https://doi.org/10.3390/sym9080139>
- van Raaij, E. M., & Schepers, J. J. L. (2008). The acceptance and use of a virtual learning environment in China. *Computers and Education*, 50(3), 838–852. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2006.09.001>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Venkatesh, Viswanath, & Davis, F. D. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46(2), 186–204. Retrieved from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=52438017&Fmt=7&clientId=5258&RQT=309&VName=PQD>
- Venkatesh, Viswanath, Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Wei, Z., Lee, M.-Y., & Shen, H. (2018). What drives consumers in China to buy clothing online? Application of the technology acceptance model. *Journal of Textiles and Fibrous Materials*, 1, 1–10. <https://doi.org/10.1177/2515221118756791>
- Wijaya, I. W. K., Rai, A. A. G., & Hariguna, T. (2019). The impact of customer experience on customer behavior intention use in social media commerce, an extended expectation confirmation model: An empirical study. *Management Science Letters*, 9(12), 2009–2020. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.7.005>
- Williams, M. D. (2021). Social commerce and the mobile platform: Payment and security perceptions of potential users. *Computers in Human Behavior*, 115(May 2018), 105557. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.06.005>
- Xiang, Y., Wu, X., & Chen, Q. (2008). Personal Innovativeness and Initial Adoption of M-Commerce: Toward an Integrated Model. In *4th IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology* (pp. 652–657). IEEE.
- Xu, G., & Gutiérrez, J. A. (2006). An exploratory study of killer applications and critical success factors in m-commerce. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 4(3), 63–79. <https://doi.org/10.4018/jeco.2006070104>
- Xue, J., Liang, X., Xie, T., & Wang, H. (2020). See now, act now: How to interact with customers to enhance social commerce engagement? *Information and Management*, 57(6), 103324. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103324>
- Yoon, C., & Kim, S. (2007). Convenience and TAM in a ubiquitous computing environment: The case of wireless LAN. *Electronic Commerce Research and Applications*, 6(1), 102–112. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2006.06.009>