TÜRKİYE CUMHURİYETİ'NİN YÜZÜNCÜ YILI

Örgütsel Güven ve Liderlik: Yeni Nesil Yönetim Yaklaşımları

Editör
Gönül YÜCE AKINCI

BİDGE

BİDGE Yayınları

Örgütsel Güven ve Liderlik: Yeni Nesil Yönetim Yaklaşımları

Editör: Prof.Dr. Gönül YÜCE AKINCI

ISBN: 978-625-372-491-7

1. Baskı
Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL
Yayınlama Tarihi: 25.12.2024
BİDGE Yayınları

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının ve editörün yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Sertifika No: 71374
Yayın hakları © BİDGE Yayınları
www.bidgeyayinlari.com.tr - bidgeyayinlari@gmail.com
Krc Bilişim Ticaret ve Organizasyon Ltd. Şti.
Güzeltepe Mahallesi Abidin Daver Sokak Sefer Apartmanı No: 7/9 Çankaya / Ankara

İçindekiler

Örgüt Kültürü ve Liderlik Yönelimi İlişkisi 7
Çağla ÖZDEMİR AYDIN..... 7
Örgütsel Dışlanma ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 34
Fidan ALHAS..... 34
Örgütsel İtibarın İnşaasında Örgütsel Güvenin Yeri..... 80
Itır HASIRCI 80
Volkan AKGÜL 80
Çevik Liderlik Becerisi Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmininin Rolü 105
Mahir BOYNUKISA..... 105
Murat KOÇ..... 105
Yonca BİR..... 105
Organizasyonlarda Çeşitlilik ve Çeşitlilik Yönetimi 148
S. Şeyma YARIMBAŞ..... 148
Takım Liderliği 175
Şefik ÖZDEMİR 175
Covid 19 Salgınının Lojistik İşletmeleri İçin Altman Z Skor Modeli Kullanılarak Finansal Başarısızlık Risk Analizi 205
Damla EKER..... 205
Hüseyin BALCI..... 205
Turizm Sektöründe Müşteri Geri Bildirimlerinin Duygu Analiziyle Değerlendirilmesi..... 228
SELİN AYGEN ZETTER..... 228
Örgütlerde Kurumsal Hâfıza ve Hikâye Anlatıcılığı 245

Asiye YÜKSEL 245
Seher UÇKUN 245
Sürdürülebilir Marka Yönetimi ve Koluman Örneği 278
Banu ÖZKESER 278
Girişimcilik Motivasyonun İç Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama 289
Bedirhan ELDEN 289
Örgütsel Davranış Çerçevesinden Endüstriyel Devrimlere Bakış314
Berke AYYILDIZ 314
Üretkenlik Karşıtı Davranışlar 340
Berrak Deniz ÇETİNKAYA 340
Dijital İnsan Kaynakları (İk): Yapay Zeka Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi 371
B.G.YALPA 371
Dijital Ekonomi: Havacılık Sektöründe Mevcut Durum ve Gelecek Perspektifi 420
Deniz MACİT 420
Armağan MACİT 420
İşletmelerin Sürdürülebilirliğinde Dış Kaynak Kullanımının Rolü 444
Derya ÖZKAN 444
Dengeli Puan Kartı ile Sürdürülebilirlik Yönetimi 466
Fatmanur AVAR ÇALIŞKAN 466
Gönül KONAKAY 494
Nurcan GÜNCE 494
Sabiha SEVİN ALTAŞ 494

Emotıonal Labor and Burnout In The Publıc Sector: A Fıeld Study 521
Gözde KOSA 521
Hasan Sinan YILDIZ 521
Çağdaş Yönetim Yaklaşımları 549
Hatice Gökçen ÖCAL ÖZKAYA 549
Liderlik ve Etik 568
Hatice UZUN 568
Medya Sektöründe Reyting Oranlarını Artırma Çabalarının Etik İlkeler Bağlamında İncelenmesi 592
Hüsnü Akın ÖZCAN 592
Yapay Zeka Destekli Stratejik Karar Verme 629
İsmail BAKAN 629
Kevser ÖZYAŞAR 629
Kültürel Faktörlerin Uluslararasılaşma Stratejilerine Etkisi 669
Mustafa HÜNKAROĞLU 669
Gig Ekonomisi Bağlamında Nietzsche'nin İnsan Anlayışı: Özgürlük, Değerler ve Yeni Çalışma Düzenleri 716
Nurdanur TAVLAN SOYDAN 716
Yeşil Girişimcilik: Ulusal Literatür İncelemesi 742
Pınar ERKAL 742
Global IT Crisis: Reflections of the Crowdstrike Update on the Aviation Industry 769
Sibel BİLKAY 769
Presenteeism (İşte Var Olamama) ve Absenteeism (Devamsızlık) 787

Şakir MİRZA 787

Kalkınma Planları ve On İkinci Kalkınma Planında Sağlık Politikaları 818

Ünal ŞİMŞEK 818

Gökhan ABA 818

Endüstri 4.0 Teknolojilerinin İşletme Yönetiminde Yenilikçi Uygulamaları 846

Yılmaz PEKMEZCAN 846

Endüstri 5.0'a Geçiş: Dönüşümü Şekillendiren Teknolojiler ve Karşılaşılan Zorluklar 886

Zafer DURAN 886

Covid 19 Salgınının Lojistik İşletmeleri İçin Altman Z Skor Modeli Kullanılarak Finansal Başarısızlık Risk Analizi 919

Damla EKER 919

Hüseyin BALCI[2] 919

Stratejik Karar Vermede İnovasyon 938

Ümit KACIR 938

BÖLÜM I

Örgüt Kültürü ve Liderlik Yönelimi İlişkisi

Çağla ÖZDEMİR AYDIN[1]

Giriş

Örgütler çeşitli nedenlerden dolayı etkili bir liderliğe ihtiyaç duyarlar. Örgütlerdeki insan unsurunun karmaşık yapısı gereği insanların önceden tahmin edilemeyecek davranışlarının üstesinden gelebilmek etkili bir liderliği zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi, çalışan motivasyonu ve etkili iletişimin sağlanabilmesi gibi faaliyetlerin gerçekleşmesi için etkili bir liderin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunların yanı sıra liderliği örgütlerde gerekli kılan nedenlerin sayısını daha da arttırmak mümkündür.

Örgüt kültürünün yaratılması, devamlılık sağlaması ve kalıcı olabilmesi açısından da lider önemli bir rol oynamaktadır (Uzun,

[1] Uzman, Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Karabük/ Türkiye, Orcid: **0000-0002-3774-6020**, caglaozdemir@karabuk.edu.tr

Çakmak & Esen, 2023). Lider örgüt kültürünün olumlu algılanmasında önemli bir role sahipken aynı zamanda örgüt kültürünün de liderlerin davranışları üzerinde etkili olduğu görüşü de savunulmaktadır (Artantaş & Gürsoy, 2021). Liderlik-örgüt kültürü çift yönlüdür. Bundan hareketle liderlik ile örgüt kültürü birbirinden karşılıklı olarak etkilenmektedir.

Örgütün kültürü liderin örgütte göstereceği davranışlarını ve tarzını belirlerken aynı zamanda lider de örgütteki kültürü etkileyerek örgütte yapılan ya da yapılacak olan etkinlikler üzerinde tesir yaratmaktadır (House & ark., 2002). Yazında belirtilen lider çeşitleri ile örgüt kültürü ilişkisini inceleyen çalışmalar doğrultusunda dönüşümcü (transformational) liderliğin örgüt kültürü üzerinde etkili olduğu (Schimmoeller, 2006, Acar, 2012, Kim, 2014, Dursun, Tozoğlu & Kan, 2024, Barut & Onay, 2018, Taslak & Demirci, 2022, Koç, 2023) aynı zamanda da örgüt kültürünün de liderlik yöneliminde pozitif bir tesire sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Tsai, 2011).

Ulusal ve uluslararası yazındaki çalışmalara bakıldığında bu çalışmalarda çoğunlukla liderliğin örgüt kültürüne olan etkisinin incelendiği, dönüşümcü liderliğin örgüt kültürünü olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Sınırlı sayıda yapılan çalışmada ise örgüt kültürünün liderliğe etkisi incelenmiş olup burada da yine örgüt kültürünün liderliği olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirtilmektedir.

Yapılan çalışmalar doğrultusunda liderlik ve örgüt kültürünün etkileşiminde doğrusal ve karşılıklı ilişki kurulduğu söylenebilmektedir. Ancak iki kavram arasında hangisinin birbiri

üzerinde daha fazla etkisinin olduğunu anlayabilmek için bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu iki kavramın ilişkisinin daha ayrıntılı bir şekilde ortaya konması önerilebilmektedir. Liderlik ve örgüt kültürü ilişkisinin tam olarak ortaya konulabilmesi için aynı anda liderliğin örgüt kültürüne etkisi ve örgüt kültürünün liderliğe etkisini araştıran çalışmalara daha fazla yer verilmesinin aralarındaki ilişkiyi vurgulamak anlamında yazına daha fazla katkı sağlayabileceği düşünülebilmektedir.

1. Liderlik

Liderlik kavramı insanlık tarihi var olduğu sürece geçmişten günümüze gelen çok eski bir kavramdır, 1920'li yıllardan başlayarak bilimsel faaliyetlerde konu edilmiş ve fazlaca değişik tanımı yapılmıştır (Langton & ark., 2016).

Günümüze kadar çok sayıda farklı tanımlar yapılmış olup halâ üzerinde fikir birliğine varılmış kesin bir tanımı yoktur. Örgütsel yazına bakıldığında başka herhangi bir sözcüğün liderlikten daha fazla sayıda ve farklı anlamlarda kullanıldığı belirtilmemektedir (Can, 1992) Fakat tanımlara bakıldığında liderliğin "kişiler arası aksiyon ile ilgili olduğu" (Bass & Bass, 2008), "insanları tesir altında bırakma" (Koçel, 1989), " insanları razı etmek" (Gardner, 1990) olduğu düşüncesi fazlaca onaylanmaktadır .

1.1. Liderlik Tanımları

Liderlik kavramı için eskiden günümüze farklı tanımlar yapılmış ve evrensel bir tanım oluşturulamamıştır. Genel olarak ifade edilmeye çalışıldığında örgütsel amaçların başarılması için insanları etkileme, ikna etme ve karşılıklı etkileşim süreci ile ilgili

olduğu söylenebilmektedir (Lussier & Achua, 2010). Yukl (2010)'nin liderlik tanımına baktığımızda, liderliğin diğer insanların neyi, nasıl yapması gerektiğini anlaması için onları etkileme ve ikna etme çabası süreci olarak tasvir ettiğini söyleyebiliriz. Tanımda yer alan çabalar sadece günlük işlerin kolaylaştırılması ve etkilenmesine yönelik değil aynı zamanda gelecekte karşılaşılabilecek risklere de hazır olunması ve o risklerle ilgili önlem alınması gerektiği ile ilgilidir. Robbins ve Judge (2013) ise liderliği amaçların ya da belirlenen vizyonun gerçekleştirilmesi açısından belli bir kitleyi etkileyebilme kabiliyeti olarak belirtmişlerdir.

Liderliği tanımlamak; özellikler, davranışlar, etki, etkileşim şekilleri, rol ilişkileri ve yönetim pozisyonu açısından da ele alınmıştır. Bu tanımlar, liderliğin bir grupta veya örgütteki faaliyetleri ve bağlantıları basitleştirmek için rehberlik olarak başka insanlar üzerinde isteyerek yapılan ve etkiye dayanan bir süreç olduğunu da göstermektedir. Yazında yer alan sayısız liderlik tanımı; kimin hangi etkiye sahip olduğu, etkinin hedeflediği amaçlar, uygulanma şekli ve etkinin sonuçları gibi birçok açıdan farklılık göstermektedir. Bu farklılıklara rağmen kavram gün geçtikçe ilgi çekmekte ve liderlik hakkında yazılan makale ve kitaplar da bu ilgiyle artmaktadır (Yukl, 2010).

Liderler diğer insanların davranışlarından etkilenmekten ziyade, aslında onların davranışlarını etkileyen kişilerdir. Liderlik, bir grup üyesinin gruptaki diğer üyeleri etkilediğinde, ikna ettiğinde ve karşılıklı etkileşim süreci gerçekleştiğinde ortaya çıkmaktadır. Bundan hareketle liderliği diğer üyelerin dikkatini liderin amaçlarına çekmek ve aynı zamanda amaçlarına ulaşmak için üyeleri izlenmesi

gereken yollara yönlendirmek olarak da ifade edilebileceği söylenebilir (Bass & Bass, 2008).

Bu açıklamalar doğrultusunda liderlik süreci; lider, örgüt ve şartların doğru zamanda doğru bir şekilde bir araya gelmeleriyle gerçekleşen bir süreçtir. Süreç, liderin paydaşlarını belirlenen şartlar çerçevesinde etkileyebilmesi ile oluşmaktadır. Lider ise, etkilemek istediği kişi yada grupların liderin kendi beklentileri doğrultusunda hareket etmelerini isterken onlara bir yandan yol göstermektedir. Lider vizyon sahibi, ileri görüşlü, çalışanların istek ve beklentilerine vaktinde karşılık verebilen kişidir (Koçel, 2001, Ertürk, 2000, Acuner & Yılmaz, 2000).

1.2. Liderlik Teorileri

Liderlik, kesin şekilde tanımı yapılabilen bir kavram ve süreç değildir. Bu kavram günümüze kadar birçok çalışmacı tarafından incelenmiş ve liderlik farklı açılardan bakılarak araştırılmıştır (Güney, 2012). Liderlik kavramına odaklanan çalışmalar doğrultusunda çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. (Bolden & ark., 2003). Bunlar liderlik teorilerinin yazındaki gelişimine bakıldığında genel anlamda geleneksel ve modern liderlik teorileri olarak gruplandırılabilmektedir.

1.2.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

Büyük Adamlar Teorisi “Genetik Teori” (Zaccaro, 2007) olarak da adlandırılan teori liderlik özelliklerinin kişide doğuştan var olduğunu, sonradan kazandırılamayacağını ve ihtiyaç duyulduğunda da kendiliğinden ortaya çıkacağını savunmaktadır. Bu teori zamanla (1900’lü yılların başından itibaren) Özellikler Teorisi’ne dönüşmüştür. Özellikler Teorisi temelinde liderin kişilik

özelliklerinin tanımlanması gerektiğini ve bu özelliklerin hem doğuştan hem de yaşam içerisinde oluşan kişisel gelişim, tecrübe ve deneyimlerinden etkilendiğini vurgulayan bir yaklaşımdır (Luthans, 2011).

Yaklaşım öncelikle liderlik davranımı ile bağlantılı olduğu varsayılan kişinin ferdi yeterlilikleri, şahsiyeti ve sahip olduğu özelliklerine odaklanmaktadır. Yaklaşımın temelini oluşturan unsur liderlik vasfına sahip olan kişileri belirleyerek onları diğerlerinden farklılaştıran özellikleri saptamaktır (Tabak, 2005). Karizmatik ve dönüştürücü liderlik modelleri kişilerde bulunan ayırt edici ve mükemmel yaratıcı özellikler vasıtasıyla kişilerin başarılı olacaklarını öngören özellikler kuramı çerçevesinde çalışılmıştır (Zaccaro, 2007). Geçen süreç içerisinde özellikler teorisinin anlamı değişebilir özellikler göstermiş ve doğuştan gelen özellikler ve yaşam içerisinde sahip olunan deneyimlerin bir araya getirilmesi ile anlam kazandığı anlaşılmıştır.

Özellikler yaklaşımı doğrultusunda bir insanın kişilik özelliklerinin ölçülmesinin veya anlaşılmasının oldukça zor olması nedeniyle zaman içerisinde Davranışçı Liderlik Teorisi ortaya çıkmıştır. Varlığını 1940'lı yıllardan sonra hissettirmeye başlayan davranışçı yaklaşımda liderin özelliklerinin dışında davranışlarına odaklanılmakta ve davranışların örgüt performansını ne yönde etkilediği araştırılmıştır (Akiş, 2004, Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2014).

Araştırmacıların çoğu davranışçı teorinin özellikler teorisine göre daha önemli olduğunu savunmuş fakat davranışsal başarıyı elde etmenin kişilik özellikleriyle de desteklendiğini başarının ikisinin

beraberinde geleceği fikrini de göz önünde bulundurmuşlardır. Robbins ve Judge (2013) bu iki teorinin birbiriyle kesin bir bağlantısının olmadığını belirtmiş ve liderlerin üstün özellikleri olmasına rağmen bunun onları daha iyiye ve başarıya götüremeyeceği ihtimali olduğunu ifade etmişlerdir. Bundan hareketle noktada liderin üstün yönlerinin yanı sıra durumsal değişkenlerin de aynı ölçüde önemli olduğu anlaşılmış olup durumsallık teorisi ortaya çıkmıştır (Luthans, 2011). Durumsallık Teorisi, liderlik süreçlerini etkileyen durumsal değişkenleri vurgulamaktadır. Üyelerin kişilik özellikleri, liderin içinde bulunduğu işin niteliği, örgütün türü ve iç-dış çevrenin yapısı gibi değişkenler durumsal temel değişkenleri içermektedir (Yukl, 2010). Davranışçı teoride üyelerin verimliliğini ve motivasyonunu hangi davranışların daha fazla arttıracağı ve liderlerin sergiledikleri davranışların doğruluğu söz konusu iken durumsallık yaklaşımında farklı davranışların farklı durumlarda farklı derecede etkili olabileceği savunulmaktadır (Koçel, 2013).

Bu teoriler doğrultusunda 1980'li yıllara gelindiğinde ise geleneksel liderlik teorileri yeterli görülmeyerek modern yaklaşımlar ileri sürülmeye başlanmıştır (Yukl, 2010).

1.2.2. Modern Liderlik Teorileri

Modern yönetim ve örgüt yapısı kavramlarının yazında bahsedilmeye başlanması üzerine liderliğin açıklanması ile ilgili de yeni görüşler ortaya çıkmıştır (Koçel, 2013). 1980'lerden bu yana karizmatik, vizyoner, kültürel, hizmetkâr, dönüşümcü (dönüştürücü), etkileşimci (işe yönelik-işlemsel), paternalist (babacan), dağtımcı (paylaşımcı), ruhsal liderlik gibi birçok liderlik

yaklaşımı ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmada İşe Yönelik-İşlemsel ve Dönüşümcü Liderlik yaklaşımları incelenecektir.

1.2.2.1. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik

Yönetim araştırmacıları 1980' li yıllarda liderliğin duygusal ve sembolik tarafını incelemeye başlamışlardır (Mohammed ve Paşalıoğlu, 2020). Bu süreç liderin izleyicilerini nasıl ikna ettiğini ve kendilerinden beklediği fedakarlığı yapmaları için nasıl yol gösterdiği ve örgütün çıkarlarını kendisininkinden üstün görmesi bu durumu nasıl içselleştirip uygulamaya koyduğunu anlamamızı sağlamaktadır (Aksaraylı, 2015).

Dönüşümcü liderlik ilk olarak 1978 yılına ait olan Mc Gregor Burns' ın "Liderlik" adlı kitabında ortaya atılmıştır. ile yerini bulmuştur. Sonrasında da Bernard Bass arkadaşları birlikte çalışarak dönüştürücü liderlik teorisi olarak geliştirilmiştir (Genç & Halis, 2006).

Dönüştürücü liderlik de liderler sürekli hareketlilik içerisinde olan dış dünyanın tesirlerine karşın örgütün ayakta durabilmesi ve sürdürülebilmesi sürecinde manevi unsurlara başvurmaktadır (Smith, Montagro & Kuzmenko, 2004). Dönüştürücü liderler, örgütün gelecekte hedeflediği noktaya varabilmeleri için, oluşturdukları yeni öngörülerle birlikte kurumun içinde bulunduğu şartları da gözeterek, düzeltilmesi gereken bir sorun olduğunda önceden müdahale edebilecek durumda olabilmekte ve değişen dış dünyayı avantaja dönüştürebilmektedir (Aksaraylı, 2015). Dönüştürücü liderler kişi ve gruplar arasında işbirlikçi bir tutum sergileme ve sürdürülebilir bir ortam kurma çabası içindedirler (Çelik, 2011). Diğer bir tanımda ise dönüştürücü

liderliğin, çalışanların grubun iyiliği için kendi özel çıkarlarını bir yana bırakıp grup çıkarlarını ön planda tutması gerektiği belirtilmiştir. Bu amaç gerçekleştirilirken de birçok yola başvurulabilmektedir (Güney & Pehlivan, 2024)

Dönüştürücü liderlik, çalışanların ufkunu genişleten, gelecekle ilgili hayal ettiklerinden fazlasının gelişebileceğine, bunu kendilerinin yapacağına inanmalarına ortam sağlayan bir liderlik durumudur (Eren, 2012). Dönüştürücü liderlik yaklaşımında, liderler kendini takip eden kitlenin ihtiyaç, beklenti, inanç, tutum ve değerlerini yönlendiren bir yaklaşımdır. Dönüştürün lider, üst düzey performansı ile kurumları değişime ve yenilenmeye hazırlamaktadır. Bu da liderin ileriyi görme becerisine sahip olması ve bu durumu kitlesine kabul ettirmesiyle mümkün olmaktadır. Gelecekle ilgili hedef ve öngörü sahibi olmak kurumsal hayatı daha yaşanabilir kılarak, çalışanların performansını arttırarak onların hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak motivasyonda olmalarına neden olacaktır. Bu durum da çalışanların kuruma aidiyet duygusunu perçinleyecektir (Koçel, 2011, Aksaraylı, 2015).

1.2.2.2. İşe Yönelik- İşlemsel (Transactional) Liderlik

İşe yönelik liderlik, çalışanlar ve liderler arasındaki etkileşime bağlıdır ve istenilen sonuçların elde edilebilmesi için kural koyma süreci olarak düşünülebilmektedir. İşe yönelik liderler, çalışanların uygun ödüllendirilmesi, sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ile üretkenliği artırmaya çalışırlar (Bozkurt & Güral, 2014). İşlemsel liderler gerçekleşmesi istenen durumda gerçekleşecek olumlu sonuçları ödüllendirmeye, etkin ve durgun yönetim, tam serbestlik (laissez-faire) yönetim üzerinde dururlar (Bass & Avolio, 1995). İşlemsel liderlerin çoğu örgüt için geçmişte

faydalı olmuş sonuçları ve organizasyonları devam ettirip kendisinden sonra gelecek olan çalışanlara bırakmak isterler. Bu durumun avantajını da daha sonraları yaşamaktadırlar. İşlemsel liderlerin ortak özelliği geçmişle bugünü birleştirip başarı sağlamalarıdır. Bu liderlik anlayışı, daha temkinli piyasaya yeni giriş yapmış ve yavaş büyüme kaydeden, tasarruf faaliyetlerini kullanan yapılarda etkin kullanılmakta ve bu şekilde de etkili olmaktadır (Bozkurt & Güral, 2014).

Bu lider tipinde, lider çalışana beklediği örgüt amaçlarını ve verimlilik göstergelerini aktardıktan sonra astın gösterdiği başarımın karşılığında ona beklediği desteği vermek gibi karşılıklı bir etkileşimin sonucunda ödül davranışını gösterir (Dursun, Tozoğlu & Kan, 2024). Bu liderlik anlayışına sahip olanlar beklentileri gerçekleşmediğinde değil gereklilikler yapılmadığında astlarına müdahale etmeyi yeğlerler. Bunun nedeni ise astlarının karar almalarına müsaade ederek karar alma konusunda riske girmek istememeleridir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005). Yani işe yönelik liderler "eğer ortada kırık bir şey yoksa, tamire de gerek yoktur" görüşünü benimsemektedir. (Bass, 1991).

Dönüştürücü ve işe yönelik liderlik kavramlarına beraber bakıldığında, dönüşümcü ve işe yönelik liderlik eşit oranlarda olmasa da birbirlerini tamamlayan yaklaşımlar olup birbirine tamamen zıt iki yaklaşım değildir. İşlemsel liderler geçmişle bugünü birbirine bağlayarak bugünde kalmaktadırlar. Dönüşümcü liderler ise, çalışanların performans ve çabalarını dikkate alarak, bugün ile geleceği birleştirerek işe yönelik liderliği bir adım öteye taşımaktadır. Bir lider hem işe yönelik hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini taşımıyorsa o lider ortalama düzeyde bir lider olarak

nitelendirilebilmektedir. En başarılı liderler hem işe yönelik hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini bir arada taşıyabilen liderler olmaktadır (Robbins ve Judge, 2013).

2. Örgüt Kültürü

Toplumlar gibi her örgütün de kendine has, sahip olduğu değerlerini yansıtan, fark edilemeyen fakat hissedilebilen, iç ve dış çevrelerini düzenleyen, faaliyet alanlarını belirleyen bir örgüt kültürü vardır. Bu kültür en basit haliyle örgüt için içsel bütünleşme ve dışsal uyumu sağlamaktadır. Bu bölümde örgüt kültürünün tanımı ve özellikleri çalışılacaktır.

2.1. Örgüt Kültürü Tanımı ve Özellikleri

Örgüt kültürü kavramsal olarak yazının en yayılgın konularından birisidir (Ogbonna & Harris, 2000). Liderlik gibi yayılgan ve sıkı çalışılan konular arasında olmasına rağmen, örgüt kültürü kavramı da liderlik gibi tanımlanması ve üzerinde uzlaşma sağlanması zor bir kavram olmuştur. Çünkü örgüte katılan her yeni kişi kendi olan değer ve inançlarını da beraberinde getirmektedir. Bu değer ve inançlar da örgütte var olan kültürü etkilediği için örgüt kültürü kavramı farklı farklı tanımlanabilmektedir. Örgüt kültüründen önce kültür kavramına kısa olarak değinmek yarar sağlayacaktır.

Kültür "mensubu olunan topluluğun ortak yaşanmışlıkları sonucu ortaya çıkan, kuşaklar aracılığıyla aktarılan benimsenmiş değer, inanç, tutum, yorum ve yaşanılan mühim durumlar" şeklinde tanımlanmaktadır (House & ark., 2002). Diğer kültür tanımları ve bu tanımda da olduğu gibi kültür, mensubu olunan toplulukta yer alan insanların paylaştığı inanç, değer ve kural olarak ifade edilmektedir.

Yazınsal olarak fazlaca kültür tanımı yapılmış olup, kültürlerin birbirinden ne şekilde ayırt edilmesi konusunda bir sonuca veya fikir birliğine henüz varılamamıştır (Cohen, 2006).

Kültürler örgütler için iki önemli işlevi yerine getirmektedir. Bunlar içsel bütünleşme ve dışsal uyumdur. İçsel bütünleşme, örgüt üyelerinin birbirleriyle olumlu ve doğru ilişkiler kurabilmeleri için kaynaştırmayı amaçlar, üyelerin ortak bir kimlik altında buluşabilmesi ve birlikte verimli çalışma sağlayabilecek durumları öğrenmesi açısından da önem taşımaktadır. Çalışan ilişkilerini ve hangi davranışların örgüt için uygun olduğunu da ya da olmadığını belirleyen örgüt kültürü aynı zamanda güç ve statünün nasıl paylaştırılması gerektiğini de yönlendiren bir kavramdır. Bu durum içsel bütünleşmenin sağlanmasına da önemli katkı sağlamaktadır. Dışsal uyum ise örgütün belirlediği amaç ve hedeflerini göz önünde bulundurarak dış çevresiyle ne tarz bir ilişki kuracağıyla ilgilidir. Örgüt kültürü de örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak gündelik faaliyetlerinin yürütülmesi ve örgütün rakiplerin yapacakları ya da yapmaları muhtemel olan ataklarına karşı hazır vaziyette bulunmasını sağlayarak dışsal uyumun gerçekleşmesine katkıda bulunur (Daft, 2015).

Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan araştırmacılara bakıldığında konunun farklı yönlerden ele alındığını ve farklı tanımlamalar yapıldığını söylemek mümkündür. Weinrich ve Koontz' a (1993) göre bir örgütte ortak paydaşlar tarafından bölüşülen inanç ve değerleri, genel normları örgüt kültürü kavramı olarak tanımlamışlardır. Roberts & Hunt (1991) ise örgüt kültürünü, topluluğun tutumlarını oluşturan toplum kültürünün bir öğesi olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Yine bir tanıma göre de, örgütte işlerin

uygulama tarzını ifade eden örgüt kültürü, işin özünü, örgüt üyeleri ve müşterilerinin oluşturduğu değerler olarak tanımlanmıştır (Deal & Kennedy, 1982). Bunların yanı sıra örgüt kültürü, örgüt ile çevresi arasındaki ayrımı belirleyen, üyelerine kimlik duygusu kazandırıran, bireylerin kişisel çıkarlarının ötesinde örgütsel olgulara da bağlanmalarını kolaylaştıran, sosyal sistemin sürekliliğini sağlayan, çalışanların tutum ve davranışları ile ilgili standartlar sağlayarak onlara yol gösteren, örgütü sosyal olarak bir arada tutan fonksiyonlara da sahiptir (Robbins & Judge, 2013).

Örgüt kültürüne yazında farklı tarif, tanım ve oluştuğu alan açısından bakıldığında farklı görüşlerin olduğu görülmektedir, bunlardan ilki: Kültürün birçok açıdan ele alınması gerektiği, tek bir açıdan bakıldığında sayısal bir değişken olarak örgüt kültürünün önemini düşürdüğü hipotezi, ikincisi; kültürün, yöntem veya çevre gibi kelimelerle aynı anlamda kullanılamadığı, üçüncüsü ise oluşturulan kültürün zor değiştirildiği konusunda bir görüş sergilendiği şeklindedir (Ogbonna & Harris, 2000). Yazarlar bunlar gibi daha başka nedenlerle örgüt kültürü hakkında farklı ayırmalar yapmışlardır. Mesela, Harrison ve Handy kültürleri, rol, görev, güç ve birey kültürü olarak tasnif ederken (Handy, 1981), Schneider (1999) yaptığı çalışma araştırma ile kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişme gibi dört tür örgüt kültürü tanımlamışlardır. Vries ve Miller (1986) ise karizmatik, şüpheci, çekinik, ihtiyatlı ve bürokratik kültür türlerini tanımlamışlardır (Bakan, Büyükbeşe & Bedestenci, 2004).

3. Liderlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Liderlik yönetim alanında en çok araştırma yapılan konulardan birisidir. Örgüt kültürü; üyelerin örgüt içerisinde uygun kurumsal tavrı sergilemesi için nasıl bir yönetimin uygulanmasının

belirlenmesi ve belirlenen uygulamanın özümsenmesi gerektiği ile ilgili limitleri belirleyerek yönetim kavramıyla iç içe bir ilişkide değerlendirilmektedir. Bu yönetim belirli sınırlar içerisinde gerçekleştirilmekte olup belirlenen sınırların çerçevesi belirsiz olduğu, net olarak konuşulmadığı ve yazılı olmadığı için çoğu zaman gizli olabilmektedir. Belirlenen bu sınırlar liderler örgüte geldikleri zaman kolay ve seri şekilde öğrenilmektedir (Coulter, 2013). Örgütün değer kazanması için de liderler önemli bir konumdadır. Merkezine değeri koyan liderler etik alanda ölçütlere odaklanarak örgütün tamamı tarafından ölçütlerin özümsenmesini önemsemekte ve sağlamaktadırlar. Gündelik olaylar, kutlama, tören, sembol, ritüel… gibi unsurlar aracılığıyla da kurumun kültürünü sürekli olarak üst seviyeler çıkarma yeteneğine sahiptirler (Daft, 2015).

Bugün her an değişime açık olan işletmeler de örgüt kültürünü canlandırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak liderlerin başlıca görevidir. Örgüt kültürünün benimsenmesini sağlamak için çeşitli unsurları kullanan liderler bu unsurlar aracılığıyla da örgüt içinde oluşan değerleri kişiler arası etkileşimi sağlayarak yaymak durumundadırlar. Liderler kişisel özellikleri ve yaptıkları davranışlar ile örgüt kültürünü çalışanlara aktaran model kişilerdir. Liderler öğretici, örnek olma ve yol gösterme anlamında örgütü yüreklendirmektedir. Çalışanlar çoğu zaman liderlerine göre davranışlar sergileyebilmek için onları izleyerek davranışlarını örnek almaktadır (Nelson & Quick, 2011).

Örgüt kültürünün sağlanması güçlü bir liderlik tarzı sergileyerek, kurumdaki çalışanları etkileyerek, liderin örnek alınmasıyla kolaylaşacaktır. Bu nedenle lider konumuna dikkat ederek örgütü temsil ettiğini sezinlemeli, ona göre davranış

sergilemelidir (Erdem & Dikici, 2009). Örgütte liderlik gücünü hissettirebilen bir lider örgüt kültürünü de güçlendirip yönlendirecek etkiye sahiptir. Bu güç ve etkiyle de kendileri örgütte olmadıkları zaman bile işlerin örgüttelermiş gibi yürütülmesi de dayanıklı kültürlerin oluşmasını sağlar. Diğer yandan sadece liderler örgütleri etkilemezler. Örgütler de hazırda var olan kültür yapıları ile liderin olması gereken özelliklerini belirleyebilmektedirler. Liderlerin kurumun değerlerine olan bakış açısı örgüt kültürünün şekillenmesinde etkili olabileceği gibi örgüt kültürü de liderin davranışlarına etki edebilmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle, yazına baktığımızda liderlik ve örgüt kültürünün birbirini etkilediği görülmektedir. Örgüt kültürünün liderlerden etkilendiği söylenebilmekte, aynı zamanda örgütte var olan kültür de örgütte var olması gereken liderliği tanımlamakta, liderlere de hangi yönde gitmeleri konusunda yardımcı olmaktadır (Alvesson, 2011).

Liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştıran farklı yazarların görüşlerine bakıldığında bu ilişki: Örgütün kültürü liderin örgüt performansına olan etkisini belirleyebilmektedir (Ogbonna & Harris, 2000). Farklı kültürel özellikler belli liderlik davranışlarının sergilenmesine neden olmaktadır (Lok & Crawfort, 1999). Bağlayıcılığı olan olgulardan olan örgüt kültürü belirli bir liderlik tarzının ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir (Pillai & Meindl, 1998,). Çalışanların örgüt kültürü algılarını liderin davranış ve özellikleri etkileyebilmektedir (Chodkowski, 1999) şeklinde çeşitli tanımlarla özetlenebilmektedir.

Liderlik ve örgüt kültürü ilişkisini inceleyen deneysel çalışmalara bakıldığında ise ; Buble (2012), Hırvatistan'da 32 büyük firmada çalışan 500 kişi baz alınarak gerçekleştirdiği çalışmasında, liderlik ve örgüt kültürü arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu söylemiştir. Yine Zahari & Shurbagi (2012)' nin Libya'da petrol alanında çalışan 50 kişi üzerinde uygulamış olduğu çalışmada da dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Yapılan başka bir çalışmada ise, (Casida & Pinto-Zipp, 2008), Amerika New Jersey' deki bir hastanede hemşire ve yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada da Denison, Haaland & Goelzer 'in (2004, s.103) ortaya koymuş olduğu örgüt kültürü boyutları ile hemşireler tarafından algılanan dönüşümcü ve işe yönelik liderlik arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilmektedir. Tayvan'da yapılan 81 idari personel üzerinde yapılan bir çalışmada da, örgüt kültürü ile dönüşümcü liderlik arasında yine olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Chi, Yeh & Yu, 2008).

Yazında örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki ayrıntılı olarak incelendiğinde bu ilişki farklı açılardan da karşımıza çıkmaktadır. Liderlik tarzlarının örgüt kültürleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan çalışmaların yanı sıra (Schimmoeller, 2006, Acar, 2012, Kim 2014, Dursun, Tozoğlu & Kan, 2024); örgüt kültürünün liderlik tarzları üzerinde etkiye sahip olduğunu vurgulayan çalışmalarda karşımıza çıkmaktadır (Tsai, 2011).

Liderlik tarzlarının örgüt kültürü üzerinde etkili olduğunu vurgulayan çalışmalara baktığımızda; Türkiye'de 37 lojistik firmasında görev yapan 344 çalışan üzerinde yürütülen bir araştırmada; dönüşümcü liderliğin (karizma, ilham verme, zihinsel

teşvik, bireyselleştirilmiş ilgi) ve işe yönelik liderliğin (koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim) gibi alt boyutlarının örgüt kültürü türleri (klan, hiyerarşi, adhokrasi, piyasa) üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuçta; bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutunun klan kültürü, karizma ve istisnalarla yönetim alt boyutlarının hiyerarşi kültürü; ilham verme ve koşullu ödüllendirme alt boyutlarının ise hem klan hem de hiyerarşi kültüründe olumlu bir etki sağladığı görülmüştür (Acar, 2012). Çeşitli işletmelerde yer alan 165 çalışan üzerinde yürütülen çalışmada dönüşümcü ve işe yönelik liderliğin örgüt kültürüne olumlu yansıdığı bulunmuştur (Schimmoeller, 2006). Aynı çalışmada dönüşümcü liderliğin hiyerarşiden olumsuz yönde etkilendiği, hiyerarşinin olduğu yerde dönüşümcü liderliğin görülmesinin beklenemeyeceği de belirtilmiştir. Diker (2014)'in İstanbul, Antalya, Ankara, Muğla ve İzmir illerinde konaklamak için yer alan 5 yıldızlı tesislerde çalışan 566 kişi üzerinde yapılmış olan bir çalışmada ise; çalışan, üretim ve değişim odaklı liderlik tarzlarının örgüt kültüründe olumlu etki gösterdiği görülmüştür (Diker, 2014). Güney Kore'de 202 yerel yönetim işletmesi çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada da yine dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerinde olumlu ve anlamlı olduğu görülmüştür (Kim, 2014).

Sınırlı sayıda da olsa örgüt kültürünün liderlik tarzını etkilediğini vurgulayan çalışmalardan birine da bakıldığında; Tayvan'da faaliyet gösteren iki hastanede görev yapan 200 hemşire üzerinde yapılan bir araştırmada, örgüt kültürünün liderlik üzerinde olumlu ve anlamlı olduğu görülmüştür (Tsai, 2011). Tüm bu çalışmalara bakıldığında; liderlik ve örgüt kültürünün birbiri ile

kuvvetli bir ilişkisinin olduğu, birbirlerini olumlu ve anlamlı olarak etkilediğini söylemek mümkündür.

4. Sonuç ve Öneriler

Yapılan çalışmalar yazının yönetim alanında önemli konularından olan liderlik ve örgüt kültürü kavramları arasında olumlu bir etkileşim olduğunu ortaya koymuştur. Örgüt kültürünün oluşması ve sürdürülebilirliği basamaklarında liderlik mühim bir rol oynamaktadır. Bundan hareketle liderin bireysel davranışlarının da örgüt kültüründen etkilenerek liderin ve örgütün karşılıklı ilişki içerisinde olmasını sağladığı söylenebilmektedir.

Örgütler çeşitli nedenlerden dolayı etkili bir liderliğe ihtiyaç duyarlar. Örgütlerdeki insan unsurunun karmaşık yapısı gereği insanların önceden tahmin edilemeyecek davranışlarının üstesinden gelebilmek etkili bir liderliği zorunlu kılmaktadır. Örgütlerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi, çalışan motivasyonu ve etkili iletişimin sağlanabilmesi gibi faaliyetlerin gerçekleşmesi için etkili bir liderin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bunların yanı sıra liderliği örgütlerde gerekli kılan nedenlerin sayısını daha da arttırmak mümkündür.

Örgüt kültürü ise, her örgütün içinde barındırdığı kendine has özellikleri ifade eden bir kavramdır. Aslında örgütün iç ve dış çevre tarafından algılanan değerler bütünüdür. Liderler örgütün kültürünü benimseyip bunu çalışanlara aktarıp örgütün sürdürülebilirliğini amaçlayan kişilerdir. Liderler; örgüt kültürünü olduğu gibi benimserken aynı zamanda çalışanların motivasyonunu arttırmak, sektörde başarılı olmak gibi faktörleri yerine getirebilmek için de

değişime ayak uydurarak örgüt kültürünü yeniden şekillendirebilmektedirler.

Ulusal ve uluslararası yazındaki çalışmalara bakıldığında bu çalışmalarda çoğunlukla liderliğin örgüt kültürüne olan etkisinin incelendiği, dönüşümcü liderliğin örgüt kültürünü olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Sınırlı sayıda yapılan çalışmada ise örgüt kültürünün liderliğe etkisi incelenmiş olup burada da yine örgüt kültürünün liderliği olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği belirtilmektedir.

Yapılan çalışmalar doğrultusunda liderlik ve örgüt kültürünün etkileşiminde doğrusal ve karşılıklı ilişki kurulduğu söylenebilmektedir. Ancak iki kavram arasında hangisinin birbiri üzerinde daha fazla etkisinin olduğunu anlayabilmek için bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu iki kavramın ilişkisinin daha ayrıntılı bir şekilde ortaya konması önerilebilmektedir. Liderlik ve örgüt kültürü ilişkisinin tam olarak ortaya konulabilmesi için aynı anda liderliğin örgüt kültürüne etkisi ve örgüt kültürünün liderliğe etkisini araştıran çalışmalara daha fazla yer verilmesinin aralarındaki ilişkiyi vurgulamak anlamında yazına daha fazla katkı sağlayabileceği düşünülebilmektedir.

Kaynaklar

Acar, A.Z. (2012).Organizational culture,leadership styles and organizational commitment in Turkishlogistics industry, *Social and Behavioral Sciences*, 58, s.217-226.

Acuner, T. & Yılmaz, G. (2000). Günümüzün etkin liderlik anlayışı: değişimci liderlik. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı 6, s.1-12.

Akiş, Y.T. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Aksaraylı, M. F. (2015). *Dönüştürücü liderlik ve değişimde dönüştürücü liderlik paradigması*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi,Y.2015, C.6, S.12., s.108-124.

Alvesson, M. (2011). *Leadership and organizational culture.* İçinde Alan Bryman, David Collinson, Keith Grint, Brad Jackson, Mary Uhl-Bien (Ed.). The SAGE handbook of leadership. California: SAGE Publications, s.151-164.

Artantaş, E. & Gürsoy, H. (2021). Genç liderlerin liderlik davranışları ve örgüt kültürü tutumlarının belirlenmesi. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 9(24), s. 71 – 99.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt sırlarının çözümünde örgüt kültürü: teorik ve ampirik yaklaşım.* Alfa Yayım, İstanbul.

Barut, Y. & Onay, M. (2018). Örgüt kültürü ve liderlik tarzı arayışında, yeni argümanlar: manisa vestel fabrikasında bir çalışma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 3 Sayı: 1, s.181 – 193.

Bass, B.M. (1991). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), s.19-31.

Bass, B.M. & Avolio, B. J. (1995). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. *U.S.A: Sage Publications*, s.48-83.

Bass, B.M. & Bass, R. (2008). The bass hand book of leadership: theory, research, and managerial application, *New York: FreePress.*

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. *UK: Centre for Leadership Studies*, University of Exeter, s.1-44.

Bozkurt, Ö. & Güral, M. (2014). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.: 13 – Sayı/No: 4 s.1-14.

Buble, M. (2012). Interdependence of organizational culture and leadership styles in large firms. *Management*, 17(2), s.82-97.

Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and changing organizationa culture: based on the competing values frame work. *San Francisco: Jossey-Bass*.

Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetimi*. Adım Yayıncılık, Ankara.

Casida, J. & Pinto-Zipp, G. (2008). Leadership-organizational culture relationship in nursing units of acute care hospitals. *Nursing Economics*, 26(1), s.7-15.

Chi, H.K.,Yeh, H.R., & Yu, C.H. (2008). The effects of transformation leadership, organizational culture, job satisfaction on the organizational performance in the non-profitorganizations. *The Journal of Global Business Management*, 4(1), s.129-137.

Chodkowski, M. (1999). Relationships between leader characteristics, planned change and organizational culture in a dynamic manufacturing environment. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Western Michigan University, Kalamazoo, MI.

Cohen, A. (2006). The relationship between multiple commitments and organizational citizenship behaviour in Arab and Jewish culture. *Journal of Vocational Behaviour*, 69, s.105-118.

Coulter, R. D. (2013). *Yönetimin esasları, eighth edition,* (A. Öğüt Çev. Edt). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*, Ankara: Pegem Akademi

Daft, R. L. (2015). *Örgüt kuramları ve tasarımını anlamak. tenth edition,* (Ö. N. Timurcanday Özmen Çev. Edt.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Deal, P. & Kennedy, A. (1982). Corporate cultures. *Reading, MA: Addison-Wesley*.

Denison, D. R.,Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organization aleffectiveness: ıs asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), s.98-109.

Diker, O. (2014). Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi. *Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*, Eskişehir.

Dursun, M., Tozoğlu E., & Kan, E. (2024). Öğretmen adaylarının proaktif kişilik düzeyleri ile liderlik yönelimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt: 29 Sayı: 4, 258 – 266.

Erdem, O. & Dikici, M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. Elektronik Sosyal Bilimler *Dergisi*, 8(29), s.198-213.

Eren, E. (2009). Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). Beta Basım Yayım. İstanbul.

Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Thirteenth Edition, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayıncılık, İstanbul.

Gardner, J.W. (1990). *On Leadership*. The Free Press, New York.

Genç, N. & Halis, M., (2006). *Kalite liderliği*. Timaş Yayınları. İstanbul

Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Güney, S. & Pehlivan, Ö.İ. (2024). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma. *Premium Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 8 (45), s.1065-1087.

House, R. J., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the

globe: an introduction to project globe. *Journal of World Business*, 37, s.3-10.

Handy, C. B. (1981). *Understanding Organization*. 2. Ed. Hazell Watson Ltd., Aylesbury.

Ivancevich, J.M., Konopaske, R., & Matteson, M.T. (2014). *Organizational behavior and management*. Tenth Edition, New York: McGraw-Hill.

Jung, D. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*. 13, s.185-195.

Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizen ship behavior: a case of South Korea'spublicsector. *Public Organization Review*, 14, s.397-417.

Koç, Ö. (2023). Dönüştürücü liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi: sağlık kurumları üzerine bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12(1), s. 1 – 11.

Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul.

Koçel, T. (2001). İşletme *Yöneticiliği*. 8. Baskı. Beta Basım, İstanbul.

Koçel, T.(2011). *İşletme Yöneticiliği*. 13. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. Fifteenth Edition, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Langton, N., Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2016). Organizational behaviour: concepts, controversies, applications. *Pearson Prentice Hall*.

Lok, P. & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership and Organization Development Journal*, 20(7), s.365-373.

Lussier, R.N. & Achua, C.F. (2010). *Leadership: theory, application, skill development*. USA: South-Western Cengage Learning.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: an evidence-based approach*. Twelfth Edition, New York: McGraw-Hill.

Mohammed, T.Y. & Paşaoğlu, D. (2020). Dönüşümcü liderlik stilinin örgüt kültürü ve işletmenin yenilikçiliğine etkisi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 8 (2), s.98 – 122.

Nelson, D. L. & Quick, J. C. (2011). *Organizational behavior*. Seventh Edition, Mason, OH: Cengage South-Western.

Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), s.766-788.

Pillai, R. & Meindl, J. R. (1998). A meso level examination of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. Journal of *Management*, 24(5), s.643-672.

Robbins, S.T. & Judge, T.A. (2013). *Örgütsel davranış. Fourteenth Edition*. (İ. Erdem Çev. Edt.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Roberts, K.H. & Hunt, D.M. (1991). *Organizational Behaviour*. PWS-Kent Publishing Company, Boston, USA.

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji*. Ezgi Kitabevi.

Schimmoeller, L. J. (2006). An empırıcal ınvestıgatıon of the relatıonshıp between organızatıonal culture and leadershıp styles. *Phd Dissertation, Nova Southeastern University*.

Schneider, W. E. (1999). Why good management ideas fail – understanding your corporate culture. *Paradigm Shift International*, USA.

Smith, B., N., Montagro, R., V., & Kuzmenko, T., N., (2004), Transformational and servant leadership: content and contextual comparisons. *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 10(4), s.80–91.

Tabak, A. (2005), *Lider ve takipçileri*. Asil Yayın, Ankara.

Taslak, S. & Demirci., U. (2022). Psikodinamik liderlik yaklaşımı bağlamında liderlik tarzları ile lider-üye etkileşimi ilişkisi üzerine bir araştırma: örgüt kültürünün düzenleyici etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 3, Yıl: 2022, s: 1335-1360.

Tsai, Y. (2011). Relationshipbetweenorganizationalculture, leadershipbehaviorandjobsatisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), s.1-9.

Uzun, H., Çakmak, F.A. & Esen, Ş. (2023). Liderlik tarzları ve örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: iletişim sektöründe bir uygulama. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), s. 700 – 718.

Weinrich, H. & Koontz, H. (1993). *Management: Global perspective*. 10th. ed. McGraw Hill Int.

Vries, D. K.M. & Miller, D. (1986). Personality, culture and organization. *Academy of Management Review*, 11(2), s.266-279.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: PrenticeHall.

Zaccaro, S. J. (2007), Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), s.6–16.

Zahari, I.B. & Shurbagi, A.M. (2012). The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in petroleum sector of Libya. *International Business Research*, 5(9), s.89-97.

BÖLÜM II

Örgütsel Dışlanma ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi[1]

Fidan ALHAS[2]

1.GİRİŞ

Kurumun çalışanların düzenli bir şekilde görmemezlikten gelinmeleri, sosyal gruplara dâhil edilmemeleri ve itibarlarının zedelendirilmeleri iş yeri üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Çalışan personelin kurumda dışlanma davranışlarına sürekli ve düzenli bir şekilde maruz kalmalarının özsaygılarının azalmasına (Diarof, 2010: 14), örgütsel vatandaşlık davranışlarının olumsuz yönde etkilenmesine (Liu & Xia, 2016: 199), örgütsel bağlılıklarının zayıflamasına (Labrague & ark., 2018: 403-404), iş

[1] Bu makale "27-29 Ağustos 2024 Tarihinde Yapılmış Olan 10. Uluslararası Avrupa Disiplinlerarası Bilimsel Araştırmalar Kongresi'nde" Sözlü Bildiri Olarak Sunulmuştur.

[2] Dr., İnönü Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya/Türkiye, Orcid:0000-0002-4254-3519, fdalhas@gmail.com

performanslarının düşmesine (Wu & ark., 2012: 24) ve istifa etmelerine (Tutar & ark., 2021: 333) neden olmaktadır.

Literatür incelendiğinde örgütsel dışlanmayı meydana getirebilecek veya neden olabilecek faktörlere bakıldığında çalışan personelin örgütsel değer ve normlara karşı gelmeleri (Basso,1972'den akt. Banki, 2016: 1), daha düşük aidiyet seviyelerine sahip olmaları (Carter-Sawell & ark., 2008: 143), çalışanlar arasında karşılıklı bağımlılığın daha az olması (Guzzo & Shea, 1992'den akt. Robinson & ark., 2013: 211), stresli bir çalışma ortamında bulunmaları (Scott, 2007: 53) ve psikolojik iyi oluşlarına zarar verilmeleri (Williams, 2007'den akt. Howard & ark., 2019: 1) bu faktörler içerisinde yer aldığı ifade edilmektedir.

Yukarıda bahsedilen bu durumlar dikkate alındığında örgütsel dışlanma kurumdaki yöneticilerin ve diğer çalışanların çevresinde bulunan bireylerin dışlanan personelle etkileşimi ve iletişimi sonlandırması ve o bireyi bir izolasyona maruz bırakılmalarını ifade eden bir kavramdır (Tutar & ark., 2021: 332).

Literatür incelendiğinde sanal kaytarmayı meydana getirebilecek veya neden olabilecek faktörlere bakıldığında kurumda çalışanların örgütsel adaletin zayıf olduğunu düşünmeleriyle (Syaebani & Sabri, 2011: 38), düşük iş tatminine sahip olmaları (Venkatesh & ark., 2023: 42), aldıkları maaşların yetersiz olduğunu düşünmeleri (Adeniyi, 2024: 645), yoğun bir şekilde rol belirsizliği yaşamaları (Halbesleben & Bowler, 2007'den akt. Halbesleben & ark., 2014: 6) ve çalışanın sahip olduğu kişilik yapısı (Tan & Demir, 2018: 64) bu faktörler içerisinde yer aldığı söylenilmektedir.

Literatür incelendiğinde sanal kaytarma çalışan personelin görev saatleri içinde işiyle ilgili olmayan faaliyetlerde bulunmak için interneti ve digital araçları kullanma uygulamasını ifade eden bir kavramdır (Tiwari & Niraula, 2023: 1).

Örgütsel dışlanmaya maruz kalan çalışanların kurumda sanal sanal kaytarma başvuracakları ifade edilebilir. Bu bağlamda araştırmaya ilişkin hipotezler Eşitlik Kuramı'ndan yararlanılarak açıklanılmaya çalışılmıştır. Eşitlik Kuramı'na göre; kurumda çalışan personelin maruz kaldıkları dışlanma davranışları, bu dışlanmanın sonucunda görmezden gelinme durumunun ve çalışanın itibarının değersizleştirilebilme derecesinin personel tarafından karşılaştırılması sonucunda elde ettiği çıkarımları göz önünde bulundurarak birtakım davranışlarda bulunacaklardır (Hasdemir & Aydoğdu, 2023: 1858). Bu karşılaştırmalardan elde ettiği çıkarımlar kendisine zarar veriyorsa çalışan kurumdan uzaklaşacak ve hem kuruma zarar vermek hem de diğer meslektaşlarından intikam almak adına daha fazla sanal kaytarma davranışında bulunacaktır. Eşitlik Kuramı'nı örgütsel dışlanma konusu üzerinde açıklamanın literatüre katkıda bulunacağı düşünülmüştür.

2.ÖRGÜTSEL DIŞLANMA

Çalışanların maruz kaldıkları dışlanma davranışları kurum açısından önem arz etmektedir. Bahsedilen bu durum ise; uyumluluk düzeyleri yüksek olan çalışanların diğer meslektaşlarını dışlamaktan kaçınmalarından (Wang, 2014: 7), kurumun ikliminin yüksek oranda stres içermesinden (Robinson & ark., 2013: 211), kurumdaki çalışanların fiziksel olarak iş arkadaşlarına saldırmalarından (Radliff & ark., 2014: 14), yönetim kademesi tarafından görmemezlikten gelinmelerinden (Zhao & ark., 2013: 220), kurumun çalışan

hakkında söylenti çıkarmalarından (Pheko, 2018: 462), dışlanmak amacıyla tehdit edilmelerinden (Eck & ark., 2017: 28) ve kurumun çalışan güven duymamalarından (Shao & ark., 2021: 565) kaynaklanmaktadır.

Literatürde örgütsel dışlanma olarak bilinen bu kavram kurumda çalışanın diğer meslektaşları tarafından göz ardı edilmesi veya dışlandığı ne ölçüde algılandığını tanımlanmaktadır (Ferris & ark., 2008: 1348'den akt. Li & ark., 2021: 1). Örgütsel dışlanmanın literatürde farklı tanımlamaları vardır. Bu bahsedilen tanımlamaların birisinde örgütsel dışlanma çalışanları tükenmeyle baş başa bırakan ve kurumdan ayrılmaya zorlayan davranışların kaynağı olarak ifade edilmiştir (Sharma & ark., 2024: 1). Bir diğer tanımlamada ise; kurumdaki çalışanlar, yöneticiler ve diğer çalışanlar arasındaki ilişkilere ve sosyal paylaşıma bağlı bir şekilde oluşan durum olarak ifade edilmektedir (Özişli, 2022: 301).

Literatürde örgütsel dışlanmayla ilgili olarak hazırlanan araştırmalara bakıldığında; Singh & ark., (2024)'ün Hindistan Bilgi Teknolojileri Şirketleri'nde çalışan 686 personel ile yaptıkları araştırmada kurumda çalışanların dışlanmalarının işten ayrılma niyetiyle önemli ölçüde ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuşturlar. Zafar & Mahmood (2022)'nin Pakistan'daki gıda ve tekstil sektöründe çalışan yöneticiler ile yaptıkları araştırmada örgütsel dışlanma ve kişilerarası ve örgütsel sapma arasında önemli ilişkisi olduğunu ortaya koymuşturlar. Elhanafy & Ebrahim (2022)'nin Benha Üniversitesi Hastanesi'nde tıp ve cerrahi bölümlerinde çalışan 362 personel ile yaptıkları araştırmda dışlanma düzeyinin düşük olduğu sonucunu ortaya koymuşturlar. Shah & Hashmi (2019)'un Pakistan'daki üç yazılım evinde çalışan 300 personel ile

yaptıkları araştırmada iş yerinde dışlanmışlık ve iş yerinde kalabalığın örgüt kültürü ile bilgi gizleme arasında olumlu kanallar yarattığı sonucunu ortaya koymuşturlar. Ramadan & ark., (2023)'ün Tanta Üniversitesi'ndeki tüm yatan hasta bakım ünitelerinde çalışan 911 personel ile yaptıkları araştırmada hemşirelerin iş yerinde dışlanma deneyimleri ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz ilişkisi olduğunu ortaya koymuşturlar. Liu & ark., (2024)'ün Orta Çin'de Huangshan Şehri'nde popüler bir truzim merkezi olan Huangshan Scenic Resort'da 378 personel ile yaptıkları araştırmada iş yerinde dışlanma ve çalışanların benlik saygısı daha yüksek olduğunda psikolojik sözleşme ihlalinin arttığı sonucunu ortaya koymuşturlar.

3.SANAL KAYTARMA

Çalışanların başvurdukları sanal kaytarma davranışları kurum açısından önemlidir. Bahsedilen bu durum ise; kurum tarafından uygulanan internet politikasından (Van Doorn, 2011: 127), çalışanın sahip oldukları kişilik yapısından (Prasad & ark., 2010: 1646), çalışanın sahip olduğu etik algısından (Lee & ark., 2004: 29), çalışanın içinde bulunduğu psikolojik durumlardan (Köyüstü, 2018: 669), iş yerinde çalışanlar arasında görülen adaletsizliğin artmasından (Lim & Teo, 2005'ten akt. Yılmaz, 2019: 24) ve çalışanın sahip olduğu internet bağımlılığının fazla olmasından (Foster, 2001: 39) kaynaklanmaktadır.

Literatürde sanal kaytarma olarak bilinen bu kavram bir iş yerinde personelin çalışma saatleri içinde kendi görev alanının dışında kalan faaliyetler için bilgisayar ve interneti kullanmaları olarak tanımlanmaktadır (Ozdamli & Ercag, 2021: 421). Sanal kaytarmanın literatürde farklı tanımlamaları vardır. Bu bahsedilen tanımlamaların birisinde sanal kaytarma iş yerindeki yönetici

tarafından işle ilgili faaliyetler olarak görülmeyen internet kullanımı yoluyla elektronik araçlar aracılığıyla faaliyetlere dâhil olma davranışı olarak ifade edilmiştir (Lim, 2002'den akt. Kularathne & Senevirathne, 2021: 29). Bir diğer tanımlamada ise; sanal kaytarma iş yaşamlarını kolaylaştıracak kişisel verimsizliğe veya daha yüksek üretkenliğe neden olabilcek bir durum olarak tanımlamaktadır (Skeja & Lorcu, 2022: 247).

Literatürde sanal kaytarmayla ilgili olarak hazırlanan araştırmalara bakıldığında; Nweke & ark., (2024)'ün Girne Amerikan Üniversitesi'nde son sınıfı okuyan 415 lisans öğrencisiyle yaptıkları araştırmada akademik stres ile sanal kaytarma arasında bu ilişkiye kısmen aracılık eden yorgunluk ve etkiyi hafifleten öz kontrol ile önemli pozitif ilişki olduğu sonucunu ortaya koymuşturlar. Alhas (2022)'nin Kars Karayolları 18. Bölge Müdürlüğü'nde çalışan 381 personel ile yaptığı araştırmada sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık arasında olumsuz ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aybas & Güngör (2020)'nin Polonya ve Türkiye'de çalışan 209 akademisyen ile yaptıkları araştırmada çalışan performansı ile sanal kaytarma arasında ilişki bulunamadığı sonucunu ortaya koymuşturlar. Liang & ark., (2022)'nin Güneybatı Çin'deki hizmet odaklı 8 şirkette çalışan 355 personel ile yaptıkları araştırmada akran istismarı denetiminin üçüncü tarafın sanal kaytarma ile olumlu ilişkisi olduğunu ortaya koymuşturlar. Alanoğlu & Karabatak (2021)'in Elazığ ili'ndeki Fırat Üniversitesi'nde eğitim alan 676 öğrenci yaptıkları araştırmada akıllı telefonla sanal kaytarmanın öğrenmenin doğası ile anlamlı ilişkisi olmadığı sonucunu ortaya koymuşturlar. Chavan & ark., (2022)'nin Avusturalya'da eğitim alan 90 lisansüstü öğrenci ile yaptıkları

araştırmada Y kuşağının sanal kaytarmayı iş yerinde göreceli olarak önemsiz bir sapkınlık biçimi ve kendi grupları arasında sosyal ve kültürel bir norm olarak gördüğü sonucunu ortaya koymuşturlar.

4.ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE SANAL KAYTARMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Örgütsel dışlanma ve sanal kaytarma arasındaki ilişki incelendiğinde iki adet araştırma olduğu belirlenmiştir. Bu iki araştırmayı aynı yazarın ele aldığı belirlenmiştir. Bu iki araştırmalara bakıldığında yapılan araştırmayla benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu iki araştırmanın halka açık şirketlerde çalışan personel ve Amazon Mechanical Turk (MTurk)'te çalışanlar üzerinde gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Bu bahsedilen iki araştırmadan ilkine bakıldığında Koay (2018)'in 179 personelle yaptığı araştırmada örgütsel dışlanma ve sanal kaytarma arasında olumlu ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Koay & ark., (2023)'ün ikinci araştırmasında 243 personelle yaptıkları araştırmada örgütsel dışlanma ve sanal kaytarma arasında olumlu ilişkisi olduğunu ortaya koymuşturlar.

5.YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı

Örgütsel dışlanma ve sanal kaytarma arasında ilişki araştırılmak istenmiştir. Literatürdeki araştırmaların genel olarak Malezya'daki halka açık şirketlerde çalışanlar ve ABD'nde tam zamanlı çalışanlar üzerinde gerçekleştirildiği belirlenmiştir. Bu sebeple bu araştırmanın DSİ'nde çalışan personel üzerinde gerçekleştirilmesi ilgili literatüre katkı sağlayacaktır. Bu bahsedilen katkının yanı sıra DSİ'nda daha önceden bir araştırma yapılmamış olması da araştırmanın bir diğer katkısını oluşturmaktadır.

5.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Örgütsel dışlanma ölçeği için tek boyuttan oluşan ve Ferris (2008) tarafından geliştirilmiş ölçek ve Sanal kaytarma ölçeği için ise, iki boyut ve Örücü & Yıldız (2014) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

H1: Erkek ve kadın çalışanların örgütsel dışlanma algıları arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık vardır.

H2: Erkek ve kadın çalışanların sanal kaytarma algıları arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık vardır.

H3: Erkek ve kadın çalışanların örgütsel dışlanma algıları arasında medeni duruma göre anlamlı farklılık vardır.

H4: Erkek ve kadın çalışanların sanal kaytarma algıları arasında medeni duruma göre anlamlı farklılık vardır.

H5: Erkek ve kadın çalışanların örgütsel dışlanma algıları arasında kadro unvanına göre anlamlı farklılık vardır.

H6: Erkek ve kadın çalışanların sanal kaytarma algıları arasında kadro unvanına göre anlamlı farklılık vardır.

H7: Erkek ve kadın çalışanların örgütsel dışlanma algıları arasında yaşa göre anlamlı farklılık vardır.

H8: Erkek ve kadın çalışanların sanal kaytarma algıları arasında yaşa göre anlamlı farklılık var vardır.

H9: Örgütsel dışlanma ve sanal kaytarma arasında pozitif ilişki vardır.

H10: Örgütsel dışlanma ve önemli sanal kaytarma arasında pozitif ilişki vardır.

H11: Örgütsel dışlanma ve önemsiz sanal kaytarma arasında pozitif ilişki vardır.

Şekil 1: *Araştırma Modeli*

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın amacı örgütsel dışlanma ve sanal kaytarma arasında bulunan ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmanın ana kütlesi Türkiye Cumhuriyeti'nde hizmet veren Devlet Su İşleri Bölge Müdürlüğü'dür. Türkiye Cumhuriyeti'nde hizmet veren Devlet Su İşleri Bölge Müdürlüğü'nde çalışan personelin tamamına ulaşmak çok zor olacağı için örneklem seçilmiştir. Kolayda örneklem faydalanılmıştır. Bu durumun sebebi ise, anketlerin daha çabuk ve basit bir şekilde toplamak istenilmesinden kaynaklamaktadır. T.C. DSİ'nde toplam olarak 25,474 personel hizmet vermektedir (bolge24.dsi). Araştırma için gerekli örneklem sayısını belirleyebilmek amacıyla tasarlanan örneklem hesaplama formülü kullanılmıştır (Bartlett & ark., 2001'den akt. Gürbüz & Şahin, 2018). Bu tasarlanan formülde 25,474 büyüklüğünde bir evren için 379 personel yeterlidir. %95 olan güven aralığı için örneklem büyüklüğü olarak 427 kişi belirlenmiştir. Araştırma içi toplamda 427 adet ankete ulaşılmıştır.

DSİ'nde çalışan personel araştırma için iki gruba ayrılmıştır.

5.4. Veri Toplama Araçları ve Yöntemi

Kars DSİ'nde verilen hizmet iklim koşulları sebebiyle merak konusu olmuş ve yönetici sayısının memur sayısından daha az olduğu görülmüştür. Bu sebeple acil bir durum söz konusunda nasıl hareket edecekleri ve kurumun örgütsel ikliminin nasıl olduğu da merak konusu olmuştur.

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanılmıştır. Araştırmada "Örgütsel Dışlanma Ölçeği" ve "Sanal Kaytarma Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel dışlanma ölçeği için Ferris (2008) tarafından geliştirilmiş olan ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel dışlanma ölçeği için tek boyuttan oluşan ve Ferris (2008) tarafından geliştirilmiş ölçek ve Sanal kaytarma ölçeği için ise, iki boyut ve Örücü & Yıldız (2014) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Sanal kaytarma ölçeği'nin ilk 8 maddesi önemli sanal kaytarma boyutunu oluşturmaktayken son 6 maddesini ise önemsiz sanal kaytarma oluşturmaktadır. Örgütsel dışlanma ve sanal kaytarma ölçeğinde ifadeler Likert tipi 5'li tipine göre oluşturulmuştur. 01.11.2023/E-71316372-929-3991449 sayılı kararı ve No: 11 ile Devlet Su İşleri 24. Bölge Müdürlüğü'nden kurum izni alınmıştır. İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma Etik Kurulu'ndan 12.07.2024 tarihinde yapılan oturum ve 15/36 sayılı kararıyla etik onayı alınmıştır. Araştırma için oluşturulan anketler isteğe bağlı olarak dağıtılmıştır. Araştırma için kullanılacak olan anketler şahsen dağıtılmıştır. SPSS 25.0 ve AMOS 25.0 programı ile amacıyla frekans dağılımları, t-testi, çarpıklık, basıklık, Anova Testi, ortalama, normal dağılım, standart sapma, korelasyon analizi, DFA ve KFA ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

5.5 BULGULAR

5.5.1.BETİMSEL İSTATİSTİKLER

Araştırmaya katılan 427 çalışandan %81,1'inin erkek ve %18,9'unun kadın; %15,0'ının 30 yaş ve bu yaşın altında, %28,5'i 31-40 yaş aralığında, %42,3'ünün 41-50 yaş aralığında ve %12,2'sinin ise, 51 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan personelden %61,9'u evli ve %38,1'i i, bekâr ve %76,6'sı memur ve %23,4'ü ise yöneticidir.

5.5.2. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE SANAL KAYTARMA DÜZEYLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ BAKIMINDAN FARKLILIKLARIN İNCELENMESİ

Örgütsel dışlanma ve sanal kaytarma düzeylerinin demografik özellikleri bakımından farklılıkları araştırılırken; ikiden daha fazla grupların arasındaki farkların belirlenebilmesi için tek yönlü anova testi ve iki grup arasındaki farkın belirlenebilmesi için bağımsız örneklem t-testi'nden yararlanılmıştır. Örgütsel dışlanma ve sanal kaytarma düzeylerinin demografik özellikleri bakımından farklılıkları Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: *Örgütsel Dışlanma ve Sanal Kaytarma Ölçeklerinin Cinsiyet Bakımından T-Testi Sonuçları*

Değişkenler	**Gruplar**	**N**	**X**	**S**	**T-testi**		
					t	**df**	**p**
OD-ORT.	Kadın	80	3,36	,733	4,399	427	,000
	Erkek	347	3,76	,639	4,793		
SK-ORT	Kadın	80	4,27	,298	0,031	427	,974
	Erkek	427	4,63	,273	0,033		

Tablo 1 incelendiğinde personelin örgütsel dışlanmaya yönelik algıları cinsiyete bakımından anlamlı farklılık göstermektedir (df(427)=0,000; p<0,05). Kadın personelin örgütsel dışlanmaya yönelik algıları (X=3,76) ve erkek personelin örgütsel dışlanmaya yönelik algıları (X=3,36) olduğu belirlenmiştir. Yine Tablo 1 incelendiğinde personelin sanal kaytarmaya yönelik algıları cinsiyete bakımından anlamlı farklılık göstermemektedir (df(427)=0,974; p>0,05). Kadın personelin sanal kaytarmaya yönelik algıları (X=4,27) ve erkek personelin sanal kaytarmaya yönelik algıları (X=4,63) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2: *Örgütsel Dışlanma ve Sanal Kaytarma Ölçeklerinin Medeni Durum Bakımından T-Testi Sonuçları*

Değişkenler	**Gruplar**	**N**	**X**	**SS**	**T-testi**		
					t	**df**	**p**
OD-ORT.	Bekâr	161	3,52	,763	4,038	427	,000
	Evli	266	3,78	,594	3,800		
SK-ORT	Bekâr	161	4,27	,333	1,899	427	,425
	Evli	267	4,29	,236	2,063		

Tablo 2 incelendiğinde çalışanların örgütsel dışlanmaya yönelik algıları medeni durum bakımından anlamlı farklılık göstermektedir (df(427)=0,000; p<0,05). Bekâr çalışanların örgütsel dışlanmaya yönelik algıları (X=3,52) ve evli çalışanların örgütsel dışlanmaya yönelik algıları (X=3,78) olduğu belirlenmiştir. Yine Tablo 2 incelendiğinde çalışanların sanal kaytarmaya yönelik algıları medeni durum bakımından anlamlı farklılık göstermemektedir (df(427)=0,425; p>0,05). Bekâr çalışanların sanal

kaytarmaya yönelik algıları (X=4,27) ve evli çalışanların sanal kaytarmaya yönelik algıları (X=4,29) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3: *Örgütsel Dışlanma ve Sanal Kaytarma Ölçeklerinin Kadro Unvanı Bakımından T-Testi Sonuçları*

Değişkenler	**Gruplar**	**N**	**X**	**S**	**T-testi**		
					t	**f**	**p**
OD-ORT.	Memur	98	3,59	,756	1,549	427	,122
	Yönetici	329	3,72	,646	1,424		
SK-ORT	Memur	98	4,28	,288	1,412	427	,468
	Yönetici	329	4,27	,275	1,401		

Tablo 3 incelendiğinde çalışanların örgütsel dışlanmaya yönelik algıları kadro unvanı bakımından anlamlı farklılık göstermemektedir (df(427)=0,122; p>0,05). Memurların örgütsel dışlanmaya yönelik algıları (X=3,59) ve yöneticilerin örgütsel dışlanmaya yönelik algıları (X=3,72) olduğu belirlenmiştir. Yine Tablo 3 incelendiğinde çalışanların sanal kaytarmaya yönelik algıları kadro unvanı bakımından anlamlı farklılık göstermemektedir (df(427)=0,468; p>0,05). Memurların sanal kaytarmaya yönelik algıları (X=4,28) ve yöneticilerin sanal kaytarmaya yönelik algıları (X=4,27) olduğu belirlenmiştir.

2’den fazla grup arasındaki farklılıkların belirlenmesi için tek yönlü anova testi yapılmıştır. Tek yönlü anova testi sonuçlarına Tablo 4’te ve Tablo 5’te yer yerilmiştir.

Çalışanların örgütsel dışlanmalarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Anova analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 4'te yer almıştır.

Tablo 4: *Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Yaş Bakımından Anova Testi Sonuçları*

Yaş Aralığı	30 yaş ve altı	31-40 yaş	41-50 yaş	51 yaş ve üzeri
N	60	123	181	59
X	3,54	3,53	3,90	3,52
Ss	,758	,709	,515	,767
Varyans Kaynağı	G.arası	G.içi		
KT	14,217	179,327	193,544	
Sd	3	424	427	
KO	4,739	0,424		
F	11,178			
p	,000			
Anlamlılık	Var			

Tablo 4 incelendiğinde çalışanların örgütsel dışlanmaya yönelik algıları yaşa bakımından anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ($F=11,178$; $p<0,05$). Çalışanların örgütsel dışlanmaya düzeylerinin hangi yaş aralığında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonuçları bakımından 30 yaş ve altında olan çalışanların örgütsel dışlanmaya yönelik algıları ($X=3,54$), 31-

40 yaş olan çalışanların örgütsel dışlanmaya yönelik algıları (X=3,53), 41-50 yaş olan çalışanların örgütsel dışlanmaya yönelik algıları (X=3,90) ve 51 yaş ve üzeri olan çalışanların örgütsel dışlanmaya yönelik algıları (X=3,52) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5: *Sanal Kaytarma Ölçeğinin Yaş Bakımından Anova Testi Sonuçları*

Yaş Aralığı	30 yaş ve altı	31-40 yaş	41-50 yaş	51 yaş ve üzeri
N	60	123	181	59
X	4,27	4,28	4,27	4,26
Ss	,304	,273	,255	,327

Varyans Kaynağı	**KT**	**Sd**	**KO**	**F**	**p**	**Anlamlılık**
G.arası	13,118	3	4,138	8,031	0,993	Yok
G.içi	32,766	424	0,064			
	45,884	427				

Tablo 5 incelendiğinde çalışanların sanal kaytarmaya yönelik algıları yaş bakımından anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir (F=8,031; p>0,05). Çalışanların sanal kaytarmaya düzeylerinin hangi yaş aralığında farklılık gösterdiğini belirlemek

amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına bakımından 30 yaş ve altında olan çalışanların sanal kaytarmaya yönelik algıları (X=4,27), 31-40 yaş olan çalışanların sanal kaytarmaya yönelik algıları (X=4,28), 41-50 yaş olan çalışanların sanal kaytarmaya yönelik algıları (X=4,27) ve 51 yaş ve üzeri olan çalışanların sanal kaytarmaya yönelik algıları (X=4,26) olduğu belirlenmiştir.

5.5.3.ORTALAMA, NORMAL DAĞILIM, ÇARPIKLIK, BASIKLIK VE STANDART SAPMA

Nicel araştırmalarda diğer araştırmaların yapılabilmesi için verilerin normal olarak dağılıp dağılmadığına bakılması önem arz etmektedir. Araştırmaya ilişkin verilerin normal olarak dağılıp dağılmadığını belirleyebilmek için Skewness ve Kurtosis yapılmış ve veriler +1,5 ile -1,5 aralığındadır (Tabachnick & Fidell, 2013).

5.5.3.1. Örgütsel Dışlanma Ölçeği ve Sanal Kaytarma Ölçeği Normal Dağılım, Ortalama, Çarpıklık, Standart Sapma ve Basıklık

Tablo 6: *Örgütsel Dışlanma Ölçeğinin Normal Dağılım, Ortalama, Çarpıklık, Standart Sapma ve Basıklık*

SORU	ORTALAMA	STANDART SAPMA	SKEWNESS	KURTOSİS
OD 1	3,68	,985	0,479	0,613
OD 2	3,56	,779	0,564	-0,877
OD 3	3,54	,889	-0,366	-0,948
OD 4	3,67	,950	-0,558	0,548
OD 5	3,74	,720	0,448	0,978
OD 6	3,33	,989	-0,798	-0,455
OD 7	3,73	,924	0,517	0,078
OD 8	3,67	,886	-0,694	0,613
OD 9	3,61	,784	-0,912	-0,412
OD10	3,84	,992	1,413	1,251

Tablo 7: *Sanal Kaytarma Ölçeğinin Normal Dağılım, Ortalama, Çarpıklık, Standart Sapma ve Basıklık*

SORU	ORTALAMA	STANDART SAPMA	SKEWNESS	KURTOSİS
SK 1	3,83	,833	-0,529	-0,160
SK 2	3,89	,682	0,618	0,899
SK 3	3,86	,749	-1,477	1,137
SK 4	3,81	,815	-0,559	-0,197
SK 5	3,96	,771	-1,027	0,843
SK 6	4,74	,486	-1,429	0,184
SK 7	4,35	,495	0,893	-0,654
SK 8	4,68	,517	-1,111	0,091
SK 9	4,45	,515	0,066	-1,133
SK10	4,75	,501	-1,109	0,186
SK11	4,23	,500	-0,781	0,765
SK12	4,39	,505	0,368	1,267
SK13	4,56	,511	-0,852	1,249
SK14	4,51	,523	-0,923	-0,367

5.5.4. KEŞFEDİCİ FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

5.5.4.1. Örgütsel Dışlanma Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel dışlanma ölçeğine ilişkin verilerin (n=427) Bartlett küresellik test değerleri ve Kaiser-Meyer Olkin katsayısı ele alınmıştır. KMO değeri 0,895; Bartlett Chi-Square değeri 1295,777, serbestlik derecesi 21 olması sebebiyle küresellik testi anlamlıdır.

Faktör analizi yapmak için yeterlidir p<0.05 (Özdemir & Güneren, 2023: 1652). KMO değerleri 0,80-0,90 çok iyi, 0,80-0,70 iyi, 0,70-0,50 orta ve 0,50 oranı ise, hemen hemen kabul edilebilir bir değer olmak üzere 4 sınıfa ayırılmıştır (Kaiser, 1974'ten akt. Çolakoğlu & Büyükekşi, 2014: 60). KMO analizi yapabilmek için ifadelere varimax yapılmış ve tek faktörlü yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Faktör toplam varyansın 57,402'sini açıklamıştır. Ayrıca örgütsel dışlanma ölçeğinin toplam varyansına göre, örgütsel dışlanma ölçeğinde özdeğeri 1'den büyük 1 faktörü vardır. 1. faktörün özdeğeri: 4,018 olup varyansın 57,402'sini açıklamaktadır.

Tablo 8: *Örgütsel Dışlanma Ölçeği KFA Sonuçları*

NO	**SORU**	**FAKTÖR YÜKÜ**
		1
1	OD 2	0,826
2	OD 4	0,821
3	OD 1	0,773
4	OD 5	0,768
5	OD 6	0,760
6	OD 8	0,741
7	OD15	0,740
8	OD 3	0,738
9	OD 7	0,718
10	OD 9	0,721
Özdeğerler		4,018
KMO Değeri: 0,895 Bartlett Küresellik Testi: $x^2(21)$: 1295,402; p<,000 Toplam Açıklanan Varyans: %57,402		22,934

Sanal kaytarma ölçeğine ilişkin verilerin (n=427) Bartlett küresellik test değerleri ve Kaiser-Meyer Olkin katsayısı ele alınmıştır. KMO değeri 0,806; Bartlett Chi-Square değeri 2100,574,

serbestlik derecesi 66 olması sebebiyle küresellik testi anlamlıdır. Faktör analizi yapmak için yeterlidir p<0.05 (Özdemir & Güneren, 2023: 1652). KMO değerleri 0,80-0,90 çok iyi, 0,80-0,70 iyi, 0,70-0,50 orta ve 0,50 oranı ise, hemen hemen kabul edilebilir bir değer olmak üzere 4 sınıfa ayırılmıştır (Kaiser, 1974'ten akt. Çolakoğlu & Büyükekşi, 2014: 60). KMO analizi yapabilmek için ifadelere varimax yapılmış ve iki faktörlü yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Faktörler toplam varyansın 55,546'sını açıklamıştır. Ayrıca sanal kaytarma ölçeğinin toplam varyansına göre, sanal kaytarma ölçeğinde özdeğerinin 1'den büyük iki faktörü vardır. 1.faktörün özdeğeri: 4,148 olup varyansın 34,565'ini ve 2. faktörün özdeğeri: 2,412 olup varyansın 20,101'sini açıklamaktadır.

Tablo 9: *Sanal Kaytarma Ölçeği KFA Sonuçları*

NO	**SORU**	**FAKTÖR YÜKÜ**	
		1	**2**
1	SK 11	0,760	
2	SK 12	0,729	
3	SK 10	0,720	
4	SK 13	0,703	
5	SK 7	0,691	
6	SK 14	0,689	
7	SK 9	0,685	
8	SK 8	0,666	
9	SK 5		0,830
10	SK 4		0,802
11	SK 6		0,721
12	SK 1		0,710
13	SK 2		0,705
14	SK 3		0,690
Özdeğerler		4,148	2,412
KMO Değeri: 0,806 Bartlett Küresellik Testi: x^2 (66): 2100,574, p<,000		34,565	20,101
Toplam Açıklanan Varyans: %54,666			

5.5.5. DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

5.5.5.1. Örgütsel Dışlanma Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bentler, 1980; Bentler & Bonett, 1980; Kline, 2011; Chen & ark., 2008 ve Baumgartner & Homburg, 1996'e göre iyi uyum kriterleri aşağıda yer almaktadır,

GFI ≤1.00, NFI≤1.00, x^2/df≤2, RMSEA≤0.05 ve CFI≤1.00 olmalıdır.

Tablo 11: *Örgütsel Dışlanma Ölçeği DFA Sonuçları*

DEĞİŞKEN	X^2/df	RMSEA	NFI	GFI	CFI	CR	AVE	α
Örgütsel Dışlanma Ölçeği	1,79	0,018	0,965	0,919	0,974	0,731	0,694	0,723

Örgütsel dışlanma ölçeği tek boyuttan meydana gelmektedir. DFA sonucunda modelin iyi uyum kriterleri incelenmiştir. Örgütsel dışlanma ölçeği x^2/df=1,79, NFI=0,965, GFI=0,919, CFI=0,974, RMSEA=0,018, p<0,001, AVE=0,694, CR=0,731 ve α=0,723'tür.

Örgütsel dışlanma ölçeğine ilişkin iyi uyum kriterleri istenilen sınırda olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple modifikasyon indekslerine bakılmamıştır. Örgütsel dışlanma ölçeğinin bileşik güvenilirliği CR≥0,70 (Deniz & Kumru, 2023: 553) ve açıklanan ortalama varyansı AVE≥0,50 olmalıdır (Fornell & Larcker, 1981). Ölçeğin bileşik güvenirliği 0,731, açıklanan varyansı 0,694 ve Cronbach Alfası ise, α>0,70'in üzerindedir ve Cronbach Alfası ise 0,723'tür.

Tablo 12: *Sanal Kaytarma Ölçeği DFA Sonuçları*

DEĞİŞKEN	X^2/df	RMSEA	NFI	GFI	CFI	CR	AVE	α
Önemli Sanal Kaytarma	1,53	0,049	0,972	0,975	0,994	0,841	0,576	0,784
Önemsiz Sanal Kaytarma	1,47	0,035	0,963	0,934	0,981	0,839	0,563	0,778

Sanal kaytarma ölçeği iki boyuttan meydana gelmektedir. DFA sonucunda modelin iyi uyum kriterleri incelenmiştir. Önemli sanal kaytarma x^2/df=1,53, NFI=0,972, GFI=0,975, CFI=0,994, RMSEA=0,049, p<0,001, AVE=0,576, CR=0,841 ve α=0,784 ve önemsiz sanal kaytarma x^2/df=1,47, NFI=0,963, GFI=0,934, CFI=0,981, RMSEA=0,035, p<0,001, AVE=0,563, CR=0,839 ve α=0,778'dir.

Sanal kaytarma ölçeğine ilişkin iyi uyum kriterleri istenilen sınırda olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple modifikasyon indekslerine bakılmamıştır. Sanal kaytarma ölçeğin bileşik güvenilirliği CR≥0,70 (Deniz & Kumru, 2023: 553) ve açıklanan ortalama varyansı AVE≥0,50 olmalıdır (Fornell & Larcker, 1981). Ölçeğin bileşik güvenirliği 0,841 ile 0,839, açıklanan varyansı 0,576 ile 0,563 ve Cronbach Alfası ise 0,784 ile 0,778'dir.

5.5.6. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE SANAL KAYTARMA ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI

Tablo 13: *Örgütsel Dışlanma ve Sanal Kaytarma Ölçeği Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analizi*

	OD-ORT.	**SK-ORT.**	**ONML-ORT.**	**ONMSZ-ORT.**
OD-ORT.	1	0,233**	0,231**	0,087
SK-ORT.	0,233**	1	0,919**	0,536**
ONML-ORT	0,231**	0,919**	1	0,160**
ONMSZ-ORT.	0,087	0,536**	0,160**	1

** Korelasyon 0.01 seviyesinde iki yönlü anlamlıdır.

Örgütsel dışlanma ve sanal kaytarma pozitif yönde (r=,233) ilişkilidir. Örgütsel dışlanma ve önemli sanal kaytarma pozitif yönde (r=,231) ilişkilidir. Örgütsel dışlanma ve önemsiz sanal kaytarma arasında herhangi bir ilişki (r=,087) olduğu bulunamamıştır.

5.5.7. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE SANAL KAYTARMA ARASINDAKİ İLİŞKİYE AİT REGRESYON ANALİZİ SONUÇLARI

5.5.7.1. Örgütsel Dışlanma ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Araştırmada, örgütsel dışlanmanın yordanması için örgütsel dışlanma ve sanal kaytarma arasında çoklu regresyon yapılmış ve sonuçlar Tablo 15 ve Tablo 14'tedir.

Tablo 14: *Örgütsel Dışlanma Ölçeğine Ait Çoklu Regresyon Sonuçları*

Değişken	**B**	**SH**	**ß**	**T**	**Sig.**
Sabit	2,355	0,274	-	8,609	,000
Önemli Sanal Kaytarma	0,329	0,067	0,231	4,905	,000

Tablo 14'e örgütsel dışlanma ölçeğinin, önemli sanal kaytarma boyutunu anlamlı şekilde yordamaktadır (F=24,057; p<,001). Yordayıcı değişkenler, örgütsel dışlanma boyutundaki değişimin %5,4'ünü (R=0,231; R^2=0,054) açıklamaktadır. Örgütsel dışlanma ölçeği önemsiz sanal kaytarma boyutunu (ß=0,231; p<,05) pozitif yönde yordamaktadır.

Tablo 15: *Örgütsel Dışlanma Ölçeğine Ait Çoklu Regresyon Sonuçları*

Değişken	**B**	**SH**	**ß**	**T**	**Sig.**
Sabit	2,449	0,662	-	3,777	,000
Önemsiz Sanal Kaytarma	0,264	0,147	0,087	1,798	,073

Tablo 15'te örgütsel dışlanma ölçeğinin, önemsiz sanal kaytarma boyutunu anlamlı şekilde yordamamaktadır (F=3,234; p<,001). Yordayıcı değişkenler, örgütsel dışlanma boyutundaki değişimin %5,4'ünü (R=0,087; R^2=0,008) açıklamaktadır. Örgütsel dışlanma ölçeği önemsiz sanal kaytarma boyutunu (ß=0,087; p>,05) pozitif yönde yordamamaktadır.

Araştırmada sınanan hipotezlerden H2, H11, H4, H8, H5 ve H6 hipotezleri reddedilmiş ve H1, H10, H3, H9 ve H7 hipotezleri ise, kabul edilmiştir.

6.SONUÇ

Kurumda çalışan personelin sosyal ortamlarda görmezden gelinmelerinin, yöneticileri tarafından birtakım haklardan mahrum bırakılmalarının, itibarlarını zedeleyerek ötekileştirilmelerinin, yönetici-çalışan ve çalışan-meslektaş arasındaki iletişim sürecinde kısıtlanmalarının ve normları ihlal etmelerinin sonucunda ortaya çıkan örgütsel dışlanma kavramı bu araştırmada çalışılmıştır. Çalışanların kurumda dışlanmalarının artarak devam etmesinin sanal kaytarma düzeyini hangi derede etkilediği de ele alınmıştır. Bahsedilen konular arasındaki ilişkiyi incelemenin de ilgili literatüre katkıda bulunabileceği düşünülmüştür.

Araştırmadaki bulgularda erkek ve kadın çalışanların örgütsel dışlanma algılarının cinsiyet bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Ancak erkek ve kadın çalışanların sanal kaytarma algılarının cinsiyet bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Kurumda çalışan personelin iş yerindeki her türlü sosyal ortamdan yok sayılarak görmezden gelindikleri (Zimmerman & ark., 2016: 1) söylenebilir. Ancak çalışan personelin kurum içinde meydana gelen olaylara dâhil olup olmama durumlarına göre (Alan, 2019: 123) gösterecekleri kaytarma davranışını farklılaştırmadığı söylenebilir.

Erkek ve kadın çalışanların örgütsel dışlanma algılarının medeni durum bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Ancak erkek ve kadın çalışanların sanal kaytarma

algılarının medeni durum bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Kurumda çalışan personelin bazı haklara erişiminin engellenmesi ve zarar verici ayrımcılık davranışlarına maruz kaldıkları (Williams, 2007: 425) söylenebilir. Ancak çalışan personelin kurum içinde meydana gelen bu sistematik örgütsel süreç ve faaliyetlerden dışlamalarının (Mlika & ark., 2017: 400; Öztürk Çiftci, 2023: 1245) sanal kaytarma davranışını farklılaştırmadığı söylenebilir.

Erkek ve kadın çalışanların örgütsel dışlanma algılarının kadro unvanı bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Yine erkek ve kadın çalışanların sanal kaytarma algılarının kadro unvanı bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Kurumda çalışan personelin dışlanmalarının personel arasında stres yaşanmasına ve bazı psikolojik rahatsızlıklar (Wu & ark., 2012: 179) yaşanmasına neden olabileceği söylenebilir. Yine çalışan personelin kurumda karşılaştıkları bilinçli olarak bilgi saklanması ve itibarını zedeleyecek davranışlarda (Wu & ark., 2012: 29; Hitlan & ark., 2006: 217; Ersöz, 2019: 86) bulunulmasının sanal kaytarma davranışlarını farklılaştırmadığı söylenebilir.

Erkek ve kadın çalışanların örgütsel dışlanma algılarının yaş bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Yine erkek ve kadın çalışanların sanal kaytarma algılarının yaş bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Kurumda çalışan personelin dışlanmalarının yöneticiler ve diğer çalışanlar tarafından her türlü durumun haricinde tutulmaları (Balliet & Ferris, 2013: 299) ve çalışanların kendi benliklerini sorgulamalarına (Sommer & ark., 2001: 226) neden olabilceği söylenebilir. Ancak çalışan personelin kurumda diğer meslektaşları tarafından görmezden gelindiklerini ve

iş yerinde yokmuş gibi davranılmasının (Leung & ark., 2011: 837; Tutar & ark., 2018: 180; Biçer & Çavmak, 2018) sanal kaytarma davranışını farklılaştırmadığı söylenebilir.

Örgütsel dışlanma ve sanal kaytarma arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Kurumda sosyal gruplardan dışlandıklarını görmezden gelindiklerini ve iş yerinde yokmuş gibi davranıldığı düşünen personelin karşılaştıkları bu tür davranışlara karşılık olarak daha çok olumsuz davranışlar sergileyecekleri söylenebilir.

Örgütsel dışlanma ve önemli sanal kaytarma arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Kurumda daha çok istenilmediğini (Yarmacı, 2018: 9) ve sosyal ve yönetsel etkinliklerin dışında bırakıldığını (Williams & Gerber, 2015: 366) düşünen çalışanların mesai saatleri içerisinde online yasadışı faaliyetlerde bulunma, dosya indirme, izinsiz veri yükleme, online kumar oynama, bilgisayar ve internet ağına virüs bulaştırma vb. gibi davranışlarda bulunabilecekleri söylenebilir.

Örgütsel dışlanma ve önemsiz sanal kaytarma arasında pozitif ilişki olmadığı belirlenmiştir. Kurumda daha çok diğer çalışanlar ve yöneticiler tarafından soğuk davranışlarda bulunulması (Keklik & ark., 2013'ten akt. Yılmaz & Akgün, 2019: 1148) ve çalışana iş yerinde olumsuz yönde tavır takınılması (Ayyıldız & Kahveci, 2022: 18) sonucunda çalışanların bazen dinlenme amaçlı online haber okuma, Youtube'dan müzik dinleme, e-mail alıp gönderme, online bilgi edinme vb. gibi davranışlarda bulunmayacakları söylenebilir.

Araştırmadaki bu bulgular literatürdeki diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında; erkek ve kadın çalışan personelin örgütsel

dışlanma algılarının cinsiyet bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Bu sonuç (Koşar, 2014; Keklik & ark., 2013; Yıldırım & Akın, 2018; Tutar & ark., 2021) ile benzerlik gösterirken (Dönmez & Mete, 2019; Aydın & Akın, 2020) ile benzerlik göstermemektedir. Ancak erkek ve kadın çalışan personelin sanal kaytarma algılarının cinsiyet bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç (Örücü & Yıldız, 2014; Stanton, 2002; Restubog & ark., 2011) ile benzerlik gösterirken (Garret & Danziger, 2008; Özler & Polat, 2012; Vitak & ark., 2011; Seçkin & Kerse, 2017) ile benzerlik göstermemektedir.

Erkek ve kadın çalışan personelin örgütsel dışlanma algılarının medeni durum bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Bu sonuç (Dönmez & Mete, 2019; Karacaoğlu & Yumuk, 2014; Koşar, 2014; Kılıç, 2018) ile benzerlik gösterirken (Çelik & Koşar, 2015; Tutar & ark., 2018) ile benzerlik göstermemektedir. Ancak erkek ve kadın çalışan personelin sanal kaytarma algılarının medeni durum bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç (Ürek & ark., 2017; Örücü & Yıldız, 2014; Karamanoğlu, 2022; Çınar & Sıçrar, 2019) ile benzerlik gösterirken (Kaplan & Çetinkaya, 2014; Afacan Fındıklı, 2016; Çetin & Akyelli, 2020) ile benzerlik göstermemektedir.

Erkek ve kadın çalışan personelin örgütsel dışlanma algılarının kadro unvanı bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç (Keklik & ark., 2013; Turgut, 2021; Ayyıldız & Kahveci, 2022; İzci, 2018) ile benzerlik gösterirken (Tutar & ark., 2018) ile benzerlik göstermemektedir. Yine erkek ve kadın çalışan personelin sanal kaytarma algılarının kadro unvanı bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç

(Akca, 2013; Ünal & Tekdemir, 2015) ile benzerlik gösterirken (Zeren & Yalçın, 2021; Garret & Danziger, 2008; Arslan, 2022; Ugrin & ark., 2007; Lee & ark., 2007) ile benzerlik göstermemektedir.

Erkek ve kadın çalışan personelin örgütsel dışlanma algılarının yaş bakımından anlamlı şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Bu sonuç (Kılıç, 2018) ile benzerlik gösterirken (Uysal, 2019; Karaman & ark., 2020; Abaslı, 2018; Tutar & ark., 2018) ile benzerlik göstermemektedir. Ancak erkek ve kadın çalışan personelin sanal kaytarma algılarının yaş bakımından anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu sonuç (Weatherbee, 2010; Alan, 2019; Ugrin & ark., 2008; Stanton, 2002) ile benzerlik gösterirken (Seçkin & Kerse, 2014; Yılmaz, 2019) ile benzerlik göstermemektedir.

Örgütsel dışlanma ve sanal kaytarma arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç (Koay & Loi, 2023; Koay, 2018) ile benzerlik gösterirken literatürde benzerlik göstermeyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Örgütsel dışlanma ve önemli sanal kaytarma arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçla ilgili literatürde benzerlik gösteren ve benzerlik göstermeyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Örgütsel dışlanma ve önemsiz sanal kaytarma arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçla ilgili literatürde benzerlik gösteren ve benzerlik göstermeyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Bu araştırmayla ilgili olarak hazırlanan öneriler şunlardır;

Çalışanların kurumda dışlanmamaları için yöneticilerin dışlama davranışında bulunan diğer çalışanlara gerekli yaptırımları uygulayarak dışlama davranışlarını azaltabilecek ya da ortadan kaldırabilecek mekanizmalar geliştirmeleri önerilebilir. Sosyal gruplar çalışanlar ve yöneticiler arasında dışlanma yaratacak bir ortam olmaktan çıkarılarak etkileşimi, etkinliği ve verimliliği arttırabilecek bir ortam haline dönüştürülebilir. Çalışanların kurumdaki diğer meslektaşları tarafından dışlanmaları işten ayrılmalarını kolaylaştıracağı için yönetim kademesi tarafından çalışanlara psikolojik destek sağlanarak onların işe devamlılığı sağlanabilir. Çalışanların sanal kaytarma davranışlarının sonucunda iş yerinin maruz kalabileceği yasal yaptırımlar hakkında personele bilgilendirme yapılabilir. Çalışanların çalışma saatlerinde sanal kaytarma davranışında bulunmaları tamamen önlenemeyeceği için önemsiz ve önemli sanal kaytarma davranışlarını önleyebilecek bazı kısıtlamalar ve düzenlemeler geliştirilebilir. Bu araştırma aynı ölçeklerden ve aynı yöntemlerden yararlanılarak farklı kurum ve sektörlerde de yapılabilir. Yine bu araştırma farklı örneklem büyüklüğü ve farklı meslek grupları ele alınarak da yapılabilir.

KAYNAKÇA

Abaslı, K. (2018). Örgütsel dışlanma, işe yabancılaşma ve örgütsel sinizm ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Adeniyi, S. L. (2024). Impact of cyberloafing on the workplace (a case of Zenith Bank Nigeria Plc.). International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM), 6(01), 634-650.

Afacan Fındıklı, M. (2016). Relationship between cyberloafing and work performance: comparison of health and textile industry workers. International Journal of Social Inquiry, 9(1), 33-62.

Akca, A. (2013). Okul yöneticilerinin iş dışı internet kullanım (siber aylaklık) savranışlarının incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Alan, H. (2019). Sosyal ağ kullanımı yoğunluğu ve sanal kaytarma davranışları: üniversite öğrencileri üzerine bir inceleme. Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(2), 112-129.

Alanoglu, M. & Karabatak, S. (2021). Examining of the smartphone cyberloafing in the class: relationship with the attitude towards learning and prevention of cyberloafing. International Journal of Technology in Education (IJTE), 4(3), 351-372.

Alhas, F. (2023). Sanal kaytarmanın bir nedeni örgütsel bağlılığın azalması mıdır?. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(1), 156-184.

Arslan, S. (2022). Örgütsel sinizmin sanal kaytarma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi, Aksaray.

Aybas, M. & Güngör, A. Y. (2020). Does cyberloafing reduce academic performance? a comparative study between Turkey and Poland. Revista Argentina de Clínica Psicológica, XXIX(5), 1060-1072.

Aydın, Ş. N. & Akın, A. (2020). Örgütsel dışlanma ve sanal kaytarma arasındaki ilişki ve demografik değişkenlere göre farklılıkların incelenmesi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(2), 423-448.

Ayyıldız, Ş. & Kahveci, G. (2022). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel dışlanma İle örgütsel mutluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi. Euroasıa Journal Of Socıal Scıences & Humanıtıes, 9(29), 15-31.

Balliet, D. & Ferris, D. (2013). Ostracism and prosocial behavior: a social dilemma perspective. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 120(2), 298- 308.

Banki, S. (2012). How much or how many? partial ostracism and Its consequences (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Toronto, Toronto.

Bartlett, J. E., Kortlik, J. W. & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: determining appropriate sample size in

survey research. Information Technology. Learning and Performance Journal, 19(1), 43-50.

Basso, K. H. (1972). “To five up on words”: silence in the Western Apache Culture. In P.P Giglioli (Ed.), Language and Social context, (s.67-86) içinde. Baltimore: Penguin.

Baumgartner, H. & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. International Journal of Research in Marketing, 13(2), 139-161.

Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: causal modeling. Annual Review of Psychology, (31), 419-456.

Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. Psychological Bulletin, 88(3), 588-606.

Biçer, İ. & Çavmak, D. (2018). Sağlık kurumlarında sanal kaytarma: bir özel hastane uygulaması. International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal, 4(2), 1-14.

Carter-Sowell, A. R., Chen, Z. & Williams, K. D. (2008). Ostracism increases social susceptibility. Social Influence, 3(3), 143-153.

Chavan, M., Galperin, B. L., Ostle, A. & Behl, A. (2022). Millennial’s perception on cyberloafing: workplace deviance or cultural norm?. Behaviour and Information Technology, 41(13), 2860-2877.

Chen, F., Curran, P. J., Bollen, K. A., Kirby, James, B. & Paxton, P. (2008). An empirical evaluation of the use of fixed cut off points in RMSEA Test Statistic in Structural Equation Models. Sociological Methods and Research, (36), 462-494.

Çelik, C. & Koşar, A. (2015). Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişki. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24(2), 47-62.

Çetin, C. & Akyelli, N. (2020). Sanal kaytarma ve iş doyumu İlişkisi. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(1), 41-59.

Çınar, O. & Sıçrar, H. (2019). Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Erzurum İlinde Bir Kamu Kurumu Örneği. İş Ve Hayat, 5(10), 119-135.

Çolakoğlu, Ö. M. & Büyükekşi, C. (2014). Evaluation of factors effecting exploratory Factor Analysis Process. Karaelmas Journal of Educational Sciences, (2), 58-64.

Deniz, M. & Kumru, S. 2022. İş performans ölçeği geliştirme çalışması: özel bir hastane uygulaması. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 32(2), 549-562.

Devlet Su İşleri (2023). Personel Hakkında Bilgi Edinme. https://bolge24.dsi.gov.tr/Sayfa/Detay/968. Erişim Tarihi 28.07.2023.

Diarof, A. (2010). Ostracism and aggression: influence of increasing provocation by pers on aggressive behaviour after acute experience of ostracism (Unpublished Master Thesis). Universitat Trier, Trier.

Dönmez, H. & Mete, Y. A. 2019. Öğretmenlerin örgütsel dışlanma düzeyi. Trakya Eğitim Dergisi, 9(2), 350-365.

Eck, J., Schoel, C. & Greifeneder, R. (2017). Belonging to a majority reduces the immediate need threat from ostracism in individuals with a high need to belong. European Journal of Social Psychology, (47), 273-288.

Elhanafy, E. Y. & Ebrahim, R. M. R. (2022). The influence of workplace ostracism and organizational cynicism on organizational silence among nursing staff. Tanta Scientific Nursing Journal, 25(2), 221-245.

Ersöz, Z. (2019). Araştırma görevlilerinin sosyal kaytarma düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. Journal of Applied Psychology, 93(6), 1348-1366.

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

Foster, M. (2001). Be alert to the signs of employee internet addiction. National Public Accountant, (46), 39-40.

Garrett, R. K. & Danziger, J. N. (2008). On cyberslacking: workplace status and personal internet use at work. CyberPsychology & Behavior, 11(3), 287-292.

Guzzo, R. A. & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (ss.269-313) içinde. Palo Alto, CA: Psychological Press.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-felsefe-yöntem-analiz. (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Halbesleben, J. R. B. & Bowler, W. M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. Journal of Applied Psychology, (92), 93-106.

Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C. & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. Journal of Management, 40(5), 1334-1364.

Hasdemir, F. N. & Aydoğdu, E. (2023). Adams'ın Eşitlik Kuramı bağlamında yönetici ve öğretmenlerin kullandıkları stratejiler. TEBD, 21(3), 1857-1882.

Hitlan, R. T., Cliffton, R. J. & DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: the moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. North American Journal of Psychology, 8(2), 217-236.

Howard, M. C., Cogswell, J. E. & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: a meta-analysis. J Appl Psychol., (105), 577-596.

İzci, Ç. (2018). Akademik kurumlarda örgütsel adalet ve dışlanma ilişkisi: araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(2), 177-194.

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. Psychometrika, (39), 31-36.

Kaplan, M. & Çetinkaya, A. (2014). Sanal kaytarma ve demografik özellikler açısından farklılıklar: otel işletmelerinde bir araştırma. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 25(1), 26-34.

Karacaoğlu, K. & Yumuk, Y. (2014). İşgören yalnızlığının bir öncülü olarak örgütlerde dışlanma: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. 15. Ulusal Turizm Kongresi, 13-16 Kasım, Ankara, 557-572.

Karaman, M., Yoldaş, A. & Kılıç, B. 2020. Örgütsel dışlanmanın iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 23(2), 479-496.

Karamanoğlu, T. (2022). İş motivasyonunun sanal kaytarma ile ilişkisinde yabancılaşmanın aracı etkisi: Denizli İli Örneği (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Keklik, B., Saygın, T. & Oral Kara, N. (2013). Akademik camianın Çirkin Ördek Yavruları Öyp'lilerde örgütsel dışlanma (ostracism) kavramının incelenmesi. 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 15 - 16 Kasım, Sakarya, 351- 355.

Kılıç, B. (2018). İşyerinde yalnızlık ve işyerinde dışlanma sarmalında presenteeism: bankacılık sektöründe bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.

Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling. New York Cirty: Guilford Press.

Koay, K. Y. (2018). Workplace ostracism and cyberloafing: a moderated-mediation model. Internet Research, 28(4), 1122-1141.

Koay, K. Y. & Lai, C. H. Y. (2023). Workplace ostracism and cyberloafing: a social cognitive perspective. Management Research Review, 46(12), 1769-1782.

Koşar, A. (2014). Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişkinin Mersin Üniversitesi'nde çalışanlar üzerinde incelenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.

Köyüstü, S. (2018). Sanal kaytarma konusunda yapılmış tezlerin içerik analizi yöntemiyle incelenmesi (2010- 2017). International Journal of Academic Value Studies (Javstudies), 4(20), 666-679.

Kularathne, H. M. R. D. & Senevirathne, Y. Y. (2021). Does cyberloafing adversely effect to employee performance?. Asian Journal of Social Science and Management Technology, 3(2), 1-6.

Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C. & Gloe, D. S. (2018). Perceptions of organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: implications for nursing management. International Journal of Nursing Sciences, 5(4), 403-408.

Lee, M. S., Ko, Y. H., Song, H. S., Kwon, K. H., Lee, H. S., Nam, M. & Jung, I. K. (2007). Characteristics of internet use in relation to Game Genre in Korean Adolescents. Cyberpsychology and Behavior, 10(2), 278-285.

Lee, Z., Lee, Y. & Kim, Y. (2004). Personal web use in organizations. In M. Anandarajan ve C. Simmers (Eds.), Personal web usage in the workplace: a guide to effective human resource management. Hershey, PA: Information Science Publishing.

Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y. & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. International Journal of Hospitality Management,30(4), 836-844.

Li, M., Xu, X. & Kwan, H. K. (2021). Consequences of workplace ostracism: a meta-analytic review. Front. Psychol., 12(641302), 1-14.

Liang, X., Guo, G., Gong, Q., Li, S. & Li, Z. (2022). Cyberloafing to escape from the "Devil": investigating the impact of abusive supervision from the third-party perspective. Front. Psychol., 12(722063), 1-14.

Lim, V. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. Journal of Organizational Behavior, 23(5), 675-694.

Lim, V. K. G. & Teo, T. S. H. (2005). Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore: an exploratory study. Information & Management, (42), 1081-1093.

Liu, H. & Xia, H. (2016). Workplace ostracism: a review and directions for future research. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 4(03), 197-201.

Liu, M., Liu, X., Muskat, B., Leung, X. Y. & Liu, S. (2024). Employees' self-esteem in psychological contract: workplace ostracism and counterproductive behavior. Tourism Review, 79(1), 152-166.

Mlika, M., Khelil, M. B. & Salem, N. H. (2017). Organizational ostracism: a potential framework in order to deal with It. Saf Health Work, 8(398e401), 398-401.

Nweke, G. E., Jarrar, Y. & Horoub, I. (2024). Academic stress and cyberloafing among university students: the mediating role of fatigue and self-control. Humanit Soc Sci Commun, 11(419), 1-8.

Ozdamlı, F. & Ercag, E. (2021). Cyberloafing among university students. TEM Journal., 10(1), 421-426.

Örücü, E. & Yıldız, H. (2014). İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: sanal kaytarma. Ege Akademik Bakış, 14(1), 99-114.

Özdemir, S. & Güneren, E. (2023). Deneyimsel değer ve Davranışsal niyet arasındaki ilişkide müşteri memnuniyetinin aracılık rolü: Kapadokya Kaya Oteller Örneği. Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 11(2), 1641-1675.

Özişli, Ö. (2022). The effect workplace ostracism on organizational silence and workplace loneliness a study on helathcare workers. IJHSRP, 7(3), 300-308.

Özler, D. E. & Polat, G. (2012). Cyberloafing phenomenon in organizations: determinants and impacts. International Journal of eBusiness and eGovernment Studies, 4(2), 1-15.

Öztürk Çiftci, D. (2023). Örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin meta analiz yöntemi ile incelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 15(2), 1244-1257.

Pheko, M. M. (2018). Rumors and gossip as tools of social undermining and social dominance in workplace bullying and mobbing practices: a closer look at perceived perpetrator motives. Journal of Human Behavior in the Social Environment, 28(4), 449-465.

Prasad, S., Lim, V. K. V. & Chen, D. J. (2010). Self-regulation, individual characteristics and cyberloafing. Pacific Asia Conference on Information Systems, 1641-1648.

Radliff, K. (2014). Physical and verbal bullying. In J. Lipinski ve L. M. Crothers (Eds.), Bullying in the workplace. Causes, symptoms, and remedies (pp. 163-178). New York/London: Routledge.

Ramadan, W., Obeid, H. & Shaheen, R. (2023). Relation between nurses' workplace ostracism and their organizational commitment. Tanta Scientific Nursing Journal, 31(4), 387-409.

Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Toledano, L. S., Amarnani, R. K., Tolentino, L. R. & Tang, R. L. (2011). Yielding to (cyber)-temptation: exploring the buffering role of self-control in the relationship between organizational justice and cyberloafing

behavior in the workplace. Journal of Research in Personality, 45(2), 247-251.

Robinson, S. L., O"Reilly, J. & Wang, W. (2013). Invisible at work an integrated model of workplace ostracism. Journal of Management, 39(1), 203-231.

Scott, K. D. (2007). The development and test of an exchange-based model of interpersonal workplace exclusion (Yayımlanmamış Doktora Tezi). College of Business and Economics at the University of Kentucky, ABD.

Seçkin, Z. & Kerse, G. (2017). Üniversite öğrencilerinin sanal kaytarma davranışları ve bu davranışların çeşitli Değişkenler açısından incelenmesi: ampirik bir araştırma. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 87-108.

Shah, M. & Hashmi, M. S. (2019). Relationship between organizational culture and knowledge hiding in software industry: mediating role of workplace ostracism and workplace incivility. Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 13(4), 934-952.

Shao, L., Dong, Y. & Zhang, D. (2021). Effects of security on social trust among Chinese Adults: roles of life satisfaction and ostracism. J Soc Psychol., 161(5), 560-569.

Sharma, S. K., Prakash, V. & Pillai, R. (2024). Workplace ostracism: underlying theories and organizational consequences. Journal of Organizational Behavior (JOB), 1(1), 1-7.

Singh, S., Subramani, A. K, David, R. & Jan, N. A. (2024). Workplace ostracism influencing turnover intentions: moderating

roles of perceptions of organizational virtuousness and authentic leadership. Acta Psychol (Amst)., 243(104136), 1-10.

Skeja, A. & Lorcu, F. (2022). Relation of three phenomena: cyberloafing, creativity, and stress. IFAC PapersOnLine, 55(39), 247-252.

Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J. & Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: explorations into the intrapsychic and interpersonal consequences of social ostracism. Basic and Applied Social Psychology, 23(4), 225-243.

Stanton, J. M. (2002). Company profile of the frequent internet user. Communications of the ACM, 45(1), 55-59.

Syaebani, M. I. & Sobri, R. R. (2011). Relationship between organizational justice perception and engagement in deviant workplace behavior. The South East Asian Journal Management, 5(1), 37-49.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. Boston, MA: Pearson.

Tan, M. & Demir, M. (2018). İşgörenlerin kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi. International Journal of Social Sciences and Education Research, 4(1), 49-60.

Tiwatri, B. & Niraula, D. (2023). Cyberloafing, workplace incivility and employee productivity: an empirical study in rural municipalities of Kaski District. THE BATUK: A Peer Reviewed Journal of Interdisciplinary Studies, 9(2), 1-11.

Turgut, M. (2021). Sağlık kurumlarında sosyal iklimin örgütsel dışlanma üzerindeki etkisinin incelenmesi: bir alan araştırması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.

H., Oruç, E. & Gürsel, Ö. (2018). Örgütsel dışlanmanın demografik özellikler açısından incelenmesi. The Journal of Academic Social Sciences, 6(78), 178-194.

Tutar, H., Ozturk Baspinar, N. & Guler, S. (2021). Örgütsel dışlanmanın öncülleri ve sonuçları üzerine fenomenolojik bir inceleme. Journal of Qualitative Research in Education, (28), 331-350.

Ugrin, J. C., Pearson, J. M. & Odom, M. D. (2008). Cyber-slacking: self-control, prior behavior and the impact of deterrence measures. Review of Business Information Systems, 12(1), 75-87.

Uysal, H. T. (2019). Örgütsel dışlanmanın çalışanlarda sinizm gelişimine etkisi. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 319-326.

Ünal, F. Ö. & Tekdemir, S. (2015). Sanal kaytarma: bir kamu kurumunda ampirik bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2), 95-118.

Ürek, D., Bilgin Demir, İ. & Uğurluoğlu, Ö. (2018). Sağlık çalışanlarının sanal kaytarma davranışlarının incelenmesi: bir üniversite hastanesi örneği. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(2), 135-148.

Van Doorn, O. N. (2011). Cyberloafing: a multi-dimensional construct placed in a theoretical framework (Yayımlanmamış

Yüksek Lisans Tezi). Eindhoven University of Technology, Department Industrial Engineering and Innovation Sciences, Netherlands.

Venkatesh, V., Cheung, C. M. K., Davis, F. D. & Lee, Z. W. Y. (2023). Cyberslacking in the workplace: antecedents and effects on job performance. MIS Quarterly, 1-70.

Vitak, J. Crouse, J. & Larose, R. (2011). Personal internet use at work: understanding cyberslacking. Computers in Human Behavior, 27(5), 1751-1759.

Wang, B. (2014). Dispositional agreeableness predicts ostracizing others at work (Unpublished Master Thesis). Michigan State University, ABD.

Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: information and communications technologies and cyberdeviancy. Human Resource Management Review, (20), 35-44.

Williams, K. D. (2007). Ostracism. Department of Psychological Sciences, 425-452.

Williams, K. D. & Geber, J. (2005). Ostracism: the making of the ignored and excluded mind. Interaction Studies, 6(3), 359-374.

Wu, L. Z., Yim, F. H., Kwan, H. K. & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: the roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. Journal of Management Studies, 49(1), 178-199.

Yarmacı, N. (2018). İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimlerine etkisi: otel işletmeleri (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Yıldırım, E. & Akın, M. (2018). Örgütlerde dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık arasındaki ilişkiler: pozitif ve negatif duygusallığın aracılık rolü. Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, 14(2), 427-449.

Yılmaz, F. (2019). Sanal kaytarma ve işgören verimliliği arasındaki ilişki üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Yılmaz, Ö. & Akgün, N. (2019). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel dışlanma ve örgütsel uyum algıları arasındaki ilişki. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19(3), 1147-1159.

Zafar, U. & Mahmood, A. (2022). Role of workplace ostracism and self-esteem on workplace deviance. Organizational Psychology, 12(3), 36-56.

Zeren, H. E. & Yalçın, N. (2021). Kamu çalışanlarının sanal kaytarma davranışları ve kişilik özellikleri ilişkisi: Aydın Adliyesi örneği. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(1), 110-122.

Zhao, H., Penga, Z. & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees counterproductive work behaviors: the joint moderating effects of proactive personality and

political skill. International Journal of Hospitality Management, (33), 219-227.

Zimmerman, C. A., Carter-Sowell, A. R. & Xu, X. (2016). Examining workplace ostracism experiences in academia: understanding how differences in the faculty ranks influence inclusive climates on campus. Front Psychol, (7), 1-9.

BÖLÜM III

Örgütsel İtibarın İnşaasında Örgütsel Güvenin Yeri

Itır HASIRCI[1]
Volkan AKGÜL[2]

1. Giriş

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, örgütlerin başarılarının devamı için yalnızca finansal performansa değil, aynı zamanda çalışanlarıyla olan ilişkilerinin kalitesine de dikkat çekmek gerekmektedir. Dolayısıyla örgütsel güven ve itibar, hem iç hem de dış paydaşların örgüte duydukları bağlılık ve destek üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Yaptığı işten mutluluk duyan çalışanların durumu hem sosyal hayatlarına hem de toplumsal hayata yansımaktadır (İşcan & Sayın, 2010). Güven tarafların birbirlerine karşı art niyet beslemeyeceklerini belirten savunmasız kalma

[1] Dr., Bağımsız Araştırmacı, Balıkesir/Turkey, Orcid: 0000-0002-5449-2640, itir8686@gmail.com
[2] Öğr. Gör. Dr.., Bandirma Onyedi Eylül Üniversitesi, Balıkesir/Turkey, Orcid: 0000-0002-1248-1425, volkanakgul1@gmail.com

istekleri olarak ifade edilmektedir. Örgütsel güven, hem birey hem de örgüt düzeyinde meydana gelmektedir. Bu nedenle bireye ve örgüte güven kavramları birleşerek örgütsel güveni oluşturmaktadır (Polat & Ceep, 2008). Güven, insan ilişkilerindeki tüm sınırların ve risklerin adı olarak ifade edilmektedir. Yönetim, liderlik, takım çalışmaları, performans değerlendirme, iletişim gibi unsurlar güven kaynaklı olarak görülmektedir. Günümüz koşullarında birçok örgüt ve çalışan için önem taşıyan güven olgusu örgütlerin performansını, çalışanların motivasyonunu ve yönetimin verimliliğini etkileyen en önemli unsurlarından biri olarak ifade edilmektedir (Utomo vd., 2023). Örgütsel güven, çalışanların görev yaptıkları örgütün her bakımdan adil, şeffaf ve güvenilir hareket ettiğine inandıklarını ifade etmektedir. Örgütlerde güven oluşumunda etkili olan ilk unsur yöneticiye duyulan güvendir. Yöneticilerin çalışanlarının gözündeki konumu, çalışanların örgüte karşı beslemiş oldukları güvenin yansıması olarak kabul edilmektedir. İş arkadaşlarına güven ile çalışanlar görev yaptıkları örgüt içerisinde birbirlerine karşı sergiledikleri tavırları ve davranışları göz önünde bulundurmaktadırlar. Bu davranışların karşılıklı iyi niyet ve dürüstlük çerçevesinde olması gerektiğine inanmaktadırlar (Demir & İnandı, 2023).

Örgütsel itibar ise örgütün çevresi tarafından algılanan değeri ve saygınlığı belirtmektedir. Bu kavram, inanırlık, güvenilirlik ve doğruluk gibi kavramların bir araya gelmesi ile oluşmaktadır (Fettahlıoğlu & Sayın, 2015). Örgütsel itibar, örgütün müşterileri tarafından günlük izlenimlerine dayanan değerlendirmeleri kapsamaktadır. İtibar, şirketin sosyal sorumluluklarını yerine getirmedeki başarısının yanı sıra şirketin ekonomik performansının

da değerlendirilmesini içerir. Dolayısıyla, örgütün yeteneğini değerlendiren birden fazla paydaşın geçmiş performansının kolektif bir yansıması olarak da ifade edilmektedir.

Güvenin inşaa edildiği örgütlerde çalışanların örgütü olumlu algılaması ve örgütün itibarının artış göstermesi olası bir durum olarak değerlendirilmektedir. Güçlü bir itibara sahip örgütün güven inşaa etme sürecinde avanataja sahip olduğu düşünülebilir. Örgütsel güven ile itibar arasındaki bu ilişki çalışanların motivasyonundan müşteri sadakatine, yatırımcı güveninden toplumun sunduğu desteğe kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Van Der Merwe & Puth, 2014). Çalışanlar açısından güven, örgüte olan aidiyet duygusunun ve iş tatmininin artışına katkı sunmaktadır. Müşteriler açısından itibar, örgütün ürün ve hizmetlerine duyulan güvenin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle yatırımcılar ve çalışanlar, itibarı ve güveni bir örgütün uzun vadeli başarısının garantisi olarak görmektedirler (Kumari vd., 2021). Güven ortamının sağlandığı örgütlerde, çalışanların yenilikçi firkirler geliştirme, iş birliğine yönelme ve örgütsel hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşma ihtimalleri yüksek olmaktadır. Öte yandan itibarı güçlü olan bir örgütün, olası kriz durumlarında dahi çalışanları tarafından destek gördüğü ve rekabet avantajı elde etmeye devam ettiği ifade edilebilir.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel güvenin örgütsel itibar üzerindeki etkisini anlamak ve bu iki kavramın örgütlerin başarısı bağlamındaki önemini ortaya koymaktır. Ayrıca, örgütsel güven ile örgütsel itibar arasındaki etkileşim mekanizmalarını inceleyerek, bu ilişkinin farklı sektörlerde ve örgütsel yapılardaki şekillenme durumunu analiz etmek de amaçlanmaktadır. Çalışma, hem

literatürdeki teorik tartışmalara katkı sağlamayı hem de yöneticiler için stratejik uygulamalara ışık tutmayı hedeflemektedir. Çalışmanın kapsamı, örgütsel güven ve itibar arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu ilişkinin belirli faktörler tarafından nasıl etkilendiğini ele almaktadır. Literatür taramasıyla da desteklenen çalışma, kavramsal çerçeveyi genişletmekte ve ilgili kavramlar arasındaki dinamikleri anlamaya dair temeller sunmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmanın sonuçları, sadece akademik literatüre katkıda bulunmakla kalmayacak, aynı zamanda yöneticilere güven ve itibar yönetimi süreçlerini daha etkin bir şekilde uygulayabilmeleeri için yol gösterici bir kaynak niteliğinde olacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Güven

Güven, dürüstlük ve samimiyeti içeren, insanlara özgü bir kavramdır. Öte yandan, örgütsel güven, bir çalışanın doğruyu söyleyeceğine ve gerekeni yapmaya kendini adadığına olan inancı ifade etmektedir (Demircan & Ceylan, 2003). Bu nedenle güven kavramının, hem bireysel hem de örgütsel ilişkilerin kurulmasında temel bir faktör olduğu belirtilebilir. Örgütsel güven ayrıca, çalışanların faaliyetlerinin liderlerine ve diğer üyelere fayda sağlayacağına duydukları inancı da kapsamaktadır. Örgütsel güven sağlandığında, çalışanlar daha yenilikçi ve motive olmaktadırlar. Ayrıca iş ile ilgili rollerini ve görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirmektedirler. Güven ortamının yaratılması örgütsel çatışma ve stresi azaltır, örgütsel başarının ve üretkenliğin sürekliliğini sağlar (Halis vd., 2007).

Örgütsel güven, örgütün güvenilirliğine dair çalışanların algıları olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin çalışanlarının yararını düşündüğü, onlara zarar vermeyecek bir anlayışla hareket ettiğini ifade eden bu yaklaşıma göre liderin sözünün arkasında duran kişi olduğuna inanılmaktadır (Candan vd., 2017). Örgütsel güvenin, örgütün hedefleriyle birlikte tüm çalışanların ihtiyaçlarını karşılaması beklenmektedir. Bu kavram ayrıca örgüt çalışanlarını, çalışanların birbirlerine karşı tutumlarını ve davranışlarını da incelemektedir. Güven duygusunun yoğun olduğu örgütlerde, işbirlikçi çalışma ortamı, takım ruhu, bireysel performansların ön plana çıkarılması, olası krizlerin en aza indirgenmesi ve yüksek verimlilik hakimdir (Demirtaş & Bal, 2023). Örgütsel güven, örgütlerin yönetimsel bağlamları ile ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla çalışanların birbirlerine ve çalıştıkları örgüte duydukları güven ile bağlantılıdır. Örgütsel güven, kişisel güven ve sosyal güven ile ilişkilidir. Astlar ile üstler arasındaki ilişkilerde güven önemli bir etkendir. Güven duygusu, bireylerin birbirleriyle alakadar olmalarını, birbirlerini desteklemelerini ve aralarındaki ilişkilerde özenmelerini sağlamaktadır (Pabuçcu & İşcan, 2017). Örgütsel güven; örgütsel adaletin sağlanması, üyelerin yönetim tarafından desteklenmesi, üyelerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması, örgüt içinde sosyal ilişkilerin artırılması, üyeler arasında işbirliğinin teşvik edilmesi gibi pek çok unsuru kapsamaktadır. Örgütsel güvenin oluşumu için hiyerarşik denetimin azaltılması gerekmektedir. Böylece örgüt içerisinde yönetim tarafından çalışanlar tarafından destek görmekte ve olası çatışmalara engel olunmaktadır. Çalışanların memnuniyetini arttırmayı amaçlayan örgütsel güven, ortak beklenti ve hedeflere dönüştüğünde daha verimli ve etkin bir

çalışma ortamı oluşmaktadır (Demiralp & Koçak, 2018). Örgütler için güven, işbirliği, sosyalleşme ve etkili takım çalışması için önem arz etmektedir. Güven, uzun vadede riskleri ve maliyetleri azaltmaya da yardımcı olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde yüksek güven, örgütsel bağlılığı, iş tatminini, etkili iletişim ortamını ve performans artışını sağlamaktadır (Connell vd., 2003).

Literatürde birçok örgütsel güven tanımı yapılmıştır. Paliszkiewicz vd. (2014), örgütsel güveni, örgütün ve çalışanların birbirlerine zarar verecek şekilde hareket etmediği yarar sağlamayı amaçladığı güvenilir ve öngörülebilir şekilde davranış olarak tanımlamaktadır. Demiralp ve Koçak (2018), örgütsel güveni, örgütlerde çalışanların yaptıkları işten aldıkları hazzı ve olası gelişmeler karşısında örgütün etkiliğini algılama seviyeleri olarak belirtmektedir. Tüzün (2007) örgütsel güvenin tüm çalışanların iş memnuniyetine ve örgüt etkinliğine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar liderlerine güvendiklerinde, onların destekleyici, adil ve daha etkili olduklarını algılamaya başlamaktadırlar (Khairy vd., 2023). Yan vd. (2022)'ye göre örgütsel güven, çalışanların bir örgütün küresel rekabet ortamındaki güvenilirliğini nasıl algıladıkları ile ilgilenmektedir. Ayrıca, örgütler için pazardaki karlarını arttırmalarına imkan tanıyan rekabet avantajı olarak da bilinmektedir. Örgütsel güven, örgüt üyelerinin bütünleşmesini, sorunsuz bir şekilde yönetilmesini ve örgütün mükemmel performansa ulaşmasını teşvik eden itici güç olarak işlev görmektedir (Schaufeli & Bakker, 2004). Aynı zamanda örgütsel istikrarın sağlanması, örgütün itibarı ve örgüt üyelerinin mutluluğu için de önemli bir unsurdur. Örgütsel güven, ortak değerlere ve karşılıklı anlayışa dayanmaktadır (Whitener vd., 1998). Bu nedenle,

çalışanların gelecekleri konusundaki belirsizlikleri, onları kontrol etme zorunluluğunu ve işlem maliyetlerini en aza indirgemektedir. Böylece örgütlerin daha etkili ve verimli bir şekilde devamlılıklarını sürdürmelerine imkan tanıyabilir (Tan & Tan, 2000). Örgütsel güvenin gelişimi, sosyal değişim teorisi ile açıklanmaktadır. Bu teoriye göre çalışanlar, iş-aile programları gibi faydalar elde ettikleri veya destekleyici bir sosyal iklim yaşadıkları için liderlerine/iş arkadaşlarına güven duyacaklardır. Dolayısıyla onların eylemlerini daha olumlu bir şekilde yorumlayacak ve sonuç olarak karşılıklı güven hissedeceklerdir. Enerjilerini ve yeteneklerini asli görevlerini yerine getirmek için kullanacaklardır (Salanova vd., 2021).

Örgütsel güvene göre dürüstlük, güvenilirlik ve yeterlilik önem arz etmektedir. Dürüstlük, örgütün adil bir şekilde performans göstereceğine ve herkesin beklentilerini dikkate alacağına dikkat çekmektedir. Güvenilirlik, örgütün çalışanlar arasında güven düzeyini artırmak için sözlerini tutması gerektiğini vurgulamaktadır. Son olarak yeterlilik, örgütün sözlerini yerine getirmesi gerektiğini ifade etmektedir (Lee & Li, 2021). Örgütsel güvenin temelini oluşturan güven kavramının üç ayırt edici özelliği bulunmaktadır. Bunlar; güvenilen tarafa duyulan his, oluşan güvene karşı tarafların yardımsever davranışları, tarafların birbirinin performansını etkilemesidir (Schoorman vd., 2007). Örgütsel güvenin dayandığı temeller arasında (Demircan & Ceylan, 2003);

- ✓ **Çok düzeyli:** Güven kavramı, iş arkadaşları, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasında oluşan etkileşimlerden meydana gelmektedir.
- ✓ **Kültür temelli:** Güven kavramı, örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına bağlıdır.

✓ **İletişime dayalı:** Güven**,** doğru bilginin elde edilebilmesi için samimi görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucu olarak ifade edilmektedir.

✓ **Dinamik:** Güven, başlangıç, sağlamlaştırma, çözülme olmak üzere üç aşamalık bir döngüde sürekli değişim göstermektedir.

✓ **Çok boyutlu:** Güven, kişilerin güvene yönelik algılarını etkileyen davranışsal, zihinsel ve duygusal faktörlerden oluşmaktadır.

Örgütsel güven üç boyut altında ele alınmaktadır;

- Örgüte güven
- Yöneticiye güven
- Çalışma arkadaşlarına güven

Örgüte güven, çalışanların belirsiz ve riskli durumlarla karşı karşıya kaldıklarında örgütün davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade etmektedir. Bu durum örgütün çalışanlarına sağladığı destekle de ilişkilidir. Örgüte güven seviyesinin yüksek olması için, çalışanların görev tanımlarının ve sorumluluklarının net olması, örgüt içi iletişimin zamanında ve sık olması, örgütün hedeflerinin açık ve anlaşılır olması gerekmektedir. Çalışanlar yöneticilerine güven duyduklarında bu durumu örgütün tamamına aktarmaktadırlar (Joseph & Winston, 2005). Yöneticilerini örgütün temsilcisi olarak görmektedirler. Bu sebeple yöneticilere düşen asıl görev, davranışlarında tutarlı olmaları ve bir bütünlük içinde hareket etmeleridir. Dolayısıyla yöneticinin söylemleri ile davranışları arasında uyum olması önem arz etmektedir. Bunun yanında doğru iletişim ortamı kurulduğunda, çalışanlara karşı ilgi ve özen gösterildiğinde yöneticiye duyulan güven artmaktadır (Whitener vd.,

1998). Çalışanlar arasında güvenin sağlanmadığı örgütlerde süreklilik sağlanamaz. Çalışanların iş ortamında birbirine duydukları güven hem ihtiyaç olarak görülmekte hem de iş verimine en çok etki eden unsur olarak bilinmektedir (Uslu & Şimşek, 2020). Çalışma arkadaşlarına güven kavramı karşılıklı bir olgu olarak bilinmektedir. Bu durumda iki çalışan arasındaki güven birinin diğerinin davranışlarına dair beklentileri ile başlamaktadır. Taraflardan biri diğer arkadaşının güvenilir olduğuna inanırsa onunla bilgilerini paylaşmaya başlamaktadır. Böylece ilerleyen zamanlarda bu çalışan da benzer güvenilir davranışlar sergilemeye gayret göstermektedir. Bu tarz birbirini takip eden davranışlar ile çalışma arkadaşları arasındaki güven de pekişmektedir (Butler, 1991). Bu nedenle çalışanların performanslarını yükseltmek ve onları tanımak, problemlerini anlamak verimliliklerini arttırmak, geliştirmek, ödüllendirmek gerekmektedir (Barutçugil, 2002).

2.2. Örgütsel İtibar

Örgütsel itibar; liderlik, ürün ve hizmet kalitesi, finansal performans, çalışan davranışları, sosyal ve çevresel sorumluluk gibi farklı boyutlarla değerlendirilebilen çok boyutlu bir kavramdır. Örgütler için hem operasyonel güçlerini ve ticari büyümelerini arttıran hem de toplum nezdinde olumlu bir sosyal konum oluşumunu sağlayabilen bir motivasyon unsuru olarak da tanımlanmaktadır (Zakerean, 2021). Güçlü bir itibar, rekabet avantajı elde edebilmek için önem arz etmektedir (Walker, 2010). Örgütsel itibar, bir örgütün kalitesinin değerlendirilmesinde o örgütü koruyabilecek önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Love vd., 2017). Barnett vd. (2006) örgütsel itibar kavramını üç grup altında ele almaktadır. Bilinirlik grubu, itibar ve paydş algılarına

dayanmaktadır. Değerlendirme grubu, itibarı yargı, tahmin, değerlendirme şeklinde ele almaktadır. Varlık grubu, itibarı maddi veya maddi olmayan bir varlık olarak belirtmektedir (Bahar, 2019).

Örgütün paydaşları tarafından algılanan genel değerlendirmeleri ifade eden örgütsel itibar, hem stratejik hem de sosyal boyutlara sahip kritik bir kavramdır. Bu değerlendirme, örgütlerin performansı, etik değerleri, sosyal sorumluluk ile ilgili çalışmaları, liderlik yaklaşımları ve güvenilirliği gibi hususları ele almaktadır. Bu nedenle örgütsel itibar, örgütlerin uzun vadeli başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca örgütsel sürdürülebilirlik için stratejik bir değer olarak da kabul edilmektedir (Zakerean, 2021). Olumlu bir örgütsel itibar, paydaşların örgüt adına olumlu davranışlarda bulunmasını sağlamaktadır. İyi bir itibara sahip örgütler, nitelikli iş gücünü çekme, müşteri bağlılığını arttırma, krizleri kolay yönetme ve mevcut pazarda rekabet avantajı elde etme gibi bir çok avantaja sahiptir (Zimon vd., 2022). İtibar, nispeten istikrarlı ve kalıcı bir özellik olmasına rağmen, birden fazla paydaşın farklı değerlendirmeleri nedeniyle zaman içinde değişebilmektedir. Dolayısıyla örgütsel itibar, paydaşların sürekli olarak yeniden tanımladığı yapı olarak ifade edilebilir (Puncheva-Michelotti & Michelotti, 2010). Örgütsel itibar, hem iç hem de dış paydaşların değerlendirmeleri sonucu oluşmaktadır. Çalışanların örgüt içi itibara ilişkin olumlu değerlendirmeleri, örgütün değerlerini ve misyonunu güçlendirebilir. Böylece çalışanlar, üretkenlik için motive olabilir (Jiang vd., 2022).

İtibar, bir örgütün güvenilirliğini ve imajını değerlendirmenin temel göstergelerinden biri olarak bilinmektedir. Örgütsel itibar, paydaşların duygu, düşünce ve izlenimlerini yansıtan

algılamalardan oluşmaktadır. Örgütsel itibar iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar birincisi kalite ve ikincisi ündür. Kalite boyutu, paydaşların görev yaptıkları örgütün kaliteli ürün üretebileceğine dair inançlarını açıklamaktadır. Ün boyutu da paydaşların aklına örgütün diğer örgütlerden önce gelmesiyle alakalıdır (Bahar, 2019). Günümüz şartlarında örgütlerin itibar edinim süreçlerinde örgütler, sadece iktisadi faaliyetleriyle değil toplumdaki rolleriyle de değerlendirilmektedirler. Ürün veya hizmetlerinden faydalanma hususunun haricinde sosyal sorumlulukları ve ahlaki tutumları da göz önünde tutulmaktadır. Toplum bilinçlenmeye başladıkça örgütsel itibar kavramı da önem kazanmaya başlamıştır. Örgütler için iyi bir itibara sahip olmak hem akılcı hem de planlı politikaları gerektirmektedir. Böylece örgütler, olası kriz durumlarında daha sağlam duruş sergileme şansı elde etmektedirler. Ayrıca örgütler, yaşanabilecek aksiliklerde de toplum nezdinde daha ılımlı karşılanacaklardır (Karatepe & Ozan, 2017).

Örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için önemli bir unsur olan itibarı kullanmak için paydaş algılarını değiştirmeye yönelik becerilerin ve faaliyetlerin ortaya konulması gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin, misyonu, vizyonu, değerleri ve etik kuralları tanıtması gerekmektedir. Güçlü bir itibar, gelecekteki davranışlarını hem paydaşları hem de rakipleri açısından daha öngörülebilir hale getirmektedir. Ayrıca güçlü bir itibar sayesinde örgütler, kolaylıkla müşteri bulabilirler, pazar paylarını genişletebilirler, kriz dönemlerini daha kolay atlatabilirler. Kötü itibara sahip örgütler, paydaşlarını kendinden uzaklaştırmaktadırlar. Bu örgütler, rakipleri karşısında mevcut güçlerini kaybetmektediler. Dolayısıyla finansal sıkıntı yaşama olaslıkları da artmaktadır. Bu nedenle örgütlerin itibar

kaybına sebep olacak durumlardan uzak durmaları gerekmektedir (Aydın, 2015).

3. Literatür Taraması

Güven, çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlar nezdinde örgütün olumlu bir algıya sahip olmasını sağlayarak, itibarın güçlenmesine katkı sunmaktadır. Örgütsel güvenin yüksek doluğu örgütlerde, paydaşların örgüte duyduğu bağlılık ve olumlu değerlendirmeler artmaktadır. Dolayısıyla örgütün itibarı daha sağlam bir temele oturmaktadır. Bu sebeple, örgütsel güvenin geliştirilmesi, itibarın korunması ve sürdürülebilir hale getirilmesi açısından stratejik bir öneme sahiptir. Literatür incelendiğinde örgütsel güven ve örgütsel itibar arasında olumlu ilişkilerin olduğu gözlemlenmektedir. Kumari vd. (2021), 380 çalışanla hazırladıkları araştırmada örgütsel güvenin sağlandığı örgütlerde itibarın da yükseldiği sonucuna ulaşmışlardır. Yan vd. (2022), Çin'de bulunan restoranlarda çalışan 380 kişiyle bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın analizleri örgütsel güvenin sağlandığı iş yerlerinde örgütsel itibarın sağlandığını belirtmektedir. Van Der Merwe ve Puth (2014), çalışmasında örgütsel güvenin kurumların itibar, başarısı ve hayatta kalabilmesi için önemli rol oynadığını ifade etmektedirler. Örgütsel güvenin eksikliği, itibarın zedelenmesine ve paydaşların örgütten uzaklaşmasına sebep olabilir. Bu sebeple, örgütlerin hem iç hem de dış paydaşlarına dair güven odaklı stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu durum itibar yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak bilinmektedir. Kriz dönemlerinde daha belirgin hale gelen itibar ve güven ilişkisi, güvenin yeniden tesis edilmesi ve itibarın sürdürülebilirliği için hayati bir öneme sahiptir. Keh ve Xie (2009), Çin'de bulunan üç firmanın 351 çalışanıyla

örgütsel güven, itibar ve bağlılık ilişkisini inceleyen bir araştırma hazırlamıştır. Yapılan analizlerin neticesinde örgütsel güven sağlandığında hem örgütün itibarında hem de çalışanların örgüte olan bağlılıklarında artış gerçekleştiği belirlenmiştir. Yasin ve Bozbay (2011), 580 GSM aboonesi ile gerçekleştirdikleri çalışmada güven ortamında örgütün de itibarının artacağı sonucuna ulaşmışlardır. Yadav vd. (2018) Hindistan'da otomotiv sektöründe çalışan 210 kişiyle hazırladıkları çalışmada örgütsel itibar, kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel güven ilişkisini incelemişlerdir. Yapılan analizlerin sonucunda kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel itibar üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Tong (2015), Hong Kong borsasında çalışan 212 kişiyle gerçekleştirdiği araştırmada örgütsel güvenin itibarı arttırdığını belirlemiştir. Zhao vd. (2021), 18 yaş üstü banka hesabı olan 390 bireyle kurumsal sosyal sorumluluk, itibar, örgütsel güven ve marka değeri ilişkisini ele alan bir araştırma hazırlamıştır. Yapılan analizlerin neticesinde kurumsal sosyal sorumluluğun ve güvenin sağlandığı örgütlerin itibarının ve marka değerinin arttığı tespit edilmiştir. Örgütsel güvenin örgütsel itibar üzerindeki olumlu etkisi literatürde paydaş teorisi ile ele alınmaktadır. Bu teoriye göre örgütsel itibar, paydaşların örgüte yönelik algı ve değerlendirmelerinin bir sonucu olarak belirtilmektedir (Islam vd., 2021). Örgütsel güven, paydaşların örgüte dair olumlu algılarını pekiştirmektedir. Böylece örgütün itibarının artmasına katkı sunmaktadır. Güven, paydaşların örgüte olan bağlılığını güçlendirmektedir. Bu sebeple, itibarın korunmasında ve geliştirilmesinde stratejik bir unsur olarak bilinmektedir. Islam vd. (2021) örgütsel güven ve örgütsel itibar ilişkisini paydaş teorisi

ışığında incelemiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel güvenin sağlandığı kurumlarda örgütsel itibarın arttığı belirlenmiştir. Zheng vd. (2023) ise kurumsal sosyal sorumluluğun ve örgütsel güvenin sağlanmasıyla örgütlerin itibarının yükseldiğini ifade etmektedir.

5. Sonuç

Bu çalışmada, örgütsel güvenin örgütsel itibar üzerindeki etkisi ele alınmış, bu iki kavramın birbirleriyle olan güçlü ilişkisi detaylı şekilde incelenmiştir. Örgütsel güven, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve diğer paydaşlar arasında açık iletişimi, iş birliğini ve sürdürülebilir ilişkileri teşvik eden bir yapı taşıdır. Örgütsel güven, itibarın inşasında ve korunmasında temel bir role sahiptir. Örgütsel güven, çalışanların, müşterilerin ve diğer paydaşların kuruma yönelik olumlu algılarını güçlendirirken, aynı zamanda örgütün şeffaflık, adillik ve tutarlılık gibi etik değerleri temsil ettiğine dair bir algı oluşturur (Mayer vd., 1995). Özellikle çalışanlar açısından güven ortamının oluşturulması, örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve motivasyonu artırırken; paydaşlar açısından güven; örgütün etik, şeffaf ve sorumlu bir şekilde davrandığının göstergesidir. Öte yandan, örgütsel güvenin düşük olduğu ortamlarda, çalışanlar arasında yabancılaşma ve işten ayrılma eğilimleri artabilir; müşterilerin ise işletmeye olan bağlılıkları azalabilir. Bu tür olumsuz sonuçlar, örgütün itibarına ciddi zararlar verebilir (Roberts & Dowling, 2002). Güvenin olmadığı bir örgütte, çalışanların örgütle duygusal bağ kurmaları zorlaşırken, dış paydaşlar da işletme ile ilişkilerini sürdürme konusunda çekimser kalabilir. Buna karşın, güven kültürü, hem içsel süreçlerde (örneğin, liderlik ve ekip dinamikleri) hem de dışsal algılarda (örneğin, marka itibarı ve müşteri sadakati) olumlu etkiler yaratarak, örgütsel itibarın

güçlenmesine doğrudan katkı sağlar. Ayrıca, örgütsel güven, kriz yönetimi süreçlerinde ve değişim dönemlerinde örgütlerin dayanıklılığını artırır. Kriz durumlarında güven duyulan bir örgüt, paydaşların desteğini sürdürme ve itibarını koruma konusunda avantaj sağlar. Bu durum, özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, örgütsel güveni stratejik bir araç haline getirmektedir.

Literatür incelendiğinde, çalışanların görev yaptıkları örgüte duydukları güvenin, örgütün dış paydaşlar tarafından algılanan itibarı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yarattığı görülmektedir. Oluşan örgütsel güvenin, çalışanların bağlılıklarını ve performanslarını arttırarak, örgütün daha sürdürülebilir ve güçlü bir itibara sahip olmasına katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Örgütsel güven, yalnızca çalışanlar arasında değil, müşteriler, tedarikçiler ve dış paydaşlarla olan ilişkilerde de önemli bir rol oynamaktadır. Güven ortamının tesis edilmesi, örgütlerin kriz dönemlerinde dahi itibarını koruyabilmesini ve uzun vadede rekabet avantajı elde edebilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin, örgütsel güveni arttıran strtejiler geliştirmeleri ve örgüt kültürünü güven odaklı bir yapıya dönüştürmeleri önem arz etmektedir. Örgütlerde güçlenen itibar ile hem çalışan memnuniyeti artacak hem de dış paydaşların olumlu algılar geliştirmesine imkan tanınacaktır. Bu durum örgütlerin genel başarısını da arttıracaktır. Sonuç olarak, örgütsel güven ile örgütsel itibar arasındaki ilişki, modern yönetim anlayışında kritik bir önem taşımaktadır. Bu sebeple örgütsel güvenin arttırılması, liderlik, iletişim, adalet ve kurumsal destek gibi unsurların güçlendirilmesiyle mümkündür. Örgütsel güveni arttırmak için verilebilecek tavsiyeler arasında;

- Güven oluşturmaya çalışırken atılacak ilk adımlardan ilki örgüt kültürünü değerlendirmektir. Örgütün güven, dürüstlük ve kapsayıcılık kültürünü destekleyip desteklemediği ele alınmalıdır.

-Öncelikle liderlerin, çalışanların güvenini kazanacak şekilde etik, şeffaf ve adil bir yönetim anlayışına başvurmaları gerekmektedir. Liderlerin sergileyeceği etik davranışlar, çalışanların örgüte duyduğu güveni arttıracaktır.

-Şeffaf ve açık iletişimin hakim olduğu bir örgüt ortamı, çalışanların yönetimle ilgili belirsizliklerini en aza indirmektedir. Böylece zaman içerisinde çalışanların örgüte olan güvenlerinde artış yaşanmaktadır. Bu nedenle örgütlerde ger bildirim süreçlerinin etkin şekilde yürütülmesi önem arz etmektedir.

-Örgütlerde adalet algısının güven üzerinde etkisi bulunmaktadır. Adil karar verme süreçleri ve eşit fırsatlar sağlamak bu açıdan kritik önem taşımaktadır.

-Çalışanların görev yaptıkları örgüt tarafından destek görmeleri de örgütsel güveni arttırmaktadır. Eisenberger vd. (1986) çalışmasında örgütsel desteğin çalışanların örgüte olan güvenlerini arttırdığını ifade etmektedirler.

-Örgütlerde ekip çalışmasının teşvik edilmesi ve işbirliği kültürünün desteklenmesi, güven ortamını geliştirmektedir.

-Çalışanların kararlara katılımını arttırmak, onların örgüte olan bağlılığını ve güvenini güçlendirmektedir.

- Örgüt içinde güçlü bir aidiyet ve bağ duygusuna sahip olmak da örgütsel güveni artırabilir.

- Adalet, örgütlerdeki tüm çalışanlara eşit muamele sağlamak anlamına gelmektedir. Çalışanlar, örgüt içinde adil muamele gördüklerini hissettiklerinde liderlerine ve örgüte daha fazla güvenebilirler.

- Çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla özerklik tanımak, örgütün onlara olan güvenini göstermektedir. Yaptıkları işlerde esnekliğin sağlandığına inanan çalışanlar ile, daha üretken bir işörgütün temelleri atılmış olur.

Sonuç olarak, örgütsel güvenin, örgütsel itibarın inşasında temel bir unsur olduğu ve bu iki kavram arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu görülmektedir. Güçlü bir güven ortamı, sadece çalışanların ve paydaşların örgüte bağlılığını artırmakla kalmaz; aynı zamanda örgütün itibarı için bir koruma mekanizması görevi görür. Bu nedenle, örgütsel güveni artırmaya yönelik stratejiler, liderlik stillerinden insan kaynakları uygulamalarına ve paydaş iletişimine kadar geniş bir yelpazede değerlendirmelidir. İşletmeler, güven ve itibar arasındaki bu etkileşimi etkin bir şekilde yönettiklerinde, hem içsel hem de dışsal bağlamlarda sürdürülebilir başarı elde edebilirler.

Bu iki kavramın bir arada ele alınması, gelecekteki çalışmalar ve uygulamalar için önemli bir rehber niteliği görmektedir. Çalışma, örgütsel güven ve örgütsel itibar arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik önemli katkılar sunmuş olsa da, bazı sınırlılıkları da beraberinde getirmektedir. İlk olarak, çalışma literatür taramasına dayalı bir inceleme niteliği taşıdığı için, bu iki kavram arasındaki ilişkinin pratikte nasıl işlendiğine dair ampirik veriler sunulmamıştır. Dolayısıyla, bu durum bulguların uygulamalı bağlamlarda test edilmesi gerektiğini belirtmektedir. İkinci olarak,

örgütsel güven ve örgütsel itibar kavramları, farklı sektörler ve örgütkültürleri bağlamında değişiklik gösterebilmektedir. Bu sebeple, çalışmanın genel geçer çıkarımları, sektörel ve kültürel farklılıklar dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Üçüncü olarak, çalışmada yalnızca örgütsel güven ve örgütsel itibar arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Ancak iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek diğer değişkenler ele alınmamıştır. Bu sınırlılıklar doğrultusunda, gelecekte yapılacak çalışmalarda hem teorik hem de ampirik yöntemlerin bir arada kullanılması, daha geniş bir perspektif sunarak bu alana önemli katkılar sağlayabilir.

Kaynakça

Aydin, B. (2015). Auswirkungen von Management-Fehlentscheidungen auf die Reputation von Unternehmen. Igel Verlag RWS.

Bahar, B. (2019). Kurumsal itibar ve kuramsal temelleri. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 14(55), 226-236.

Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. Corporate Reputation Review, 9, 26-38.

Barutçugil, İ, (2002). Performans yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Butler Jr, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. Journal of Management, 17(3), 643-663.

Candan, H., Oktay, E. & Kaya, T. P. (2024). Cam tavan sendromunun örgütsel güven üzerine etkisi: Kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma. The Journal of Academic Social Science, 49(49), 67-87.

Connell, J., Ferres, N., & Travaglione, T. (2003). Engendering trust in manager-subordinate relationships: predictors and outcomes. Personnel Review, 32(5), 569-587.

Demir, N., & Inandi, Y. (2023). Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duyguları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 57, 1-29.

Demiralp, M. & Koçak, R. D. (2024). Personel güçlendirme ve örgütsel güven ilişkisi: Kamu kurumunda ampirik bir araştırma. Social Sciences Studies (SSSJournal), 4(23), 4492-4502.

Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(2), 139-150.

Demirtaş, Z., & Bal, M. S. (2023). Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumu ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 625-642.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507.

Fettahlıoğlu, Ö. O., & Sayın, Z. F. (2015). Örgütsel sapma ve örgütsel güven davranışları arası ilişkilere yönelik alan araştırması. Journal Of Socıal, Humanıtıes And Admınıstratıve Scıences Open Access Refereed E-Journal, 1(1), 51-65.

Halis, M., Gokgoz, G. S., & Yasar, O. (2007). Deterministic factors in organizational trust and a case study in banking sector. Journal of Social Sciences, 17, 187-205.

Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. Sustainable Production and Consumption, 25, 123-135.

İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasindaki ilişki. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 195-216.

Jiang, H., Cheng, Y., Park, K., & Zhu, W. (2022). Linking CSR communication to corporate reputation: Understanding hypocrisy, employees' social media engagement and CSR-related work engagement. Sustainability, 14(4), 1-24.

Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. Leadership & Organization Development Journal, 26(1), 6-22.

Karatepe, S., & Ozan, M. S. (2017). A review regarding the relation of corporate social responsibility and corporate reputation. Journal of Academic Approaches, 8(2), 80-101.

Keh, H. T., & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. Industrial marketing management, 38(7), 732-742.

Khairy, H. A., Baquero, A., & Al-Romeedy, B. S. (2023). The effect of transactional leadership on organizational agility in tourism and hospitality businesses: The mediating roles of Organizational Trust and Ambidexterity. Sustainability, 15(19), 1-21.

Kumari, K., Abbas, J., & Rashid, S. (2021). Role of corporate social responsibility in corporate reputation via organizational trust and commitment. Reviews of Management Sciences, 3(2), 42-63.

Lee, Y., & Li, J. Y. Q. (2021). The role of communication transparency and organizational trust in publics' perceptions,

attitudes and social distancing behaviour: A case study of the COVID-19 outbreak. Journal of Contingencies and Crisis Management, 29(4), 368-384.

Love, E. G., Lim, J., & Bednar, M. K. (2017). The face of the firm: The influence of CEOs on corporate reputation. Academy of Management Journal, 60(4), 1462-1481.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709-734.

Pabuçcu, R., & İşcan, Ö. F. (2024). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi. The Journal of Academic Social Science, 60(60), 414-434.

Paliszkiewicz, J., Koohang, A., Gołuchowski, J., & Horn Nord, J. (2014). Management trust, organizational trust, and organizational performance: advancing and measuring a theoretical model. Management and Production Engineering Review, 5(1), 32-41.

Polat, S., & Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 54(54), 307-331.

Puncheva-Michelotti, P., & Michelotti, M. (2010). The role of the stakeholder perspective in measuring corporate reputation. Marketing Intelligence & Planning, 28(3), 249-274.

Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. Strategic Management Journal, 23(12), 1077-1093.

Salanova, M., Acosta-Antognoni, H., Llorens, S., & Le Blanc, P. (2021). We trust you! a multilevel-multireferent model based on organizational trust to explain performance. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(8), 4241.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(3), 293-315.

Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. Genetic, social, and general psychology monographs, 126(2), 241-260.

Tong, S. C. (2015). Financial communication in initial public offerings: risk estimate in the interplay of organizational trust, organizational reputation and media influences. Corporate Communications: An International Journal, 20(1), 30-47.

Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2007(2), 93-118.

Uslu, O., & Şimşek, A. (2020). The effects of trust in coworkers and psychological well-being on employees' work performance. Sakarya University Institute of Business Administration Journal, 2 (1), 6-12.

Utomo, H. J. N., Irwantoro, I., Wasesa, S., Purwati, T., Sembiring, R., & Purwanto, A. (2023). Investigating the role of innovative work behavior, organizational trust, perceived organizational support: an empirical study on SMEs performance. Journal of Law and Sustainable Development, 11(2), e417-e417.

Van Der Merwe, A. W., & Puth, G. (2014). Towards a conceptual model of the relationship between corporate trust and corporate reputation. Corporate Reputation Review, 17, 138-156.

Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. Corporate Reputation Review, 12, 357-387.

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. Academy of Management Review, 23(3), 513-530.

Yadav, R. S., Dash, S. S., Chakraborty, S., & Kumar, M. (2018). Perceived CSR and corporate reputation: the mediating role of employee trust. Vikalpa, 43(3), 139-151.

Yan, X., Espinosa-Cristia, J. F., Kumari, K., & Cioca, L. I. (2022). Relationship between corporate social responsibility, organizational trust, and corporate reputation for sustainable performance. Sustainability, 14(14), 87-97.

Yasin, B., & Bozbay, Z. (2011). The impact of corporate reputation on customer trust. In 16th International Conference on Corporate and Marketing Communications.

Zakerean, M. (2021). The relationship between corporate reputation, CEO narcissism, and financial statement comparability. Iranian Journal of Accounting, Auditing and Finance, 5(2), 45-59.

Zhao, Y., Abbas, M., Samma, M., Ozkut, T., Munir, M., & Rasool, S. F. (2021). Exploring the relationship between corporate social responsibility, trust, corporate reputation, and brand equity. Frontiers in Psychology, 12, 766422.

Zheng, S. Y., Chen, R., Liu, H., Li, J., Fahad, S., & Li, B. (2023). Corporate social responsibility initiatives and their role in firms' reputation and green economic recovery through organizational trust. Environmental Science and Pollution Research, 30(45), 101817-101828.

Zimon, G., Arianpoor, A., & Salehi, M. (2022). Sustainability reporting and corporate reputation: the moderating effect of CEO opportunistic behavior. Sustainability, 14(3), 1-28.

BÖLÜM IV

Çevik Liderlik Becerisi Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Tatmininin Rolü

Mahir BOYNUKISA[1]
Murat KOÇ[2]
Yonca BİR[3]

Giriş

Çeviklik firmaların giderek artan rekabet ve tüketim hızına yetişme çabaları ve rekabet avantajını sürdürmek için bir çözüm olarak ifade edilmektedir (Sharifi ve Zhang, 2001; Çalışkan, Karacasulu ve Öztürkoğlu, 2016). Birçok yönetici ve çalışan için çeviklik öncelik haline gelmiştir (Comella-Dorda, Kaur ve Zaidi,

[1]Yüksek lisans mezunu, Çağ Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin, Türkiye/ e-posta: boynukisamahir@gmail.com /ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9675-2471
[2] Prof. Dr., Çağ Üniversitesi, Hukuk Fakültesi, Mersin, Türkiye/ e-posta: muratkoc@cag.edu.tr / ORCID ID: 0000000238483111
[3]Dr. Öğr. Üyesi, Çağ Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Mersin, Türkiye/ e-posta: yoncabir@cag.edu.tr / ORCID ID: 0000-0002-4977-4010

2019). Çevikliğin yedi rekabet yeteneği; proaktiflik, duyarlılık, yetkinlik, esneklik, çabukluk, müşteri odaklılık ve ortaklık olarak incelenmiştir (Zhang ve Sharifi, 2007).

Örgütlerin çevik olması, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır. Rekabetin yoğun ve müşteri odaklı yaklaşımın benimsendiği beşerî ilaç sektörü ise hasta odaklı yaklaşım ile çalışmalarını şekillendirmektedir (Özen, 2016). Örgütsel çeviklik, işletmelerin değişen çevresel koşullara ve müşteri ihtiyaçlarına hızla uyum sağlama ve yanıt verebilme yeteneği olarak belirtilmektedir (Sunman, 2023).

Sekman ve Utku (2009) çalışmasında, çevik şirketleri farklı kılan on özellik sıralamıştır; hızlılık, müşteri odaklılık, esneklik, hızlı karar alabilme, keskin gözlem gücü, değişime ve denemeye yatkınlık, teknoloji kullanımı, süreç ve insan perspektifini sürekli ölçme, eylem ve uygulama odaklılık ve sonuç odaklılık (İleri ve Soylu, 2010). Candan, Çankır ve Seker (2017) çevikliği dört başlık altında toplamıştır. Müşteriye değer katmak, rekabette güçlendiren iş birliği, değişimde ve belirsizlikte organizasyonun uzmanlığı, insan ve bilginin etkisini katlamak olarak bölümlendirmişlerdir.

Çevik yönetim konusu 1991 yılında Nagel ve Dove tarafından kaleme alınan üretim girişimlerini konu alan kitapla duyulmuştur. Günümüzde birçok sektör için örgütsel yapıyı yeniden şekillendiren yeni paradigma çevik yönetim olmuştur. Bu yönetim paradigmasının sağladığı en önemli değerler hız ve esnekliktir. Bu iki önemli faktör sağlık, eğitim, sosyal hizmetler ve sosyal sorumluluk ile ilgili faaliyetler için de önem arz etmektedir (Merdan, 2022). Bu alanlarda çevik yönetim tarzıyla çevresel değişimlere hızlı

ve kısa sürede cevap vererek hedefe ulaşmak sağlanabilir. Bu kapsamda çevik yönetim paradigması, varılması gereken bir yerden ziyade bir yolculuk olarak değerlendirilebilir (Denning, çev. Tümay, 2020).

Alan yazındaki araştırma sonuçlarına bakıldığında, çevik liderliğin majör iş tutumlarını çok yönlü olarak etkilediği görülmektedir. Bu tutumlar arasında yer alan iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin işletmenin en önemli kaynağı olan çalışanın verimi ve performansındaki rolü büyüktür. Özgünay ve Çöp (2023) makale çalışmasında çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmış, araştırma sonucunda çevik liderlik özelliklerinin iş tatminine pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tarakçı ve Özgenel'in (2023) araştırmasında örgütsel çeviklik ve işten ayrılma niyeti ilişkisi incelenmiş, sonuç olarak negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisini ele alan çalışmalar da mevcuttur (Varol, 2010; Aypar-Özkan vd., 2018; Çini, 2022; Gence vd., 2024).

Bu araştırmada çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Majör iş tutumlarından iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin belirlenerek çevik liderlik becerisi algısının bu etkileşimde rolünün ortaya konulmasının alan yazına katkı sunabileceği değerlendirilmiştir.

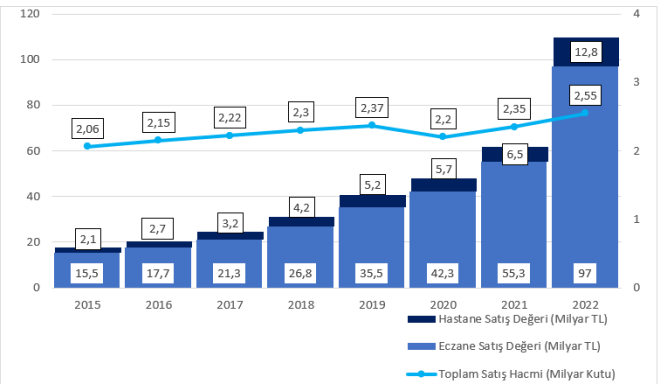
İlaç sektöründe çevik liderliği ele alan bir çalışmaya erişilen kaynaklarda rastlanılmamıştır. Bu kapsamda çalışmanın alan yazındaki bir boşluğu doldurabileceği değerlendirilmektedir. Beşerî ilaç sektöründe çevik liderlik becerisi algısı, iş tatmini ve işten

ayrılma niyeti süreçlerine odaklanılmasının hastaların hizmete erişimi noktasında daha hızlı katma değer süreci yaratabileceği öngörülmektedir.

1.Beşeri İlaç Sektörü

İlaç sanayi; beşerî (insan), hayvan ve bitkileri tedavi etmek, korumak ve beslemek amacıyla biyolojik kaynaklı kimyasal, hayvansal ve bitkisel maddelerin farmasötik teknoloji ile bilimsel standartlarda ve belirli dozlarda AR-GE sürecinden seri üretim sürecine ve tedaviye uygun halde piyasaya sunan bir sanayi dalıdır (Nurtanış-Velioğlu, 2002).

Beşerî ilaç sektörü, hızlı gelişim gösteren ve gün geçtikçe büyüyen bir sektördür (Ay, 2018). Sektör gelişim sürecini 1870'li yıllardan sonra sanayi devrimi ile göstermiştir. 19. yy. ikinci yarısında dünya nüfusunun hızla artmasıyla eczaneler majistral ilaçların yerine ofisinal ilaçlar satmaya başlamıştır (Engin, 2006). 2022 yılı verilerine göre, Türkiye ilaç pazarı 21. sırada olup 109,8 milyar TL hacme sahiptir (İEİS, 2023). Türkiye ilaç pazarının yıllara göre değişiklik gösteren hacmi Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1. *Türkiye İlaç Pazarı*

İlaç sektörünü en temel seviyede faaliyet gösteren teşebbüsleri; orijinal ilaç (referans ilaç) ve jenerik ilaç (eşdeğer ilaç) firmaları olarak sınıflandırabilir (AİFD, 2023). Fakat bu sınıflandırma net çizgilerle yapılamamaktadır, çünkü bazı orijinal ilaç firmaları pazara jenerik ilaçları da sunmaktadır (Atasever, 2015). Beşerî ilaç şirketlerinin arasında ortak tanıtım anlaşmaları, ortak pazarlama ve lisans gibi iş birlikleri, birçok firmanın konumlarını ve ilişkilerini karmaşıklaştırmaktadır (Zeren ve Boynukısa, 2020a). Bununla birlikte son dönemde global orijinal ilaç firmalarının jenerik ilaç firmalarını satın alması, firmaların sınıflandırmasını net bir şekilde yapılmasını ciddi anlamda güçleştirmektedir (Gülergün vd., 2013).

Türkiye ilaç sektörü günümüzde uluslararası düzeydedir ve her geçen gün daha da hızlı adımlarla gelişim göstermektedir (Zeren ve Boynukısa, 2020b). Günümüze gelene kadar ki gelişim sürecini ise üç dönemde incelemek mümkündür. Bu dönemleri Cumhuriyet'ten önceki dönem, Cumhuriyet dönemi ile 2. Dünya Savaşının sonuna kadar geçen dönem ve 2. Dünya Savaşı sonrasından günümüze kadarki dönem olarak ifade edilebilir (Engin, 2006).

Günümüz Türkiye ilaç sektörü uluslararası düzeydedir ve her geçen gün hızlı adımlarla gelişim göstermektedir (Zeren ve Boynukısa, 2020). Barem Research firmasının 2004 yılında yaptığı çalışma sonucunda, Türkiye'nin önde gelen çevik firmaları arasında beşerî ilaç sektörünün olduğu görülmektedir (Sekman ve Utku, 2009). Pazara uyum sağlama ve tepki verme; değişken ve esnek

maliyet yapısı açısından sekizinci firma bir beşeri ilaç firması olmuştur (İleri ve Soylu, 2010). Günümüzde birçok sektör gibi beşerî ilaç firmaları da değerleri arasına çevik yönetimi alırken zorlu rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışmaktadır.

2.Çeviklik

Birinci sanayi devriminde yönetim sürecinde, sadece üretmenin yetmeyeceği, değer üretmenin gerekliliğiyle yalın düşünce gündeme gelmiş ve yeni bir dönem başlamıştır. Yalın düşünce ile üretimde israfın önüne geçilmek temel hedef iken çeviklik ile müşterinin yanında yer alarak değer üretmek amaç edinilmiştir (Womack & Jones, 2020). Çeviklik ilk yıllarda sadece yazılım sektörünün yönetim çözümü olarak görülse de günümüzde birçok sektörün yenilikçi yönetim paradigması haline gelmiştir (Fidanboy, 2022).

Çevikliğin temelini oluşturan çevik manifesto, araçlar ve süreçlerden çok, etkileşime bununla birlikte bireylere önem vermektedir. Manifestonun diğer değerli kıldığı konular ise çalışan, yazılımlar, müşteri ile iş birliği ve değişimdir (Denning, 2020). Çevikliğin tarihsel öncüleri yalın, kalite, tasarım odaklı düşünme gibi terimlerle ifade edilmiştir. Çeviklik kavramı, beklenilen ve beklenilmeyen değişime, ihtiyaca uygun stratejilerle zamanında yanıt vermek ve değişiklikleri fırsata çevirmek olarak iki ana boyut ile özetlenmektedir (Sharifi & Zhang, 1999; Merdan, 2022).

Çeviklik, beklenilmeyen ve öngörülemeyen değişikliklere karşı proaktif ve hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneği şeklinde ifade edilebilir (Çetinkaya ve Akkoca, 2021). İşletmelerin çevikliği stratejilerinin temeline oturtmaları gerekmektedir. Hizmet, ürün ve

pazar alanlarında müşteri ihtiyaçlarına göre değişim yaparak değer ortaya koyabilen, yenilikçi ve sürekli öğrenmeyi özümseyen işletmeler başarılı olabilecektir (Özeroğlu, 2019).

Çevik yaklaşımı benimseyen işletmelerin gelecekte ayakta kalabileceğini söylemek mümkündür. Bu kapsamda piyasada uzun vadede ayakta kalabilmek ve gelişebilmek için çevik bir kuruluşa geçiş yapmak en iyi çözümlerden birisi olacaktır (Balaji vd., 2014). Küreselleşen ve dinamik pazar koşullarında, işletmelerin etkin bir şekilde sürdürülebilirliği için yeni stratejiler üretmesi gerekmektedir. Bu stratejilerden birisinin örgütsel çeviklik olduğunu ifade etmek mümkündür (Bakan vd., 2017). Bir işletmenin çevikliği benimseyebilmesi için çevikliği özümsemiş, değişen pazar koşullarında belirsizlik ve karmaşıklığın farkında olan, yenilik ve yaratıcılığa odaklı yeni liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yaklaşıma sahip kişiler çevik lider olarak ifade edilmektedir (Bal, 2021).

Çevik yaklaşım en temel olarak üç yasayı içermektedir. Bunlar: küçük takım yasası, müşteri yasası ve ağ yasası şeklinde ifade edilmektedir.

2.1.Küçük Takım Yasası

Denning'in (2020) küçük takım yasası olarak nitelendirdiği tanım literatürde scrum olarak ifade edilmektedir. Scrum diğer adıyla küçük takımlar, proje bazlı çalışmaların yapılması ve bu projelerin sürdürülmesini amaçlamaktadır (Aydıner vd., 2020).

Scrum (küçük takım) yönetiminde farklı roller ve bu rollerin de görevleri mevcuttur. En temelde üç rolden bahsedilebilir. Scrum Master (Saldırı Ustası), Product Owner (Ürün Sahibi) ve Geliştirme

Takımı (Development Team) scrum yönetimindeki en önemli rollerdir.

Scrum yönetiminde Scrum Master (Saldırı Ustası) önemli bir rol oynamaktadır. Scrum Master, klasik bir takım lideri veya standart bir lider gibi düşünülmemelidir (Şeker, 2015). Takımın çalışmasının önündeki engelleri kaldıran, takımın daha iyi sonuçlar üretmesinden sorumlu kişilerdir. Scrum Master liderlik türlerinden hizmetkar liderlik ile benzerlik göstermektedir. Hizmetkar liderler de takımlarının başarısı için takımlarına hizmet eden liderlerdir (Cinnioğlu, 2018).

Product Owner diğer bir tanımla Voice of Customer (Müşterinin sesi) olarak ifade edilmektedir. Product owner müşteri olabiliyorken, voice of customer; müşterinin görevlendirdiği ekipten bir üyenin, müşterinin sesi olması şeklinde tanımlanabilir (Şeker, 2015). Ürünün geliştirme sürecinde işin gerekliliklerini, ihtiyaçları bilip tanımlayabilen ve sürecin başarısından sorumludur. Proje süreci ilerledikçe ürün sahibi başta konulan vizyonu netleştirir (Elibol ve Selçukcan-Erol, 2017).

Geliştirme Takımı (Development Team), Scrum Master tarafından projeyi geliştirmek, belirlenen proje süreçlerinin zaman hedeflerine göre bitiş hedef tahminlerini, sürekli ekiple iletişim halinde olan ve proje kapsamında belirlenen hedefi başarmak üzere mücadele eden ekip üyeleridir. Geliştirme takımı üyeleri 3-9 kişiden oluşur. Scrum Team (Scrum Takımı) üyeleri kendi kendilerini organize ederler (Borandağ ve Yücalar, 2020).

Scrum Team; Scrum Master, Product Owner ve Development Team üyelerinin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır.

Scrum Team uyum halinde ve proje bazlı çalışan bir ekiptir. Çevik yönetim için önemli bir yönetim aracı olan Scrum yönetiminde ekip üyelerinin rolleri ve toplantı süreçleri özel bir öneme sahiptir (Şeker, 2015).

Scrum yönetim tarzında gerçekleşen proje süreçleri sprint (koşu) olarak tanımlanmaktadır. Her sprint 1-4 hafta süreden oluşmaktadır. Bu projelerin yönetilmesi sürecinde gerçekleşen toplantıların zamanlama ve amaç bakımından dört farklı çeşidi bulunmaktadır. Bunlar; Sprint planlama toplantısı (Sprint Planning Meeting), günlük scrum toplantısı (Daily Scrum Meeting), sprint değerlendirme toplantısı (Sprint Review Meeting) ve sprint süreç değerlendirme toplantısı (Sprint Retrospective Meeting) şeklinde ifade edilmektedir (Elibol ve Selçukcan-Erol, 2017).

- Sprint planlama toplantısı (Sprint Planning Meeting); Sprint sürecinin ilk toplantısıdır. Sprint sürecinin planlanması, tüm aşamaların, görevlerin belirlendiği toplantılardır.
- Günlük scrum toplantısı (Daily Scrum Meeting); günlük, ayakta, 15 dk. süreyi aşmayan toplantılardır. Ekip üyelerinin bir önceki günü değerlendirdiği, mevcut günün planını ya da önceliklerini belirlediği ve varsa öncelikli sorunların çözümünün değerlendirildiği günlük toplantılar için ifade edilmektedir.
- Sprint değerlendirme toplantısı (Sprint Review Meeting); Paydaşların tamamının dahil olduğu ve sprint sürecinin tamamlanma toplantısıdır. Sprint

boyunca geliştirilen proje, ürün ya da iyileştirmelerin sonuçları incelenmektedir. Süreç devam edecekse bir sonraki sprint için ihtiyaç duyulan gereksinimlerin belirlenip listelenmesi gerçekleştirilir. Scrum ekibi, bu sprint boyunca gerçekleşen işlerin sunumunu yaparak iş birliği halinde sonucun tartışıldığı toplantılardır.

- Sprint süreç değerlendirme toplantısı (Sprint Retrospective Meeting); Sprint süreçlerini geri dönük olarak değerlendirildiği ve sonraki sprint sürecinin planlarının revize edilmesi ya da planların iyileştirilmesine fırsat sunan toplantılardır. Sprint süreç değerlendirme toplantıları, scrum ekibinin kendini değerlendirmesi için fırsat sunan bir toplantı türüdür.

Çevik organizasyonların ilk evrensel özelliği küçük takım yasası (scrum)'dır. Scrum çalışma modelinin temel prensibi küçük işler üzerinde kısa döngüler halinde ve son kullanıcıdan ya da nihai müşteriden sürekli geri bildirimler alarak işlevini sürdüren otonom, çapraz işlevlere sahip, küçük takımlar tarafından yapılması gerektiğini savunmaktadır. Analitik bir bakış açısıyla; karmaşık ve büyük sorunları yönetmek ve küçük parçalara ayrıştırarak çözümlemektir (Denning, 2020).

2.2. Müşteri Yasası

Çevik manifestonun da ilk kuralı olarak yer alan, müşteriyi odağa almak, müşteriye değer yaratarak isteklerine öncelik vermek asıl amacın müşteriyi memnun etmek olduğudur. Ürünün gerçek

sahibinin müşteri olduğu, konuyu bir adım daha ileri taşıyarak patronun müşteri olduğu kabul eden bu düşünce çevikliğin takıntılı bir önceliğidir. Tavandan tabana bürokrasi ile yönetilen işletmelerdeki "müşteri önceliklidir" sloganı çevik yaklaşımda sadece bir slogan değildir (Denning, 2020).

Müşteri yasasını ilk kez 1954 yılında Peter Drucker ifade etmiştir. Drucker (1954) bu yasayı "işletmenin amacının geçerli olabilecek tek bir tanımı vardır: Müşteri yaratmak." şeklinde ifade etmiştir. İşletmenin ne ürettiğinden çok belirleyici olan müşterinin aldığını düşündüğü, "değer" olarak satın aldığı şeydir. Müşterinin değer olarak satın aldığı şey, işletmenin gelecekteki başarısıdır (Sharifi and Zhang, 1999).

Nihai müşteri ve son kullanıcı bazı sektörlerde farklılık gösterebilir. Beşerî ilaç sektörü bunlara örnek olarak gösterilmektedir. Ürünü tercih eden sağlık mesleği mensubu olmasına karşın son kullanıcı hastadır. Beşerî ilaç sektörü için sadece nihai müşteri ya da son kullanıcı odağa alınmayıp her iki müşteri de regülasyonların izin verdiği ölçüde odağa alınarak müşteri odaklı çalışma prensibi ile çalışılmaktadır (Zeren ve Boynukısa, 2020a).

Çevik işletmelerde müşteri odağı için on madde yer almaktadır. Müşteri odağını arttırmak isteyen çevik işletmelerin bu maddeleri içselleştirmesi gerekir.

- ✓ Müşteriye keyif vermek, ortak hedeftir.
- ✓ Üst yönetim organizasyonun genelinde müşteriye keyif verme hevesinin olmasını sağlamak için sorumluluk üstlenir.

- ✓ Şirket yaptığı işte en iyi olmayı ister.
- ✓ Organizasyon içerisindeki herkesin müşteri ile arasında açık bir görüş alanı vardır.
- ✓ Şirket müşteriye dair doğru ve kapsamlı bilgiye sahip olunmasını temin eder.
- ✓ Çalışanların karar alma yetkileri var.
- ✓ Şirketin yapısı piyasaya göre uyum sağlar.
- ✓ Dikey, yatay, içeride ve dışarıda tüm ilişkiler etkileşimlidir.
- ✓ İdari bölümler müşterilere hizmet vermek üzere düzenlenmiştir.
- ✓ Müşterilere sunulan değerin organizasyon için parasal olarak ifade edilebilir olması gerekir.

2.3. Ağ Yasası

Bilgi akışının yönünü değiştirmek: alt kadronun konuşması, üst kademenin dinlemesi ile mümkündür. Bürokratik dikey yapılarda en alt seviye ile üst seviye arasında mesafenin yanı sıra katmanlar arasındaki uzaklıkta gözle görülebilmektedir (Ayral, 2000). Müşteri yasası ile müşteri memnuniyetini odaklayan bir işletmenin bütün oyuncularının ekip olarak hareket edebildiği, akıcı ve şeffaf bir ağa ihtiyacı vardır.

Küçük takım yasası ile yönetim şeklini düzenleyen firmaların çevikliğin hızlılık ve esnek yapısına göre şekillenmesi gerekmektedir. Esneklik, çevrede olan değişime uyumlanmayı ifade ederken hız ise iş bitirme sürecindeki zamanı belirtmektedir (İleri ve

Soylu, 2010). Ağ yasası genel olarak şirketin iç süreçlerini temsil etmektedir. İç süreçlerdeki en önemli dönüşümler ise sadeleştirilen onay süreçleri, çalışanların yaptığı inovatif öneri sayısının artışı, Endüstri 4.0 dönüşüm ve entegrasyon süreçleri şeklinde ifade edilmektedir (Çelikdin, 2022).

Ağ yasası küçük takımların birleşiminden oluşmaktadır. Çevik yönetimin evrensel özelliği olan küçük takımlar diğer adıyla scrum grupların birleşimi şirketin ağ yapısını ortaya koymaktadır. Tüm scrum ekipler müşteri odaklı ve değer üretmek üzere çalışmaktadırlar (Denning, 2020).

3. Örgütsel Çeviklik

Örgütler, küreselleşen ve pazar koşullarına göre giderek daha da dinamikleşen, bu yoğun baskı altında rekabet etme şanslarını ve etkinliklerini arttırmak için yeni stratejiler üretmeleri gerekmektedir. Yeni yönetim paradigması için önemli seçeneklerden biri de örgütsel çeviklik olduğunu ifade etmek mümkündür (Bakan vd., 2017).

Örgütsel çevikliği benimsemiş işletmeler, tutkulu liderlik ekibi, hareketli çalışanları, çabuk iş bitirmeleri, değişime çabuk uyum sağlamaları ve esnek örgüt yapısı gibi özelliklere sahiptirler (Çetinkaya ve Akkoca, 2021). Tablo 1'de çevik örgütlerin özellikleri; yetki, kurallar ve prosedürler, koordinasyon, yapı ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları başlıkları altında ifade edilmektedir.

Örgütsel çeviklik kavramının kendine özgü bir tanımı ve özellikleri vardır. Örgütsel çevik olarak bir kurumu veya bir işletmeyi tanımlayabilmek için bazı yetenekleri kazanmış olması gerekmektedir (Doğan ve Baloğlu, 2018). İlk olarak Sharifi ve

Zhang (1999) tarafından literatüre kazandırılan kavramlar: hız, cevap verme, esneklik ve yetkinlik şeklinde ifade edilmektedir. Çevik örgütler, sektörün değişimlerini, dinamiklerini tahmin etmek ve anlamak üzere tasarlanmıştır (Çetinkaya ve Akkoca, 2021).

Örgütsel çeviklik, rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde şirketlerin daha rekabetçi, müşteri odaklı yaklaşımı özümseyecekleri ve değer yaratma konusunda öncelik verme zorunda kaldığı bir yönetim paradigmasıdır (Sharifi and Zhang, 1999; Sharifi and Zhang 2001; Akkaya ve Tabak, 2018).

Örgütsel çeviklik kavramı ilk kez 1991 yılında "21. yy. İmalat İşletmesi Stratejisi" adlı bir raporda kullanılmıştır. 1991 yılında yayınlanan bu rapor, örgütlerin bulundukları pazarlarda rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için değişen müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verebilme şansı sağlayan, esnek ve hızlı bir teknoloji ve yüksek motivasyona sahip iş gücüne ihtiyaç duyduğundan bahsetmiştir (Tarakçı ve Özgenel, 2023).

Tablo 1. *Çevik Örgüt Özellikleri*

Organizasyonel Özellikler	
Yetki	Daha az otorite (Unvan, derece ve statü vb.) Merkezi olmayan bilgi ve kontrol Proje veya gruba sadakat ve bağlılık Görevlere bağlı yetki Otorite ve kontrole daha az bağımlılık Geniş kontrol aralığı Görevler değiştiğinde yetki değişikliği
Kurallar ve Prosedürler	Düşük düzeyde resmi düzenleme (iş tanımları ve çalışma programları bakımından) Akışkan rol tanımları Daha az kural ve prosedür Gayri resmi olarak organize olma
Koordinasyon	Hedefe yönelme Gayri resmi ve kişisel koordinasyon Ağ iletişimi Görevlerin devri ve karar alma
Yapı	Fonksiyon ve birimler arasında sınırları azaltma Yatay, düz, ağ, matris veya sanal organizasyon yapısı Takım çalışması, çapraz fonksiyonel bağlantılar
İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Personel katılımı Personel Güçlendirme İş zenginleştirme İş genişletme Karar vermede özerklik Farklılaştırma ve çeşitlilik geliştirme Takım çalışması Bilgi ve tecrübeye erişim Çok fonksiyonlu takımlar İş gücü eğitimi ve gelişimi Multidisipliner beceri eğitimleri

Kaynak: Sherehiy vd., 2007

4. Çevik Liderlik

Çevik liderler, birlikte çalıştıkları ekiplerin daima başarılı olması için gerekli iklimi oluşturma ve geliştirme konusuyla ilgililerdir. Dolayısıyla çevik liderler, her zaman değişen ve belirsiz bir iş ortamına uyum sağlamaktadırlar. Çevik liderlerin zihinleri sürekli fırsata ve yeniliklere odaklı olmalıdır (Özgünay, 2022). Globalleşen dünyaya uyum sağlamayı başaran, çevresel gelişmeleri takip etmenin yanı sıra teknolojik gelişmeleri de sıklıkla yakından takip etme yeteneğine sahip etkili, yerinde ve zamanında kararlar alma cesaretine sahip liderleri çevik lider olarak tanımlanmaktadır (Cinnioğlu ve Ertoğrul, 2022).

Çevik liderlik; dışsal çeviklik, içsel çeviklik ve kişisel çeviklik olarak alt boyutlara ayrılmıştır. Dışsal çeviklik, ürünü tüketiciye uyarlama ve vizyoner bakış açısının uzun süreli olduğunu ifade etmektedir. İçsel çeviklik, sürekli iyileştirmenin yanı sıra personelle bireysel iletişim kurabilmek şeklinde tanımlanmaktadır. Kişisel çeviklik ise sağduyu kullanma ve girişimci olmayı ifade etmektedir (Fernández, 2005; Bir, 2022).

Çevik liderler, müşterilerini odaklarına alarak daha fazla değer yaratma konusunda kararlı liderlerdir. Liderin çevikliğinin yanında organizasyonun da çevik olabilmesi için müşteri odağının olması, segmentasyonu doğru yaparak ana müşteriye odaklanan ve yaptığı işle müşteriye nasıl değer yaratacağını bilen organizasyonlardır (Özgünay, 2022).

Çevik liderlik ile ilgili kavramlara bakıldığında dinamik yetenekler kavramı, yanıt verme, örgütsel esneklik, geri bildirim verme, saydamlık ve hesap verme kavramları şeklinde incelenmektedir. Çevik liderlik kavramlarının alt boyutları; sonuç

odaklılık, takım odaklılık, yetkinlik, esneklik, hız, değişim odaklılık olarak ifade edilmektedir (Turan, 2021).

5. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın işiyle alakalı davranışsal, duygusal ve kavramsal tecrübelerinin seviyesi olarak tanımlanabilmektedir (Taşdemir, 2017). İlk tanımı, Taylor ve Gilbert (1911) "en az stres ve yorgunluk yaratacak bir yöntemle fabrikada çalışmak" şeklinde ifade etmişlerdir. İş tatmini kavramı bazı kaynaklarda iş doyumu olarak da ele alınmıştır (Cinnioğlu, 2018). İş doyumu, işin özellikleri ile çalışanın istek ve beklentilerinin kesiştiği noktada oluşmaktadır (Karakuş ve Yardım, 2014). Alan yazındaki birçok çalışmanın ortak tanımı: çalışanın yaptığı işten duyduğu memnuniyet olarak ifade edilmektedir (Karakuş ve Şenay, 2014; Taşdemir, 2017; Cinnioğlu, 2018; Özbek, 2019; Özgünay, 2022).

İş tatmini konusunu incelerken iki önemli faktör dikkat çekmektedir. Birinci konu iş tatmini bir anlık değil bir süreç olduğu, ikinci konusu ise iş tatmini bu sürecin sonucu olduğudur (Taşdemir, 2017). Çalışan, işinden beklentileri ve yaptığı işin sonucu olarak elde ettiklerinin karşılaştırması sonucunda en temel iş tatmini sonucuna varmaktadır. Çalışanın tatmin olması sonucunda ise çalışma alanında ciddi bir üretkenlik artışı, mutlu ve sağlıklı bir çalışma alanı oluşturmasını sağlamaktadır (Özgünay, 2022; Macit ve Aydoğan, 2023).

Çalışanın çalışırken hissettikleri ve iş sonucunda hissettikleri iş tatmini olarak ifade edilmektedir. Bununla birlikte iş esnasında hissettiği tatmin "içsel tatmin", iş sonucunda ortaya çıkan tatmin

duygusuna ise “dışsal tatmin” olarak tanımlanmaktadır (Cinnioğlu, 2018).

İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olarak iki ana başlık halinde incelenebilir. Bireysel faktörler: yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kıdem ve pozisyon alt boyutlarıyla ele alınmaktadır. Örgütsel faktörler: yönetim tarzı, çalışma koşulları, ücret, işin niteliği ve kariyer olanakları şeklinde sıralamak mümkündür (Özbek, 2019).

5.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, kıdem, pozisyon yer almaktadır.

İş tatmini, yaş evrelerine göre değişkenlik olduğu görülmektedir (Özbek, 2019). İş görenin yaş ilerledikçe daha fazla ödül ve ücret alacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırmalara göre 30’lu yaşlarına gelen iş gören en yüksek iş tatmini yaşarken, 40’lı yaşlarına vardığında iş tatmini seviyesi düşmektedir, 50’li yaşlara doğru ise yeniden iş tatmininin arttığı görülmektedir (Taşdemir, 2017; Cinnioğlu, 2018; Özbek, 2019; Esen, 2023). Diğer bir ifadeyle iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki “U” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu ifade iş tatmininin önce azalıp sonra artacağını belirtmektedir (Herzberg, 1966).

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki ile ilgili alan yazında yapılan taramalarda tutarsızlık görülmektedir. Bir kısmı farklılık olduğunu sonucuna varmışken, bir kısmı farklılık olmadığını vurgulamaktadır (Taşdemir, 2017).

İş tatmini ile medeni durum arasında yapılan araştırmalarda evli olan iş görenlerin bekarlara göre iş tatmininin daha fazla olduğu görülmektedir (Bayrak-Kök, 2010; Karakuş ve Yardım, 2014; Özgünay, 2022; Tarakçı ve Özgenel, 2023). Bununla birlikte işe devam oranlarının da evli iş görenler de yüksek olduğu tespit edilmiştir (Taşdemir, 2017; Esen, 2023).

İş tatmini ile eğitim durumu arasındaki ilişkiye bakıldığında eğitim düzeyi yüksek çalışanların iş tatmin düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir. Bu konuda diğer önem arz eden konu iş görenlerin eğitimleriyle ilgili işte istihdam edilmeleridir. (Ladikli ve Arslan, 2023).

İş tatmini ile kıdem yani iş görenin hizmet süresine bakıldığında; bireysel yetkinlikler, işten kazanılan deneyim ve beceriler arttıkça iş tatmini de artmaktadır (Bayrak-Kök, 2010).

Statü, örgütsel konum ile iş tatmini ilişkisi incelendiğinde alınan statü motivasyonu etkilediği ve dolayısı ile iş tatminini de olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Örgütsel konumu yüksek iş görenlerin, örgütsel statüsü düşük olan iş görenlere göre daha fazla iş tatmini yaşadığı da izlenmektedir (Esen, 2023).

5.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler ise genel olarak yönetim tarzı, çalışma koşulları, ücret, işin niteliği, kariyer olanakları şeklinde sınıflandırılmıştır.

Yapılan araştırmalar sonucunda yönetim tarzı faktörünün iş tatminini iki boyutta etkilemektedir. Yönetim tarzı, iş görenlerle olumlu ilişkiler kurmak ve iş görenlerin de yönetim kararlarına katkı sağlaması ile etki etmektedir (Özbek, 2019).

İş tatminine etki eden en önemli faktörlerden ücretin bile düşük olduğu işletmelerde yönetim tarzı sebebiyle iş tatmininin daha yüksek olduğu görülmektedir. İşletmede yöneticilerin tüm iş görenlere eşit mesafede olması alınan kararlara katılım şansı sunması, kararların uygulanması ve benimsenmesi gibi önemli bir konuya etki ederken çalışanların iş tatminini de pozitif etkilemektedir.

İş tatmini ve çalışma koşulları birbirini etkileyen etmenlerdir. İşletmenin mesai saatleri, iş görene sağlanan haklar, işletmenin fiziki özellikleri, imajı ve itibarı gibi birçok faktör iş görenin iş tatmini üzerinde etkendir. İş gören yaptığı işin fiziksel ya da zihinsel olarak zorluk derecesine göre başarı duygusu yaşamaktadır. Zorluk derecesine göre yaptığı işte başarılı olmayı istediği kadar yaptığı işin görülmesini ve sergilemeyi de beklemektedir. Yaptığı zorlu işi başarma, sergileme ve görülmesi ile aynı orantıda da haz duygusunu yaşamaktadır (Taşdemir, 2017).

İş görenin yaptığı işin karşılığı olarak ödenen maddi değer şeklinde tanımlanmaktadır. İş gören için aldığı ödemenin sadece maddi karşılığı olmamakla birlikte bir de manevi olarak önemi vardır. İş gören aldığı ödeme ile maddi olarak ekonomik ihtiyaçlarını karşılarken, manevi yönden ise saygınlık, onurlanma, duygusal tatmin gibi ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar (Özbek, 2019).

İş tatmini ve işin niteliği konusu birbirini etkilemektedir. İş görenin aldığı ücret, diğer haklar, statü yeterli olmasına karşın işin niteliği ile iş görenin beklentileri ve kişilik özellikleri uyumlu değilse iş tatminini olumsuz etkilemektedir. İş görenin işini daha anlamlı görmesi yani yaptığı işin bilgi, beceri ve donanım

gerektirmesi gibi özellikleri olması iş görenin iş tatminine pozitif etkisi olmaktadır (Ladikli ve Arslan, 2023). Çalışanların yaptığı işler, işletmenin vizyonu ve çalışanın vizyonu hizalanmamış ise çalışan yaptığı işin niteliğini fark etmekte güçlük çekmektedir. Bu sebeple firmalar zaman zaman vizyonlarını, değerlerini ve yaptıkları işlerin bu vizyon ve değerle neden örtüştüğünü aktarmak ihtiyaçları doğmaktadır.

Kariyer olanakları sadece dikey kariyer olarak tanımlamakla birlikte yatay kariyer imkanları da iş görenleri tatmin etmektedir. Tüm çalışanların dikey kariyer beklentisi bulunmamaktadır. Yatay kariyer, mevcut bulunduğu pozisyonda uzmanlaşarak, iş görene iş tatmini yaşatabilmektedir. Dikey kariyer imkanları ise işinde monotonluk duygusu yaşayan, çalıştığı pozisyonda elde ettiği beceri, sorumlulukların yetersizliği ve yüksek gelir beklentisi ile güdülenmektedir (Özgünay, 2022).

Terfi süreçleri sadece terfi alan çalışana etki etmediği gibi diğer çalışanların da motivasyonuna yani iş tatminine etki etmektedir. Terfi süreçlerinde en kıdemli olanın terfi ettirilmesi gibi en yüksek performansı gösteren çalışanın da terfi ettirildiği görülmektedir. Bu süreçte en yüksek performansı gösteren iş görenin terfi etmesi daha fazla iş tatmini duygusunu güdülediği de görülmektedir (Macit ve Aydoğan, 2023).

İş tatmini ve işten ayrılma niyeti birbirini etkilediği birçok çalışmada görülmektedir. Bir sonraki bölümde işten ayrılma niyeti konusu alt faktörleri ile incelenmektedir.

6. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, işletmenin çalışanlarının bilinçli bir şekilde başka işletmelerde benzer ya da farklı pozisyonlarda arayış içinde olması şeklinde tanımlanmaktadır (Karakuş ve Yardım, 2014). Tarakçı ve Özgenel (2023) çalışanların örgütü bireysel, örgütsel veya örgüt dışı etmenler sebebiyle yakın zamanda terk etmeleri şeklinde tanımlamaktadırlar. Bu tanıma göre iş görenlerin çevresel, bireysel veya örgütsel sorunlar sebebiyle işten geri çekilme davranışlarıyla görülen bir süreçtir. İşten ayrılmanın habercisi şeklinde de ifade edilebilir. Kılıç ve Gülen (2019) çalışanların işletmeden duydukları memnuniyetsizlik ve eyleme dönüştürülmemiş olumsuz davranış niyeti olarak tanımlamaktadır.

İşten ayrılma niyeti işveren açısından yeni çalışan bulma, eğitim süreçleri, şirket ile uyumlanma, üretim kaybı şeklinde yansımaktadır. Çalışan açısından gelirinde oluşacak düzensizlikler, ailevi ve psikolojik sorunlar, işe özel kazanımların boşa gitmesi, yeni eğitim maliyetleri ve yeni işe uyum olarak sıralanmaktadır (Kılıç ve Gülen, 2019). Bu olumsuz durumun tespiti ile personel ve işletmenin belirtilen kayıpları yaşamadan iş gören devrini azaltmak amacıyla işten ayrılma niyetini en aza indirgeyen politikalar tercih etmeli ve iş görenin içsel motivasyonlarına karşı daha hassas davranmalılardır (Eroy, 2019).

İşten ayrılma niyeti ve son dönemlerde çok popüler olan sessiz istifa kavramları birbiri ile karıştırılmaktadır. Sessiz istifa kavramı, kişinin iş-özel yaşam dengesine dikkat ederek iş tanımı dışında yer alan hiçbir işi yapmaması şeklinde tanımlanmaktadır (Seymen vd., 2023). İşten ayrılma niyetinden farklılığı ise çalışanın işten ayrılma niyetinin olmaması mevcut işini kısıtlı bir şekilde devam ettiriyor olmasıdır. Oysa işten ayrılma niyetinin sonucu iş

görenin işten ayrılması ile sonuçlanmaktadır (Kılıç ve Gülen, 2019). Sessiz istifa eden iş gören bu süreç sonunda sıkılarak ve sürecin devamlılığının olmaması sebebiyle işten ayrılma niyeti içerisine girebilmektedir (Cinnioğlu, 2018).

İşten ayrılma niyetine etki eden diğer bir faktör ise yöneticilerinin kesin olarak bilgilendirme yapmadığı iş görenler, oluşan beklentilerin de karşılanmaması durumunda güvensizlik yaşamaktadırlar. Güvensizliğin sonucu olarak gelecek kaygısı ve belirsizlik duygusuna bürünmektedirler (Karakuş ve Yardım, 2014). Belirsizlik, güvensizlik ve gelecek kaygıları işten ayrılma niyetini etkileyen diğer bir etkendir (Özer ve Yurdun, 2012).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörlere bakıldığında; çalışanın işten beklediği ücreti alamaması, yaptığı işte anlam bulamaması, gerekli takdiri görememesi, iş yükümlülüklerinin fazla olması, iş yerinde çalışanlar arasında iyi ilişkiler ve iletişimin olmaması, iş endişesi, iş tatmini, duygusal tükenmişlik, geleceğe yönelik belirsizlikler şeklinde ifade edilebilir (Turan, 2021; Seymen, Durmaz ve Çakır, 2023).

6.1. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Bireysel Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörler dört alt başlıkta sıralanmaktadır. Demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum), motive edici yapılar (kariyer ve başarı yönelimi ihtiyacı), beşerî sermaye (eğitim) ve mesleki davranış (iş arkadaşları ile iletişim başarısı ve iş performansı) bireysel faktörlerin alt kategorileri olarak değerlendirilmektedir (Cinnioğlu, 2018). Bunun dışında psikolojik etmenlerde çalışanın işten ayrılma niyetine etki etmektedir. Psikolojik etmenleri; iş endişesi, iş tatmini, duygusal

tükenmişlik, geleceğe yönelik belirsizlikler, örgütsel bağlılık şeklinde ifade edilebilinir (Seymen vd., 2023).

Çalışanın işten beklediği ücreti alamaması, yaptığı işte anlam bulamaması, gerekli takdiri görememesi, iş yükümlülüklerinin fazla olması, iş yerinde çalışanlar arasında iyi ilişkiler ve iletişimin olmaması işten ayrılma niyetini arttırmaktadır (Turan, 2021). Yöneticiler iş görenlerin bireysel özelliklerine dikkat ederek doğru stratejileri belirlemeli, doğru zamanda uygulamaya almalı ve sonuç olarak iş görenleri elinde tutmayı başarmalıdırlar.

6.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş görenlerin işten ayrılma niyetine etki eden örgütsel faktörler üç alt başlıkta incelenmektedir (Ghapanchi and Aurum, 2011). Ücretlendirme ve yarar sağlama: kariyer gelişimi ve maaş, insan kaynakları uygulamaları: dağıtım adaleti ve eğitim fırsatları, organizasyon kültürü: takım çalışması eksikliği, sosyalleşme stratejileri şeklinde görülmektedir. Bununla birlikte iş stresi, işletmedeki rol belirsizliği, iş zorlukları ve işin cazibesinin olmaması gibi faktörler de işten ayrılma niyetine etki etmektedir (Ghapanchi and Aurum, 2011; Cinnioğlu, 2018; Turan, 2021). Örgüt içinde iş görenlerin birbiriyle olan iletişim kopuklukları da motivasyon eksikliğine sebep olup sonrasında işten ayrılma niyeti ile sonuçlanabilmektedir.

6.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Çevresel Faktörler

İşten ayrılma niyetine etki eden çevresel faktörler yöneticilerin ve işletmenin etki edemeyeceği kadar büyük dış etmenlerdir. Bu çevresel faktörler; politik, sosyal ve ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durumları ifade etmektedir (Güzelyurt,

2020). Ekonominin genel durumu, ülkenin refah düzeyi, mevsimlik çalışma alanlarının var olması, otomasyon ve teknolojinin kullanımı, teknolojinin seviyesi, farklı işlere geçişin kolaylaşması, farklı sektörlerin cazip hale gelmesi gibi nedenleri içermektedir (Oruç, 2021).

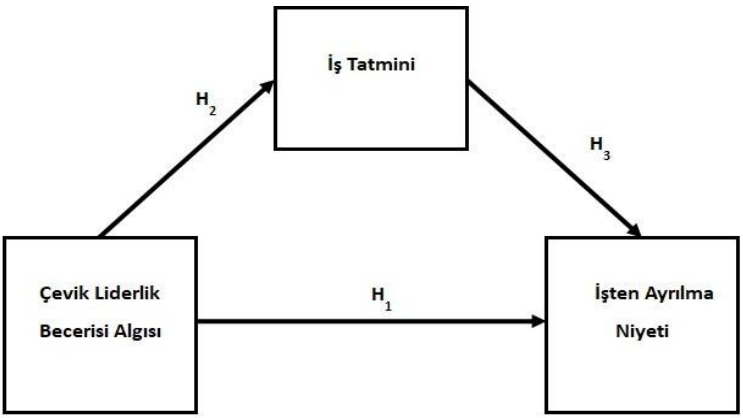
7. Yöntem

Araştırma beşerî ilaç sektöründe faaliyet gösteren ve MÜDAD (Mümessil Dayanışma Derneği) ile ÜTT-DER (Ürün Tanıtım Temsilcileri Derneği) meslek örgütlerine üye 416 çalışanın katılımıyla gerçekleşmiştir. 2 (iki) katılımcı verisi araştırmaya onam vermemesi sebebiyle çalışmaya dahil edilmemiştir. Çalışmanın örneklemini oluşturan 414 katılımcının (%26,3) kadın, (%73,7) erkek, (%1) baby boomer, (%35,3) X kuşağı, (%63) Y kuşağı, (%0,7) Z kuşağı, (%1,9) lise, (%10,6) ön lisans, (%64,3) lisans, (%22,5) yüksek lisans, (%0,5) doktora, (%1,9) bir yıldan az tecrübeli, (%13) 1-5 yıl tecrübeli, (%19,8) 6-10 yıl tecrübeli, (%19,3) 11-15 yıl tecrübeli, (%25,4) 16-20 yıl tecrübeli, (%20,5) 21 yıl üzeri tecrübeli, (%51) lokal firma çalışanı, (%49) global firma çalışanıdır. Örnekleme metodu olarak basit tesadüfi yöntem tercih edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. İlk bölümde 5 adet demografik soru (cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, sektör tecrübesi ve firmanın sermaye durumu) bulunmaktadır. İkinci bölümde Bir ve Koç'un (2022) geliştirdiği "Çevik Liderlik Becerisi Algısı" ölçeği, üçüncü bölümde Keser ve Öngen-Bilir (2019) geliştirdikleri "İş Tatmini" ölçeği yer almaktadır. Dördüncü bölümde yer alan "İşten Ayrılma Niyeti" ölçeği ise, Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983) tarafından geliştirilmiş, Türkçe

çalışmalarda (Cinnioğlu, 2018; Aydemir & Akdoğan, 2019) geçerlilik ve güvenirliği sağlanmıştır. Çalışma için Çağ Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nca 04.01.2024 tarih E.81570533-044-2400000085 sayı numarası ile etik kurul izni alınmıştır.

Araştırmada tasarlanan şematik model Şekil 2'de, oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.



Şekil 2. *Araştırma Modeli*

H_1: Çevik liderlik becerisi algısı işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H_2: Çevik liderlik becerisi algısı iş tatminini etkilemektedir.

H_3: İş tatmini işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

H_4: Çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracı rolü vardır.

Araştırma modeli ve hipotezler AMOS 23.0 programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Ölçeklere SPSS 21.0 programı aracılığıyla güvenirlik analizi uygulanarak

Cronbach Alfa katsayılarına bakılmıştır. Çevik liderlik becerisi algısı ölçeği 0,986, İş Tatmini ölçeği 0,818, İşten Ayrılma Niyeti ölçeği 0,929 olarak elde edilmiştir. Cronbach Alfa değeri 0,70 ve üzerinde ise ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Kline, 2009; Seçer, 2015). Bu kapsamda ölçek verilerinin güvenilir olduğu görülmektedir.

Ölçek verilerinin normal dağılımına basıklık çarpıklık değerleri incelenerek karar verilmiştir. Çevik liderlik becerisi algısının çarpıklık değeri -.697, basıklık değeri ise -.228; işten ayrılma niyetinin çarpıklık değeri .345, basıklık değeri ise -.651; iş tatminin çarpıklık değeri -.727, basıklık değeri ise.162 olarak hesaplanmıştır. Bu değerlerin ±1,5 arasında olması normal dağılımı göstermektedir (Tabachnick, Fidell ve Ullman, 2013).

8. Bulgular

Çalışmaya dahil edilen 414 katılımcının çoğunluğu; erkek (%73,7), 1980-1999 doğumlu (%63,0), lisans mezunu (%64,3), 16-20 yıl arasında sektör deneyimi (%25,4), lokal firma çalışanı (%51,0) oluşturmaktadır.

Çevik liderlik becerisi algısı, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde; vizyon oluşturma, çevik liderlik becerisi algısı ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki (r=-0, 545), iş tatminiyle pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir (r=0,642). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu görülmüştür (r=-0, 759). Büyüköztürk (2011) 0,30 ile 0,70 arasındaki değerlerin orta düzey

bir ilişkiye ve 0,70-1,0 arasındaki değerlerin yüksek düzey bir ilişkiye işaret ettiğini belirtmektedir.

Bu kapsamda çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti ve iş tatminiyle ilişkisinin orta düzeyli olduğu görülmektedir. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında yüksek düzeyli bir ilişki söz konusudur.

Çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracı rolü olup olmadığı yapısal eşitlik modellemesi ile yol analizi uygulanarak test edilmiştir.

Öncelikle H_1 (çevik liderlik becerisi algısı→işten ayrılma niyeti) hipotezini test etmek amacıyla, oluşturulan yapısal model test edilmiştir.

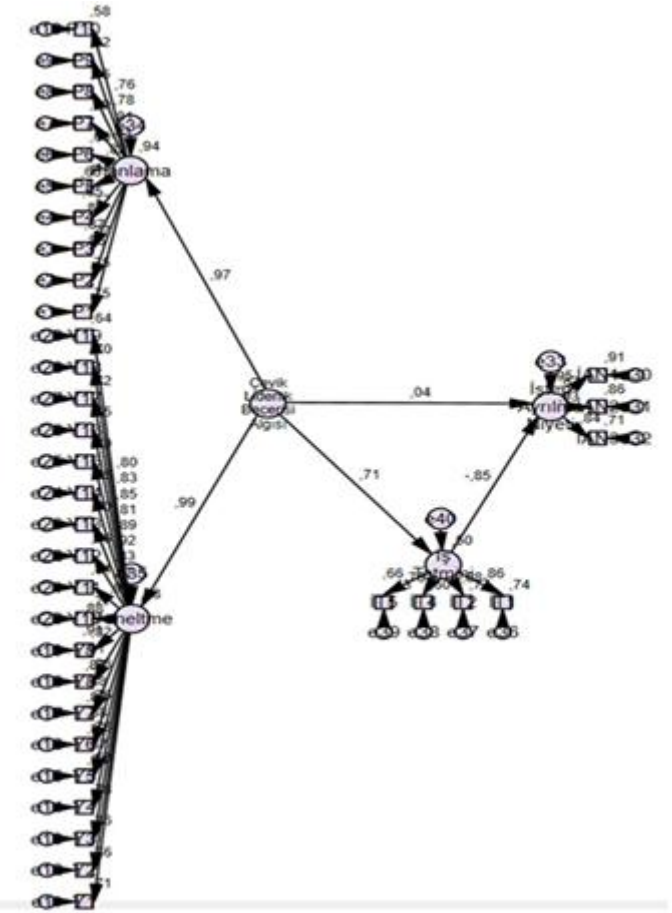
YEM sonuçlarına göre çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde etkisi olduğu (β=-0,563; p<,01) tespit edilmiştir (Şekil 2). Analiz neticesinde elde edilen uyum indeksleri ise modelin doğrulandığını göstermektedir (χ2/df= 4,05, RMSEA= 0,08, CFI= 0,91, TLI=0,90, SRMR=0,03). Bu durumda H_1 desteklenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. *Yol Analizi Sonuçları*

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	H1
ÇBA→ İşten Ayrılma Niyeti	**-0,563**	**0,053**	**-11,590**	***	**Kabul**

*p<,05, **p<,01, ***p<,001 ; Standardize edilmiş beta katsayı değerleri raporlanmıştır, ÇBA: çevik liderlik becerisi algısı

Çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü belirlemek amacıyla Bootstrap yöntemini esas alan aracılı yol analizi yapılmış, iş tatmininin aracı değişken olduğu ayrı bir yapısal model kurulmuştur (Şekil 2).



Şekil 2. *Aracılı Yapısal Model*

Aracılı yapısal model analizi sonuçlarına göre, çevik liderlik becerisi algısı iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir (β=0,709;

p<,01). Bu durumda H_2 desteklenmiştir. Aracı değişken iş tatmininin işten ayrılma niyetine negatif yönde etkisi anlamlı olduğu bulunmuştur (β=-0,849; p<,01). H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Aracı değişken iş tatmininin modele dahil edilmesiyle çevik liderlik becerisi algısından işten ayrılma niyetine giden yol katsayısının anlamsızlaştığı görülmektedir (β=0,041; p=0,437). Bootstrap sonuçlarına göre, çevik liderlik becerisi algısının iş tatmini vasıtasıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (β=-0,602, 95% GA [-0,721,-0,493]). Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri sıfırı içermemektedir. Bu sonuçlar çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmininin aracı olduğunu göstermektedir. H_4 hipotezi desteklenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. *Aracılık Analizine İlişkin Sonuçlar*

Doğrudan Etki	**Tahmin**	**Standart Hata**	**t**	**p**	**Sonuç**
ÇBA → İşten Ayrılma Niyeti	0,041	0,058	0,777	0,437	**Anlamsız**
Dolaylı Etki	**Tahmin**		**Güven Aralığı**		
ÇBA algısı → İşten Ayrılma Niyeti	-0,602		(-0,721, -0,493)		**Anlamlı**

9. Sonuç

Beşerî ilaç sektörü saha çalışanları ile ilgili çalışmalar alan yazında mevcuttur. Bu sektörde liderlik konusunda çalışmalar kısıtlı olmakla birlikte çevik liderlik üzerine gerçekleşmiş çalışmaya erişilen kaynaklarda rastlanılmamıştır.

Beşerî ilaç sektöründe saha çalışanları, örgüt içerisinde satış ekibine dahil çalışanlardır. Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumunun

ürün tanıtım temsilcisi olarak tanımladığı ve halk arasında mümessil olarak bilinen bu çalışanlar kişisel satış stratejilerinden misyoner (yardımcı) satışçı ve teknik satışçı (satış mühendisi) özelliklerine sahiptirler. Bir saha çalışanının işe alım süreci diğer satış personellerinden farklı olarak medikal ve ürün eğitimlerini de kapsamaktadır. Firmadan firmaya farklılık göstermekle birlikte ortalama 30-45 günlük maliyetli bir eğitim sürecidir.

Saha çalışanlarının bu maliyetli ve uzun süren eğitim süreçleri sonrasında organizasyona devamlılığında iş tatmini önem arz etmektedir. Diğer taraftan çalışanların eğitim ve gelişim süreçlerinin zorluğu ve maliyeti sebebiyle işten ayrılma niyeti ve bu sürecin sonunda işten ayrılan kalifiye yetişmiş çalışan kaybı kurumlar için önemli bir konudur.

Farklı liderlik stillerinin majör iş tutumlarını etkilediği görülse de modern liderlik yaklaşımlarından çevik liderlik günümüzün yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmek için önemli bir çözümdür. Çevik yaklaşım; yeni bir yönetim paradigmasıdır. Çevik yaklaşımın odağı; verimli olduğu kadar yenilikçi, faydacı olduğu kadar tutku dolu organizasyonlar kurmaktır (Denning, çev. Tümay, 2020).

Bu çalışmada beşerî ilaç sektörü çalışanlarının iş tatminleri üzerinden çevik liderlik becerisi algısının işten ayrılma niyetlerine olan etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yüksek düzeyli çevik liderlik becerisi algısı işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Bununla birlikte bu algı yükseldiğinde iş tatmini artmakta, iş tatminindeki artış da işten ayrılma niyetini düşürmektedir. Bu kapsamda sektörde çevik yönetim anlayışının benimsenerek çevik

uygulamalarla süreçlerin yönetilmesinin iş tatmini arttırıcı yönde etkileri olabileceği ve bu durumun işten ayrılma niyetine azalış şeklinde yansıyabileceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışma nicel bir çalışma olarak gerçekleşmiştir. Daha sonra yapılacak olan çalışmaların nitel araştırma yöntemleri ile desteklenebilir. Gelecek çalışmalarda çevik liderlik becerisi algısının işe sarılma, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek, tükenmişlik ve örgütsel güven gibi farklı değişkenler ile arasındaki etkileşimlerinin araştırılması literatüre farklı bir bakış açısı sağlayabilecektir.

Yazar katkısı

Bu çalışma Nisan 2024'te Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalında Prof. Dr. Murat KOÇ danışmanlığında, Mahir BOYNUKISA tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden türetilmiştir. Araştırmanın üçüncü yazarı ise, tez savunma sınavı jüri üyesi olup çalışmanın "Yöntem" ve "Bulgular" bölümlerine katkıda bulunmuş; veri analizleri ve raporlanmasına destek sağlamıştır.

Kaynakça

Akkaya, B., ve Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi, 5*(2), 185-206. doi:10.18394/iid.439184.

Akkaya, B., Kayalıdere, U. A., ve Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. M. Miynat, T. Özdil, M. Yalçınkaya, ve C. Çılbant (Ed.), *Yeni nesil girişimcilik ve ekonomi* içinde (s. 19-54). Bursa:Ekin Yayın.

Atasever, M. (2015). *Türkiye ilaç sektörü analizi*. Ankara: Absam Yayınları.

Ay, E. (2018). *İlaç sektöründe lojistik yönetimi ve tersine lojistik*. https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/2551

Aydemir, C. ve Akdoğan, A.A. (2019). Psikolojik performansın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23*(4), 1625-1637.

Aydıner, A. S., Esen, M. F., ve Özlü, E. (2020, 10 25). Türkiye'de çevik yazılım geliştirme süreçlerinde scrum yöntemini uygulayan işletmelerin başarı faktörleri. *Bilişim Teknolojileri Dergisi, 13*(4), 466-477. doi:DOI: 10.17671/gazibtd.598346.

Aypar-Özkan, S., Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2018). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(13), 116-124.

Ayral, A. E. (2000). Kaosla başetmenin yolu: hızlı, esnek, entegre, yaratıcı organizasyonlar. [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi].

Bakan, İ., Sezer, B. ve Kara, C. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi: bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(1), 117-138.

Bakan, İ., Sezer, B., ve Kara, C. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi: bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(1), 117-138.

Bal, B. (2021). *Yeni dünya düzeni çevik lider*. https://www.acmagile.com/blog/yenidunya-duzeni-cevik lider#:~:text=%C3%87evik%20lider%20ekipleri%20yetkilendirmelidir.&text=Bunu%20sa%C4%9Flaman%C4%B1n%20en%20iyi%20yolu,ekip%20%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1%20%C3%B6n%C3%BCndeki%20engelleri%20kald%C4%B1rmakt%C4%B1r.

Balaji, M., Velmurugan, V., Sivabalan, G., Ilayaraja, V., Prapa, M., ve Mythily, V. (2014). ASCTM approach for enterprise agility. *Science Direct, 97*(1), 2222-2231. https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.12.466.

Bayrak-Kök, S. (2010). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20*(1), 291-317.

Bir, Y. (2022). VUCA ortamında çalışanların çevik liderlik becerilerine yönelik algıları: Bir sahaa araştırması ve ölçek geliştirme çalışması. [Doktora Tezi, Çağ Üniversitesi].

Bir, Y. ve Koç, M. (2022). VUCA ortamında çalışanların çevik liderlik becerisi algısı: bir ölçek geliştirme çalışması ve saha araştırması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 18*(4), 1270-1307. https://doi.org/10.17130/ijmeb.1166705

Borandağ, E., ve Yücalar, F. (2020). Arttırılmış gerçeklik ile scrum task board uygulaması. *Uluslararası Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bilgisayar Bilimleri Dergisi, 4*(1), 1-12. doi:10.33461/uybisbbd.652366

Çalışkan, A., Karacasulu, M.T. ve Öztürkoğlu, Y. (2016). Hızlı moda markalarında çevik ve esnek tedarik zinciri yönetimi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(4), 49-74 https://doi.org/10.18026/cbayarsos.280471

Cammann, C., Fichman M. ve Jenkins, G.D. ve Klesh, J.R. (1983). *Assessing the attitudes and perceptions of organizational members* . https://www.researchgate.net/publication/247931801

Candan, A., Çankır, B. ve Seker, S. E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik (Organizational agility). *YBS Ansiklopedi, 4*(3), 3-9.

Çelikdin, A. E. (2022). Endüstriyel çevik işletme için dengelenmiş başarı göstergeleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31*(1), 38-50. doi:10.35379/cusosbil.832672.

Çetinkaya, F. F. ve Akkoca, Y. (2021). Stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracılık rolü. *Mehmet Akif Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(1), 66-

Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma. [Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi].

Comella-Dorda, S., Kaur, K. ve Zaidi, A. (2019). *Planning in an agile organization.* McKinsey & Company, https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/planning-in-an-agile-organization#/

Coşkun, M. Ş. (2019). Örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel çevikliğin rekabet avantajı üzerine etkisi. [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi].

Çini, M.A. (2022). İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasındaki ilişki: Beyaz yakalı çalışanlar aracılığıyla bir araştırma. *Journal of Academic Value Studies, 8*(8), 91-109.

Denning, S. (2020). *Agile devri.* (N. Tümay, Çev.) Okyanus.

Doğan, O, ve Baloğlu, N. (2018). Örgütsel çeviklik ve bazı eğitim kurumlarındaki yansımaları. C. Teyyar, U. K. Beycioğlu, S. Koşar, H. Kahraman, ve F. Köybaşı-Şemin (Ed)., 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Eğitim Yönetimi Araştırmaları (s. 100-110) içinde. Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık.

Doğan, O., ve Baloğlu, N. (2018). *Örgütsel çeviklik ve bazı eğitim kurumlarındaki yansımaları.* C. Teyyar, U. K. Beycioğlu, S.

Koşar, H. Kahraman, ve F. Köybaşı-Şemin (Ed), 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Eğitim Yönetimi Araştırmaları içinde (s. 100-110). Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık.

Elibol, M., ve Selçukcan-Erol, Ç. (2017). Scrum metodu kullanılarak bir mobil uygulama geliştirme sürecinin gerçekleştirilmesi. *Bilişim Teknolojileri Dergisi, 10*(2), 169-176. doi:10.17671/gazibtd.309299.

Engin, S. (2006). Türk sağlık sektöründe ilaç pazarlama bileşenleri, akılcı ilaç kullanımı ve klinik eczacılık. [Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi].

Eroy, S. (2019). Algılanan lider güç kaynaklarının iş performansına, iş stresine ve işten ayrılma niyetine etkisi. [Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi].

Esen, D. (2023). Muhasebe çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatminine yönelik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries, 7*(12), 142-156. doi:10.55775/ijemi.1216346.

Fernández, J.A. (2005). The agile leader: Conditions for succeeding in China. In W.H.vMobley & E. Weldon (Eds.). Advances in Global Leadership (pp. 255-275).vEmerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1016/S1535-1203(06)04017-2.

Fidanboy, C. Ö. (2022). Ar-Ge ve inovasyon yönetiminde çeviklik. K. Demiryürek, A. Kahramanoğlu, ve N. İ. Abacı (Ed),

Dijital girişimcilik, yenilikçilik ve ARGE çalışmaları içinde (s. 65-82). Efe Akademi Yayınları.

Gence, Z., Ural, S.A. ve Aksu, E. (2024). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş yüküve proaktif kişiliğin düzenleyici rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma modeli. *Human Factors in Aviation and Aerospace, 1* (1), 56–70 https://doi.org/10.26650/hfaa.2024.1470873.

Ghapanchi, A. H., & Aurum, A. (2011). Antecedents to IT personnel's intentions to leave: a systematic literature review. *Journal of Systems and Software, 84*(2), 238-249. doi:https://doi.org/10.1016/j.jss.2010.09.022.

Gülergün, E. C., Karakoç, H. D., ve Hatipoğlu, C. A. (2013, 03 27). *İlaç sektör araştırması, rekabet kurumu*. Rekabet Kurumu, III. Denetim ve Uygulama Dairesi Başkanlığı: http://www.iso.org.tr/Sites/1/upload/files/ilac-sektor-arastirmasi-rekabet-kurumu-450.pdf adresinden alındı.

Güzelyurt, O. (2020). Özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki. [Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi].

Herzberg, F. (1966). The theory of motivational and maintenance needs. Arizona State University.

İEİS. (2023). İlaç endüstrisi, Dünya ve Türkiye'de ilaç pazarı. İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası: https://www.ieis.org.tr/tr/dunya-ve-turkiye-ilac-pazari adresinden alındı.

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.

İnanır, A. (2020). Örgütsel çeviklik. M. Sağır (Ed), *Modern işletmecilikte yönetsel konular* içinde (s. 71-80). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.

Karakuş, Ş. ve Yardım, M. (2014). Algılanan örgütsel değişim, belirsizlik, iş doyumu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler. *İş ve İnsan Dergisi, 1*(1), 21-31.

Keser, A. ve Bilir, K. B. Ö. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(3), 229-239.

Kılıç, G., ve Gülen, M. (2019). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Afyonkarahisar örneği. Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 3*(4), 1570-1588.

Kline, R. B. (2009). Becoming a behavioral science researcher: A guide to producing research that matter. New York: The Guilford Press.

Ladikli, M. F., ve Arslan, H. (2023). Kavramsal ve kuramsal olarak iş doyumu. *İbn Haldun Çalışmaları Dergisi, 8*(2), 139-174. doi:10.36657/ihcd.2023.112.

Macit, M., ve Aydoğan, S. (2023). Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet algısının iş tatminine ve iş ile bütünleşmeye etkisi.

Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR), 9(1), 1-18.

Merdan, E. (2022). Stratejik yönetim sürecinin örgütsel çeviklik ve algılanan çevresel belirsizlik üzerindeki rolünün incelenmesi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5*(2), 93-110. https://doi.org/10.54993/syad.1107574

Nurtanış-Velioğlu, M. (2002). Pazarlamada etik karar alma davranışına yönelik bir model ve beşeri ilaç sektöründe uygulama. [Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi].

Oruç, Ş. (2021). Toksik liderlik algısının hizmet inovasyon davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde metanetin düzenleyici rolü. [Doktora Tezi, Aksaray Üniversitesi].

Özbek, Ö. (2019). Dönüşümsel liderlik algısının örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisinde kuşak farklılıklarının incelenmesi: İlaç sektöründe bir araştırma. [Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi].

Özen, Ö. (2016). *İlaç sektörünün yapısı, stratejileri, güncel pazarlama yöntemleri ve yaklaşımları.* https://www.researchgate.net/publication/325265051_ILAC_SEKTORUNUN_YAPISI_STRATEJILERI_GUNCEL_PAZARLAMA_YONTEMLERI_VE_YAKLASIMLARI

Özer, F., ve Yurdun, A. (2012). Birleşme/devir alma süreci yaşayan örgütlerde paternalist liderlik tipinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 4*(2), 71-80.

Özeroğlu, E. (2019). Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi; İstanbul ili Beylikdüzü ilçesinde özel hastanelerde bir uygulama. [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi].

Özgünay, P. (2022). Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin bir araştırma. [Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi].

Özgünay, P., ve Çöp, S. (2023). Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin bir araştırma. *Akademik Hassasiyetler, 1*0(23), 560-583. https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1336593.

Seçer, İ. (2015). Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci; SPSS ve LISREL uygulamaları. Ankara:Anı Yayıncılık.

Şeker, S. E. (2015). Saldırgan yazılım geliştirme. *YBS Ansiklopedisi, 2*(1), 12-15.

Sekman, M. ve Utku, A. (2009). *Çevik şirketler: Kurumsal ataleti yenmek* (6. Baskı b.). İstanbul: Alfa Yayınları.

Seymen, O. A., Durmaz, Ç. ve Çakır, S. (2023). Sessiz istifa davranışı, işten ayrılma niyetinin neresinde? Bütünleştirici bir kavramsal değerlendirme. E.B. Biçer ve O. Şanlı (Ed)., *Sosyal, insan ve idari bilimlerde güncel yaklaşımlar 1* (s. 949-980) içinde. İzmir: Duvar Yayınları

Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manu factoring organizations: introduction. *International Journal OF Production Economics, 62*(1), 7-22.

Sharifi, H. ve Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice: application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management, 21*(5/6), 772-794.

Sunman, G. (2023). Örgütsel çeviklik. Y. Gülbahar (Ed.), *Örgütsel davranış güncel konular* (s.93-106) içinde. Ankara: Özgür Yayınları

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics.* Boston, MA: Pearson.

Tarakçı, Z. ve Özgenel, M. (2023). Örgütsel çeviklik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın aracılık rolü: belediye çalışanları üzerine bir alan araştırması. *Business, Economics and Management Research Journal, 6*(1), 83-99. https://doi.org/10.58308/bemarej.1233753

Taşdemir, B. (2017). Algılanan stratejik liderlik davranışı ve iş tatmini ilişkisi: örgütsel bağlılığın aracılık rolü. [Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi].

Tümay N. (2020). *Agile devri*. İstanbul:Okuyan Us Yayınları

Turan, H. Y. (2021). Algılanan çevik liderlik davranışının çalışanların performans düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi: Antalya'daki otel işletmelerinde bir araştırma. [Yüksek Lisans Tezi, İskenderun Teknik Üniversitesi].

Varol, F. (2010). Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine olan etkisi: Konya ili ilaç sektörü çalışanları üzerine bir uygulama [Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi].

Womack, J. P., ve Jones, D. T. (2020). *Yalın düşünce*. (O. Yamak, Çev.) Optimist.

Zeren, D., ve Boynukısa, M. (2020a). Covid-19 sürecinde beşerî ilaç sektörünün sektör yöneticilerinin perspektifinden değerlendirilmesi ve pandemi sonrasına yönelik projeksiyonlar. *Journal of Management Theory and Practices Research, 1*(1), 26-44.

Zeren, D., ve Boynukısa, M. (2020b). Covid-19 ve beşeri ilaç sektörü. E. Şen, D. Hıdıroğlu, ve O. Yılmaz (Ed), *Covid-19 pandemisinde yönetim ve ekonomi* içinde(s. 387-402). Ankara: Gazi Kitabevi.

Zhang, D. ve Sharifi, H. (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy: a taxonomical approach. *IEEE Transactions on Engineering Management, 54*(2), 351-370.

BÖLÜM V

Organizasyonlarda Çeşitlilik ve Çeşitlilik Yönetimi

S. Şeyma YARIMBAŞ[1]

GİRİŞ

Çeşitlilik, günümüzde giderek yaygınlaşarak küreselleşme, politik, sosyal ve ekonomik alanlarda hızla önem kazanmaktadır. Yaşamın her alana nüfuz eden çeşitlilik, işletme yöneticileri açısından ele alınması gereken bir konu haline gelmiştir. Çünkü çeşitliliğin artması işgücünün yapısındaki çeşitlilik artışını beraberinde getirmektedir. Zaman zaman yöneticiler için dengeyi sağlamak zor gibi gözükse de iyi bir yönetici çeşitlilikleri işletme yararına kullanmayı hedef haline getirmelidir. Irk, etnik köken,

---

[1] Bu çalışma Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü bünyesinde hazırlanan "İŞLETMELERİN ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK POLİTİKALARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA" başlıklı tezden türetilmiştir. Yüksek lisans öğrencisi, S. Şeyma YARIMBAŞ tarafından hazırlanmıştır.
Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme, Sakarya/Türkiye,ORCID: 0009-0002-8421-5369 seymayrmbs@gmail.com

cinsiyet, farklı bakış açıları, deneyimler, yaşam tarzı, din, dil gibi demografik özellikler bir organizasyon için yenilik ve yaratıcılık potansiyeli nedeniyle rekabet avantajı sağlayan unsurlar olabilirler.

Çeşitlilik yönetimi, demografik unsurların çeşitlenmesi ile Kuzey Amerika'da ortaya çıkmıştır. Çeşitlilik yönetimi ile ilgili ilk çalışmaları yapan Roosevelt Thomas "*Irk ve Cinsiyet Ötesinde*" başlıklı eserinde çeşitliliklere olumsuz bakılmasını vurgulamıştır (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği [PERYÖN], 2018; Şahin, 2019: 16). 1950'lerden 70'lere kadar siyah beyaz ayrımı (etnik köken) ve kültür problemlerine karşı sivil hakları savunan *"anti ayrıcımlık"* hareketi ortaya çıkmıştır. Eşitsizliklere karşı da *"olumlu eylem"* planları uygulanmıştır. Çeşitlilik yönetimi kavramı ise küreselleşmeyle birlikte anti ayrımcılık hareketine karşılık 1980'lerde ABD'de, 1990'larda Avrupa'da ortaya çıkmıştır. Çeşitlilik yönetimi kavramı günümüzde birincil ve ikincil boyut çeşitlilik olarak karşımıza çıkar.

Her ülkenin yasal, kültürel ve sosyal bağlamına göre işletmelerin, çeşitlilik yönetimi kavramını ele almaları ve çeşitliliği değerlendirmeye açık olmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Gerçekleştirilen ön yazın taramasında, işletmelerde çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimi konusuna yönelik farkındalıklarının yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Bu çalışmada veya yazında mevcut çalışmalar incelenerek; çeşitlilik, etkin ve stratejik olarak nasıl yönetilir? Çeşitliliğin örgütsel yarar ve zararları nelerdir? gibi soruların yanıt bulmak amaçlanmaktadır. Ayrıca çeşitlilik yönetiminin öneminin anlaşılmasını sağlamak ve çeşitliliğin farklı boyutlarını açıklamak bir çalışmanın bir diğer amacıdır.

1. ÇEŞİTLİLİK VE ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİ KAVRAMLARINA GENEL BAKIŞ

1.1. Çeşitlilik Kavramı

Çeşitlilik nasıl farklı olduğumuzla ilgili değil. Çeşitlilik, birbirinin benzersizliğini kucaklamakla ilgilidir. - Ola Joseph

Çeşitlilik kavramının tanımı kolay gibi gözükse de her kurum veya kuruluşun çeşitliliğin ne olduğuna dair kendine has görüşleri mevcuttur (Pizevski & Nilsson, 2014:11). Çeşitliliğin ne olduğunu anlamak için ilk önce bu terimin anlamının ve kapsamının net bir şekilde ortaya konulması lazımdır. Organizasyonda çeşitliliği benimseyen yaratıcı ekipler oluşturmak, çatışmaları yönetmek, bireylerin işlerini en iyi şekilde yapması çeşitliliğin ne anlama geldiğini bilmeyi gerektiren konulardır (Tayeb, 2004:6).

Çeşitlilik, her bir çalışanın benzersiz olduğunu bilmek, herkesin farklı bir geçmişe sahip olduğunu kabul etmek ve başkalarının ideolojilerine tahammül etmektir (Estlund, 2003:120-122). Çeşitlilik, ekip içi analizleri, mevcut beceri ve yetkinlikleri şirket hedeflerine yansıtmak için bir avantajdır. Çeşitliliğe sahip bir organizasyon bir moda ya da trend olmaktan ziyade yeniliği ve verimliliği teşvik etmek için vazgeçilmez bir unsurdur.

Şirketlerde giderek artan uluslararasılaşma, çokkültürlülük ve küreselleşmeyle iş yaşamında çeşitliliğin önemi giderek artmaktadır (Kuusela, 2013). Çeşitliliğin sürdürülebilir olması için de organizasyon çevresinde meydana gelen değişimlere odaklanıp bu değişimlerin nedenlerini anlayan, bunun yanında her çalışanın cinsiyet, ırk, milliyet, din gibi niteliklerine saygı duyarak onların

kariyer hedeflerini sürdürebileceği kurumsal kültür anlayışını organizasyonlarda oluşturmak değer kazanmaktadır.

Bazı şirketler, çeşitliliği savunduklarını beyan ederler ancak gerçek hiç de öyle değildir. Çeşitlilik her organizasyonun belirli bir düzeyde dikkate alması ve ilgilenmesi gereken bir konudur. Fakat bazı organizasyonlar bu durumu sadece yasal gerekliliklerden dolayı yerine getirilmesi gereken faaliyet ve uygulamalar olarak görmektedirler (Harvard Business Review Türkiye, 2022). Organizasyonda çeşitliliğin benimsenmesi zayıfsa, o organizasyonun çeşitliliğe olan yaklaşımlarının gözden geçirilmesi gerekir (Pizevski & Nilsson, 2014:8).

1.2 Çeşitlilik Yönetimi Kavramı

Günümüzde işletmeler rekabet avantajı elde etmek için çalışanlarının farklı deneyimlerine ve bakış açılarına her zamankinden daha çok önem vermektedirler. Farklı bakış açılarını bir araya getirme çabası bu çeşitliliği etkin bir şekilde yönetebilme gerekliliğini doğurur. Küreselleşen dünyada çeşitliliklerin verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesi çeşitlilik yönetiminin doğru ve net bir şekilde tanımlanmasına bağlıdır (Ersöz, 2021:17).

Çeşitlilik yönetimi, bireylerin benzer ya da çeşitli özelliklerinin fark edildiği, bu özelliklerin kabul edilip değer görüldüğü bir süreçtir. Bu süreç çeşitliliklerin teşvik edildiği, çeşitliliklerin birey ile grup düzeyinde performansı arttıran adeta kaldıraç etkisi yaratan tüm sistemlerin çeşitlilik yönetimini desteklemesi gerektiğini vurgular (Süral, 2007:112).

Son zamanlarda kadınlar, azınlıklar, göçmenler ve yaşlılar gibi çeşitli gruplardan bireylerin iş gücüne katılım oranının artması,

değişen ve gelişen iş gücü yapısı ile birlikte tüketici beklentilerindeki yükseliş, çeşitlilik yönetiminin önemini arttırmıştır (Akduru, 2019:31). Bu değişen demografik iş gücü yapısını anlamlandırmak, etkili yönetim anlayışını benimsemek ve çeşitlilik yönetimine yönelik stratejiler belirlemek bu sürecin önemli adımlarındandır (Vural, 2019, s.43)

Etkin bir çeşitlilik yönetimi, işletmelerin hedeflerine ulaşmasına, çalışan verimliliğinin artmasına, yeni müşterilere ulaşma şansının artmasına değişen iş gücü yapısını oluşturmasına yardımcı olur (Tepe & Yılmaz, 2022:937). Çeşitliliğin etkin bir şekilde yönetilmesi aynı zamanda liderlere büyük bir sorumluluk yükler. "Çeşitlilik yönetiminde özel bir strateji belirlenmeden, üst yönetim tarafından sahiplenilmeden, sorumluluklar üstlenilmeden birkaç stratejik unsurla uygulanması olanaksızdır" (Demirel, 2019:31). Yönetimin başarısı, strateji ve politikaların yanı sıra eşit fırsatlar, eğitim ve kapsayıcı bir organizasyon kültürüyle de doğrudan ilişkilidir (Demirel, 2019:32).

"Bir işletme, çeşitlilikleri etkin ve stratejik olarak yönetmek için; organizasyonun ihtiyaçlarını net bir şekilde tanımlaması ve bu ihtiyaçların neden önemli olduğunu, güçlü ve zayıf yönlerini (SWOT analizi) doğru bir şekilde analiz etmesi kritik bir rol oynar. Dahası ihtiyaç duyulan unsurların ortaya çıkaracağı sorunların tespiti ve bu sorunların çözüme kavuşturulması önemlidir" (Keil & ark., 2007:4-5). Bir işletmenin çeşitlilikleri kabul etmesi için değişime direnç göstermemesi gerekir. Değişime açık olmazsa aksi halde olumsuzlara sebebiyet veren durumlar, bireyler ve işletme dinamiğinde yer alması mümkün olmayacaktır (Keil & ark., 2007:5).

Çeşitlilik yönetimi bir yapboza benzer. Her bir parçası kendine özgü bir öneme sahiptir. Doğru yerleştirildiğinde anlamlı bir bütünü ifade eder. Bu stratejik adımlarda doğru bir şekilde takip edildiğinde işletme daha fazla çeşitliliği ve üyeyi kendine çekebilir. İşletmenin odak noktası, benzerlikleri ve çeşitlilikleri tanımaktan çok, nasıl yönetilmesi gerektiğiyle ilgilidir.

Çeşitlilik yönetimine stratejik bir bakış, organizasyon bünyesinde çeşitlilik üzerine tartışmaların kaçınılmaz olmasına neden olur çünkü çeşitliliklerden her zaman öğrenilecek bir şey vardır. Tartışma ortamı etkin bir çeşitlilik yönetiminde sinerjiyi arttırır. Çeşitliliğin dinamiği, merak uyandırma, esneklik, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve organizasyondaki çeşitliliğin gücünü pekiştirmesi açısından önemlidir (Kuusela, 2013:40). Bu bağlamda, çeşitliliği yönetmek yalnızca organizasyon içindeki sinerjiyi arttırmakla kalmaz, aynı zamanda küresel anlamda iş birliği açısından da köprü görevi üstlenir (Yang, 2024:2). Kaynak paylaşımı ve bilgi alışverişi, yenilikçi iş birliklerini mümkün kılarak şirket gelişimine katkı sağlar. Çeşitliliği organizasyonda egemen kılmak çeşitli müşteri beklentilerini anlamayı sağlar. Eğer bir organizasyon rakiplerinden farklı olmak istiyorsa, herkesin benzersizliğini ve çeşitli özelliklere sahip olduğunu kabul etmesi gerekir. Melinda Gates'in de belirttiği gibi, "En iyi organizasyonlar, çalışanların kendileri gibi olmasına olanak tanıyanlardır". Bu yaklaşım, yaratıcılığı teşvik eder, verimliliği arttırır, inovasyonu destekler ve işletmenin başarısını güçlendirir (Demirel, 2019:3-5).

Son olarak, çeşitlilik yönetimi örgütsel başarıyı arttırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların daha güçlü bir aidiyet duygusu geliştirmelerini sağlar. Aidiyet duygusu yüksek olan çalışanlar,

kendilerini gizlemelerine gerek kalmadan, sahte davranışlar sergilemeden özgürce kendilerini ifade edebilirler. Böylece kendilerini değerli hissetmelerine ve organizasyona daha bağlı olmalarına neden olur. Bu da uzun vadede sürdürebilirliğini ve toplumsal sorumluluk anlayışını destekler.

ORGANİZASYONLARDA ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Küreselleşmenin artmasıyla birlikte iş gücündeki çeşitliliğin artması, çeşitliliğin sebep olduğu karmaşıklıkların işlere yansımasıyla çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimi, iş hayatında merkezi bir rol almıştır.

Day, Cross, Ringseis ve Williams'a göre (1999); *"Çeşitliliklere değer vermek; ahlaki olarak zorunludur, yasaldır ve örgütsel performansı arttırmaktadır"* Bu düşünce tarzı örgütün rakiplerinden bir adım önde olmasına neden olur. İşletmenin etkinliğini arttırmak için çatışmaları azaltmaya yönelik çalışmalar yapmak, verimliliği arttırma isteği, müşterilerin ihtiyaçlarına karşılık vermek, kültürel çeşitliliği kabul etmek çeşitliliği etkin yönetme ihtiyacını uyandırmaktadır (Sürgevil, 2022:116) İş gücü çeşitliliğinin etkin yönetilmesi için çeşitliliği oluşturan bireylerin ihtiyaçları karşılanmalı, yeni politikalar ileri sürülmelidir. Yöneticilerin, benzerliklerle farklı olanı uyumlu hale getirmesi gerekmektedir (Tepe & Yılmaz, 2022:2).

Çeşitli ve benzersiz yetenekler bir arada olduğu zaman işletmelerde olumlu çıktıların görülme potansiyeli yükselir. Fakat çeşitliğe sahip bireylerin, alıştığı şeyler veya görüşlerle farklı varsayıma doğru yönelmeleri sıkıntı yaratabilir. Organizasyonda bir

ekip tek bir konu üzerinde problem çözmede iyiyken başka bir ekip, mükemmel fikirleri varken ayrıntıları göremeyebilir, bazılarının da satış yetenekleri harikadır. Tepe yönetimi, bazen yanlış kişilere olmayacak işler, görevler vermelidir. Böylece ortaya çıkabilecek zorluklara karşı savaşmayı öğrenirler (Kuusela, 2013:39).

"Çeşitlilik, bireyden organizasyona doğru, yani özelden genele doğru bir süreç izler. Ancak, bu süreç yalnızca organizasyon düzeyinde sınırlı kalmamalıdır; çeşitliliğin ekosisteme doğru genişlemesi gerekmektedir. İş dünyasında gerçek bir çeşitlilik sağlanması, yalnızca bireylerin ya da organizasyonların bu durumu kabul etmesi veya bu doğrultuda kararlar alıp uygulamasıyla mümkün değildir. Çeşitliliğin sürdürülebilir bir şekilde benimsenebilmesi için, tüm paydaşların—tedarikçiler, perakendeciler ve ithalat-ihracat yapılan firmalar gibi—bu prensibi benimsemesi ve uygulaması kritik öneme sahiptir "(Harvard Business Review Türkiye, 2022).

Çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimi, bir organizasyonun yönetim kalitesinin sürdürebilirliğini arttırma potansiyeline sahiptir. Günümüz iş dünyası çeşitliliğin yerel ve uluslararası pazarda verimliliği arttırdığını düşünmeleri, fırsat olarak görmeye başlamaları, yarının geleceği için iş gücünü en iyi ve etkin bir şekilde yönetmek, rekabet dünyasında hayata kalabilmek ve sürdürülebilir çeşitliliğin başarılı olması için örgütteki değişimlerin derinine inmek, onları anlamak kurumsal kültür algısı yaratacaktır. (Kuusela, 2013:42).

Çeşitlilik Yönetiminin Tarihçesi

Çeşitlik yönetimi, tarihsel süreç içerisinde çeşitli toplumların kendine özgü dinamikleri ve nitelikleri doğrultusunda şekillenmiştir. İnsanlar topluluklar halinde yaşamış ve bu topluluklar, kendine has nitelikler ve değerler barındırarak gittikçe birbirlerinden ayrılmıştır (Ölmez, 2022:8).

Çeşitlilik yönetimi, esasında organizasyonlarda bireylere eşit fırsatlar sunarak her türlü çeşitliliğe saygı duyulması gerektiğini belirten bir anlayıştır (Sürgevil & Budak, 2008:67-68). Araştırmalara göre, eşit istihdam Sanayi Devrimi'nden bu yana herkesin üzerinde durduğu ama hayata geçirmeye cesaret edemediği bir konu olmuştur.

Çeşitlilik ve çeşitlilik yönetiminin geçmişi uzun gibi görünse de aslında yeni bir olgudur (Sürgevil, 2008). Çeşitlilik yönetimi, Kuzey Amerika'da demografik değişimlerin, yasaların, davaların, rekabetçi baskıların, engelliler ile kadınların iş hayatına girmesi, çok ulusu işletmelerin artmasının etkisiyle biçimlenmiştir (Erbil & Özbilgin, 2022:8; Atasoy, 2012:1). Toplumsal çeşitliliğin yoğun olduğu ABD ile birlikte Avustralya, Kanada gibi ülkelerde de yayılmış, zamanla küresel bir anlayış haline gelmiştir (Kevser, 2020:87). Kısaca çeşitlilik yönetimi perspektifi, iş dünyasında değişimlerin kapısını aralayarak ciddi dönüşümlerin başlangıcı olmuştur.

Çeşitlilik yönetimi, Amerika Birleşik Devletleri'nde 20. Yüzyılın sonlarına doğru iş dünyasında yer bulmaya başladıkça, toplumsal eşitlik hareketlerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu dönemde siyah beyaz ayrımcılığı, kültürel farklılıklar ve toplumsal cinsiyet problemlerine karşı verilen savaş, fırsatlar ve eşitlik için

önem arz eden toplum direniş niteliği kazanmıştır (Sukalova & Ceniga. 2020:3). 1950 ve 1970'ler arasında yaşanan siyah-beyaz ayrımcılığı ve kültürel sorunlar, liberal anlayışın ve sivil haklar direnişinin etkisiyle anti-ayrımcılık hareketlerinin güç kazanmasına zemin hazırlamıştır. Bu hareketler, toplumsal eşitsizliğe karşı tepki niteliğinde, olumlu eylem planlarını ve eşit istihdam fırsatlarını savunmaya başlamıştır (Erdur, 2020:210-211). Küreselleşmenin etkisiyle anti-ayrımcılık hareketine karşılık olarak çeşitlilik yönetimi kavramı, 1980'de ABD'de 1990'da Avrupa 'da benimsenmiş hayata geçirilmiştir (Şahin, 2019:19).

Literatüre göre, ırk ve cinsiyet çeşitliliği, çalışma hayatında gündemde olan ve anti ayrımcılık hareketinin gelişiminde önemli rol bir oynamıştır. Organizasyonlar ırk ve cinsiyet esaslı araştırmalar yaparak örgütsel gelişime katkı sağlamıştır (Fettahlıoğlu & Tatlı, 2015:121). Roosevelt Thomas bu alanın öncü isimlerinden biri olarak "*Irk ve Cinsiyet Ötesinde*" adlı eserinde çeşitliliklere olumsuz bakılması ve işletmenin örgüt yapısındaki bozulmalarından bahsetmiştir (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği [PERYÖN], 2018; Şahin, 2019:16).

Akademik çalışmalar, cinsel tercihler ve toplumsal cinsiyet konularını 1990'lı yıllarda çeşitlilik yönetimi kapsamında ele alarak yaygınlaştığını ortaya koymuştur. Türkiye'de bu durum biraz farklılık göstermektedir. Çeşitli cinsiyet kimliklerine yönelimler hoş karşılanmazken, çalışanların cinsiyetlerini gizleyerek toplu iş yaşamına katılmamaları olağan bir durumdur. Zamanla bu anlayış yerini çeşitlilik yönetimi kavramına bırakmıştır.

1.1.1. Çeşitliliğin Kaynakları

Bireylerin yaşadıkları tecrübeler, çevrelerinden edindikleri bilgiler ve kendi düşünce dünyaları, onların kimliklerini şekillendirir. Bu süreçte ortaya çıkan çeşitlilik hem bireysel hem de toplumsal anlamda önemli bir zenginlik olarak kabul edilmelidir (Kılınç, 2009:4).

Her insan, fiziksel özellikleri, yaşam tarzı, kültürel değerleri ve alışkanlıklarıyla kendine özgü bir yapıya sahiptir. Bu farklılıklar, bireyler arasındaki çeşitliliğin temelini oluşturur (Çakar, 2020:1).

Sonuç olarak, bireylerin birbirinden farklı düşüncelere, hedeflere ve bakış açılarına sahip olması doğaldır. Bu çeşitlilik bireylerin hem kendi potansiyellerini keşfetmelerini hem de çevrelerini daha yapıcı ilişkiler kurmalarına zemin hazırlanır.

Çeşitliliğin kaynakları, genel olarak demografik özellikler olmakla birlikte, bireylerin doğuştan kazandığı nitelikler, yaşamları boyunca edindikleri tecrübeler ve kendi tercihleriyle şekillendirdikleri unsurlar üzerinden kategorize edilmiştir. Yaş, ırk, cinsiyet ve engellilik gibi doğuştan gelen çeşitlilikler dil, din, eğitim, kültür ve gelir gibi sonradan kazanılan çeşitliliklerle anlam kazanır. Bununla birlikte, kişilerin seçebileceği yaşam tarzı, bağımlılık, giyim ve görünüm gibi özellikler de çeşitlilik kaynağının önemli bir parçasını oluşturur (Kılınç, 2009:3-5).

1.1.1.1.Yaş

Yaş, insanların tecrübelerini ve değerlerini etkileyen değişkendir. Çeşitli kuşaklardan ve çeşitli yaşlarda insanlar örgütsel verimlilik ve performansa bağlı olarak çeşitli perspektifler kazanabilirler (Gül, 2023:154). Değişen işgücü yapısındaki yaş değişkeni organizasyonlarda daha yaşlı bireylerin verimli

çalışabilmesi adına bazı düzenlemeler yapmaya zorlamaktadır. Yaşlı çalışanların işgücüne katılımını onaylayacak şekilde düzenlemelerle onların yaşlarına bakmaksızın deneyimlerinden faydalanarak ihtiyaçlarını karşılamalıdır (Köksalan, 2019:54).

1.1.1.2. Irk ve Etnik Köken

"Irk kavramı biyolojik, etnik köken ise hem biyolojik hem de kültürel özellikler içermektedir" (Robbins ve Judge, 2019). Irk ve etnik köken tartışmaya açık konular arasındadır. Etnik köken genellikle ırk bağlantılı kültürel özellikleri de yansıtmaktadır. Farklı ırk ve etnik kökenden gelen bireyler ise işe alım, maaş ve terfi süreçlerinde ayrımcılıkla karşılaşabilirler (Atasoy, 2012:28)

1.1.1.3. Cinsiyet

Cinsiyet, doğuştan gelen biyolojik cinsiyet ve toplumsal cinsiyet olmak üzere ikiye ayrılır (Çapcıoğlu &Çetin 2020:5). Toplumsal cinsiyet rolleri, erkek ve kız çocuklarının toplumsallaşma sürecinde farklı şekillerde yetişmesine neden olmakta ve bu durum işe alım, terfi süreçlerinde ve organizasyon bünyesinde yapısal sorunları da beraberinden getirir (Doruköz, 2022:8).

1.1.1.4. Engellilik

Doğuştan veya sonradan ortaya çıkan fiziksel ve zihinsel çeşitliliklerdir (Genç, 2015:67). Engelli insanlar, iş dünyasında hem işverenlerin olumlu bakışı ve yasa desteğiyle daha çok yer almaktadır.

1.1.1.5. Din

Din sonradan kazanılan bir çeşitliliktir ve insanlar doğdukları andan itibaren bir dine bağlı olmazlar. Çoğu kişi ailesinin veya

çevresinin inancını benimser, zamanla bunu sorgulayarak ya aynı inancı benimser ya da başka inanca yönelecektir

1.1.1.6. Dil

"İnsan en iyi ve en çok kullandığı dili anadili olarak kabul eder. Diller insanlar arasında iletişimin temelidir ve başka bir dili bilmemek o dilin güzelliklerini hissetmeye, şarkılarını duymaya engel değildir. Her dil geçmişten günümüze uzanan benzersiz bir tarihin ürünüdür. İnsan doğası, birden fazla dili öğrenmeye ve konuşmaya elverişlidir "(Özkan, 2003). Bu nedenle ana dilinin ötesine geçerek yeni diller öğrenmek, dil çeşitliliğini arttırmanın bir yoludur.

1.1.1.7. Eğitim

İnsanlar arasındaki en temel çeşitliliklerden biri sahip oldukları farklı eğitim seviyeleridir. Eğitim, karakter gelişimini destekler ve sosyal ilişkiler kurmanın önemli bir parçasıdır. Bir organizasyonda çeşitli eğitim seviyelerinden gelmiş çalışanların olması doğaldır. Önemli olan bu farklı eğitim düzeyindeki kişilerin potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri ve organizasyonun amaçlarına katkı sunabilecekleri ortamı hazırlamaktır.

Çeşitliliğin Örgütsel Fayda ve Zararları

Küreselleşen iş dünyasında çeşitlilik, doğru ve etkili bir şekilde yönetildiğinde, işletmelere çok önemli avantajlar sunar. Çeşitliliğin organizasyonlara faydaları şu şekilde ifade edilebilir (Çakar, 2020:42; Mursallı, 2019; Taşlıyan, Çiçeklioğlu & Afşar, 2017:107; Yaratılmış, 2024:5-6]:

- ✓ Çeşitliliğin benimsenmesi işletmelerde verimliliği artıran önemli bir stratejidir ve etkin yönetimle çalışanların refahını ve iş isteğini yükseltir.
- ✓ Takım çalışmasını ve fikir paylaşımını arttıran çeşitlilik, çalışanları farklı kültürlere ve bakış açılarına açık hale getirir. Bu da işletmeye değer katmaktadır.
- ✓ Çeşitliliğin benimsendiği bir işletmede saygı göstermek esas kabul edilir. Etkin iletişimi ancak bu sayede sağlamak mümkündür. Bu da psikolojik şiddet eğilimlerinde azalmaya yol açar.
- ✓ Etkin çeşitlilik yönetimi, yeni ürünler, hizmetler ve pazarlama stratejilerinde artışa neden olur.
- ✓ Çeşitliliği benimseyen bir işletme, hem mevcut hem de yeni müşterilerin isteklerini anlayarak, müşteri memnuniyetini arttırır, güvenilirlik ve prestij kazanır.
- ✓ Dünyadaki ve teknolojik gelişim çağındaki değişimlere uyum sağlar.
- ✓ Çalışanlar sorunlara daha geniş bir perspektiften bakarak çözüm odaklı yaklaşırlar ve farklı becerilere sahip kişileri işletmeye dahil etmeyi kolaylaştırır.

Çeşitliliğe saygı duyulmadığında, etkin bir şekilde yönetilemediğinde ve anlaşılmadığında işletmeye zararı dokunur. Çeşitliliğin olumsuz etkileri şu şekilde gerçekleşebilir (Çakar, 2020:42; Mursallı, 2019; Taşlıyan, Çiçeklioğlu & Afşar, 2017:107; Yaratılmış, 2024:5-6):

- ✓ Çeşitliliğin bulunduğu ancak etkin yönetilmeyen bir işletmede moral ve motivasyon eksikliği, iletişim sorunları ve prestij kaybı yaşanması kaçınılmazdır.
- ✓ Bir işletmede, adaletli bir ortam sağlanmaz ve çalışanların hakları doğru şekilde verilmezse çeşitli sorunlar yaşanabilir. Örneğin yabancı çalışanlara yılbaşı ve bayramlarda izin verilirken yabancı olmayan çalışanlara verilmemesi diğer çalışanlar tarafından hoş karşılamayabilir.
- ✓ Çeşitli din, dil, ırk, cinsiyet, beceri ve niteliklere sahip kişiler zamanla dışlanmışlık hissine kapılabilirler. Bu durum güven kaybı, işsizlik, devamsızlık, verimlilik düşüşü ve fırsat verilmediği düşüncesine yol açabilir.

Türkiye'de Çeşitlilik ve Çeşitlilik Yönetimi Çalışmaları

Çeşitlilik yönetimi, demografik zenginliği yüksek olan Türkiye'de birçok işletmenin misyonuna entegre olmuş ve toplumun çeşitli kesimlerinde yaygınlaşarak tartışılmaya başlanmıştır (Sürgevil, 2022:191). Aşağıda Türkiye'de gerçekleştirilen çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimi ile ilgili bazı araştırmalara dair bulgulara yer verilecektir;

Acar Erdur (2020) araştırmasında; insan kaynaklarında çeşitliliğin kaynaklarının nasıl ele alındığı konusu üzerinde durmuştur. Bu araştırmada insan kaynakları departmanında çalışan otuz sekiz kişiyle görüşülüp organizasyon bünyesinde çeşitliliğin nasıl değerlendirildiği irdelenmiştir. Türkiye’de ne tür çeşitliliklerin olduğu ve çeşitlenen grupların neler olduğu sorusuna cevapları ise: etnik köken, dini yönelim ve siyasi görüşler olduğu tespit edilmiştir.

Türk- Kürt kimliği, Alevi- Sünni, laik- dinci gibi etnik köken, mezhep ve inanç çeşitliliklerinin yer aldığını belirtmişlerdir. Özellikle cinsiyet kavramı kadınların dışlandığını evli/dul, çocuklu/çocuksuz, giyim tarzları (açık/kapalı) gibi konularda problem yaşadıkları ifade edilmiştir. Aile normları dışında her konuya ayrıntılı bakılmasa da ekonomik durum ve engellilik konusu da önemli sorunlardır. Ama içlerinden en önemlisi engelliliktir. Katılımcıların en az cinsel yönelimle ilgili cevapları bulunmakla beraber cinsel yönelimin hassas bir konu olduğunu değerlendirmişlerdir. Katılımcılara "Çeşitlilik yönetimi nedir?" diye sorulduğunda Türkiye'de insan kaynakları pratiğinin yetersiz olduğu, fırsat eşitliğin güç olduğunu vurgulamışladır.

Yücelen ve Kamasak (2007)'ın araştırmalarına göre; son zamanlarda işletmelerde çeşitli yeteneklere ve becerilere sahip uzman bireylerin çalışma zorunluğunun artması ve yabancı sermayeli işletmelerin Türkiye'de faaliyet göstermesi, bireylerin hak ve özgürlüklerine değer verilmesi, çeşitlilik yönetimine dair seminerlerin ve kongrelerin oluşturulması, çeşitlilik yönetimi eğitim programları, çeşitlilik yönetiminin ders programlarında yer alması verilen önemi göstermektedir.

Bu araştırmada çeşitliliğin kaynaklarının uygulamaya neden katılmadığı sorusuna; ayrıştığını ve ayrıştırıldığını belirten cevabın iş ortamına yansıdığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Katılımcılar; dışlanan grupları çeşitlilik bünyesine katmadıklarını, çekindiklerini ifade etmişlerdir. Siyasi kutuplaşmalar ve toplumsal kabullerin izin vermediği algısı, kendisiyle aynı olmayanları dışlayan bir toplum yapısına dönüştüğümüzü belirtmişlerdir. Katılımcılar, politik olaylardan uzak kalmak, hiç bulaşmak istemediklerinin ve

bölücülükle suçlanmak istemediklerini söylemişlerdir. Türkiye'de çalışanların lezbiyen/gay olduklarını açıkça belirtemediklerini çünkü Türkiye'de böyle bir durumun hiç hoş karşılanmadığı bilgisine ulaşılmıştır. Etnik köken, siyasi ve cinsel yönelimler, dini, etnik köken gibi unsurların işletmelerde iş görüşmelerinde elenme sebebi olduğu bilgine ulaşılmıştır.

Bir İK çalışanının verdiği cevapta; İnsan kaynakları şirketine başörtülü kadın alamayacağını bunun sosyal barışa zarar vereceği, şirket kültürünün bunu kaldıramayacağını ve kişinin de bu durumdan zarar göreceği bilgisini ortaya çıkarmaktadır.

Deloitte (2022)'nin yaptığı araştırmalara göre demografik özelliklerin neden olduğu çeşitliliklerin, iş dünyasında çalışanları bir hayli zorladığı ortaya çıkmıştır. Çeşitlilik bir işletme için önem arz etse de organizasyondaki eğitimsizlik ve farkındalık yoksunluğu sorunlara yol açacaktır. Araştırmaya katılanlar (440kişi);

%5.2 oranla, **cinsel yönelimler** için ayrımcılığa uğradıklarını ve ayrımcılık uygulandığını gözlemlediklerini, **%0.5** oranla yalnızca uğradıklarını belirtmişlerdir. **Cinsiyet** üzerinden değerlendirildiğinde; **%1.8** oranla yalnızca uğradıklarını, **%31.5** oranla kadınların ayrımcılığa uğradıklarını ve gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. **Eğitim** ise **%20.6** oran ile çeşitliliğin sebep olduğu mezun oldukları okul ve bölümleri üzerinden ayrımcılığa uğradıklarını ve gözlemlediklerini, **%2** ile de yalnızca uğradıklarını belirtmişlerdir. **Medeni durum veya aile normları %17,2** oranla ayrımcılığa uğradıklarını ve gözlemlediklerini **%1.4** ile de yalnızca uğrayanlardır. Bu sorun, genelde aile içinde kadına yüklenilen sorumluklar ve kadının ailedeki yerinden kaynaklıdır. **Engellilik;**

%35,8 oranla yalnızca ayrımcılığa uğrayanlar, **%5,9** ile de hem uğrayan hem gözlemleyenlerdir.

SONUÇ

Çeşitlilik yönetimi, organizasyonlarda verimliliği artıran, fikir paylaşımının mümkün kılan, etkin iletişimi kuvvetlendiren, pazarlamada kolaylık sağlayan müşterilerin beklentilerini anlayan, çözüm odaklı yaklaşan, çeşitli becerileri organizasyon bünyesine dahil eden yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat araştırmalardan anlaşıldığı gibi çeşitlilik yönetimi, farklılıklarımızla bir arada olmayı, ortak bir anlayış geliştirmeyi hedefleyen bir yaklaşım olmasına rağmen, farkındalık yoksunluğu ve eğitimsizlik sebebiyle bazı kişiler veya kurumlar tarafından ayrıştırıcı ve dışlayıcı bir hale getirilebilmektedir (Yoğun & Polat, 2015:373).

İş gücü yapısındaki çeşitlilikler farklı perspektifler ile işletmelere rekabet üstünlüğü ve getiri sağlar. Fakat bu çeşitlilikler işletme için tehdit olarak algılanmamalı, aksine doğru ve etkin bir şekilde yönetildiğinde başarıyı beraberinde getirebilir (Atasoy, 2012:93).

Çeşitlilik yönetimi, bireylerin demografik özelliklerinin ortak bir fayda da toplandığı, değer görüldüğü bir yönetim sürecidir. Bir organizasyonda çeşitliliğin yönetilmesi, o organizasyonda dışlama ve ayrımcılığın olamadığı anlamına gelmez, yani kapsayıcılığın var olduğu söylenemez. Bu iki farklı kavram, işletmenin başarısı için tamamlayıcı bir unsurdur (Bhuwal, 2022). Günümüzde işe alım süreçlerinde işverenlerin tek tip yaklaşımları,

organizasyonda kapsayıcılığın sağlanması/teşvik edilmesinde ve ayrımcılığın engellenmesinde problem yaratmaktadır.

Sürdürülebilirliğin anahtarı olarak görülen çeşitliliğin iş dünyasında yarattığı etkileri yakından incelemek, çalışma hayatındaki çeşitliliğin özünü ortaya çıkarmak ve organizasyonlardaki zorluklar ile fırsatları belirlemek büyük önem taşımaktadır (Kuusela, 2013:3). Bununla birlikte etkili bir iletişim kanalı kurarak yöneticiler ile çalışanlar arasında güçlü ilişkiler geliştirmek gerekir. Yöneticilerin çalışanlarına kulak vermesi, onları anlaması ve zaman ayırması, çeşitliliğin başarılı bir şekilde yönetilmesi için önemlidir. Gösterilen bu çabalar iş dünyasında sürdürülebilir çeşitliliğin sağlanmasına katkı sağlayacaktır.

"İşletmeler, çeşitlilik ve çeşitlilik yönetiminin gelecekte daha iyi sonuçlar doğuracağına inanarak, yerel ve uluslararası pazarda bu alanı bir fırsat olarak görmeye başlamışlardır (Kuusela, 2013:41). Türkiye'de bulunan organizasyonlar da bu konuda önemli bir farkındalık kazanmıştır. Özellikle çok uluslu büyük şirketler, kadın liderlik programları, eşit işe alım politikaları, engelli istihdamı, genç yetenek programları ve çeşitlilik uygulamaları gibi adımları hayata geçirmiştir. Bununla birlikte, LGBTI bireyler ve engelliler toplumda hâlâ dezavantajlı bir konumda yer almaya devam etmektedir. Çünkü Türkiye'de cinsel yönelimler hoş karşılanmaktadır. Toplumu oluşturan her bir bireyin, iş hayatında büyük bir rol oynadığı unutulmamalıdır "(Berkman, 2023:10-11).

Türkiye'de faaliyet gösteren organizasyonların çeşitlilik ile ilgili farkındalık göstermesi yeterli olmayıp, dünya ortalamasının altında kalmaktadır. Deloitte (2022)' nin araştırmasına göre, her on

çalışanın dördü cinsiyet ve eğitim gibi çeşitlik kaynakları sebebiyle ayrımcılığa uğradığını belirtmektedir.

Son olarak, çeşitlilik bir organizasyon için bölücü bir unsur değil, birleştirici ve güçlendirici bir unsurdur. Organizasyonlarda etkili iletişim, şeffaflık, eşitlik ve saygıya dayalı bir yönetim anlayışının benimsenmesi, çalışanların güvenini ve aidiyet duygusunu artırabilir. Çeşitliliği benimseyen işletmeler konuya dair yeterli bilgiye sahip değilse, yönetim süreci geliştirmek adına başarılı işletmelerin stratejik ipuçlarından ilham alarak organizasyonda uygulayabilir. Bu anlayışı liderlik düzeyinde teşvik eden işletmeler, sadece bireylerin değil, organizasyonun da sürdürülebilir bir şekilde gelişmesine katkı sağlar. Bu doğrultuda, çeşitliliği bir değer olarak gören her adım, işletmeleri daha kapsayıcı ve başarılı bir geleceğe taşıyacaktır.

KAYNAKÇA

Akduru, H. E. (2019). Farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenliğin rolü: bir araştırma [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.

Atasoy Z. (2012). Farklılıkların yönetimi: üniversite öğrencilerinin ayrımcılık algısının öğrenci başarı düzeyine etkisi üzerine bir araştırma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.

Berkman, G. (2023). Sürdürülebilir ve adil bir iş yaşamının anahtarı: Çeşitlilik ve kapsayıcılık. Peryön Dergisi, (104), 1-50.

Bhuwal., H. (2022). İşyerinde Çeşitliliği Yönetmek için En İyi 10 Uygulama, EmpMonitor. (29/11/2024 tarihinde https://empmonitor.com/blog/10-tips-managing-diversity-in-the-workplace/ adresinden erişilmiştir).

Çakar, H. (2020). Farklılıkların yönetimi algısı ve çalışan sesi: Türkiye'deki akademisyenler üzerine araştırma. (Yayın No:633083) [Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi]. YÖK. https://acikerisim.erbakan.edu.tr/server/api/core/bitstreams/43ce7e1c-511a-4e08-bc1a-935aba92cbeb/content

Çapcıoğlu İ. & Çetin K. (2020). Kavramsal olarak toplumsal cinsiyete kısa bir bakış. M. Talas (Ed.), Toplumsal cinsiyet içinde (s. 3-26). Ankara: İksadyayınevi.

Day, D. V., Cross, Jr., W. E., Ringseis, E. L., & Williams, T. L. (1999). Self-categorization and identity construction associated

with managing diversity. Journal of Vocational Behavior. 54,188-195.

Demirel, A. P. (2019). Renklerin Ritmi; Çeşitlilik ve kapsayıcılık rehberi, Headline Diversity Consultancy.

Doruköz, K. D. (2022). Farklılıkların yönetimi, örgütsel adalet algısı, yaşam doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinin bir model içerisinde incelenmesi [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Akdeniz Üniversitesi.

Deloitte (2022). Türkiye'de Çalışma Hayatında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Raporu. (29/11/2024 tarihinde https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/turkiye-de-calisma-hayatinda-cesitlilik-ve-kapsayicilik-raporu.html adresinden erişilmiştir).

Erbil C. & Özbilgin M. (2022). Çeşitlilik: Disiplinler Arası Bir Bakış. V. Tanrıverdi ve S. Ercan (Ed.), Sosyal Psikolojide Çeşitlilik içinde (s.1-23). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Erdur, D. A. (2020). İnsan kaynakları yöneticilerinin gözünden çeşitlilik, kapsayıcılık ve dışlayıcılık. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,, 34(1), 214-234. DOI: 10.16951/atauniiibd.533553

Ersöz, S. & Çiftçi, G.E. (2022). Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi. Hitit Sosyal Bilimler Dergisi, 15(2), 297-317. doi: 10.17218/hititsbd.1079118

Estlund, Cynthia 2003. Working Together: How Worplace Bonds Strengthen a Diverse Democracy. Oxford University Press, Cary, NC, USA.

Fettahlıoğlu Ömer O. & Tatlı Hasan S. (2015). Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamaları arası ilişkilerin saptanmasında demografik farklılıklara yönelik inceleme. Ksü Sosyal Bilimler Dergisi , 12(2), 119-140.

Gates M. (2019). Liderin en büyük özelliği empati yapabilmesi ve sevgi dolu olmasıdır. Hürriyet. (24/11/2024 tarihinde https://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/bill-gatesin-esi-basarili-evliligin-sirrini-acikladi-41209483 adresinden erişilmiştir).

Gül, N. (2023). Farklılıkların yönetimi. B. Hırlak (Ed.), Örgütsel davranış kavramlar ve araştırmalar-ı içinde (s. 1-468). Gaziantep Özgür Yayınevi.

Harvard Business Review Türkiye (2022) People Make the Brand: Çeşitlilik, Hakkaniyet ve Kapsayıcılık (DEI). (04/11/2024 tarihinde https://webinar.hbrturkiye.com/live/people-make-the-brand-cesitlilik-hakkaniyet-ve-kapsayicilik-dei adresinden erişilmiştir).

Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K. & Unruh, A. P. A. K. V. (2007). Farklılıkların yönetimi için eğitim el kitabı. Human European Consultancy.

Kevser, M. (2019). Farklılıkların yönetimi kavramına yönelik kuramsal bir değerlendirme. Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi, 1(2), 86-95.

Kılınç, S. (2009). Farklılıkların yönetimine ilişkin uluslararası bir şirkette inceleme. (Yayın No: 231403). [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. YÖK. http://acikerisim.deu.edu.tr:8080/xmlui/handle/20.500.12397/11123

Köksalan, N. (2019). Farklılıkların yönetimi. Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi , 3(6), 51-66.

Kuusela, Ksenia (2013). Diversity management – challenges and possibilities [Unpublished master's thesis]. Metropolia University of Applied Sciences.

Mursallı, İ. (2019). Farklılıkları yönetmenin işletmeler açısından avantaj ve dezavantajları. Kariyervar. (21/08/2024 tarihinde https://www.kariyervar.com/farkliliklari-yonetmenin-isletmeler-acisindan-avantaj-ve-dezavantajlari/ adresinden erişilmiştir).

Ölmez, A. Y. (2022). Farklılıkların yönetiminin iş doyumu üzerine etkisinde informal iletişimin düzenleyici rolü [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sağlık Bilimleri Üniversitesi

Özkan, R. (2003). Cumhuriyet ve dil/toplumsal birlik açısından dilin önemi. Milli Eğitim Dergisi, 160(28.07), 260-271

Pizevski, C.& Nilsson D. (2014). Is it good being the same? A study on diversity auth [Unpublished master's thesis]. School Of Health and Society.

Robbins S. & Judge T. (2019). Örgütlerde çeşitlilik. İ. Erdem (Ed.), Örgütsel davranış içinde (s. 1-688). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sukalova V. & Ceniga P. (2020). Diversity management in sustainable human resources management. Shs Web Of Conferences, 74(01033), 1-9. https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401033

Süral, Özer, P. (2007), Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitlilik Yönetimi, Gazi kitabevi, Ankara.

Sürgevil, O. (2008). Farklılık ve işgücü farklılıklarının yönetimine analitik bir yaklaşım. (Yayın No: 226825). [Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. YÖK. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Sürgevil D. O. (2022). Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi.(2.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sürgevil O. ve Budak G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(4), 65-96.

Şahin, G. (2019). Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürü üzerine etkisi ve bir uygulama [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Namık Kemal Üniversitesi.

Tayeb, Monir 2004. International Human Resource Management. Oxford University Press. Oxford, GBR.

Tepe, N. & Yılmaz, G. (2022). “Çeşitlilik” araştırmalarına bir bakış: Sistematik bir derleme. RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi, (31), 936-945. DOI: 10.29000/rumelide.1222153.

Toplumlarda çeşitliliğin önemi. (b.t). Yapıkredi. (27/11/2024 tarihinde https://www.yapikredi.com.tr/blog/yasam/yasam-kulturu/detay/toplumlarda-cesitliligin-onemi#:~:text=%C3%87e%C5%9Fitlili%C4%9Fi%20te%C5%9Fvik%20etmek%2C%20t%C3%BCm%20bireylerin,i%C3%A7in%20%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fman%C4%B1n%20%C3%B6nemli%20bir%20par%C3%A7as%C4%B1d%C4%B1r adresinden erişilmiştir).

Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., & Afşar, A., (2017), Farklılıkların Yönetimi ve Ayrımcılık Algısının Üniversite Öğrencilerinin Akademik Performansları Üzerine Etkileri: Bir Alan Araştırması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(16), 107.

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği [PERYÖN], (2018). Farklılıkların yönetimi. (23/09/2024 tarihinde https://peryon.org.tr/upload/files/whitepaper/arsiv/FARKLILIKLARIN-YONETIMI-WHITE-PAPER-PERYON YAYINLARI-2018.05.pdf adresinden erişilmiştir).

Vural, E. (2019). İşletmelerde farklılıkların yönetimi: özel sektör çalışanlarının farklılık algısına yönelik bir araştırma [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Yang, M. (2024). Research and practice on the importance of diversity and inclusive culture in human resource management. Shs Web Of Conferences, 200(02030), 1-5. https://doi.org/10.1051/shsconf/202420002030

Yaratılmış, Z. Ş. (2024). Örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürünün rolünün

araştırılması. (Yayın No:816060). [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi]. YÖK https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/

Yoğun Ayşe E. & Polat B. (2015). İş görenlerin çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimi algısına ilişkin karşılaştırmalı bir araştırma. Akademik Bakış Dergisi, (52), 361-377.

Yücelen, M. & Kamasak R. (2007). Farklılıkların etkin yönetimi: çalışanların farklılık algısı ve ampirik bir araştırma. B. Dereli (Ed.), İşgücündeki farklılıkların yönetimi içinde (s. 31-57). İstanbul. Beta Yayınları.

BÖLÜM VI

Takım Liderliği

Şefik ÖZDEMİR[1]

Giriş

Günümüzde pek çok kuruluş, belirsizlik, hızla değişen çevresel koşullar, küreselleşmenin neden olduğu yoğun rekabet ve giderek karmaşıklaşan iş görevleri gibi çok boyutlu zorluklarla karşı karşıya bulunmaktadır. Ekonomik, teknolojik ve sosyal dinamiklerin sürekli bir değişim içinde olduğu bu ortamda, kuruluşların stratejik kararları hızlı ve etkin bir şekilde alabilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu durum, şirketlerin esneklik kazanmasını, yenilikçi yaklaşımlar benimsemesini ve stratejik planlamalarını sürekli olarak güncellemelerini zorunlu kılmaktadır. Aynı zamanda, belirsizliklere ve ani değişimlere karşı adaptasyon yeteneği geliştirmek, uzun vadeli başarıyı sağlamanın temel koşullarından biri haline gelmiştir.

[1] Doç.Dr., Aksaray Üniversitesi, Sağlık Bilimler Fakültesi, Aksaray, Türkiye, sefikozdemir@aksaray.edu.tr, 05387283262, ORCID ID: 0000-0003-3005-0570

Organizasyonel yapılar ve iş süreçleri, bu yeni gerçekliklere uygun olarak yeniden yapılandırılmakta ve liderlik anlayışları da bu değişime paralel olarak evrim geçirmektedir (Hoch, Pearce & Welzel, 2010).

Mevcut iş dünyasında liderliği anlamada karşılaştığımız temel sorunlardan biri, "lider" teriminin genellikle örgütsel değişimin ön saflarında yer alan bireyleri tanımlamak için kullanılmasıdır. "Lider" kelimesi, değişim süreçlerinde ön planda olan ve görünür roller üstlenen bireyleri tanımlamak için yaygın bir şekilde, çoğu zaman ayrım gözetmeksizin kullanılmaktadır. Ancak, bu kişilerin gerçekten liderlik vasıflarına sahip olup olmadıkları konusunda ciddi tartışmalar mevcuttur. Diğer taraftan, geleneksel liderlik modelleri, disiplinler arası takım liderliğinin giderek önem kazandığı bu yeni dönemde, liderlik olgusunu tam olarak kavramamıza yetersiz kalabilmektedir. Mevcut liderler, yalnızca değişim ajanları rolünü üstlenmiş olabilirler ve bu durumda, onların liderlikleri daha çok organizasyonel değişimi tetikleyen ya da yönlendiren bireyler olmalarına dayanmaktadır. Dolayısıyla, liderlik kavramını daha geniş ve derinlemesine ele almak, disiplinler arası takımların yöneticiliği ve koordinasyonu gibi yeni ortaya çıkan liderlik anlayışlarını da kapsayacak şekilde yeniden değerlendirmek bu hususları daha iyi anlamlandırabilmek için bir gereklilik olarak görülebilir (McCallin, 2003).

Etkili grup işleyişi, insan varoluşunun en eski ve temel özelliklerinden biridir. Ancak, modern dünyada bireyselliğin öne çıkmasıyla birlikte, bu özellik giderek daha az belirgin hale gelmiştir. Artık insanlar mağaralarda birlikte yaşamıyor; bireysel evlerde, kendi başlarına yaşıyorlar. Atalarımızın gruplar halinde

avlandığı bir dünyadan, avlanırken hem avımızdan hem de birbirimizden uzak kalmamızı sağlayan ileri teknolojiye sahip bir dünyaya geçiş yaptık. Ancak ilginç bir şekilde, hala büyük başarılar elde etmek için kendimizi yeniden organizasyon yapıları içine çekmeye devam ediyoruz. Takım olmak, hem sosyal hem de iş yaşamının doğal ve hayati bir parçasıdır. Bu durum, aslında atalarımızın binlerce yıl önce keşfettiği ve bizlerin de yeniden öğrenmekte olduğu bir gerçeği yansıtmaktadır. İnsanların grup yaşamındaki temel dinamiklerini anlamak, günümüzün yüksek işlevli takımlarını oluşturmak ve bu takımlardan yüksek performans sonuçları elde etmek için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, takım çalışması ve grup içindeki etkileşimlerin önemi, modern organizasyonların başarısı için vazgeçilmez bir unsur olarak kabul edilmektedir. Bu anlayış, geçmişten günümüze uzanan bir bilgi birikimiyle, etkili takım organizasyonlarını geliştirme ve sürdürme sürecinde bize rehberlik etmektedir (Wing, 2005).

Takım liderliği, bir disiplin olarak önemli atılımların eşiğinde görünmektedir. Bu potansiyel ilerlemeler, hem takım dinamikleri hem de liderlik üzerine yapılan araştırmaların sağladığı katkılarla yönlendirilmektedir. Her iki alan da son yıllarda kayda değer gelişmeler göstermiş olsa da, bu yeniliklerin entegre bir takım liderliği anlayışını nasıl şekillendirebileceği konusuna yeterince ilgi gösterilmemiştir. Takım liderliği literatürü ile liderlik teorileri arasındaki etkileşimin, gelecekte daha kapsamlı bir liderlik modeli oluşturma potansiyeli taşıdığına inanılmasına rağmen, bu birleşimin getirebileceği sonuçlar henüz tam anlamıyla keşfedilmemiştir. Bu durum, entegre takım liderliği kavramının gelişiminde daha fazla

araştırma ve dikkat gerektiren bir alan olduğunu ortaya koymaktadır (Day, Gronn & Salas, 2006).

Bu süreç, takım liderliği konusuna olan ilgiyi artırmış ve birçok bilim insanı bu alanda kapsamlı araştırmalar gerçekleştirmiştir. Bu araştırmalar, takım liderliğinin önemi, etkili liderlik stratejileri, ekip dinamikleri ve çeşitli bireylerin bir arada çalışmasının nasıl yönetileceği gibi konuları derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle, farklı arka planlardan gelen bireylerin işbirliği yapma biçimleri, iletişim tarzları ve problem çözme yetenekleri üzerine yapılan çalışmalar, organizasyonların bu çeşitliliği nasıl avantaja dönüştürebileceği konusunda önemli bilgiler sunmaktadır (Klein vd, 2011).

Takım liderliği ve takım tabanlı organizasyonlarda liderliğin rolü üzerine bu çalışmayı temellendirme isteğimizin ana nedeni, bu kavramı derinlemesine inceleme gerekliliğidir. Takım liderliği, günümüzün karmaşık ve dinamik iş dünyasında kritik bir konu haline gelmiş olsa da, bu alanda hala çalışmalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Özellikle, takım liderliğinin tam olarak anlaşılmaması, liderlik süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Bu çalışmanın amacı, takım liderliği ile ilgili mevcut bilgi birikimini zenginleştirmek, liderlik rolünün takım tabanlı organizasyonlarda nasıl evrildiğini ve bu değişimlerin organizasyonel başarı üzerindeki etkilerini daha iyi anlamaktır.

Liderlik Kavramı

Liderlik, insan sosyal yaşamının en temel ve yaygın unsurlarından biridir. Antik dönemlerden beri pek çok bilim insanı liderliği incelemiş ve bu araştırmalar, liderlik çalışmalarının temelini

oluşturmuştur. 21. yüzyılın başından itibaren, liderlik konusuna artan ilgi, özellikle Batı yönetim ve liderlik teorilerinin Çin'de tanıtılması ve tartışılmasıyla daha da belirginleşmiştir. İşletmeler açısından liderlik, organizasyonların gelecekteki gelişimini etkileyen ve istikrarlı bir şekilde ilerlemelerini sağlayan kritik bir destek mekanizmasıdır (Jiang & Wei, 2019). Liderlik, yalnızca bir statü veya otorite meselesi olmanın ötesinde, esas olarak lider ile takipçileri arasındaki etkileşimin kalitesiyle ilişkilidir. Geleceği şekillendirecek liderler, yarının dünyasını hayal edebilme ve bu hayali gerçeğe dönüştürme yeteneğine sahip olanlardır. İyi liderler, güç ve katılım konularında derin bir anlayışa sahip olup, etkilerinin yalnızca unvanlarından değil, sıkı çalışmaları ve başkalarının saygısını kazanarak elde ettiklerini bilmektedirler. Bu farkındalık, onları sadece yönetici değil, aynı zamanda ilham verici ve vizyoner liderler haline getirir (İnce, Bedük & Aydoğan, 2004).

Zaccaro, Rittman ve Marks'ın (2001) geliştirdiği çerçeveye göre, liderlik, ekip etkinliğini ekip süreçleri üzerinde yarattığı etkiyle şekillendirir. Liderin temel görevleri arasında bilgi arama ve yapılandırma, problem çözmede bilgiyi kullanma, personel kaynaklarını yönetme ve maddi kaynakları yönetme yer alır. Liderler, ekibe misyon ve bireysel katkılar hakkında net bir anlayış kazandırarak bilişi etkilerken, motivasyonel stratejiler uygulayarak ve planlama, koordinasyon, personel geliştirme ile geri bildirim süreçleriyle motivasyonu güçlendirir. Aynı zamanda, ekip içinde çatışmayı kontrol etmek, normları belirlemek ve iklimi yönetmek de liderin sorumlulukları arasındadır. Son olarak, liderler, ekibin kaynaklara ilişkin farkındalığını artırmak, net görev stratejileri sunmak, çevresel değişiklikleri izlemek ve ekibe zihinsel odaklı geri

bildirim sağlamak suretiyle ekip koordinasyonunu sağlar (Burke, DiazGranados & Salas, 2011)

Takım Liderliği ve Önemi

Bir organizasyonda lider konumunda olan birey, aynı zamanda organizasyonun "hikâyelerini" yazan kişidir. Liderler ve takipçileri, organizasyonel hedeflere ulaşmak ve çıktılar üretmek amacıyla işbirliği içerisinde çalışır. Bu süreçte, liderin yazdığı hikâye, organizasyonun başarısının yanı sıra çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve genel iş kültürünü de şekillendirir. Dolayısıyla, lider, organizasyonun geleceğini belirleyen hikâyenin yazarıdır ve bu hikâye, bugünü olduğu kadar yarını da nasıl inşa edildiği ile ilgilidir (Cunha, Lopes & Simpson, 2018). Bireysel, takım veya organizasyon düzeyinde liderlik edebilme yetisine sahip bireyler, belirli bir liderlik sergileme eğilimindedirler. Bu durum, bireysel liderlik, takım liderliği ve organizasyon liderliği gibi farklı liderlik biçimlerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bilgi teknolojisinin hızla geliştiği günümüzde, iş süreçlerinin karmaşık hale gelmesi, daha fazla insanın işbirliği yapmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, liderlik, bireylerin, takımların ve organizasyonların başarıya ulaşmaları için kritik bir rol oynamaktadır. Modern iş dünyasında etkili liderlik, yalnızca bireysel becerileri yönetmekle kalmayıp, karmaşık görevleri koordine etmek ve işbirliğini teşvik etmek için de hayati öneme sahiptir (Jiang & Wei, 2019).

Takım liderliği, her çalışanın uyumlu ve ölçülebilir performans hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlayarak toplam katılım ve iş birliği ile performansı yönetir. Bu yaklaşım, yüksek performanslı organizasyonların günlük yaşam pratiği haline gelmiş

ve organizasyonel başarı için kritik bir unsur olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, takım liderliği, çalışanlar ile yöneticiler arasında yeni ve dinamik ilişkilerin tanımını sunarak iş yerinde iş birliği ve etkileşimi artırır. Her çalışanın kişisel hedeflerini organizasyonun genel iş hedefleri ile uyumlu hale getirerek bireylerin ve ekiplerin başarılarını optimize etmeyi amaçlayan takım liderliği, çalışanların sadece kendi hedeflerine odaklanmalarını değil, aynı zamanda organizasyonun vizyonuna ve misyonuna katkıda bulunmalarını da sağlar. Böylece, takım yönetimi bireylerin performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonun genel verimliliğini ve etkinliğini de yükseltir. Sürekli geri bildirim, açık iletişim ve bireysel sorumluluk gibi unsurları teşvik eden bu süreç, takım içindeki dinamiklerin güçlenmesine katkıda bulunur (Miller, 2014).

Başarılı bir liderlik, ekiplerin mükemmellik seviyelerine ulaşmasını sağlamak için düşünceli ve dikkatli yollarla yönlendirilmesi gerektiğini ortaya koyar. Yüksek performans gösteren ekipler, yalnızca yetenekli bireylerden oluşmaz; aynı zamanda bu bireylerin etkin bir şekilde yönlendirilmesi ve motive edilmesi için sağlam bir liderlik anlayışına ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, etkili bir ekip liderliğinin temel ilkelerinden biri, başkalarında görmek istenilen davranışları modellemektir. Bu ilke, liderin kendi davranışlarını ekip üyeleri üzerinde olumlu bir etki yaratacak şekilde şekillendirmesi gerektiğini vurgular. Yani, liderin etik değerler, iş ahlakı, iş birliği, iletişim becerileri ve motivasyon konularında örnek teşkil etmesi, ekip içinde bir kültür oluşturmasına olanak tanır. Bu tür bir liderlik yaklaşımı, ekip üyelerinin benzer davranışları benimsemesini teşvik eder ve dolayısıyla yüksek performansın temelini oluşturur. Dolayısıyla, başarılı liderler,

sadece hedeflere ulaşmakla kalmaz, aynı zamanda ekiplerinin potansiyelini en üst düzeye çıkararak, onları başarıya götüren bir yol haritası çizer (Wing, 2005).

Liderlik, kesinlikle bir boşlukta gerçekleşmez ve bu durum özellikle takımlar için geçerlidir. Takım yapıları, belirli bağlamlara bağlı olarak değişiklik gösterir ve bu da farklı liderlik zorluklarını beraberinde getirir. Takım liderliği, bireyler arasında kurulan sosyal bağları ve bu takımların organizasyonel bağlamda diğer takımlarla olan ilişkilerini kapsar. Bu bağlamdaki unsurlar, takım liderliğini şekillendiren etmenlerdir (Day, Gronn & Salas, 2006).

Görüldüğü gibi son yıllarda işyerleri giderek daha çeşitli bir yapıya bürünmekte ve bu çeşitlilik, organizasyonların dinamikleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Farklı arka planlara sahip bireylerin bir araya gelmesi, sadece zengin bir beceri yelpazesi ve çeşitli bakış açıları sunmakla kalmayıp, aynı zamanda ekip içinde etkili liderlik gereksinimlerini de artırmaktadır. Çeşitliliğin sağladığı avantajlar, inovasyon ve yaratıcılığı teşvik ederken, aynı zamanda farklı kültürel ve bireysel dinamiklerin yönetilmesini gerektirir. Bu noktada, çalışma ekiplerinin kullanımı giderek yaygınlaşmış ve bu ekipler, organizasyonel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynamaya başlamıştır. Bu değişim süreci, takım liderliği konusuna olan ilgiyi artırmış ve birçok bilim insanı bu alanda kapsamlı araştırmalar gerçekleştirmiştir. Bu araştırmalar, takım liderliğinin önemi, etkili liderlik stratejileri, ekip dinamikleri ve çeşitli bireylerin bir arada çalışmasının nasıl yönetileceği gibi konuları derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle, farklı arka planlardan gelen bireylerin işbirliği yapma biçimleri, iletişim tarzları ve problem çözme yetenekleri üzerine yapılan çalışmalar, organizasyonların bu

çeşitliliği nasıl avantaja dönüştürebileceği konusunda önemli bilgiler sunmaktadır (Klein vd, 2011).

Tüm bunlardan yola çıkarak kısaca takım liderliğinin modern iş dünyasındaki önemini vurgulamak ve etkili liderliğin organizasyonların başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamadaki kritik rolünü ortaya koymanın önemi ve takım liderinin yapması gerekenler şu şekilde özetlenebilir (Gerras & Clark, 2011):

1. **Değişen İhtiyaçlar:** 21. yüzyılın dinamikleri, endüstriyel çağda geliştirilen liderlik modellerinin yetersiz kaldığını göstermektedir. Takım liderliği, bu değişimlere uyum sağlamak için gereklidir.
2. **Kolektif Zeka Kullanımı:** Bireysel liderlik yetenekleri, ekiplerin kolektif zekasından ve sinerjisinden yararlanma yeteneği ile aşılmaktadır. Takım liderleri, bu kaynakları etkin bir şekilde kullanmalıdır.
3. **Belirsizlikle Başa Çıkma:** Önümüzdeki yıllarda liderler daha fazla belirsizlikle karşılaşacak ve bu durum, etkili stratejiler geliştirmeyi zorunlu kılacaktır.
4. **Çeşitlilik ve Diyalog:** Takım liderleri, farklı bakış açılarını sentezlemek ve yaratıcı planlar geliştirmek için ekip üyeleri arasında diyalog ve üretken tartışmaları teşvik etmelidir.
5. **Ekip Üyesi Seçimi:** Askeri liderlerin, sivil meslektaşlarının aksine ekip üyelerini seçememesi,

liderliğin daha fazla yetenek ve beceri gerektirdiği anlamına gelir.

6. **Öz Farkındalık ve Alçakgönüllülük:** 21. yüzyıl ekip liderlerinin, öz farkındalık, alçakgönüllülük ve özverili olmak gibi nitelikleri sergilemesi beklenmektedir.
7. **Başkalarının Görüşlerine Saygı:** Takım liderleri, kendi fikirlerini savunurken diğerlerinin görüşlerini anlama ve kabul etme yeteneğine sahip olmalıdır.
8. **İletişim Becerileri:** Takım liderleri, açık ve etkili iletişim kurarak sadece talimat vermekle kalmamalı, aynı zamanda gerekçeleri de açıklamalıdır.
9. **İkna Edici Argümanlar Geliştirme:** Ekip liderleri, eleştirel düşünceyi teşvik eden bir ortamda farklı bakış açılarını dikkate alarak ikna edici argümanlar oluşturmalıdır.
10. **Güven Ortamı Yaratma:** Ekip liderleri, yapıcı dürüstlük ve dürüst geri bildirim ile ekip üyeleri arasında güven geliştirmeye odaklanmalıdır.
11. **Özerklik ve İşbirliği:** Takım liderleri, kendi otoritelerini korurken ekip üyeleriyle işbirliği yaparak "içeriden liderlik" yapmalıdır.
12. **Bilgi Paylaşımını İzleme:** Takım liderleri, ekip üyeleri arasında bilgi paylaşımını yakından izlemeli ve kurumsal hedefler hakkında net bir anlayış sağlamalıdır.

13. **Stratejilerin Açıklığı:** Liderler, ekip üyelerinin stratejilerin arka planını anlamalarını sağlamak için gerekli diyaloğu ve mantığı açıklamalıdır.
14. **Uyum Sağlama Şansı:** İyi bir iletişim ve strateji açıklaması, takımın organizasyonun genel hedefleriyle uyum sağlamasını kolaylaştırır.

Etkili Bir Takım Liderinin Özellikleri ve Rolleri

Bir liderin stratejik vizyonu, güzel sanatlarda kullanılan hayal gücüne benzer şekilde, dünyanın idealize edilmiş bir tasvirini sunmaktadır. Bu vizyon, deneyimlere dayanmaktan ziyade bir fotoğrafın resmedilmesi gibi karşımıza çıkar. Yaratıcı buluş, genel anlamda liderlikte ve özellikle bir organizasyonun stratejisinin tasarımında hayati bir rol oynamaktadır. Sahne sanatlarında, yazar, izleyicileri anlatmak istediği hikâyeye inandırmak için kelimeler ve aksesuarlar kullanarak etkili bir iletişim ve etki oluşturma sürecine katkıda bulunur. Benzer şekilde, bir lider de bu teknikleri kullanarak "kamuoyunun" hikâyesine inandırmaya çalışabilir (Cunha, Lopes & Simpson, 2018).

Bir ekip üyesinin bireysel bir lider olup olamayacağı, diğer ekip üyelerinin davranışlarını gözlemleyerek değerlendirilebilir. Ekip üyelerinin liderlik tarzları, motivasyonları ve geçmiş deneyimleri, bu durumu şekillendiren önemli faktörlerdir. Bir ekipte öne çıkan dört ana liderlik davranışı; yapı başlatma, vizyon iletişimi, değerlendirme ve entelektüel uyarımdır. Yapı başlatma, ekip görevlerinin başarılı bir şekilde tamamlanmasını teşvik etmeyi amaçlayarak görev odaklı liderlik davranışının bir örneğini oluşturur. Vizyon iletişimi ise başkalarını, belirlenen vizyonun

gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaya ikna etmeye yönelik bir değişim odaklı liderlik davranışıdır ve dönüşümsel liderliğin önemli bir parçasını oluşturur. Özen, diğer ekip üyelerinin duygularına dikkat etmeyi ve onlara dostça yaklaşmayı hedefler. Bu davranış, güçlü kişilerarası ilişkiler kurma vurgusuyla ilişki odaklı bir liderlik biçimidir. Ekip üyeleri entelektüel uyarım gösterdiğinde, diğer üyeleri farklı düşünmeye teşvik eder ve ekibin karşılaştığı sorunlara çözüm bulma sürecine katkıda bulunurlar (Jiang ve Wei, 2019).

Etkili bir takım liderinin taşıması gereken başlıca nitelikler arasında güvenilirlik, etkili iletişim kurabilme, empati gösterme, karar alabilme yetisi ve vizyoner bir bakış açısına sahip olma gibi özellikler yer almaktadır. Takım liderleri, takım çalışmasını optimum düzeyde tutacak bir atmosferin oluşmasında kritik bir rol oynamaktadır. İyi bir lider, takım üyelerinin potansiyellerini ortaya çıkararak motivasyonlarını artırır ve etkili bir iletişim akışı sağlar. Bunun yanı sıra, liderin empati yeteneği, ekip üyelerinin ihtiyaçlarını ve duygularını anlamasına yardımcı olur ve bu durum, takım içindeki güven ortamını güçlendirir. Karar verme yeteneği, liderin zorluklarla başa çıkma ve etkin çözümler geliştirme kapasitesini artırırken, vizyon sahibi olma özelliği, takımın uzun vadeli hedeflerine ulaşması için gereken yönü belirler (İnce, Bedük & Aydoğan, 2004).

Takım lideri, yalnızca hedeflere ulaşmakla kalmayıp, aynı zamanda takım üyeleri arasında güçlü bir iş birliği ve dayanışma ortamı yaratmayı da içermektedir. Takım lideri, ekip içinde kabul edilen prensiplerin geliştirilmesine yardımcı olmalı ve bu prensipleri sürekli olarak desteklemelidir. Bu bağlamda, liderin rolü, takımın ortak hedeflerine ulaşmasını sağlarken, aynı zamanda bireylerin

potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için uygun bir ortam yaratmaktır. Etkili takım liderliği, takımın genel performansını artırmanın yanı sıra marka değeri oluşturma konusunda da önemli bir rol oynamaktadır. İyi bir lider, takım üyelerinin yeteneklerini tanıyıp geliştirebilir, onları motive eder ve bağlılıklarını artırabilir. Böylece, takımın başarısı yalnızca bireysel çabaların değil, aynı zamanda bir kolektif güç olarak ortaya çıkacaktır. Aynı zamanda, etkili bir lider, değişen piyasa koşullarına ve iş dünyasındaki yeniliklere hızla adapte olabilen bir anlayış geliştirir. Bu sayede, liderlik ettiği takım, yalnızca mevcut başarıları sürdürmekle kalmaz, aynı zamanda geleceğe yönelik sürdürülebilir stratejiler de geliştirebilir (Ortay, 2020).

Başarılı bir takım liderinin sahip olması gereken esneklik, uyum sağlama yeteneği ve yenilikçi düşünme gibi önemli beceriler, takımın performansını artırmada ve organizasyonel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır. Takım liderleri, açık bir iletişim ortamı ve güven inşa ederek, değişimlere hızlı bir şekilde adapte olabilir ve ekip üyelerinin bireysel gelişimlerine katkıda bulunarak etkinliklerini artırabilirler. Bu yeni liderlik rolleri, günümüzün dinamik iş ortamlarında etkili liderliğin temel bileşenlerini oluşturmaktadır (Jessup, 1990).

Lider, güçlü bir vizyon oluşturduğunda ve bunu etkili bir şekilde ilettiğinde, takipçilerinin bu vizyona katılmasını ve onu sahiplenmesini sağlayabilir. Bu bağlamda, liderin yaratıcılığı ve hayal gücü, organizasyonun geleceğini şekillendirmek ve çalışanların motivasyonunu artırmak için son derece önemlidir. Etkili bir lider, yalnızca hedefleri belirlemekle kalmaz, aynı zamanda bu hedeflere ulaşmak için bir hikâye anlatıcısı gibi hareket

ederek ekip üyelerinin bu hikâyenin bir parçası olmalarını sağlar. Bu süreç, organizasyonun hedeflerine ulaşma yolunda güçlü bir bağlılık ve tutku oluşturur (Cunha, Lopes & Simpson, 2018).

Bir lider, takım üyeleri tarafından net kararlar alabilen, üst yönetimle etkili bir şekilde iletişim kurabilen ve gerektiğinde ekibe rehberlik edebilen biri olarak değerlendirilmelidir. Takım liderinin, takımın başarılarına katkı sağlayacak bir anlayış geliştirerek kabul gören ilkelerin oluşumuna destek vermesi önemlidir. Bu ilkeler, takım içinde uygulanabilir örnekler, başarıyı değerlendirmek için belirlenmiş kriterler, performans kalitesini ölçmek için standartlar ve takım başarısını ödüllendirmek amacıyla oluşturulmuş teşvik sistemlerini içermelidir (İnce, Bedük & Aydoğan, 2004).

Takım liderlerinde aranan bir diğer özellik de öÖz değerlendirme ve öz güçlendirme süreçlerini teşvik eden koçluk yapmaktır. Koçluk yapan liderlerin, bu tür bir yaklaşımı benimsemeyen liderlere kıyasla daha etkili oldukları gözlemlenmiştir. Bu liderler, takım üyelerinin kendi yeteneklerini ve potansiyellerini keşfetmelerine yardımcı olarak ekip içindeki öz yönetimi artırmayı hedefler. Böylece, takımın bağımsızlık kazanmasını ve bireylerin sorumluluk almasını sağlayarak genel performansı ve verimliliği olumlu yönde etkilemiş olurlar (DeRue, Barnes & Morgeson, 2010).

Takım liderinin entelektüel birikimi de öenmli bir unsur olarak görülebilir. Entelektüel liderlik özelliği, ekip için net bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu etkili bir şekilde iletebilme yeteneği ile yaratıcı fikirler geliştirme ve beyin fırtınası yapma becerisi ile en iyi şekilde tanımlanabilir. Bu yönler, liderlikte önemli bir yer

tutmakla birlikte, çalışan memnuniyeti üzerine gerçekleştirilen son araştırmalar, en etkili ekip liderlerinin ekip üyelerini "motive eden, ilham veren ve değerlendiren" bireyler olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, yalnızca analitik düşünme becerileri, özellikle X Kuşağı veya milenyum kuşağından oluşan bir ekibi etkili bir şekilde ilham vermeye yeterli değildir. Bu yaklaşım, yüksek performans gösteren ve üretken ekipler oluşturmada oldukça etkili olan bir yönetici çekirdeğinin gelişmesine yol açmıştır. Yani, liderlerin sadece analitik düşünme becerilerinin yanı sıra empati ve motivasyon sağlama yetenekleri de ekiplerinin başarısında belirleyici bir rol oynamaktadır (Dyer, Dyer & Dyer, 2013).

Yüksek performans gösteren çalışanlar, organizasyona önemli bir bilgi ve deneyim birikimi kazandırmaktadır. Bu noktada, bir lider olarak onun görevi, bu yetenekli bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerileri organizasyonun ihtiyaçlarına en etkili şekilde nasıl yönlendirebileceklerini göstermektir. Ekip üyelerine, kendi bilgi ve yeteneklerini, hizmet sundukları organizasyonda ve faaliyet gösterdikleri pazarda başarılı bir şekilde nasıl uygulayacaklarını modelleme ve öğretme fırsatı sunmalıdır. Liderliğinin en önemli katkılarından biri, her bir ekip üyesinin yetkinliklerini ve bilgi birikimini, organizasyonun vizyonu ve misyonu doğrultusunda en iyi şekilde hayata geçirebilmelerine yardımcı olmaktır. Bu süreç, yalnızca bireysel becerilerin geliştirilmesini değil, aynı zamanda ekip olarak ortak hedeflere ulaşma yeteneğini de güçlendirecektir (Wing, 2005). Bu bağlamda takım liderinin rollerini şu şekilde sıralanabilir (Miller, 2014):

- ✓ **Misyon, Vizyon ve Değerleri Tanımlama:** Organizasyonun amacı, hedefleri ve temel değerlerini

belirlemek; vizyonu oluşturmak ve tüm kararların bu vizyon ışığında değerlendirilmesini sağlamak.

- ✓ **Değişim Sürecini Planlama:** Üst düzey ekibi değişim sürecine aktif bir şekilde dahil etmek ve değişim çabalarının tüm etkilerini anlamalarına yardımcı olmak.
- ✓ **Öğrenme ve Uygulama:** Üst düzey ekibin organizasyonun diğer bölümlerinden beklenen eğitim ve uygulama adımlarından geçmesini sağlamak; ekip çalışmasını geliştirerek etkili kararlara ulaşmalarını desteklemek.
- ✓ **İstenen Davranışı Modelleme:** Beklenen davranışları sergileyerek örnek olmak; organizasyondaki diğer bireylerin gözlemlerine dikkat etmek ve etkileşimde bulunmak.
- ✓ **İyileştirmeyi Güçlendirme:** Değişim sürecinde başarıyı takdir etmek ve bu başarıları görünür hale getirmek; küçük kazanımları kutlayarak motivasyonu artırmak.

Takım Oluşturma ve Geliştirme

Takım oluşturma, organizasyonlarda etkinliğin yetersiz olduğu durumlarda sıklıkla başvurulan bir stratejidir. Bu yetersizlikler; üretim veya çıktıların azalması, maliyetlerde beklenmeyen artışlar, iç ve dış müşteri şikâyetlerinde artış gibi belirtilerle kendini gösterebilir. Ayrıca, örgüt içi çatışmalar, görev ve rollerin belirsizliği, kararların yanlış anlaşılması veya uygulanamaması ve çalışanlarda motivasyon eksikliği de takım

kurma ihtiyacını ortaya çıkaran unsurlar arasındadır. İnisiyatif, hayal gücü ve yenilik eksikliği gibi durumlar, bir örgütün etkinliğini ciddi şekilde zayıflatabilir ve bu da takım oluşturmanın önemini artırır (Dyer, Dyer & Dyer, 2013).

Başarılı bir takım oluşturmanın ve sürdürülebilir başarıyı sağlamanın anahtarı, etkili sistemlerin kurulması ve bu sistemlerin sürekli olarak optimize edilmesidir; bu bağlamda, takım üyeleri ve liderler mevcut sistemlerin etkinliğini değerlendirmek ve gerektiğinde iyileştirmeler yapmakla yükümlüdür. Örneğin, performans yönetim sisteminin takımın hedeflerine ulaşmasına ve davranışlarını yönlendirmesine ne ölçüde katkıda bulunduğu gibi sorular, takımın başarısını artırmak için gerekli olan alanların belirlenmesine yardımcı olabilir. Ekip sistemlerinin etkili bir şekilde işlemesi, takım çalışmasının başarısını doğrudan etkiler; eğer sistemler, takımın ve üyelerinin işleyişine yeterince destek sağlamıyorsa, takım çalışmaları yüzeysel kalacak ve uzun vadede başarıya ulaşmak zor olacaktır. Bu nedenle, takımlar sistemlerin etkinliğini sürekli olarak sorgulamalı ve gerekli gördükleri iyileştirmeleri yapmalıdır (Ortay, 2020).

Takım liderlerinin öncelikli görevleri arasında, ekip üyelerinin bireysel gelişimlerine yatırım yapmak yer alır; bu yatırım, sadece mevcut yeteneklerin geliştirilmesiyle sınırlı kalmayıp, bireylerin potansiyellerini ortaya çıkaracak fırsatlar yaratmayı da içermelidir. Liderler, ekip üyelerine kişisel ve profesyonel gelişim olanakları sunarak onların becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmalı ve bu süreç, resmi eğitim programları, mesleki sertifikalar, atölye çalışmaları ve konferanslar gibi yöntemlerin yanı sıra mentorluk, koçluk ve günlük iş akışında öğrenme fırsatları gibi gayri

resmi yöntemlerle desteklenmelidir. Ayrıca, liderler, ekip üyelerinin güçlü yanlarını tanıyarak, bu yetenekleri en verimli şekilde kullanabilecekleri alanlara yönlendirmeli ve her bireyin benzersiz becerilerini göz önünde bulundurarak en yüksek potansiyellerine ulaşmaları için gerekli ortamı sağlamalıdır. Bu yaklaşım, ekip içindeki iş bölümü ve bireylerin kariyer gelişimi açısından kritik bir rol oynarken, etkili bir takım lideri sürekli geri bildirim mekanizmaları oluşturarak ekip üyelerinin gelişim alanlarını belirlemelerine ve bu alanlarda ilerlemelerine rehberlik etmelidir (Jessup, 1990).

Takım olgunlaştıkça, liderin rolü de doğal bir evrim geçirir; başlangıçta lider, bir eğitimci gibi davranarak ekip üyelerine rehberlik eder ve gerekli bilgileri aktarırken, zamanla ekip üyeleri takımın amaçlarını kavramaya ve yeni beceriler kazanmaya başladıkça liderin rolü bir koç olarak şekillenir. Bu geçiş, ekip üyelerinin yeterli deneyim kazanması ve liderin sorumluluk ile otoriteyi paylaşma isteğini açıkça göstermesiyle gerçekleşir. Koçluk süreci, liderlik açısından büyük önem taşır; bir koç olarak lider, takımın işleyişini sürekli izleyerek gerektiğinde müdahale eder ve bu süreç, hataları düzeltmenin yanı sıra olumlu davranışları pekiştirmek ve teşvik etmek üzerine de odaklanır. Lider, ekibin doğru yolda ilerlemesini sağlamak için olumlu geri bildirimler sunarak ekip üyelerini motive eder; bu durum, ekip üyelerinin gelişimlerine katkıda bulunarak onların daha yetkin ve sorumluluk sahibi bireyler haline gelmelerini sağlar ve sonuç olarak takımın genel performansını olumlu yönde etkiler (Dyer, Dyer & Dyer, 2013).

Sonuç olarak, personel yapısından takım yapısına geçiş, yalnızca liderlerin ekip üyelerine daha fazla güç ve sorumluluk

vermesi ile değil, aynı zamanda bu süreçte kendi rollerini yeniden tanımlamaları ve ekibi bu değişime uygun şekilde yönlendirmeleriyle mümkündür. Bu dönüşüm, liderlerin takımın dinamiklerini anlama ve ekip üyelerinin yeteneklerini en iyi şekilde kullanma becerilerine bağlıdır. Güç ve sorumluluk devri, ekip üyelerinin kendi potansiyellerini keşfetmelerine ve geliştirmelerine olanak tanırken, aynı zamanda takımın ortak hedeflere ulaşma konusundaki motivasyonunu da artırır. Bu süreç, ekiplerin daha uyumlu, sorumluluk sahibi ve yüksek performanslı bir yapı kazanmalarını sağlar. Bu bağlamda etkili bir takım oluşturma ve geliştirme, hem liderlik becerilerinin hem de ekip üyelerinin katılımının önemli bir bileşeni olarak, organizasyonel başarının temel taşlarından biri haline gelmektedir. Bu dönüşüm, iş yerlerinde daha güçlü, dayanıklı ve inovatif takımlar oluşturmayı mümkün kılarken, uzun vadede sürdürülebilir bir başarı için de sağlam bir temel sunar.

İletişim ve Motivasyon

Organizasyonların sosyal bağlamı, yoğun, dinamik ve belirsiz özellikler taşımaktadır. Bu durum, liderlerin hem kendi takımlarıyla hem de diğer gruplarla olan etkileşimlerinde çeşitli zorluklarla karşılaşmalarına neden olur. Etkili takım liderliği, değişken sosyal koşulları anlama ve bu koşullara uygun stratejiler geliştirme yeteneğini gerektirir. Liderlerin esneklik göstermeleri ve takım üyeleriyle güçlü bir iletişim kurmaları, bu zorlukların üstesinden gelmelerinde kritik bir rol oynar. Böylece, liderler, hem kendi ekiplerinin hem de diğer gruplarla olan ilişkilerini etkin bir şekilde yönetebilir ve sürekli değişen koşullara adapte olabilirler (Day, Gronn & Salas, 2006).

Yüksek performanslı ekipler, etkili iletişim yetenekleri ile dikkat çekerler. Bu ekiplerde yazılı ve sözlü iletişim, özlü ve net bir biçimde gerçekleştirilir. Ekip liderleri, karmaşık konular hakkında etkili bir iletişim sağlamak için sıradan toplantılardan daha fazlasını yapmalıdır. İlham verici ve motive edici bir iletişim tarzı benimsemek, ekiplerin başarıya ulaşmasında önemli bir etkendir. Ekipler, net bilgilere, dış çevre hakkında doğru gözlemlere ve ortak bir anlayışa dayanarak iş yaparlar. Bu nedenle, ekip liderlerinin, ekip üyeleri arasında psikolojik güvenliğin sağlanması yönünde adımlar atmaları büyük önem taşır. Psikolojik güvenlik, üyelerin birbirleriyle etkileşimlerinde risk almanın düşük riskli olduğu hissini geliştirmelerine yardımcı olur. Böyle iyi bir iletişim ortamı, yüksek performanslı ekiplerin başarısı için kritik bir bileşendir (Gerras & Clark, 2011).

Takım etkinliği, ekip üyelerinin birbirlerinin beklentilerini, rollerini ve sahip oldukları bilgileri net bir şekilde anladıklarında artar; bu anlayış, ekip içindeki uyumu ve iş birliğini teşvik ederken, her üyenin takımın ilerleyişinden haberdar olması da ekip koordinasyonunu artırır. Bu nedenle, liderin sürekli ve açık bir iletişim içinde olması gereklidir. Tüm takım üyelerinin kendilerini değerli hissetmeleri için bireysel düzeyde iletişim sağlanmalı ve ekip üyelerinin düşünce ve katkıları dikkate alınmalıdır. Bu liderlik tarzı, ekibin motivasyonunu ve katılımını artırarak güven ortamı oluşturarak açık ve dürüst bir iletişim sağlamasına yardımcı olur. Ayrıca, etkili takım liderleri, ekip içindeki dinamikleri derinlemesine anlayarak her bir üyenin en iyi performansı sergilemesi için uygun bir ortam yaratmalıdır. Bu süreç, liderlerin sürekli geri bildirim sağlamasını, etkili iletişim kurmasını ve güçlü

bir güven ortamı inşa etmesini gerektirir. Her üyenin katkısını değerlendirip yönlendiren liderler, ekip ruhunu güçlendirir ve iş birliğini artırır. Değişen koşullara hızla uyum sağlama yeteneği ve gerektiğinde stratejik yön değişiklikleri yapabilme becerileri de liderlerin kritik özelliklerindendir; bu özellikler, ekiplerin hem iç hem de dış faktörlere karşı dayanıklılığını artırarak hedeflerine ulaşmada daha başarılı olmalarını sağlar (Jessup, 1990).

Organizasyonlarda güven, yakın ilişkilerle pekişir ve güven duyan bireyler, daha yüksek katma değer üretirler. Çalışanların iş bağlılığı, liderlere yönelik önemli bir mesaj taşır: Çalışanlar, yeteneklerine ve katkılarına saygı gösteren, insani değerlere derin bir bağlılık duyan ve yaratıcılığı teşvik eden bir çalışma ortamı sunan liderler arzu eder. Liderin, takım üyeleri arasındaki güveni pekiştirmek için onların verimli çalışmalarını ve bireyler arasındaki teknik sorunları anlaması önemlidir. Bu süreçte gösterilen duyarlılık, bireylerin lidere duyduğu güveni artırarak, ekip içindeki güvenin ve iletişimin gelişmesine katkıda bulunur (İnce, Bedük & Aydoğan, 2004).

Takım Liderliğinde Yüksek Performans, Zorluklar ve Çözümler

Takım liderleri, takımlarını düzenli aralıklarla bir araya getirerek önemli etkileşimler sağlamakla yükümlüdür. Bu toplantılar, yalnızca periyodik kontrol amacı taşımakla kalmayıp, aynı zamanda takım üyelerinin iş süreçlerini nasıl daha etkili yönetebilecekleri, süreçlerin etkinliği ve ihtiyaçları hakkında görüş alışverişinde bulunmalarını sağlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu tür etkileşimler, takımın genel performansını artırmak için gerekli olan geri bildirimleri toplamak açısından değerlidir.

Takım üyeleri, açık iletişim ve iş birliği yoluyla birbirlerinin görüşlerini dinleyerek ekip ruhunu pekiştirir ve bu etkileşimler, güven ve bağlılık oluşturarak takım dinamiklerini güçlendirir (Wing, 2005).

Yüksek performanslı ekipler, iş performansına dair net sorumlulukları olan ve belirli hedeflere ulaşmayı amaçlayan gruplardır. Bu ekipler, müşterilerini ve tedarikçilerini tanıyan, tüm üyeleri tarafından bilinen belgelenmiş süreçlere sahiptir. Ayrıca, organizasyonun genel performansına bağlı dengeli bir puan kartı kullanarak ilerlemelerini değerlendirirler. Yüksek performanslı ekiplerin bir diğer önemli özelliği, işlevleri paylaşan çok becerili üyeler aracılığıyla esneklik ve uyarlanabilirlik göstermeleridir. Bu ekipler, çalışma süreçlerini sürekli olarak iyileştirerek sorun çözme yeteneklerini geliştirmiş ve karşılaştıkları zorluklara hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilme kapasitesini kazanmışlardır (Miller, 2014).

Yüksek performanslı bir ekibin yeterliliklerini geliştirmek için belirli bir gelişim sürecinden geçmesi gerekmektedir. Bu süreçte, ekip liderinin rolü, yönlendiricilikten etkili ekip süreçlerini kolaylaştırma görevine dönüşmelidir. Yüksek performanslı bir ekip olmak için gereken yetkinlikler arasında hedef belirleme, görevlendirme yapma, fikir birliğine dayalı karar alma, yüksek standartlar belirleme ve insanları sorumlu tutma, etkili toplantılar yürütme, yüksek güven, net iletişim sağlama ve geri bildirim verme gibi unsurlar bulunmaktadır. Ayrıca, etkili çatışma yönetimi, ekip üyeleri arasında karşılıklı saygı ve iş birliği sağlama, risk alma ve ekibi geliştirmek için yenilik yapma isteği de önemlidir (Dyer, Dyer & Dyer, 2013).

Günümüzde ekiplerin karmaşık ve dinamik ortamlarda etkili bir şekilde performans göstermeleri giderek daha fazla talep edilmektedir. Modern iş ortamları, çatışan gündemler, yüksek bilgi yükleri ve hızla değişen koşulların bir arada bulunduğu bir yapıdadır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler, sanal ekiplerin kullanımını daha pratik hale getirerek ekiplerin performans gereksinimlerini artırmıştır. Bu durum, ekip liderlerinin dinamiklerini ve ihtiyaçlarını anlaması, değişen koşullara hızlı bir şekilde yanıt verebilmesi için büyük önem taşımaktadır. Bu faktörler, ekiplerin başarılı bir şekilde hedeflerine ulaşmalarında belirleyici bir rol oynamaktadır (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

Etkili takım performansı, bireysel eylemlerin başarılı bir şekilde entegrasyonuna bağlıdır. Her üyenin belirli ve benzersiz rolleri bulunur ve bu rollerin performansı, kolektif başarıya katkıda bulunur. Bu durum, takım başarısızlıklarının yalnızca bireylerin yetersizliklerinden değil, aynı zamanda bireysel katkıları koordine etme konusundaki kolektif başarısızlıklardan da kaynaklanabileceğini göstermektedir. Takım süreçleri, performansın kritik bir belirleyicisi haline gelir ve diğer dışsal değişkenlerin etkilerini aracılık eder. Dolayısıyla, etkili bir takım oluşturmak ve sürdürmek için ekip üyelerinin rollerini net bir şekilde anlaması ve bu rollerin uyumlu bir şekilde bir araya getirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Yüksek performans gösteren yeteneklerin liderliği, birçok zorluğu beraberinde getirmekte ve bu zorluklarla başa çıkabilmek için liderlerin sürekli olarak kendilerini geliştirmesi gerekmektedir. Bu süreçte, liderlerin olabilecekleri her şey olmak için kendilerine meydan okumaları ve en iyi yetenekleri işe almaları kritik bir öneme

sahiptir. Liderlik kariyerinde ilerlerken, kişisel gelişimi sağlamak ve her zaman en iyi olma hedefiyle hareket etmek, liderlerin başarılı olma yolunda önemli bir mesafe kat etmelerini sağlar. Kendine odaklanarak büyüklüğe ulaştıktan sonra, aynı seviyede yeteneklere sahip bireyleri ekibe dahil etmek, ekip dinamiklerini güçlendirir ve katkıda bulunacak bir ortam yaratır. Bu değişim, odak noktasını "dayanmak ve kapatmak"tan "fırsat yaratmaya" ve "statükoyu sorgulamaya" dönüştürerek, ekibin potansiyelini açığa çıkarır ve etkili çözümler geliştirilmesine olanak tanır (Wing, 2005).

Etkili ekipler, yapıcı geri bildirim verme ve alma yeteneğini geliştirerek çatışmayı yönetme konusunda kritik bir yeterlilik kazanır. Bu süreç, sürekli iyileşmeyi sağlamak için ekip üyelerinin sık sık yapıcı geri bildirimde bulunmalarını ve almalarını gerektirir. Ancak, geri bildirim alışverişi genellikle çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir. Her ekipte çatışmalar kaçınılmazdır ve çözülmemiş çatışmalar, ekibin işlevselliğini olumsuz etkileyebilir. Etkisiz ekiplerde, çatışmalar genellikle açıkça tartışılmaz veya çözüme kavuşturulmaz; bu durum, ekip üyelerinin zamanlarını çevrimdışı görüşmelere harcamasına ve görevlerine odaklanmalarını engellemeye yol açar. Çoğu çatışma, ekip üyelerinin karşılanmamış beklentilerinden kaynaklanmakta; bu nedenle, çatışmaları etkili bir şekilde yönetmek, ekip dinamiklerini iyileştirmek ve verimliliği artırmak için hayati öneme sahiptir (Dyer, Dyer & Dyer, 2013).

Liderler, sorunları belirleyerek ekip üyelerinin etkili bir şekilde çalışmalarını sağlamak için gerekli adımları atmakla yükümlüdür. Uygun çözümler üretmek ve bu çözümleri planlamak, liderlerin kritik bir sorumluluğudur. Liderler, ekiplerin karşılaştığı zorluklara yönelik etkili ve uygulanabilir stratejiler geliştirmelidir.

Çözümlerin uygulanması genellikle karmaşık sosyal alanlarda gerçekleştiğinden, liderlerin bu karmaşıklığı yönetme yeteneği büyük önem taşır. Dolayısıyla, ekip dinamiklerini anlamak ve liderliğin sosyal sorun çözme yeteneğini geliştirmek, etkili bir liderlik için gereklidir. Ayrıca, liderler ekipleri için çevresel olayları yorumlama ve tanımlama sorumluluğuna sahiptir. Belirli sorun alanlarında hangi çözümlerin uygun olacağına dair takdir yetkisi ve seçim, liderlerin görevleri arasında yer alır. Durum tarafından tamamen belirtilen veya ortaya çıkarılan ekip eylemleri, müdahale gerektirmeyebilir; ancak birden fazla çözüm yolunun uygulanabilir olduğu durumlar, dikkatli planlama ile karmaşık sosyal alanlarda uygulanması gereken ekip sorunları tarafından zorunlu hale gelir ve liderlik rollerindeki bireyler, sonraki ekip tepkilerini tanımlayan seçimleri yapmaktan sorumlu hale gelir (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001). Yüksek performanslı takımların liderliği, sürekli bir gelişim süreci gerektirir. Liderlerin bireysel yetkinliklerini artırmaları ve etkili iletişim becerilerini geliştirmeleri, ekiplerinin başarısı için kritik öneme sahiptir. Etkili bir liderlik anlayışı, ekip içindeki dinamikleri yönetme yeteneğini pekiştirir ve böylece hem bireysel hem de takım düzeyinde başarıyı teşvik eder.

Sonuç

Takım liderliği, günümüzün hızlı değişen ve son derece rekabetçi iş dünyasında, organizasyonların karşılaştığı karmaşık ve dinamik zorluklarla başa çıkmak için hayati bir yetkinlik olarak öne çıkmaktadır. Modern liderlerin, sadece yönlendirme ve yönetim işlevlerini yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda ekiplerinin kolektif zekasını en üst düzeye çıkararak bu zorlu süreçleri etkili bir şekilde yönetmesi beklenmektedir. Dolayısıyla, takım liderlerinin

esneklik göstererek değişim süreçlerini yönetme becerileri, organizasyonların uzun vadeli başarısının anahtarı olarak kabul edilmektedir.

Etkili bir lider, takım üyelerinin bireysel gelişimlerine katkıda bulunmalı ve onların potansiyellerini en üst düzeye çıkaracak bir ortam yaratmalıdır. Bu, yalnızca liderin kendi başarısını değil, aynı zamanda ekip üyelerinin motivasyonunu artırarak, onları ortak hedeflere yönlendirmeyi ve güçlü bir işbirliği ve güven ortamı inşa etmeyi içerir. İyi bir lider, takım üyelerine örnek teşkil etmeli, onları motive eden bir rol model olmalı ve bu süreçte iletişim ve geri bildirim mekanizmalarını etkin bir şekilde kullanmalıdır. Bu mekanizmalar, takım içindeki dinamiklerin ve bireyler arası ilişkilerin sağlıklı bir şekilde yönetilmesine olanak tanır ve gereksiz çatışmaların önüne geçer. Aynı zamanda, takım liderlerinin belirsizliklerle başa çıkma ve ekip dinamiklerini yönetme konusunda geliştirdikleri stratejiler, sadece kısa vadeli başarıları değil, aynı zamanda organizasyonların uzun vadeli sürdürülebilirliğini de sağlamaktadır.

Takım liderliği, bu çok yönlü boyutlarıyla, liderlerin karşılaştığı zorlukları daha derinlemesine anlamak ve bu zorlukların üstesinden gelmek için gerekli bilgi ve becerilerin kapsamını genişletmektedir. Bu nedenle, liderlerin kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri ve liderlik anlayışlarını güncel koşullara uyumlu hale getirmeleri, organizasyonların başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Modern iş dünyasında, etkin bir takım liderliği anlayışının benimsenmesi ve uygulanması, yalnızca bugünün zorluklarını aşmakla kalmaz, aynı zamanda gelecekteki fırsatları en iyi şekilde değerlendirebilecek bir temel oluşturur. Bu perspektiften

bakıldığında, takım liderliğinin derinlemesine incelenmesi ve anlaşılması, hem liderlerin hem de organizasyonların uzun vadede başarılı olmasına önemli katkılar sağlamaktadır.

Kaynakça

Burke, C. S., DiazGranados, D., & Salas, E. (2011). Team leadership: A review and look ahead. The Sage handbook of leadership, 338-351.

Cunha, P. C., Lopes, M. P., & Simpson, A. V. (2018). Leaders as organizational authors: What kind of story are you writing?. Organizational Dynamics, 47(4), 234-240.

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. The leadership quarterly, 17(3), 211-216.

DeRue, D. S., Barnes, C. M., & Morgeson, F. P. (2010). Understanding the motivational contingencies of team leadership. Small Group Research, 41(5), 621-651.

Dyer Jr, W. G., Dyer, J. H., & Dyer, W. G. (2013). Team building: Proven strategies for improving team performance. John Wiley & Sons.

Furukawa, C. (2011). Functional multinational team leadership and team effectiveness from a dynamic capability perspective (Doctoral dissertation, College of Social Sciences Birmingham Business School The University of Birmingham).

Gerras, S. J., & Clark, M. (2011). Effective team leadership: A competitive advantage. USAWC Course Reader, AY12, 123. ssl.armywarcollege.edu/dclm/pubs/Effective Team Leadership.pdf

Hoch, J.E., Pearce, C.L. and Welzel, L. (2010). Is the most effective team leadership shared? The impact of shared leadership,

age diversity and coordination on team performance. Journal of Personnel Psychology, 9, pp. 105–116.

İnce, M., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 423-446.

Jessup, H. R. (1990). New roles in team leadership. Training & Development Journal, 44(11), 79-84.

Jiang, M., & Wei, H. (2019, May). Research on Team Leadership Emergence and Its Driving Factors. In 1st International Conference on Business, Economics, Management Science (BEMS 2019) (pp. 316-319). Atlantis Press.

Klein, K. J., Knight, A. P., Ziegert, J. C., Lim, B. C., & Saltz, J. L. (2011). When team members' values differ: The moderating role of team leadership. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 114(1), 25-36.

McCallin, A. (2003). Interdisciplinary team leadership: a revisionist approach for an old problem?. Journal of nursing management, 11(6), 364-370.

Miller L.(2014). M. Team Management & Leadership. The Team Kata at the Heart of a High Performance Organization. URL: https://www. lmmiller. com/wp-content/uploads/2014/04/Team-Management. pdf.

Nurmi, R. (1996). Teamwork and team leadership. Team performance management: An international Journal, 2(1), 9-13.

Ortay, H. (2020). İletişimde Takım Liderliği ve Takım Yönetimi. İletişim Çalışmaları, 87. İletişim Çalışmaları 2020.pdf (sakarya.edu.tr)

Wing, L. S. (2005). Leadership in high-performance teams: a model for superior team performance. Team Performance Management: An International Journal, 11(1/2), 4-11.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. The leadership quarterly, 12(4), 451-483.

BÖLÜM I

Covid 19 Salgınının Lojistik İşletmeleri İçin Altman Z Skor Modeli Kullanılarak Finansal Başarısızlık Risk Analizi

Damla EKER[1]
Hüseyin BALCI[2]

Giriş

Altman Z Skoru, bir şirketin borç veya iflas riskinin tahmin edilmesine aynı zamanda şirketin finansal performansının genel bir değerlendirmesini yapmasına da yardımcı olan analitik araçtır. Finansal rasyolar, nakit akımları ve borç yapısı gibi faktörleri dikkate alır ve bu faktörlerin bir bütün olarak şirketin finansal durumunu yansıtmasına olanak tanır. Finansal yöneticiler tarafından

[1] Öğr. Gör. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Araklı Ali Cevat Özyurt MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Trabzon, Türkiye, **Orcid:** 0000-0002-9601-3249, damlaeker@ktu.edu.tr
[2] Sorumlu Yazar / Corresponding Author: Öğr. Gör. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Araklı Ali Cevat Özyurt MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Trabzon, Türkiye, Orcid: 0000-0002-9135-3551, huseyinbalci@ktu.edu.tr

sıklıkla kullanılır. Bu skor, şirketin finansal durumuna ait farklı göstergeleri analiz ederken 0 ile 1 arasında bir skala kullanır. Eğer skor 1'den düşükse, şirketin iflas riski artmıştır ve düşük skor, şirketin borç yapısının sağlıklı olmadığını gösterir. Ayrıca bir şirketin Altman Z Skoru düşerse, bu şirketin finansal performansının düştüğünü gösterir ve şirket yöneticilerinin dikkatli bir şekilde finansal durumunu izlemesi ve gerekli tedbirleri alması gerektiği anlaşılır.

Konu ile alakalı olarak literatür incelendiğinde Altman (1968) Bu makale, Altman Z skorunun temelini oluşturan çalışmadır ve finansal oranlar ve ayrımcı analiz kullanarak şirket iflasını tahmin etmek için bir model sunmaktadır. Zavgren (1985), Altman Z skoru modelinin Amerikan endüstriyel şirketlerin iflas riskini değerlendirmedeki etkinliğini incelemektedir. Logistic regresyon analizi kullanarak, modelin başarısını değerlendiriyor. Gu (2008), çalışmasında yine aynı yöntem ile çok değişkenli ayırım analizlerini kullanarak ABD'de restoran sektöründeki firmaların iflas ihtimallerini araştırmıştır. Miller (2009), Z skor yöntemini kullanarak ABD'de üretim dışı şirketlerin iflas etme oranları test edilmiştir belli oranlar ortaya konulmuştur. Chen (2012), Altman Z skoru modelinin Çin inşaat sektöründe iflas tahmini için etkinliğini araştırmaktadır. Modelin diğer yöntemlerle karşılaştırılması ve performansının analizi sunulmaktadır. Yıldız (2014), BIST 100 endeksinde yer alan 35 firmanın finansal verilere dayalı olarak derecelendirmesi Altman Z skor modeli ve kurumsal yönetim endeksi kullanılarak yatırım yapılabilir olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Kulalı (2016), çalışmasında 2000-2013 yıllarında Borsa İstanbul'da faaliyette olup iflas etmiş şirketlerin

verileri Altman Z Skor yöntemi kullanarak tahminlerde bulunulmuştur. Kürklü ve Türk (2017), yapmış oldukları çalışmada 2014-2016 yılları arası BİST'te yer alan 7 farklı sektörün finansal başarısızlık düzeyleri Z-Skor ve S-Skor modelleri ile ölçülerek finansal başarısızlık düzeyleri oransal olarak ortaya konulmuştur. Aksoy ve Kandil (2018), Altman Z Skor yöntemi kullanarak Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren ticari bankaların 2012-2016 döneminde finansal risk düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Kumar ve Kumar (2019), Altman Z skorunun Hindistan'da şirket iflası tahmini için kullanılabilirliğini araştırmaktadır. Hindistan örneği üzerinden modelin etkinliği ve doğruluğu değerlendirilmektedir. Platas-López (2020), Altman Z skoru ve varyantlarının İspanya örneği üzerinden kritik bir analizini sunmaktadır. Modelin İspanya'daki şirket iflas riski tahminindeki etkinliğini değerlendirmektedir.

Tüm bunlara ilave olarak Covid -19 salgın ilişkisi üzerine Gülençer ve Hazar (2020), Altman Z Skor yöntemi kullanılarak Covid-19 pandemi sürecinde Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren ilaç firmalarının finansal verileri analiz edilerek başarı seviyeleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Chen (2020), COVID-19 salgını sırasında Altman Z skor modelinin şirketlerin finansal sıkıntılarını tahmin etmedeki uygulanabilirliğini araştırmaktadır. Salgının finansal risklere olan etkisini değerlendirmek için modeli kullanmaktadır. Shahriar vd (2021), Bu çalışma, Altman Z skorunun Malezya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde finansal sıkıntıları tahmin etmek için kullanılabilirliğini araştırmaktadır. Dikmen (2021), Türk şirketlerinin COVID-19 salgını sırasındaki finansal sıkıntılarını tahmin etmek için Altman Z skor modelini kullanarak entegre bir yaklaşım sunmakta ve kurmuş olduğu modeli, diğer finansal oranlar

ve makroekonomik değişkenlerle birleştirerek analiz etmektedir. Săcărin (2021), COVID-19 pandemisi sırasında Romanya şirketlerinin finansal sıkıntılarını değerlendirmek için Altman Z skor modelini kullanmakta ve pandeminin şirketlerin mali durumları üzerindeki etkisini analiz etmektedir. Boubaker (2021), COVID-19 krizinin şirket iflas riski üzerindeki etkisini araştırmakta ve finansal oranlar ile Altman Z skor modelini kullanarak krizin şirketlerin finansal durumunu nasıl etkilediğini ve iflas riskini artırdığını analiz etmektedir. Supitriyani vd. (2021), Altman Z Skor kullanılarak Endonezya Borsasında işlem gören taşımacılık sektör işletmelerinin Covid-19 sonrası finansal başarısızlıklarını ölçmek amacı ile kullanılmıştır. Çelik ve Dursun (2021), BIST100 endeksinde faaliyet gösteren Tekstil, Giyim Eşyası ve Deri İmalat Sanayi Sektörü firmalarının 2017-2018-2019 yıllarına ait finansal verileri kullanılarak iflas etme olasılıklarının tahmin edilmeye çalışılmıştır. Kendirli ve Çıtak (2022), Altman Z Skor Modelini uygulayarak BİST'te faaliyet gösteren Orman, Kağıt ve Basım firmaları üzerinde finansal başarısızlık oranları tahmin edilmeye çalışılmıştır.

Tüm bu çalışmalar hem Altman Z Skor modeli kullanımı hem de COVID-19 salgını sırasında lojistik işletmelerinin finansal başarısızlık risk analizi için nasıl kullanılabileceğini ele almaktadır. Bu çalışmalar, krizin etkilerini ve modelin uygulanabilirliğini değerlendirmek için farklı sektörlerde ve ülkelerde yapılmıştır. Tüm bu çalışmaların değerlendirilmesi neticesinde yapılmış olan çalışma kapsam olarak diğerlerinden farklılaşmaktadır.

1.Covid 19'un Lojistik Şirketlerin Finansal Başarısına Etkisi

Finansal başarı, bir işletmenin ekonomik performansının ölçülmesi ve stratejik hedeflerine ulaşma düzeyinin değerlendirilmesidir. Bu kavram, gelir, kârlılık, nakit akışı, maliyet yapısı ve varlık yönetimi gibi ölçütlerin yanı sıra sürdürülebilirlik ve değer yaratma gibi uzun vadeli hedeflere ulaşma kapasitesini de içerir (Brigham & Ehrhardt, 2019). Finansal başarı, işletmenin sadece günlük operasyonlarını sürdürmesini değil, aynı zamanda piyasa koşullarındaki değişimlere uyum sağlayarak rekabet gücünü korumasını ve artırmasını sağlar. Bu nedenle, finansal başarı; yatırımcı güvenini inşa etmek, finansal kaynaklara erişimi kolaylaştırmak ve stratejik büyüme için gerekli olan altyapıyı desteklemek gibi önemli işlevlere sahiptir.

Lojistik sektörü, finansal başarı açısından kritik bir öneme sahiptir. Sektör, küresel ticaretin bel kemiği olması nedeniyle ekonomik dalgalanmalardan hızlı bir şekilde etkilenir. COVID-19 pandemisi bu açıdan benzersiz bir test ortamı sunmuş, lojistik şirketlerinin operasyonel verimliliklerini, esnekliklerini ve finansal dayanıklılıklarını yeniden değerlendirmelerine neden olmuştur (UNCTAD, 2021).

Tüm bu bilgiler ışığında Covid-19 pandemisi, dünya genelinde ekonomik, sosyal ve işletmeler açısından önemli bir etkiye sahiptir. Lojistik sektörü de diğer tüm sektörlerde olduğu gibi alışılmışın dışında farklı durum ve olgularla karşı karşıya kalmıştır. pandemi sürecinde lojistik sektörü büyük bir talep artışına ve değişen ihtiyaçların farklı dağılımına maruz kalmıştır. Birçok lojistik şirketi, evden çalışma ve evde kalma gibi önlemlerin artmasına bağlı olarak, online alışveriş taleplerinin hızla artmasından faydalandı.

Bununla birlikte, pandemi sırasında tedarik zincirlerindeki kısıtlamalar ve ülkeler arası seyahat kısıtlamaları, lojistik şirketlerin ürünlerin teslimatını zorlaştırdı. Finansal başarı açısından, lojistik şirketlerinin bazıları pandemi sırasında ciddi bir artış gösterirken, diğerleri daralma eğiliminde oldu. Örneğin, e-ticaret platformlarının taleplerini karşılamaya çalışan lojistik şirketleri, pandemi sırasında ciddi bir artış gösterirken, perakende ve turizm sektörlerindeki düşüş nedeniyle ciddi bir daralmaya uğrayan lojistik şirketleri oldu.

Bu bağlamda Covid-19 pandemisi lojistik şirketlerin finansal başarısını doğrudan etkileyen birçok faktör etkili olmuştur. Aşağıda maddeler halinde Covid-19 pandemisi sürecinde lojistik şirketlerin finansal başarısını etkileyen faktörler özetlenmeye çalışılmıştır:

Talep Artışı ve E-Ticaretin Hızlı Yükselişi: COVID-19 pandemisi, küresel ölçekte tüketici alışkanlıklarında önemli değişikliklere yol açmıştır. Karantina önlemleri ve sosyal mesafe kuralları, çevrimiçi alışverişe olan talebi artırmış, e-ticaret platformlarının büyümesini hızlandırmıştır. Örneğin, 2020 yılında e-ticaret satışlarının küresel ölçekte %27 oranında büyüme gösterdiği ve bu durumun lojistik şirketlerinin iş hacmini önemli ölçüde artırdığı rapor edilmiştir (UNCTAD, 2021). Bu artış, lojistik sektöründe yeni teknolojilerin benimsenmesini hızlandırmış, robotik otomasyon ve yapay zeka tabanlı yönetim sistemlerinin kullanımını yaygınlaştırmıştır (EY, 2023).

Talep artışı, lojistik şirketleri için yeni fırsatlar yaratmış olsa da, bu durum aynı zamanda mevcut altyapının sınırlarını zorlamış, operasyonel verimlilikte aksamalara neden olmuştur. Özellikle

küçük ve orta ölçekli işletmeler, yüksek talep karşısında kapasite artırma konusunda zorluk yaşamıştır (Deloitte, 2021).

Küresel Tedarik Zinciri Aksaklıkları: Pandemi sürecinde küresel tedarik zincirlerinde yaşanan aksaklıklar, lojistik sektörünü finansal açıdan ciddi şekilde etkilemiştir. Örneğin, Çin'deki üretim merkezlerinin kapatılması ve Asya-Pasifik bölgesindeki deniz taşımacılığı rotalarının kısıtlanması, lojistik maliyetlerin artmasına ve teslimat sürelerinin uzamasına yol açmıştır. Konteyner taşımacılığında %350'ye varan fiyat artışları, sektör genelinde maliyet yönetimini zorlaştırmıştır (IFC, 2021).

Bu bağlamda, tedarik zincirlerinde yaşanan aksaklıklar yalnızca lojistik şirketlerini değil, aynı zamanda üretici ve perakendeci firmaları da etkilemiş, global ticaretin büyük ölçüde yavaşlamasına neden olmuştur (OECD, 2020). Bu durum, lojistik şirketlerinin daha esnek ve dayanıklı tedarik zinciri çözümlerine yatırım yapmasını gerektirmiştir.

Operasyonel Zorluklar ve Çalışan Sağlığı: Pandemi döneminde lojistik şirketleri, operasyonel süreçlerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmıştır. Özellikle çalışan sağlığını koruma, hijyen standartlarını uygulama ve sosyal mesafe kurallarını gözetme gibi faktörler, iş süreçlerini karmaşıklaştırmış ve maliyetleri artırmıştır. Karantina önlemleri nedeniyle çalışan sayısındaki azalma, teslimat sürelerini olumsuz etkileyerek müşteri memnuniyetinde düşüşlere yol açmıştır (OECD, 2020).

İşletme Maliyetlerinin Yükselişi: Pandemi sırasında lojistik şirketlerinin karşılaştığı maliyet artışlarının önemli bir kısmı, yeni sağlık protokollerine ve tedarik zincirindeki bozulmalara bağlı

olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle hijyen ürünleri, kişisel koruyucu ekipman ve ek personel giderleri, operasyonel maliyetleri %20-30 oranında artırmıştır (Deloitte, 2021).

Burada ifade edilen faktörler lojistik şirketlerin finansal başarısını olumsuz etkileyen başlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır. COVID-19 pandemisi, finansal başarı üzerinde ciddi bir olumsuz etki yaratmıştır. Özellikle lojistik şirketleri, pandemi sürecinde büyük bir darboğaz yaşadı. Belli sektörlerde talebin azalması, belli sektörlerde ise tam tersine aşırı talep artışı tedarik zincirindeki aksaklıklara neden olmasına tüm bunlarla birlikte devlet kısıtlamaları gibi faktörlerin ortaya çıkması lojistik şirketlerinin finansal performansını negatif yönde etkilemiştir.

Diğer taraftan, lojistik şirketlerinin bu zorlu süreçte de finansal başarı sağlamaya devam etmelerine yardımcı olabilecek faktörler de bulunmaktadır.

Dijitalleşme ve Teknolojik Adaptasyon: COVID-19'un yarattığı zorluklara rağmen, dijital dönüşüm lojistik sektörü için önemli bir fırsat alanı olarak öne çıkmıştır. Robotik süreç otomasyonu, yapay zeka tabanlı tedarik zinciri yönetimi ve blokzincir teknolojileri gibi yenilikçi çözümler, şirketlerin operasyonel verimliliğini artırmasına olanak tanımıştır (EY, 2023).

Yeni İş Modelleri ve İş Birlikleri: Pandemi sürecinde lojistik şirketleri, özellikle bölgesel tedarik zincirlerini güçlendirmek için iş birliği ve ortaklıklar geliştirmiştir. Örneğin, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgelerinde yerel tedarik ağlarının oluşturulması, işletme maliyetlerini azaltırken teslimat sürelerini optimize etmiştir (UNCTAD, 2021).

Kârlılık ve Fiyatlama Stratejileri: Artan talep ve azalan arz koşulları, lojistik şirketlerinin fiyatlama stratejilerini yeniden değerlendirmesine olanak tanımıştır. Ancak bu durum, sektördeki kârlılığı artırmış olmasına rağmen, uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından bazı zorlukları da beraberinde getirmiştir (OECD, 2020).

COVID-19'un lojistik sektörü üzerindeki etkileri, sektörün dayanıklılık ve esneklik konularındaki eksiklerini gözler önüne sermiştir. Gelecekte lojistik şirketlerinin başarılı olabilmesi için aşağıdaki stratejilere öncelik verilmesi önerilebilmektedir:

Tedarik Zinciri Esnekliği: Lojistik şirketleri, küresel risklere karşı daha dirençli olmak için bölgesel üretim merkezlerini ve alternatif tedarik rotalarını geliştirmelidir.

Sürdürülebilirlik Odaklı Stratejiler: Çevresel sürdürülebilirliği artırmaya yönelik yatırımlar, şirketlerin hem maliyet avantajı sağlamasına hem de kurumsal itibarı artırmasına yardımcı olacaktır.

Teknolojik İnovasyon: Dijital altyapıya yapılan yatırımlar, müşteri deneyimini iyileştirecek ve operasyonel süreçlerdeki verimliliği artıracaktır.

Bu bağlamda COVID-19 pandemisi, lojistik sektöründe derin ve kapsamlı etkiler yaratarak sektörün finansal başarı dinamiklerini yeniden şekillendirmiştir. Pandeminin başlarında yaşanan küresel kısıtlamalar ve tedarik zincirlerindeki aksaklıklar, lojistik şirketlerinin operasyonel kapasitelerini ve mali yapılarını zorlamış; işletme maliyetlerini artırmış ve teslimat sürelerini olumsuz yönde etkilemiştir. Bununla birlikte, çevrimiçi alışverişteki

patlama, e-ticaret odaklı lojistik operasyonlarında ciddi bir talep artışını beraberinde getirerek sektörde yeni fırsatlar yaratmıştır.

Bu süreçte dijital dönüşüm ve yenilikçi teknolojilerin kullanımı, lojistik şirketlerinin verimliliklerini artırmalarına ve zorluklara daha etkin bir şekilde yanıt vermelerine olanak sağlamıştır. Özellikle robotik süreç otomasyonu, yapay zeka tabanlı tedarik zinciri yönetimi ve blokzincir teknolojileri, pandemi koşullarına uyum sağlamada kritik bir rol oynamıştır. Aynı zamanda, şirketlerin dayanıklılığını artıran iş birliği ve ortaklıklar, uluslararası operasyonları kolaylaştırmış ve finansal başarıyı desteklemiştir.

Pandemi sürecinde lojistik sektörünün karşı karşıya kaldığı zorluklar, sektörün yapısal dönüşümünü hızlandırırken esneklik ve sürdürülebilirlik konularında yeni yaklaşımları da gündeme getirmiştir. Lojistik şirketlerinin finansal başarılarını sürdürmek ve geliştirmek için tedarik zinciri esnekliği, sürdürülebilir iş modelleri ve teknolojik inovasyonlara öncelik vermesi gerekmektedir. Bu stratejik yaklaşımlar, şirketlerin pandemi sonrası dönemde rekabet avantajını artırmasına ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacaktır.

Sonuç olarak, COVID-19, lojistik sektörünü büyük bir stres testiyle karşı karşıya bırakmış ancak aynı zamanda sektörün yenilikçi kapasitesini ve adaptasyon yeteneğini de ortaya koymuştur. Gelecekte, sektörün bu deneyimden edindiği dersler ışığında daha dayanıklı, esnek ve inovasyon odaklı bir yapıya evrilmesi beklenmektedir. Bu dönüşüm, lojistik sektörünün küresel ekonomideki kritik rolünü pekiştirecek ve finansal başarının sürdürülebilir bir şekilde sağlanmasına olanak tanıyacaktır.

2.Veri, Yöntem ve Analiz

Finansal başarısızlık riskini ölçek için Altman Z skoru modeli kullanılmıştır. Söz konusu model, finansal başarısızlık riskinin ölçülmesinde son 1 yıl içinde %90'a yakın doğru tespitte bulunmaktadır (Gülençer ve Hazar, 2021, 97)

Altman (1968)'ın, halka açık imalat firmaları için geliştirdiği Z skoru modeli:

Z= 0,012X1 + 0,014X2 + 0,033X3 + 0,006X4 + 0,999X5 şeklinde ifade edilmiştir. Burada:

Z: Finansal Başarısızlık Katsayısı,

X1: Net Çalışma Sermayesi / Aktifler

X2: Dağıtılmayan Kârlar / Aktifler

X3: Faiz ve Vergi Öncesi Kâr / Aktifler

X4: İşletmenin Piyasa Değeri / Toplam Borcun Defter Değeri

X5: Net Satışlar / Aktifler'i ifade etmektedir.

Altman'ın (1968) halka açık imalat firmaları için geliştirdiği Z Skoru modeli, modele gelen eleştiriler üzerine hizmet sektörüne göre uyarlanmıştır. Altman (2000) çalışmasında, hizmet sektörü için yeni bir Z Skoru modeli ortaya koymuştur. Söz konusu model:

Z= 6,56X1 + 3,26X2 + 6,72X3 + 1,05X4 şeklinde ifade edilmiştir. Burada:

Z: Finansal Başarısızlık Katsayısı,

X1: Net Çalışma Sermayesi / Aktifler

X2: Dağıtılmayan Kârlar / Aktifler

X3: Faiz ve Vergi Öncesi Kâr / Aktifler

X4: İşletmenin Piyasa Değeri / Toplam Borcun Defter Değeri ‘ni ifade etmektedir.

Oluşturulan yeni Z Skoru modelinin skor aralıkları ve anlamları Tablo 1’de verilmiştir:

Tablo 1: Hizmet Sektörü Firmaları İçin Oluşturulan Altman Z Modeli Skorları

Z Skoru	**Durum**
Z >2,60	Güvenli
1,1 <= Z <= 2,60	Belirsiz
Z< 1,1	Sıkıntılı

Kaynak: Altman, 2000, s:27

2.1 Veri Seti:

Çalışmada Borsa İstanbul’da yer alan 6 ulaştırma ve depolama şirketi analiz birimi olarak seçilmiştir. Tablo 2’de analize konu olan şirket listesi verilmiştir.

Tablo 2: Analiz Birimi Olarak Seçilen Şirketler

BEYAZ FİLO OTO KİRALAMA A.Ş
ÇELEBİ HAVA SERVİSİ A.Ş
PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş
REYSAŞ TAŞIMACILIK VE LOJİSTİK TİCARET A.Ş
TRABZON LİMAN İŞLETMECİŞİĞİ A.Ş
TÜRK HAVA YOLLARI A.O

Analize konu oranlar söz konusu şirketlerin web sitelerinde yer alan finansal tablolar aracılığıyla hesaplanmıştır. Çalışmada yıllık veriler üzerinden hesaplamalar yapılmış, 2019 yılsonu verileri Covid 19 Öncesi, 2020 yılsonu verileri Covid 19 dönemi olarak alınmıştır.

2.2 Tanımlayıcı İstatistikler

Modelde bulunan değişkenlere ve Z skorlarına ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3: *Tanımlayıcı İstatistikler*

Değişkenler	En Küçük	En Büyük	Ortalama	Standart Sapma
Z SKOR	-0,765	22,326	5,40346	6,661749
X_1	-0,318	0,632	0,08796	0,290591
X_2	0,000	0,410	0,06837	0,113422
X_3	-0,053	0,789	0,17291	0,221088
X_4	0,120	14,432	3,09870	4,255952

Tablo 3'den tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında z skorunun ortalamasının 5,40 olduğu görülmektedir. Z skoru değeri -0,765 ile 22,326 arasında değişmektedir. Buna göre, bazı ulaştırma ve depolama şirketlerinin güvensiz bölgede olduğu sonucu çıkarılmaktadır.

Tablo 4'te söz konusu şirketlerin Z skorları ve Z skorlarına göre finansal başarısızlıkla ilgili durumları 2019 ve 2020 yılı itibariyle yer almaktadır.

Tablo 4: *Ulaştırma ve Depolama Şirketlerinin Altman Z Skorları*

Şirketler	**2019**	**DURUM**	**2020**	**DURUM**
BEYAZ FİLO OTO KİRALAMA A.Ş	5,008	GÜVENLİ	7,292	GÜVENLİ
ÇELEBİ HAVA SERVİSİ A.Ş	2,007	BELİRSİZ	2,297	BELİRSİZ
PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş	9,294	GÜVENLİ	-0,279	SIKINTILI
REYSAŞ TAŞIMACILIK VE LOJİSTİK TİCARET A.Ş	-0,765	SIKINTILI	0,041	SIKINTILI
TRABZON LİMAN İŞLETMECİŞİĞİ A.Ş	11,281	GÜVENLİ	22,326	GÜVENLİ
TÜRK HAVA YOLLARI A.O	0,159	SIKINTILI	6,181	GÜVENLİ

Analiz birimlerini oluşturan ulaştırma ve depolama şirketlerinin Covid 19 Öncesi dönem ve Covid 19 dönemleri için Altman Z skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı Wilcoxon testi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Verilerin analizinde t testinin non parametrik karşılığı olan Wilcoxon testi kullanılmasının sebebi örneklem sayısının 30'dan az olmasıdır.

Tablo 5: *Wilcoxon Testi Sonuçları*

Wilcoxon Testi	**Gözlem Sayısı**	**Sıra Ortalaması**	**Sıra Toplamı**	**Z değeri**	**Olasılık**
Negatif Sıra	1	5,00	5,00	-1,153	0,249
Pozitif Sıra	5	3,20	16,00		
Eşit	0	-	-		

Tablo 5'te Wilcoxon Testi sonucuna göre test olasılık değeri 0,05'ten büyük olduğu için ulaştırma ve depolama şirketlerinin covid 19 öncesi ve covid 19 dönemi z skorları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç

Borsa İstanbul'da yer alan lojistik şirketlerinin Covid 19 öncesi ve Covid 19 dönemi finansal başarısızlık risklerinin arasında fark bulunup bulunmadığının analizi gerçekleştirilen bu çalışmada, Altman'ın 2000 yılında özel sektör hizmet firmaları için geliştirdiği Z skoru modeli kullanılmış ve şirketlerin finansal başarısızlık risk ölçütleri olarak Z skorları analize tabi tutulmuştur.

Analizde yer alan şirketlerin yalnızca finansal tablo verilerine ulaşılabilen Borsa İstanbul'da yer alan halka açık ulaştırma ve depolama şirketlerini kapsaması çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Altman Z skoru modeline göre hem Covid 19 öncesi dönemde hem de Covid 19 döneminde 6 ulaştırma ve depolama şirketinden 3'ü güvenli, 2'si sıkıntılı ve 1'i belirsiz bölgede bulunduğu gözlemlenmiştir. Covid 19 öncesi dönem ile Covid 19 dönemi arasında yalnızca 2 şirketin finansal başarısızlık durumları değişmiş hatta bir şirketin Covid 19 salgını döneminde finansal başarısızlık riskinin azaldığı görülmüştür. Sonuç olarak Covid 19 salgının halka açık ulaştırma ve depolama şirketlerinin finansal risk durumları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişim yaratmadığı tespit edilmiştir.

COVID-19 salgını, küresel lojistik sektörünü operasyonel, finansal ve stratejik boyutlarda derinlemesine etkilemiştir. Salgına karşı alınan tedbirler, dünya genelinde

taşımacılık sektöründe ciddi aksamalar yaratmış ve lojistik süreçlerin işleyişini yeniden değerlendirme gerekliliği doğurmuştur. Havayolu, karayolu, denizyolu ve demiryolu taşımacılığı başta olmak üzere tüm lojistik modları, salgının etkisiyle karşı karşıya kalmıştır.

Havayolu taşımacılığında yolcu uçaklarının iptali nedeniyle bu uçakların kargo taşımacılığında kullanılan bölümleri işlevsiz hale gelmiş, bu durum tedarik zincirinde kapasite sıkıntılarına yol açmıştır. Karayolu taşımacılığında sınır kapılarındaki sıkı kontroller, uzun bekleme süreleri ve sürücülerin karantinaya alınması gibi uygulamalar, ticari akışları yavaşlatmıştır. Benzer şekilde, denizyolu taşımacılığı da gemilerin limanlara alınmaması ve mürettebatın karantinaya tabi tutulması gibi zorluklarla mücadele etmek zorunda kalmıştır. Demiryolu taşımacılığı ise hem kendi içindeki sefer iptalleri hem de denizyolu taşımacılığındaki aksaklıkların yansımasıyla operasyonel daralmalar yaşamıştır.

Ancak bu süreçte lojistik sektörü, kesintisiz hizmet sağlama misyonuyla önemli bir dayanıklılık göstermiştir. Acil ve zorunlu olmayan tüketim mallarının üretim ve tedarikinde yaşanan yavaşlamaya rağmen sektör, temel ihtiyaçların karşılanması noktasında hayati bir rol üstlenmiştir. Ayrıca, e-ticaretin pandeminin başlangıcında kazandığı ivme, orta yaş üstü kesimin de çevrimiçi alışverişe yönelmesiyle önemli bir talep artışını beraberinde getirmiştir. Bu durum, lojistik şirketlerinin dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırmalarına ve tüketici taleplerine daha etkili bir şekilde yanıt vermelerine olanak tanımıştır.

Pandemi döneminde lojistik sektörünün finansal performansı karmaşık bir tablo çizmiştir. Özellikle büyük ölçekli lojistik firmaları, artan talebi karşılamak adına operasyonel kapasitelerini artırarak finansal başarı elde etmiş; küçük ve orta ölçekli işletmeler ise kaynak yetersizliği ve artan maliyetler nedeniyle zorluklarla karşılaşmıştır. Türk lojistik sektörü, genel itibarıyla bu süreçten finansal anlamda büyük kayıplar yaşamadan çıkmayı başarmıştır. Bu durum, sektörün dayanıklılığını ve adaptasyon yeteneğini ortaya koymaktadır.

COVID-19 salgını, lojistik sektöründe öngörülemeyen büyük krizlere karşı hazırlıklı olmanın önemini bir kez daha göstermiştir. Bu bağlamda, sektörün gelecekte benzeri krizlere karşı daha dirençli hale gelmesi için şu stratejiler önerilmektedir:

1. **Dijitalleşme ve Otomasyon**: Lojistik süreçlerde dijitalleşmenin artırılması ve otomasyon teknolojilerinin benimsenmesi, operasyonel esneklik ve verimlilik sağlayacaktır.
2. **Çok Modlu Taşımacılık Modelleri**: Tek bir taşımacılık moduna bağımlılığı azaltarak çok modlu taşımacılığın teşvik edilmesi, kriz durumlarında alternatif çözümler sunabilir.
3. **Yerel ve Bölgesel Tedarik Zincirleri**: Küresel tedarik zincirlerindeki kırılganlıkların azaltılması için yerel ve bölgesel tedarik ağlarının güçlendirilmesi gerekmektedir.
4. **Küçük Ölçekli İşletmelerin Desteklenmesi**: Küçük ölçekli lojistik firmalarının krizlere karşı

dayanıklılığını artırmak için finansal teşviklerin ve eğitim programlarının sunulması önemlidir.

Gelecek araştırmalarda, özellikle küçük ölçekli lojistik işletmeler üzerinde anket ve mülakat yöntemleriyle detaylı analizler yapılması önerilmektedir. Bu analizler, kriz dönemlerinde bu işletmelerin finansal risklerini nasıl yönettiklerini ve benzeri durumlarda alınması gereken tedbirleri daha net bir şekilde ortaya koyacaktır.

Kaynakça

Akın Aksoy, E. E. & Kandil Göker, İ. E. (2018). Bankacılık Sektöründe Finansal Risklerin Z-Skor ve Bankometer Metodları İle Tespiti, Bist'te İşlem Gören Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi , 20 (2) , 418-438 . DOI: 10.31460/mbdd.377424

Altman, E. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and The Prediction of Corporate Bankruptcy. The Journal of Finance, 23(4): 589-609.

Altman, E.I. (2000). Predicting Financial Distress of Companies, Revisiting Z-Score and Zeta Models (Working paper). New York University. Retrieved from http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/PredFnclDistr.pdf

Boubaker, S., et al. (2021). Corporate Bankruptcy Risk and the COVID-19 Crisis. Journal of Corporate Finance, 67, 101896.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2019). *Financial management: Theory and practice*. Cengage Learning.

Chen, L., et al. (2012). Bankruptcy Prediction in the Chinese Construction Industry: A Comparison of Logit, KMV, and Z-Score Models. International Journal of Project Management, 30(3), 343-356.

Chen, S. H., et al. (2020). The Application of Altman Z-Score Model in Predicting Corporate Financial Distress during the COVID-19 Pandemic. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(17), 6407.

Çelik, M. & Dursun, G. D. (2021). Z Skor Modeli ile Finansal Risk Tahmini ve BIST100 Tekstil, Giyim Eşyası ve Deri İmalat Sanayi Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Uygulama . İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi , 6 (14) , 19-31 . DOI: 10.25204/iktisad.786034

Deloitte. (2021). *Resilient supply chains: Leveraging digital technologies post-COVID*. Retrieved July 10, 2023, from https://www2.deloitte.com.

Dikmen, N., et al. (2021). Financial Distress Prediction of Turkish Companies during the COVID-19 Pandemic: An Integrated Approach. Journal of Risk and Financial Management, 14(6), 252.

Ernst & Young. (2023). *How COVID-19 impacted supply chains and what comes next*. Retrieved December 22, 2023, from https://www.ey.com.

Gu, Z., ve Gao, L. (2000). A multivariate model for predicting business failures of hospitality firms. Tourism and Hospitality Research, 2 (1), 37-49.

Gülençer, S. & Hazar, A. (2020). Borsa İstanbul'da Faaliyet Gösteren İlaç Şirketlerinin Altman Z Skor ve TOPSIS Yöntemleri ile Değerlendirilmesi . Ekonomi ve Finansal Araştırmalar Dergisi , 2 (2) , 83-105 . Retrieved from https://dergipark.org.tr/en/pub/jefr/issue/65940/1029393

International Finance Corporation. (2021). *The impact of COVID-19 on transportation and logistics*. Retrieved March 5, 2024, from https://www.ifc.org.

Kalaycı, Şeref (Ed.) (2010), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım

Kendirli, S. & Çıtak, F. (2022). Altman Modeli ile Finansal Başarısızlık Tahmini: BİST Orman, Kağıt ve Basım Endeksinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde Bir Uygulama . Econder International Academic Journal , 6 (1) , 86-97 . DOI: 10.35342/econder.1077823

Kulalı, İ. (2016). Altman Z-Score Modelinin Bist Şirketlerinin Finansal Başarısızlık Riskinin Tahmin Edilmesinde Uygulanması . Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi , 12 (27) , 283-292 . DOI: 10.17130/10.17130/ijmeb.2016.12.27.1076

Kumar, A., & Kumar, M. (2019). Corporate Bankruptcy Prediction Using Altman Z-Score Model: Evidence from India. Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation, 15(3-4), 252-259

Kürklü, E. & Türk, Z. (2017). Fınancıal Faılure Estımate In Bıst Companıes Wıth Altman (Z-Score) And Sprıngate (S-Score) Models . Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 1 (1) , 1-14 . Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/oskauiibfd/issue/30047/321265

Miller, W. (2009). Comparing Models of Corporate Bankruptcy Prediction: Distance to Default vs. Z-Score (SSRN Working Paper). Retrieved from: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1461704: 1-20.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *The impact of the COVID-19 pandemic on trade and investment*. Retrieved March 5, 2024, from https://www.oecd.org.

Platas-López, S. (2020). A Critical Analysis of the Altman Z-Score and Its Variants: The Case of Spain. Spanish Journal of Finance and Accounting, 49(2), 171-193.

Săcărin, M. (2021). Assessing the Financial Distress of Romanian Companies during the COVID-19 Pandemic. Technological and Economic Development of Economy, 27(4), 1193-1216.

Shahriar, Q. M., et al. (2021). Predicting Financial Distress in Malaysian Small and Medium-Sized Enterprises Using Altman Z-Score Model. Journal of Small Business and Enterprise Development, 28(2), 336-353.

Supitriyani, S., Siahaan, Y., Astuti, A., Putri, J. A., ve Susanti, E. (2021). Analysis of financial distress in measuring bankruptcy before and after the Covid-19 pandemic. Journal of Governance Risk Management Compliance and Sustainability, 1(2), 53-60.

United Nations Conference on Trade and Development. (2021). *Review of maritime transport 2021: COVID-19 and resilience in global supply chains*. Retrieved July 10, 2024, from https://unctad.org.

Yıldız, A., (2014). Kurumsal Yönetim Endeksi ve Altman Z Skoruna Dayalı Lojistik Regresyon Yöntemiyle Şirketlerin Kredi Derecelendirmesi . Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari

Bilimler Fakültesi Dergisi , 19 (3) , 71-89 . Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20814/222659

Zavgren, C. V. (1985). Assessing the Vulnerability to Failure of American Industrial Firms: A Logistic Analysis. Journal of Business Finance & Accounting, 12(1), 19-45.

BÖLÜM VII

Turizm Sektöründe Müşteri Geri Bildirimlerinin Duygu Analiziyle Değerlendirilmesi

SELİN AYGEN ZETTER

1.Giriş

Turizm sektörü, dünya genelinde hem ekonomik hem de sosyal açıdan önemli bir rol oynar. Dünya Turizm Örgütü'nün (UNWTO) verilerine göre, turizm sektörü, küresel GSYİH'nın %10'undan fazlasını oluşturmakta ve her yıl milyarlarca dolarlık gelir sağlamaktadır (UNWTO, 2023). Bu bağlamda, müşteri memnuniyeti turizm sektöründe hayati bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin memnuniyet düzeyleri, bir destinasyonun cazibesini artırma ve uzun vadeli başarı sağlama noktasında kritik bir etkiye sahiptir (Chi & Qu, 2008; Yoon & Uysal, 2005). Bu durum, müşteri memnuniyetinin marka değeri oluşturmadaki stratejik önemini vurgular.

Turizm sektörü, küresel ekonominin en önemli itici güçlerinden biri olarak, müşteri memnuniyetini merkeze alır. Müşteri memnuniyeti, turizm alanında sadece tekrar ziyaret eğilimini artırmakla kalmaz, aynı zamanda işletmeler için finansal sürdürülebilirliği destekler. Sadık müşteriler, genellikle markaya bağlılık gösterir ve diğer potansiyel müşterilere olumlu referanslar sunar. Bu durum, ağızdan ağıza pazarlamanın en etkili biçimlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Baker & Crompton, 2000; Yiğit Açıkgöz vd., 2024a; Kayakuş vd., 2024). Ayrıca, memnun müşteriler sosyal medya ve çevrim içi platformlarda olumlu yorumlar paylaşarak bir destinasyonun veya işletmenin itibarını artırır (Ferns & Walls, 2012; Yiğit Açıkgöz, & Karakaya, 2018).

Dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, müşteri geri bildirimlerinin toplanması ve değerlendirilmesi açısından yeni bir dönemin kapılarını aralamıştır. Çevrim içi platformlar, müşterilere seyahat deneyimlerini anında ve geniş bir kitleyle paylaşma fırsatı sunar. TripAdvisor, Booking.com ve sosyal medya platformları, turistlerin seyahatleri sırasında karşılaştıkları olumlu veya olumsuz durumları ifade edebileceği önemli araçlar haline gelmiştir (Del Bosque & Martín, 2008). Bu yorumlar, potansiyel müşterilerin kararlarını etkilerken, işletmelere hizmet kalitesini artırmak için doğrudan geri bildirim sunar (Shoemaker & Lewis, 1999).

Son yıllarda, duygu analizi gibi ileri düzey veri analitiği yöntemleri, bu geri bildirimlerin değerlendirilmesinde önemli bir araç haline gelmiştir. Duygu analizi, müşteri yorumlarındaki duygusal tonları tespit ederek, bir destinasyonun güçlü ve zayıf yönlerine dair derinlemesine içgörüler sunar. Yorumlar üzerinden duygusal eğilimlerin belirlenmesi, işletmelerin müşteri memnuniyeti

ve deneyim yönetimi konularında proaktif stratejiler geliştirmelerine olanak tanır. Böylece, müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik stratejik kararlar almak mümkün hale gelir. Örneğin, otel yönetimleri, müşteri yorumları üzerinden yapılan duygu analizleri sayesinde hangi hizmetlerin daha fazla memnuniyet yarattığını veya hangi alanlarda iyileştirmeye ihtiyaç olduğunu belirleyebilir (Hosany et al., 2006; Grissemann & Stokburger-Sauer, 2012).

Duygu analizi yalnızca müşteri deneyimlerini iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda kriz yönetiminde de önemli bir rol oynar. Özellikle sosyal medya üzerinden yayılan olumsuz geri bildirimlerin hızlı bir şekilde analiz edilmesi, işletmelerin kriz durumlarında daha etkili yanıt vermelerine yardımcı olabilir. Bu, itibar kaybını önlemek ve müşteri güvenini yeniden tesis etmek için kritik bir unsurdur (Mitas et al., 2012).

Geri bildirimlerden elde edilen içgörüler, işletmelerin yenilikçi çözümler geliştirmesine de yardımcı olabilir. Müşteri şikayetleri ve önerileri doğrultusunda yapılan yenilikler, işletmelerin rakiplerinden ayrışmasına ve müşteri sadakatini artırmasına katkı sağlar. Bu, özellikle yoğun rekabetin yaşandığı turizm sektöründe önemli bir avantaj sunar (Serrano-Guerrero et al., 2015).

Turizm sektöründe duygu analizi ve müşteri memnuniyetine yönelik çalışmaların önemi artmaya devam etmektedir. Yapay zeka ve makine öğrenimi tekniklerinin duygu analizi süreçlerine entegrasyonu, analizlerin daha hızlı ve doğru bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacaktır (Kayakuş vd., 2023a). Ayrıca, çok dillilik ve kültürel farklılıklar gibi faktörlerin analize etkisi üzerine yapılacak çalışmalar, daha kapsayıcı ve doğru sonuçlar elde

edilmesine olanak tanıyacaktır (Liu et al., 2019; Kayakuş, & Yiğit Açikgöz, 2023).

Sonuç olarak müşteri memnuniyeti ve duygu analizi arasındaki bu sinerji, turizm işletmeleri için hem operasyonel hem de pazarlama stratejilerinde yenilikçi yaklaşımlar geliştirme fırsatı sunmaktadır. Bu çalışma da turizm sektöründe müşteri geri bildirimlerinin duygu analiziyle nasıl değerlendirilebileceğini ve bu değerlendirmelerin müşteri memnuniyetine olan katkısını incelemeyi amaçlamaktadır.

2.Müşteri Geri Bildirimleri ve Önemi

Turizm sektöründe müşteri geri bildirimleri, işletmelerin hizmet kalitesini değerlendirmeleri ve müşteri memnuniyetini artırmaları açısından vazgeçilmez bir araçtır. Geri bildirimler, yalnızca mevcut hizmetlerin performansını ölçmekle kalmaz, aynı zamanda müşterilerin değişen beklentilerini anlamak için kritik bir bilgi kaynağı sunar. Pozitif geri bildirimler, bir işletmenin güçlü yönlerini pekiştirirken, negatif yorumlar iyileştirilmesi gereken alanları belirler. Bu bilgiler, işletmelerin ürün ve hizmetlerini daha rekabetçi hale getirmelerine yardımcı olur (Sanchez-Rebull et al., 2018).

Dijitalleşmenin getirdiği fırsatlar, müşteri geri bildirimlerinin toplanmasını ve analiz edilmesini kolaylaştırmıştır. Özellikle TripAdvisor, Google Reviews ve sosyal medya platformları, turistlerin seyahat deneyimlerini geniş kitlelerle paylaşmasına olanak tanır. Bu platformlar, müşterilerin bireysel deneyimlerini değerlendirmek için birer vitrindir. Ayrıca, potansiyel müşterilere güvenilir bilgi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda

işletmelerin sunduğu hizmetlerin gerçek kullanıcılar tarafından nasıl algılandığını gösterir (Shoemaker & Lewis, 1999).

Müşteri memnuniyeti ve sadakati arasında güçlü bir ilişki vardır. Memnun müşteriler, tekrar hizmet alma olasılığı yüksek olan bireylerdir. Ayrıca, memnuniyetlerini başkalarıyla paylaşarak işletmeye yeni müşteriler kazandırabilirler. Araştırmalar, müşteri memnuniyetinin yalnızca tekrar ziyaret niyeti üzerinde değil, aynı zamanda marka sadakati üzerinde de belirleyici bir etkisi olduğunu göstermektedir. Sadık müşteriler, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğine ve rekabet avantajına önemli katkılar sağlar (Baker & Crompton, 2000; Yoon & Uysal, 2005; Yiğit Açıkgöz vd., 2024b).

Geri bildirimlerin stratejik yönetimi, işletmelerin daha etkili kararlar almasına olanak tanır. Bu süreçte, geri bildirimlerin düzenli olarak toplanması ve analiz edilmesi, müşteri memnuniyetinin sürekli olarak iyileştirilmesine katkıda bulunur. Dijital platformlar, işletmelere müşterilerle doğrudan iletişim kurma ve onların ihtiyaçlarına anında yanıt verme fırsatı sunar. Bu, müşteri ilişkileri yönetiminde daha proaktif bir yaklaşım benimsenmesini sağlar (Yiğit Açıkgöz, & Çizmeli, 2023).

Sonuç olarak, müşteri geri bildirimleri, turizm işletmeleri için stratejik bir araç olmanın ötesinde, rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak öne çıkmaktadır. İşletmeler, müşteri beklentilerine uygun yenilikler yaparak ve hizmetlerini sürekli iyileştirerek bu geri bildirimleri avantaja dönüştürebilirler.

3.Duygu Analizi: Kavramsal Çerçeve

Duygu analizi, bireylerin yazılı metinler üzerinden duygusal eğilimlerini tespit etmek amacıyla kullanılan etkili bir tekniktir. Genellikle sosyal medya, kullanıcı yorumları ve haber içerikleri gibi farklı metin türlerinde uygulanarak, metinlerdeki duygusal tonları belirler (Liu, 2012). Pozitif, negatif veya nötr duygu sınıflandırması yaparak, işletmeler ve araştırmacılar için toplumsal eğilimler ya da bireysel görüşler hakkında önemli veriler sağlar. Bu teknoloji, özellikle müşteri memnuniyeti, kriz yönetimi ve pazarlama stratejileri gibi alanlarda değerli bir karar destek aracıdır (Pang & Lee, 2008).

Duygu analizi yöntemleri genellikle makine öğrenimi ve doğal dil işleme (NLP) tekniklerine dayanmaktadır. Makine öğrenimi tabanlı yaklaşımlar, büyük veri setleri üzerinde eğitilen modeller aracılığıyla metinlerdeki duygusal ifadeleri sınıflandırır. Denetimli öğrenme yöntemleri, önceden etiketlenmiş veri setleri kullanılarak model eğitimi yapar. Bu süreçte, veri setindeki her metin parçasına belirli bir duygu etiketi atanır ve model bu etiketleri öğrenir. Bu yöntem, modelin doğruluğunu artırır ve yeni metinlerdeki duygusal ifadeleri doğru bir şekilde tahmin etmesini sağlar (Sebastiani, 2002). Buna karşın, denetimsiz öğrenme yöntemleri, herhangi bir etiketleme gerektirmeden metinlerdeki gizli yapıları keşfetmeyi amaçlar ve özellikle veri etiketlemenin zor olduğu durumlarda faydalıdır (Cambria et al., 2013).

Doğal dil işleme (NLP) teknikleri, metinlerin sözdizimsel ve anlamsal analizine dayanır. Bu yöntemler, metinlerdeki dil özelliklerini kullanarak duygu analizinde daha hassas sonuçlar elde etmeyi sağlar. Örneğin, bağlamsal analizde, kelimelerin cümle

içindeki anlamları dikkate alınır ve bu sayede metnin genel duygusal tonu daha doğru bir şekilde belirlenir (Turney, 2002). NLP'nin bağlamsal yetenekleri, ironi ve sarkazm gibi karmaşık duygusal ifadelerin tespitinde de önemli bir rol oynar.

Duygu analizinde yaygın olarak kullanılan iki temel yaklaşım sözlük tabanlı ve denetimli öğrenme yöntemleridir. Sözlük tabanlı yöntemler, belirli bir duygu skoruna sahip kelime listelerine dayanır. Bu listeler, metinlerdeki kelimeleri değerlendirerek duygusal eğilimleri tespit eder (Taboada et al., 2011). Örneğin, pozitif veya negatif duygusal anlam içeren kelimeler, belirli bir sözlükte tanımlanmışsa, metindeki duygu bu kelimelerin frekansına göre belirlenir. Bu yaklaşım, herhangi bir eğitim gerektirmeden hızlı bir şekilde uygulanabilir. Ancak bağlamdan bağımsız olmaları nedeniyle ironi veya sarkazm gibi duygusal ifadeleri algılamakta zorlanabilirler.

Denetimli öğrenme yaklaşımları ise model eğitimi için etiketlenmiş veri setlerini kullanır. Bu yöntemde, makine öğrenimi algoritmaları belirli bir metin kümesindeki duygu etiketlerini öğrenir ve yeni metinlerdeki duyguları tahmin eder. Naive Bayes, Destek Vektör Makineleri (SVM) ve derin öğrenme yöntemleri bu alanda sıkça kullanılan algoritmalardır (Socher et al., 2013). Denetimli öğrenme yöntemleri, bağlamsal anlamları daha iyi yakalayabilme kapasitesi nedeniyle genellikle daha yüksek doğruluk oranlarına sahiptir. Ancak bu yöntemlerin etkinliği, kullanılan veri setlerinin büyüklüğüne ve çeşitliliğine bağlıdır.

Sözlük tabanlı yöntemler, veri etiketleme ihtiyacı olmaksızın hızlı ve kolay bir şekilde uygulanabilir. Ancak, bu yöntemlerin

bağlamı dikkate almaması ve dilsel karmaşıklıkları algılamadaki sınırlamaları, analiz sonuçlarının doğruluğunu etkileyebilir. Öte yandan, denetimli öğrenme yöntemleri bağlamsal analizi daha iyi yapar, ancak bu yöntemlerin uygulanması büyük ve etiketlenmiş veri setleri gerektirir. Bu da zaman alıcı ve maliyetli olabilir (Medhat et al., 2014).

Duygu analizi, yazılı metinlerin duygusal eğilimlerini tespit etmede güçlü bir araçtır ve işletmeler için önemli içgörüler sunar. Makine öğrenimi ve NLP teknikleriyle desteklenen bu yöntemler, müşteri memnuniyeti ve kriz yönetimi gibi alanlarda stratejik kararların alınmasını kolaylaştırır. Sözlük tabanlı ve denetimli öğrenme yaklaşımları, duygu analizinin farklı bağlamlarda uygulanabilirliğini artırırken, her bir yöntemin avantajları ve sınırlamaları, analizlerin doğruluğunu ve etkinliğini belirler. Gelecekte, bu yöntemlerin daha da geliştirilmesiyle duygu analizi, daha geniş uygulama alanlarına sahip olacaktır.

4.Turizm Sektöründe Duygu Analizi Uygulamaları

Turizm sektöründe müşteri yorumları, hizmet kalitesinin ve müşteri deneyimlerinin değerlendirilmesi için kritik bir veri kaynağıdır. Otel ve restoran yorumları, hizmetin olumlu veya olumsuz yönlerini belirlemek için sıkça analiz edilir. Duygu analizi, kullanıcı yorumlarının genel hissiyatını anlamak ve hizmet kalitesini geliştirmek için uygulanır. Örneğin, olumlu yorumlar müşteri memnuniyetini vurgularken, olumsuz geri bildirimler geliştirilmesi gereken alanları gösterir (Kirilenko et al., 2018; Alamoudi & Alghamdi, 2021).

Duygu analizi, pozitif ve negatif geri bildirimlerin ayrıştırılmasında etkilidir. Pozitif geri bildirimler, müşteri memnuniyetini ve sadakati artırırken, negatif yorumlar işletmelerin eksikliklerini ortaya koyar. Turistlerin seyahat deneyimleriyle ilgili paylaştıkları duygular, destinasyon yönetim stratejilerinin geliştirilmesinde önemli rol oynar (Micera & Crispino, 2017).

Bazı araştırmalarda, belirli destinasyonlar veya turistik işletmelerin yorumları incelenerek duygu analizi yapılmıştır. Bu analizler, müşteri deneyimlerinin farklı boyutlarını ortaya koyar ve işletmelerin kriz durumlarında nasıl tepki verdiklerini gösterir. Örneğin, büyük zincir otellerin kriz yönetiminde duygu analizinden yararlandığı gözlemlenmiştir (García et al., 2012).

Duygu analizi, işletmelerin müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik kararlarını destekler. Analiz sonuçları, pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi, müşteri deneyimlerinin iyileştirilmesi ve kriz durumlarının yönetimi gibi alanlarda kullanılabilir (Yan, Zhou & Wu, 2018).

Hizmet kalitesini artırmak için müşteri geri bildirimlerinden yararlanmak, turizm sektöründe yaygın bir uygulamadır. Duygu analizi, işletmelere müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini daha iyi anlamaları için bir araç sağlar. Bu analizler, hizmet iyileştirme süreçlerinde yönlendirici olabilir (Serrano-Guerrero et al., 2015).

Kriz anlarında duygu analizi, müşteri memnuniyetsizliğini ve olası itibar kaybını en aza indirmek için stratejiler geliştirmede kullanılır. Özellikle sosyal medya platformlarından gelen hızlı geri bildirimler, kriz yönetimi süreçlerini şekillendirebilir (Mitas et al., 2012).

Yorumların doğruluğu ve tarafsızlığı, duygu analizinin etkili olmasında belirleyici bir faktördür. Yanlı veya yanlış yorumlar, analiz sonuçlarını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, veri temizliği ve ön işleme süreçleri kritik öneme sahiptir (Prabowo & Thewall, 2009).

Turizm sektörü küresel bir yapıya sahip olduğundan, farklı dillerde ve kültürel bağlamlarda yapılan yorumların analizi zorluklar yaratabilir. Bu durum, analizlerin doğru ve kapsamlı olabilmesi için çok dilli ve kültürlerarası uyumlu modellerin geliştirilmesini gerektirir (Liu et al., 2019).

Duygu analizinde, müşteri verilerinin gizliliği ve güvenliği önemli etik konulardır. Bu verilerin korunması ve kullanıcıların onayı olmadan kullanılmaması, yasal ve etik sorumlulukların bir parçasıdır (Cambria et al., 2017).

Yapay zekâ ve makine öğrenimi, duygu analizinin doğruluğunu ve etkinliğini artıran yenilikçi yaklaşımlar sunar (Kayakuş vd., 2023b). Özellikle denetimli ve sözlük tabanlı öğrenme yöntemleri, daha derin içgörüler elde edilmesini sağlar (Ye et al., 2009; Kayakuş vd., 2023c).

Gelecekte, duygu analizinin daha ileri tekniklerle geliştirilmesi ve turizm sektörüne özel uygulamalarının araştırılması, sektör için önemli yenilikler sunabilir. Özellikle gerçek zamanlı analizler ve otomatik geri bildirim sistemleri, müşteri deneyimini iyileştirmede kritik rol oynayacaktır (Drus & Khalid, 2019).

5.Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, turizm sektöründe müşteri geri bildirimlerinin duygu analizi yöntemleriyle değerlendirilmesinin, müşteri memnuniyeti ve işletme performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma, müşteri memnuniyetinin işletmeler için yalnızca tekrar ziyaret oranlarını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda marka değeri, müşteri sadakati ve işletmenin rekabet gücünü artırdığına dair güçlü kanıtlar sunmaktadır (Chi & Qu, 2008; Yoon & Uysal, 2005; Kayakuş vd., 2024).

Duygu analizi, turizm sektöründe işletmelerin müşterilerle daha iyi bir bağ kurmasına yardımcı olurken, geri bildirimlerden elde edilen içgörüler sayesinde hizmet kalitesini iyileştirmelerine olanak tanır. Müşteri yorumlarındaki duygusal eğilimleri belirlemek, özellikle sosyal medya platformları ve otel yorum siteleri gibi geniş veri kaynaklarında işletmelerin hızlı ve etkili stratejiler geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Ferns & Walls, 2012; Del Bosque & Martín, 2008).

Turizm sektöründeki dijitalleşme, işletmelere daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşma ve bu müşterilerden sürekli geri bildirim alma fırsatı sunmuştur. Ancak, yorumların doğru bir şekilde analiz edilmesi ve yanlılık içermemesi için veri temizliği kritik bir rol oynamaktadır (Prabowo & Thewall, 2009). Ayrıca, çok dillilik ve kültürel farklılıklar gibi faktörlerin analiz süreçlerini karmaşık hale getirdiği gözlemlenmiştir (Liu et al., 2019).

Bu çalışmanın bulguları doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Duygu Analizi Araçlarının Geliştirilmesi: Özellikle çok dillilik ve kültürel bağlamlar dikkate alınarak, daha gelişmiş duygu analizi algoritmalarının geliştirilmesi önerilmektedir. Bu, analizlerin doğruluğunu artıracak ve daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

- Gerçek Zamanlı Duygu Analizi: İşletmelerin, müşteri yorumlarına gerçek zamanlı olarak yanıt verebilecek duygu analizi araçlarına yatırım yapmaları önerilir. Bu, kriz anlarında müşteri memnuniyetsizliğini hızla çözmelerine ve itibar kaybını önlemelerine yardımcı olacaktır.

- Etik Standartların Güçlendirilmesi: Müşteri verilerinin güvenliği ve gizliliği konusunda daha sıkı politikalar benimsenmelidir. İşletmeler, müşterilerden toplanan verilerin etik ve yasal çerçevede kullanılmasını sağlamak için şeffaflık politikaları geliştirmelidir.

- Müşteri Eğitim Programları: Müşterilerin geri bildirim verme alışkanlıklarının artırılması ve bu sürecin işletmeler için neden önemli olduğunun anlatılması, daha doğru ve kapsamlı veri toplanmasını sağlayabilir.

Sonuç olarak, duygu analizi teknolojilerinin doğru ve etik bir şekilde kullanılması, turizm sektöründe müşteri memnuniyetini artırmanın yanı sıra işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliklerini de destekleyecektir.

KAYNAKÇA

Alamoudi, E., & Alghamdi, F. (2021). Sentiment analysis in tourism. Journal of Hospitality Research.

Baker, D. A., & Crompton, J. L. (2000). Quality, satisfaction and behavioral intentions. *Annals of Tourism Research, 27*(3), 785-804.

Cambria, E., Das, D., Badyopadhyay, S., & Feraco, A. (2017). *Affective computing and sentiment analysis*. Cambridge University Press.

Chi, C. G., & Qu, H. (2008). Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction, and destination loyalty. *Tourism Management, 29*(4), 624-636.

Del Bosque, I. R., & Martín, H. S. (2008). Tourist satisfaction: A cognitive-affective model. *Annals of Tourism Research, 35*(2), 551-573.

Drus, Z., & Khalid, H. (2019). Sentiment analysis in social media and its application in tourism. Tourism Review.

Ferns, B. H., & Walls, A. R. (2012). Enduring travel involvement and its impacts on quality, satisfaction, and behavioral intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 36*(4), 517-536.

García, I., Gaines, M., & Linaza, M. T. (2012). *Tourist sentiment analysis*. International Journal of Tourism.

Grissemann, U. S., & Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services. *Tourism Management, 33*(6), 1483-1492.

Hosany, S., Ekinci, Y., & Uysal, M. (2006). Destination image and destination personality. *Journal of Business Research, 59*(5), 638-642.

Kayakuş, M., Erdoğan, D., & Terzioğlu, M. (2023a). Predicting the share of tourism revenues in total exports. *Alphanumeric Journal*, 11(1), 17-30.

Kayakuş, M., Terzioğlu, M., Yağmur, A., & Erdoğan, D. (2023b). Türkiye'deki Hafif Ticari Araç Satışlarının Makine Öğrenmesi Yöntemleriyle Tahmin Edilmesi. *Gazi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 9(4), 100-112.

Kayakuş, M., Terzioğlu, M., Erdoğan, D., Zetter, S. A., Kabas, O., & Moiceanu, G. (2023c). European Union 2030 carbon emission target: The case of Turkey. *Sustainability*, 15(17), 13025.

Kayakuş, M., & Yiğit Açikgöz, F. (2023). Twitter'da makine öğrenmesi yöntemleriyle sahte haber tespiti. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 1017-1027.

Kayakuş, M., Yiğit Açikgöz, F., Dinca, M. N., & Kabas, O. (2024). Sustainable Brand Reputation: Evaluation of iPhone Customer Reviews with Machine Learning and Sentiment Analysis. *Sustainability*, 16(14), 6121.

Kirilenko, A. P., et al. (2018). *Sentiment analysis in tourism research*. Journal of Travel Research.

Liu, B. (2012). Sentiment analysis and opinion mining. Morgan & Claypool.

Medhat, W., Hassan, A., & Korashy, H. (2014). *Sentiment analysis algorithms and applications: A survey*. Ain Shams Engineering Journal, 5(4), 1093-1113.

Micera, R., & Crispino, R. (2017). *Tourism sentiment analysis*. International Journal of Tourism Sciences.

Mitas, O., Yarnal, C., & Chick, G. (2012). Positive, negative and transformative emotions in tourism experiences. *Journal of Travel Research, 51*(3), 205-216.

Pang, B., & Lee, L. (2008). *Opinion mining and sentiment analysis*. Foundations and Trends in Information Retrieval.

Prabowo, R., & Thewall, M. (2009). Sentiment analysis: Applications and challenges. *Journal of Computer Science*.

Sanchez-Rebull, M. V., et al. (2018). Service quality and its consequences in tourism. *Tourism Management Perspectives, 26*, 1-10.

Sebastiani, F. (2002). *Machine learning in automated text categorization*. ACM Computing Surveys (CSUR), 34(1), 1-47.

Serrano-Guerrero, J., et al. (2015). Sentiment analysis: A review and comparative analysis of web services. *Information Sciences, 311*, 18-38.

Shoemaker, S., & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: The future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management, 18*(4), 345-370.

Socher, R., Perelygin, A., Wu, J., Chuang, J., Manning, C. D., Ng, A., & Potts, C. (2013). *Recursive deep models for semantic compositionality over a sentiment treebank*. Proceedings of the 2013 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing (pp. 1631-1642).

Turney, P. D. (2002). *Thumbs up or thumbs down? Semantic orientation applied to unsupervised classification of reviews*. Proceedings of the 40th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics (pp. 417-424).

Taboada, M., Brooke, J., Tofiloski, M., Voll, K., & Stede, M. (2011). *Lexicon-based methods for sentiment analysis*. Computational Linguistics, 37(2), 267-307.

UNWTO. (2023). *Tourism Highlights*. World Tourism Organization.

Yan, H., Zhou, J., & Wu, D. (2018). User-generated content and sentiment analysis in tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*.

Ye, Q., Zhang, Z., & Law, R. (2009). *Sentiment classification in hospitality*. Journal of Hospitality Marketing & Management.

Yiğit Açıkgöz, F. & Karakaya, Ç. (2018). Akademik örgütlerde itibar algısı: Akdeniz üniversitesi'nin iç ve dış paydaşları üzerine bir araştırma. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (30), 191-217.

Yiğit Açıkgöz, F., & Çizmeli, D. (2023). İletişim araştırmalarındaki güncel eğilimler üzerine bibliyometrik bir

inceleme. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (43), 214-234.

Yiğit Açıkgöz, F., Kayakuş, M., Zăbavă, B. Ș., & Kabas, O. (2024a). Brand Reputation and Trust: The Impact on Customer Satisfaction and Loyalty for the Hewlett-Packard Brand. *Sustainability*, 16(22), 9681.

Yiğit Açikgöz, F., Kayakuş, M., Moiceanu, G., & Sönmez, N. (2024b). A New Approach to Assess Sustainable Corporate Reputation with Citizen Comments Using Machine Learning and Natural Language Processing. *Sustainability*, 16(22), 9610.

Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty. *Tourism Management*, *26*(1), 45-56.

BÖLÜM VIII

Örgütlerde Kurumsal Hâfıza ve Hikâye Anlatıcılığı

Asiye YÜKSEL[1]
Seher UÇKUN[2]

Giriş

Bugün, dünün öğrencisidir.
Publius Cyrus

Hikâye anlatıcılığı en eski kültürlerden biridir. Yeni kuşaklar pek bilmese de dijital dünyanın olmadığı zamanlarda hikâye anlatıcılığı geçmişin bugüne aktarımıydı ve tarihsel ve kültürel bellek için eşsiz bir aracıydı. Masallar ve hikâyeler böylece her insanın en duygusal durakları oldu. Aslında hikâye anlatıcılığının Aristoteles kadar eski bir geçmişi vardır ve tarihten günümüze

[1] Öğr. Gör.Dr. ; Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ö.İ.U MYO, İzmit, Kocaeli ORCID No: 0000-0003-0749-3576., asiye.yuksel@kocaeli.edu.tr
[2] Doç.Dr. Kocaeli Üniversitesi, Ali Rıza Veziroğlu Meslek Yüksekokulu, İzmit, Kocaeli ORCID No: 0000-0002-7840-2363., uckun@kocaeli.edu.tr

birçok kültür, bu sözlü geleneğe sahiptir. Çocuklar hikâyelerle büyür, sporcular sahadaki galibiyet ve mağlubiyet hikâyeleriyle eğlendirirler, ebeveynler bunları "eski güzel günleri" anmak için kullanırlar. Tarihsel olarak, Kızılderili şefler ve yaşlılar kabile üyelerine önemli değerleri veya fikirleri öğretmek için hikâyeler kullandılar. Orta Çağ boyunca hikâye anlatıcıları güçlüydü çünkü önemli bilgi ve birikimleri iletiyorlardı (Parkin, 2001). Hikâye anlatıcılarına saygı ve hayranlık duyulurdu. Örgütlerde bu durum anılarını paylaşan ve kurumsal hikâyeleriyle yeni çalışanları eğiten eski çalışanlardan başkası değildi. Parkin (2001) onlara örgütün "*kabile yaşlıları*" demiştir. Günümüzde ise bu tam tersine geleceği öngörenlerin bugünü yönlendirmek için kullandıkları tehlikeli bir silah oldu. Oysaki organizasyonlarında geçmişi bilmeye ve geleceği geçmişle toplayarak öngörmeye ihtiyaç vardır.

Kurumsal hâfıza çalışmaları akademide ilgi duyulmasına rağmen 2010 yılına kadar dağınık bir biçimde ele alınmıştır. Rowlinson vd.'nin (2010) Organization Studies'deki makalesi, yönetim ve organizasyon bilim insanlarını, "kolektif bellek" ve "sosyal bellek" çalışmaları literatürüyle tanıştırdı. Çalışmaları önemliydi çünkü daha önce farklı araştırma alanlarına (örneğin örgütsel bellek, iş tarihi, kurumsal müzeler ve hikâye anlatıcılığı) katkı olarak görülen bir dizi makalenin, örgütsel bellek çalışmaları (OMS) adı verilen yeni bir araştırma akışı içinde yerini gösterdiler (Foroughi vd., 2020). Biz bu kavrama kurumsal hâfıza demeyi tercih ettik.

Kurumsal hâfıza, bir kurumun geçmişteki deneyimlerini, bilgilerini ve öğrenmelerini sistematik bir şekilde depolayıp kullanma yeteneğidir. Hikâye anlatıcılığı da bu bellek oluşturma ve

aktarım sürecinde kilit rol oynar. Okumakta olduğunuz kitap bölümündeki bu araştırma, kuramsal gelişim ve ampirik yazında ilerleme kaydedilip kaydedilmediğini değerlendirmek için günümüze kadar gelen akademik çalışmaları incelemekte ve analizin sonuçlarını sunmaktadır. Sonuçlar literatürden çıkarılmakta ve umut vadeden yeni yaklaşımlar ve araştırma yönleri tartışılmaktadır.

Kurumsal hafıza ve hikâye anlatıcılığı, çalışanların üstün performans sergilemesi ve kurum kültürünün güçlenmesi için kritik öneme sahiptir. Araştırmanın amacı; örgütsel belleğin oluşumu için gerekli olan hikâye anlatıcılığının önemini ortaya koymak ve bunun içinde kurumsal hâfızaya sahip personelin kritik rolüne dikkatleri çekmektir. Çalışma üç yönlü katkı sunmaktadır. İlki kurumsal hâfızadan ne anladığımızı kısaca gözden geçirmek ve hikâye anlatıcılığı ile ilişkisini incelemektir. İkincisi; araştırma kapsamında Web of Science veri tabanında yer alan makaleler yer almakta olup hikâye anlatıcılığının kurumsal hâfızayı artırdığı yönündeki bulguları ortaya koymaktadır. Bu bulgulara dayanarak, özgünlük açısından bu çalışma; hikâye anlatıcılığının örgütlere katkısında kurum hâfızasına sahip eski personelin rolüne odaklanmaktadır. Ayrıca olası etkilerine ilişkin veri odaklı tartışmalara katkıda bulunmakta ve bunları teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Üçüncü katkısı ise yayınlanmış makaleleri sergileyerek literatürü haritasal olarak genişletmekte ve sonuçlardan öneriler sunmaktadır. Araştırmanın bulguları; son yıllarda kurumsal hâfızaya sahip personellerin işyerlerindeki sürelerinin kısaldığı, personel devir oranlarının yüksekliğinin örgütlerde bellek zayıflığına yol açtığı yönündedir.

1-Kavramsal Çerçeve

1.1 Örgütlerde Hikâye Anlatımı

Hikâye anlatımı organizasyonel iletişimin en kıymetlisi ve başrol aktörüdür. Stratejik vakalardan şirket içi dedikodulara, gurur verici varlıklardan kaybedilen kazançlara, diktatör yöneticilerden basiretsiz yöneticilere kadar her hikâye örgütleri dinamik tutar. Kurumların en temel nefes ayarıdır ve örgütlerdeki hikâyeler örgüte oksijen sağlar.

Organizasyonlarda hikâye anlatıcılığı aynı zamanda dedikodu, söylenti, yalan, maksatlı çarpıtmalar, abartmalar, dolandırıcılıklar ve cadı kazanları da olabilir (Stevens, 2002).

Walter Benjamin (1936), ses getiren çalışmasında hikâye anlatma yeteneğinin iki nedenden dolayı azaldığını gözlemlemiştir: İlki, toplum daha basitleştirilmiş anlatılara doğru ilerledikçe, hikâye anlatma yeteneğinin azalmasıdır. Diğeri ise örgütler bölmelere ayrıldıkça, bölmelerde, işçilerin artık iş sürecinin bir parçası olarak şarkı söylemeye ve birbirlerine hikâye anlatmaya vakitlerinin kalmadığıdır. Makineleştirilmiş çalışma biçimleri ve ayrı odalarda ve bölmelerde çalışma şekilleri ve sanayi devriminin sendikaları bastırmada etkileri örgütsel davranışları değiştirdiğini belirtir. Denizciler şarkı söylemez ve demirciler çalışırken hikâye paylaşmaz olmuşlardır. Elbette Benjamin'in görüşlerini, bilgisayarlar, cep telefonları, iPad'ler ve güçlü internet ağları hikâye anlatıcılığındaki bu düşüşü desteklemişti. Buna etken internette her türlü sorunun cevabının bulnmasıydı (Boje, 2014).

Hikâye anlatımının bellek oluşumuna ilişkisinde kurumsal hâfızaya sahip eski personelin istihdamının önemi üzerine bazı noktalara dikkat çekmek istersek

Hikâye anlatıcıları bilgiyi aktarırlar. Hikâye anlatımı, karmaşık bilgilerin daha anlaşılır ve hatırlanabilir bir şekilde iletilmesine yardımcı olur. Çalışanlar, hikâyeler aracılığıyla organizasyonun tarihini, değerlerini ve hedeflerini daha iyi kavrayabilir.

Hikâye anlatıcıları kültürel bağlantı kurarlar. Hikâyeler, kurumun kültürünü ve kimliğini güçlendirir. Ortak bir geçmişe sahip olmak, çalışanlar arasında bağ oluşturur ve motivasyonu artırır.

Hikâye anlatımı eğitim ve gelişimi kolaylaştırır. Yeni çalışanların eğitimi için hikâye anlatımı etkili bir yöntemdir. Geçmiş deneyimlerden yola çıkarak başarıların ve hataların hikâyeleri, yeni çalışanların öğrenme süreçlerini hızlandırabilir.

Hikâye anlatımı yaratıcılık ve inovasyonu geliştirir. Hikâyeler, çalışanların farklı bakış açıları geliştirmesine ve yaratıcı çözümler bulmasına teşvik eder. İnovatif düşünme, hikâyelerin ilham verici yönleriyle beslenir.

1.2. Hikâye Anlatıcısı Kimdir ?

Boje'ye (2014) göre bir organizasyonun içindeki ve etrafındaki herkes bir hikâye anlatıcısıdır, ancak bazıları diğerlerinden daha fazla güce, daha fazla sese, daha fazla etkiye ve daha fazla farkındalığa sahiptir:

Bir yönetici, başka bir şirkete yeni geçen birinin yerine yenisini işe almanın önündeki engelleri anlattığında aslında bir hikâye anlatıyor demektir.

Bir müşteri telesekretere mesaj bıraktığında hikâye anlatıyordur

Bir girişimci melek ajanslara bir sunum yaptığında hikâyesini anlatıyordu

Bir muhasebeci defter tutarken hikâye anlatıyordur.

Bir stratejist bir misyon, vizyon, hedefler, eylem planı sunarken hikâye anlatır,

CEO hissedarlara bir konuşma yaptığında veya bir mektup yazdığında, bu raporlama hikâye anlatımıdır

Denetleyici yatırım portföyünü güncellemek için bir plan sunduğunda, bu ekranlar arasında daha fazla bilginin geçmesi daha akıllı bir hikâye anlatımı sağlamaz.

Kapıcı, bir amirine cilalama makinesinin artık neden çalışmadığını açıkladığında hikâye anlatır.

Benzer şekilde Prusak vd., (2012)'nin kitabında; CEO'ların rolüyle ilgili anlattığı bir anektod ilgi çekicidir:

> *Hepimiz CEO'ların aldığı yüksek maaşları okuruz. Birçoğumuz kazandıkları ile diğer insanların kazandıkları arasındaki farkı ahlaksız ve iğrenç buluruz. Uzun yıllar boyunca hiçbir CEO'nun benim veya bir organizasyondaki çoğu insanın yapabileceğinden çok farklı bir şey yaptığını görmedim. Ve sonra bir gün bir toplantıya gittim. IBM'in CEO'su Lou Gerstner'in piyasa analistleriyle tanıştığı Wall Street'teki bir toplantıydı. Ben de hep şunu merak ederdim: Neden bu kadar çok maaş alıyorlar? ikna etmekten daha önemlidir, ki buna burada girmeyeceğim. Öyle ya da böyle, birini bir şeye ikna etmeye çalıştığınızda, bunun büyük bir kısmı onlara hikâyeler anlatmaktır. İkna, GSYİH'nın %28'iyse, bunun yaklaşık üçte ikisinin akıllıca hikâye anlatımı olduğu konusunda iyi bir argüman sunabilirsiniz. Bu temelde, hikâye anlatımı 1999'da 1,8 trilyon ABD doları değerindeki faaliyetlere, kesinlikle önemsiz olmayan bir dizi boyuta ulaşmış olurdu. Ve işte, bu toplantıya gelmem istendi. Gerstner asabi bir adam, o kadar da*

çekici değil. Kendime şunu sordum: "Diğer insanların yapmadığı ne yapıyor?" Sonra bir odaya girdik ve çeşitli bankalardan, brokerlardan ve analistlerden insanlar vardı ve Gerstner onlara hikâyeler anlatmaya başladı. IBM hakkında hikâyeler. IBM'in geleceği hakkında hikâyeler. Bunlar hikâyelerdi. Onlara gelecek hakkında gerçekleri anlatamazdı. IBM'in ne yapacağını anlatıyordu onlara. Hepsi hikâyeydi. Ve işe yaradı. Gerçekten işe yaradı. Ve kendi kendime dedim ki, "Demek yaptıkları bu!" Şimdi CEO'ların ne yaptığını anlamaya başlıyordum: Hikâyeler anlatırlar. Çok değerli olmalı, çünkü "Sat" veya "Tut" yerine "Satın Al" olduğunda, bu paydaşlar için çok para kazandırır. Burada kapitalizmin ahlaki temellerini tartışmak istemiyorum,

Organizasyonlarda Hikâye Anlatımı General Eletronik'in eski CEO'su Jack Welch'i ele alalım. C artı bir öğrenciydi, gerçekten ikinci sınıf bir öğrenciydi. Bir keresinde kendisine sahip olduğu en önemli özelliğin ne olduğu soruldu. "Gerçekten önemli olan İrlandalı olmam ve hikâyeleri nasıl anlatacağımı bilmem." dedi. Bunda çok fazla gerçek var. Wall Street'e hikâyeler anlattığınızda bunun muazzam ekonomik ve finansal etkileri olur. Ne kadar yararlı olduğunu tartışabiliriz. Ancak bunun büyük pratik etkileri vardır. Yani bu konuya ulaşmak için izlediğim yollardan bazıları bunlar. Hikâyelerin kültürlerde, organizasyonlarda, iş dünyasında, ekonomide, toplumda nasıl bir rol oynadığını düşünmenizi öneririm. Hikâyenin, organizasyonel yaşam, sosyal yaşam veya bilişsel yaşam üzerine herhangi bir ders kitabında bulabileceğinizden çok daha büyük bir rol oynadığını göreceğinizi düşünüyorum.

2. **Kurumsal Hâfıza**

Büyüleyici bir kavram olarak, kurumsal hâfıza terimi çeşitli disiplinlerden birçok araştırmacının dikkatini çektiği gibi, yönetim bilimcilerinin de uzun zamandır ilgi duyduğu bir konu olmaya

devam etmektedir. Bu konuya atıfta bulunan ilk çalışmalar, kurumsal öğrenme ve bilgi yönetimi ile ilgiliyken son yıllarda geçmişte alınan kararların ve yapılan eylemlerin mevcut örgütsel davranışı etkilediği yönünde gelişmektedir (Cyert & March, 1963).

Walsh & Ungson (1991), araştırmacıların dikkatini kurumsal hâfızaya çekmiş ve bunun birçok örgütsel teoride temel bir yapı olduğunu ancak yapının parçalanmış olduğunu gözlemlemiştir. Örgütsel hâfızayı "bir örgütün geçmişinden gelen ve mevcut kararlara uygulanabilen depolanmış bilgi" olarak tanımlamışlardır.

Bununla birlikte Walsh & Ungson (1991) örgütsel bellek literatürünün kapsamlı bir incelemesini yaptıkları çalışmalarında örgütlerin de belleğe sahip olması gerektiği, ancak bunun mutlaka insan veya bilgisayar belleğiyle eşleşen bir tür olmaması gerektiği sonucuna vardılar. Standart işletim prosedürleri (March & Simon, 1958); rutinleri (Nelson & Winter, 1982); bilginin deposu olarak örgütün kültürü (Barney, 1986; Pfeffer, 1981), örgütün eserleri, fiziksel mimarisi, hikâyeleri, kahramanları ve resmi ve gayri resmi yapılarına örgütsel bellek türleri olarak bakan çalışmalar da mevcuttur. Açıkça örgütsel bilgiyi ve örgütsel öğrenme biçimlerini farklı bellek türleri açısından kategorize etme olasılığı vardır (Rowlinson, vd., 2014). Ancak, bu çeşitli tanımlara ve bakış açılarına bakıldığında, literatürde kurumsal hâfızanın örgütsel bilgi, beceriler, kurallar, prosedürler, paylaşılan varsayımlar ve inançları içerdiği ortak bir tema olarak ortaya çıkmıştır (Walsh & Ungson, 1991 ; Moorman & Miner, 1997).

Feldman & Feldman (2006) kimlik, hikâye anlatımı, hâfıza ve nostalji hatırlamanın, örgütlerde aktif olarak anlam inşa ederek devamlılık ve paylaşılan kimlik duygusunu sürdürmede önemli

olduğunu iddia etmektedir. Hikâye anlatımını kurumsal hâfızayla ilişkilendiren Boje (1991; 2001; 2006; 2008), hikâyeler ve hikâye parçalarının etkileşimini ve örgütsel hikâye anlatımının çok sesli, doğrusal olmayan doğasını incelemiştir. Boje'ye (2006) göre örgütsel hikâye anlatımı dinamiktir ve

"(...) kısmi anlatım, hikâye başlatma ve durdurma davranışları, metinler arası arada kalma, boşluklar, duraklamalar, nadiren kontrol edilen hikâyenin bütünlüğü hakkında varsayılan anlaşmalar" ile karakterize edilir.

Boje (1991), hikâye anlatma organizasyonunu, "hikâyelerin performansının üyelerin anlamlandırmasının temel bir parçası olduğu ve bireysel anıları kurumsal olanlarla tamamlamalarına olanak sağlayan bir araç olduğu kolektif bir sistem" olarak tanımlar (Humle, 2014).

Lutz & White, (1986) kurumsal hâfıza sosyal ve insani bileşenlerden oluştuğunu ve bu bileşenlerin duygulara sahip olduğunu belirtirler. Bu araştırmacılara göre kurumsal hâfıza genellikle kolektif ve kişisel deneyimlere ve kamusal anlatılara maruz kalma yoluyla oluşturulur (Schmidt, 2003).Yâni, kurumsal hâfıza insanlar tarafından sosyal olarak inşa edilir ve geçmişteki olaylar, kişiler ve nesneler hakkındaki mevcut yorumlarını içerir. Zamanou & Glaser'e (1994) göre örgüt kültürü, zaman içinde gelişen ve organizasyonu bir arada tutan tutkal işlevi gören paylaşılan algılar, inanç kalıpları, semboller, ayinler ve ritüeller ve mitlerdir. Bunlar da belleğe hizmet eder.

Örgütün geçmişinden alınan ve organizasyondaki deneyimleri ve olayları anlatan hikâyeler, aynı zamanda yeni anlatılar için bir temel oluşturur. Örneğin, insanlar toplu olarak bir örgütsel bellek

duygusu yaratan birçok yerel hikâye anlatır (Boje, 1991). Hikâyeler, örgütün seçtiği değerler kümesini sembolize eder ve insanların kalplerine ve zihinlerine nüfuz eder; bu, o gerçekliğin görüntüsünü bir zihinden diğerine ileten ve insanların "bütün anlamı" kavramasını sağlayan zihinsel resimlerdir (Wilkins & Thompson, 1991 ; Cebrail, 1995 ; Taylor vd. , 2002; Dailey & Browning, 2014). Ritüeller paylaşılan duyguyu uyandırır ve dolayısıyla istenen değerleri ve inançları doğurur ve onaylar. Örneğin, resmi toplantılar, hediye verme, ödül törenleri, yıllık kongreler ve seminerler örgütsel ritüeller olarak örgütlerde belleği hem beslemek hem de şekillendirmek için duyguya duyarlı sembolik araçlar kullanır

Gottschall'a (2012) göre, "*Biz [insanlar], bir tür olarak, hikâyelere bağımlıyız. Beden uykuya daldığında bile, zihin bütün gece uyanık kalır ve kendine hikâyeler anlatır"*.

Örgütsel hikâye anlatıcılığına dair erken çalışmalar, örgütler içinde anlatılan hikâyelerin çalışanların anlamlandırmasındaki rolünü (Boje, 1991b) ve örgüt yöneticilerinin iletişim becerilerini geliştirmek için hikâyeleri nasıl kullanabileceklerini (Boje, 1991a) ele almıştır. Örgüt üyeleri ve paydaşlar kendilerini ve ilişkilerini anlamlandırmak için hikâyeleri kullanırlar. Örgütsel hikâye anlatımı, kurumsal mesajların hedef kitlelere ulaşması için rahatlatıcı, tanıdık ve aynı zamanda güçlü bir araç sağlar. Ayrıca hikâyeler, kuruluşların paydaşlarını kurumsal gündemler ve hedeflerle uyumlu hale getirmesine yardımcı olur (Auvinen vd., 2013).

Örgütsel hikâyeler, birinin yaşadığı ve dolayısıyla tanınabilir deneyimine dayalı, örgütle ilgili ve geleneksel bir anlatı çerçevesi etrafında örülmüş içerik kullanarak dinleyicilerle bilişsel bağlantılar

oluşturur (Kent, 2015). Bu nedenle örgütsel hikâyeler bir örgütün fiziksel alanında, faaliyet gösterdiği ortamda veya izleyicinin tanıdığı başka bir yerde yer alabilir. Hikâyedeki aktörler kurgusal olabilir ancak genellikle örgüt içinde tanıdık figürlerdir (patron, belki veya tanınabilir bir meslektaş); örgütün kendisi de bir karakter olarak konumlandırılabilir.

Hikâyeler çok güçlü iletişim araçları olduğundan, hikâye anlatma pratiği kuruluşlara birçok fayda sağlar. Örneğin, hikâye anlatma karar vericiler ve müşterilerle güveni artırmaya yardımcı olur (Anaza vd., 2020 ; Gilliam & Flaherty, 2015), stratejik planlarda riskleri ve fırsatları dile getirir (Denning, 2006), bir markaya karşı olumlu tutumlar oluşturur (Coker vd., 2017), kuruluş üyelerinin bir krizi nasıl anlamlandırdıklarını kolaylaştırır (Kopp vd., 2011) ve müşteri-marka deneyimlerini geliştirir (Lemon ve Verhoef, 2016 ; Lundqvist vd., 2013).

2.1 Örgütlerin Hâfızası Eski Çalışan Personel

Çalışanlar, organizasyonlardaki duyguların saklama kutuları gibidir. Duygular örgüt üyelerinin deneyimlerinden, başkalarının eylemlerine ilişkin gözlemlerinden türer ve bireysel hâfızalarda saklanır. Örneğin, örgütsel ritüellere katılım yoluyla, bireyler kendilerini daha duygusal olarak dahil hissederler ve daha düşük duygusal çekim veya itme olan diğer etkileşimlerden uzak kalırlar (Collins, 2004). Bu anlamda kurumsal yapı, iletişim hatları, iş akışı (örneğin kurumsal dönüşümler) ve yönetim hiyerarşisi gibi iç sistemleri ifade eder (Cole vd., 2002). Bir örgütsel ortamda, insan davranışlarının hem sosyal hem de fiziksel durumlarda meydana geldiğini ve insan ve insan olmayan unsurların etkileşiminin (örneğin estetik tasarım, broşürler, toplantı odaları, koridorlar,

heykeller, sanat eserleri) davranışları şekillendirdiğini ve insanlara beklenen davranışları ve duyguları hatırlatabileceğini belirtir (Hartman, 2002).

Geçmişin kuşaklar arası aktarımını ele almamıza yardımcı olması için örgüt çalışmalarındaki kurumsal hâfıza çalışmalarına bakan akademisyenler, sözlü geleneği ve hikâye anlatıcılığını, bir örgütte kolektif belleklerin zaman içinde nasıl sürdürüldüğünün temel mekanizması olarak kabul ederler (Middleton & Brown, 2005). Hatırlama süreçleri, üyelerin doğrudan dahil olmadıkları olayları ve karşılaşmaları deneyimlemeleri için bir araçtır ve böylece geçmiş olayları canlı anılara dönüştürür. Aktörlerin neyi hatırladıkları, bir organizasyonun mevcut amaçlarına nasıl hizmet ettikleri ve organizasyonlarda kendilerini neye bağlı hissettikleri açısından önemlidir (Hoon vd., 2023).

Kuruluş hikâyesini bir hâfıza çalışması izi olarak gören Foroughi'nin (2020) çalışması, kuruluş hikâyesinin belirli yeniden anlatımlarının her çalışan grubunun organizasyonun temel amacının ne olduğunu düşündüğünü nasıl yeniden doğruladığını ve kolektif kimlikleri nasıl yeniden sağladığını göstermektedir. Bir topluluktaki üyeler, zaman içinde kolektif bir hâfızayı sürdürmek için geçmiş bir olayın ortak bir anısını paylaşırlar. Bu topluluklarda üyeler, olayı doğrudan deneyimlememiş veya dolaylı olarak öğrenmemiş olsalar da, geçmiş bir olaya ilişkin kesin bir anlayış etrafında birleşirler (Halbwachs, 1992).

Dunham & Burt (2011), Strack vd., (2008) belirttiği gibi "*deneyimle kazanılarak kaybolan bilginin yerini doldurmak, yeni zorluklar ortaya çıkartmaktadır"*. Buradaki nüans çok önemlidir.

Geçmişte çalışmış olmanın önemi ile kurumsal hâfızaya sahip eski personelin istihdamı kurumlara aşağıdaki avantajları sağlar.

Deneyim ve bilgiye etki eder. Kurumsal hâfızaya sahip kişiler, organizasyonun geçmiş deneyimlerini ve öğrenimlerini tanıyarak bu bilgileri stratejik karar alma süreçlerinde kullanabilirler. Bu da hata yapma olasılığını azaltır.

Süreklilik ve stabilite sağlar. Kurumsal hâfızaya sahip personel, organizasyon içindeki sürekliliği ve istikrarı sağlar. Bu kişiler, kurumda uzun yıllar geçirmiş olduklarından, değişim süreçlerini yönetmede daha etkili olabilirler.

Mentorluk ve bilgi paylaşımını sağlar: Tecrübeli çalışanlar, yeni nesil çalışanlara mentorluk yapabilir ve onların gelişimine katkıda bulunabilir. Bu, örgütsel bilginin aktarımını ve sürekliliğini sağlar.

İnisiyatif almayı kolaylaştırır. Kurumsal hâfızaya sahip çalışanlar, geçmişteki tecrübelerinden faydalanarak daha bilinçli ve stratejik kararlar alabilirler. Bu da organizasyonun genel başarısını artırır.

3. Method

Araştırma Ekim 2024 tarihinde Web of Science de yer alan " Örgütsel bellek ve hikâye anlatıcılığı" kavramı üzerine üretilmiş ve İngilizce olarak yayınlanmış en alakalı makalelerden akademik çalışmaları içermektedir. Araştırma, İngilizce ve Türkçe kelimeler olan "*Organisational Memory*" and "*Storytelling"* sorgusu kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Daha geniş bir veriye ulaşmak için makale başlığı (title) ve konu kısmındaki (topic) anahtar kelimeler

olarak aranmıştır. Bibliyometrik arama ile 22 makale kriterlere göre analize dahil edilmiş; WOS, Vosviewer 1.6 versiyonu kullanılarak tablolar ve şekiller hazırlanmıştır. Aynı arama terimleri Google Akademik platformda 88.600 olarak yer almaktadır.

VOSviewer, görüntüleyici 2010 yılında Nees Jan van Eck ve Ludo Waltman (Leiden Üniversitesi) tarafından yayımlanmıştır. VOSviewer, ağ verilerine dayalı haritalar oluşturmak ve keşfetmek için bir yazılım aracıdır. Öncelikle akademik kayıtları analiz etmek için tasarlanmış olsa da, her türlü ağ verisi (örneğin sosyal ağlar) üzerinde kullanılabilir. VOSviewer, üç olası gösterimden birinde ortak yazarlığı, ortak oluşumu, atıfları, bibliyografik eşleşmeyi ve ortak atıf bağlantılarını araştırır: ağ, üst üste bindirme veya yoğunluk görselleştirmesi işlevini sunar. Bu işlevsellik, bibliyometrik haritaların oluşturulmasında kullanılan verilerin elektronik tablolara aktarılmasına, eş anlamlılar sözlüğünün oluşturulmasına, zamansal verilerin görselleştirilmesine, ağ düğümlerinin yayın yılına göre renklendirilmesine olanak tanımaktadır (Arruda, 2022).

Örgütlerde kuruluşları etkileyen yas konusuna dikkatleri çekmek isteyen bu makale yayınları ve bulguları ortaya koyarak nitel bir çalışma sunmaktadır. 22 makaledeki anahtar kelimeler arasındaki bağlantıları da VOSviewer 1.6.19'daki ağ kümeleme algoritmaları kullanılarak analiz edilmiştir.

4. Bulgular ve Tartışma

4.1 Veri Setinin Performans Analizi

WOS veri tabanında tarih sıralaması kısıtı konmadan yer alan 22 makalenin yıl, araştırma alanı, atıf, ülke bazında dağılımları tablolar halinde sunulmuştur. Yıllara göre makalelerin analizi

incelendiğinde ilk makalenin 2004 yılında "Grief and Realism in Cairo" adı ile yayımlandığı görülmektedir. Son yıllarda yayın sayılarında artış olmadığı görülmektedir.

Tablo 2: *Yıllara Göre Makalelerin Dağılımı*

Yıllar	Sayı
2024	1
2023	2
2022	1
2021	1
2020	1
2019	1
2018	3
2017	2
2016	2
2014	3
2013	3
2009	1
2008	1
2004	1

Kaynak: WOS aracılığıyla 1. yazar tarafından hazırlanmıştır

Yayın alanlarına göre örgütsel bellek ve hikâye anlatıcılığı analiz edildiğinde en çok eserin management olarak gerçekleştirildiği görülmüş dahil etme ve çıkarma kriterlerine göre de 351 makale örneklem olarak seçilmiştir (Tablo 3.).

***Tablo 3*:** Yayın Alanlarına Göre Yayın Sayıları

Belge Türleri	**Sayı**
Yönetim	11
Bilgi Bilimi	6
İş İdaresi	4
Bilgisayar Bilimi Bilgi Sistemleri	4
Sosyoloji	2
Bilgisayar Bilimi Yazılım Mühendisliği ve Teori	1
Mühendislik Elektrik Elektronik	1
Sağlık Bilimleri Hizmetleri	1
Tarih ve	1
Sosyal Bilimlerin Tarihi	1

Onkoloji	1
Operasyon Araştırması	1
Yönetim Bilimi	1
Siyaset Bilimi	1
Kamu Yönetimi	1
Rehabilitasyon	1
Sosyal Sorunlar	1

Kaynak: WOS aracılığıyla 1.yazar tarafından hazırlanmıştır

Ülke bazında yayın sayılarına bakıldığında İngiltere'nin (6) en üst sırada Türkiye'nin ise yayın yapılan ülkeler sıralamasında yer almadığı görülmektedir (Tablo 4.)

Tablo 4: *Ülkelere Göre Yayın Sayısı*

Kaynak: WOS aracılığıyla 1.yazar tarafından hazırlanmıştır

Yıllar	Sayı
2024	1
2023	2
2022	1
2021	1
2020	1
2019	1
2018	3
2017	2
2016	2
2014	3
2013	2
2009	1
2008	1
2004	1

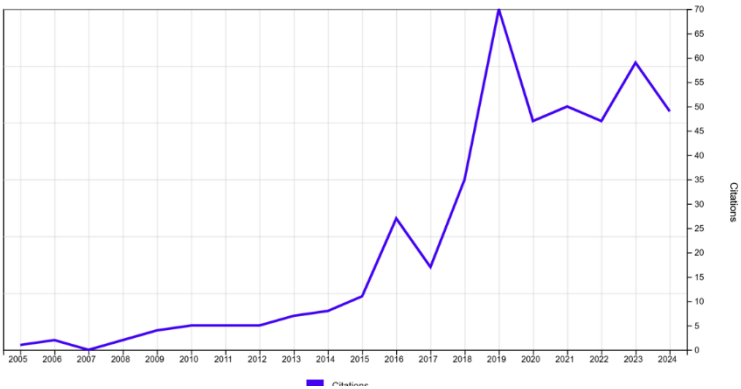
Departman bazında yayın sayılarına bakıldığında ağırlık olarak işletme okullarında yayınların dağıldığını söylemek mümkün olacaktır (Tablo 5.)

Tablo 5: *Departmanlara Göre Yayın Sayısı*

Bağlantılar	**Sayı**
AMERICAN UNIVERSITY OF SHARJAH	1
CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE CNRS	1
CHULALONGKORN UNIVERSITY	1
CITY COLLEGE OF NEW YORK CUNY	1
CITY UNIVERSITY OF NEW YORK CUNY SYSTEM	1
CNRS INSTITUTE FOR HUMANITIES SOCIAL SCIENCES INSHS	1
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL	1
CTR RIFERIMENTO ONCOL AVIANO CRO IRCCS	1
FLORA HIGH SCH	1
GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY	1
HAUTES ETUDES COMMERCIALES HEC PARIS	1
IESEG SCHOOL OF MANAGEMENT	1
IMPERIAL COLLEGE LONDON	1
KWANTLEN POLYTECH UNIV	1
LANCASTER UNIVERSITY	1
MAGNA GRAECIA UNIVERSITY OF CATANZARO	1
MCGILL UNIVERSITY	1
MCMASTER UNIVERSITY	1
NEWCASTLE UNIVERSITY UK	1
NORD UNIVERSITY	1
PARSONS SCH DESIGN	1
POLITECN MIALNO	1
POLYTECHNIC UNIVERSITY OF MILAN	1
QUEEN MARY UNIVERSITY LONDON	1
SAINT MARYS UNIVERSITY CANADA	1
STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS	1
TAMPERE UNIVERSITY	1
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA	1

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	1
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO	1
UNIVERSITE DE LILLE	1
UNIVERSITY OF BIELEFELD	1
UNIVERSITY OF BIRMINGHAM	1
UNIVERSITY OF EXETER	1
UNIVERSITY OF HAIFA	1
UNIVERSITY OF LIVERPOOL	1
UNIVERSITY OF LONDON	1
UNIVERSITY OF PRIMORSKA	1
UNIVERSITY OF QUEENSLAND	1
UNIVERSITY OF SAN FRANCISCO	1
UNIVERSITY OF SOUTHAMPTON	1
UNIVERSITY OF ST ANDREWS	1
UNIVERSITY OF TEXAS AUSTIN	1
UNIVERSITY OF TEXAS SYSTEM	1
UNIVERSITY OF TRENTO	1
UNIVERSITY OF TSUKUBA	1

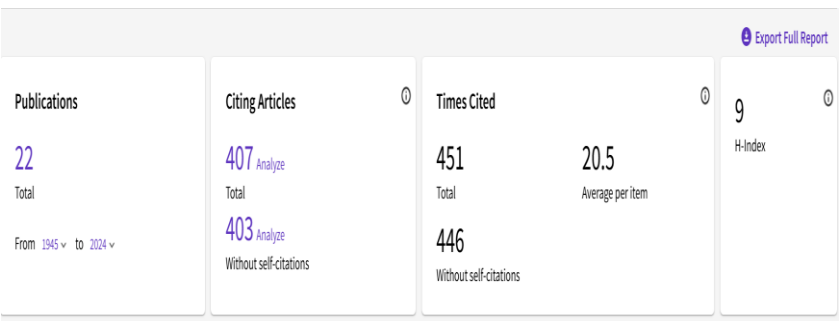
Şekil 1. WOS veri tabanında yer alan makalelerin yıl bazında dağılım grafiğini göstermektedir. Grafik incelendiğinde 2018-2019 yıllarında artan bir eğilim gösterdiği daha sonraki yıllarda azaldığı görülmektedir.



Şekil 1: Makalelerin yıllara göre dağılımı

Kaynak: WOS aracılığıyla yazar tarafından hazırlanmıştır

Şekil 2'incelendiğinde 22 makalenin 407 atıf aldığı görülmektedir. Cope, J. (2011) ait olan " " adlı çalışmanın 766 atıf ile en çok atıf alan makale olarak dikkat çekmektedir (Tablo 6.)



Şekil 2. *Yayınlara Ait Atıf Sayısı*

Kaynak: WOS aracılığıyla 1.yazar tarafından hazırlanmıştır

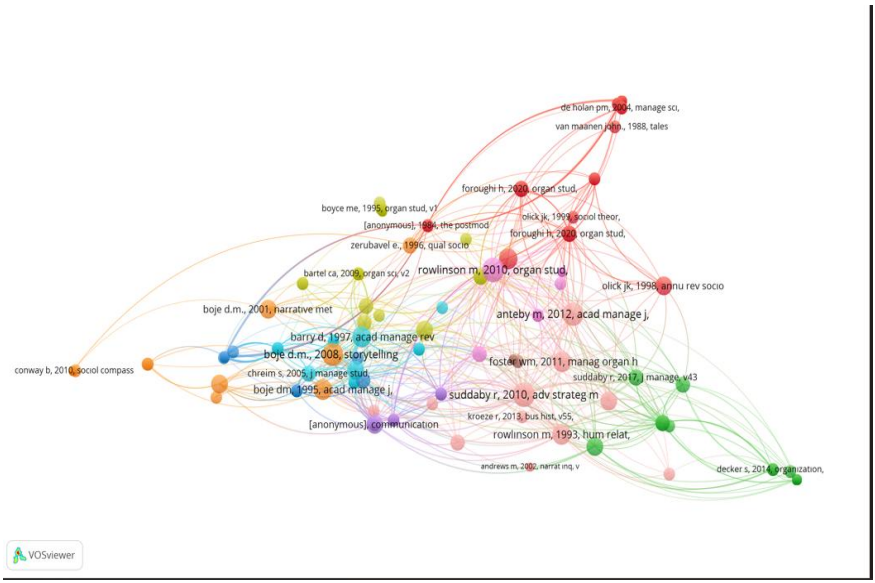
Tablo 5: *Atıf Sayılarına Göre İlk 10 Makalenin Dağılımı*

Yazarlar	**Makale İsmi**	**Dergi İsmi**	**Toplam Atıf Sayısı**
Dailey, SL; Browning, L. (2014)	Retelling Stories in Organizations: Understanding The Functions of Narrative Repetition	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	100
Maclean, M; Harvey, C; Sillince, J.A.A; Golant, B.D. (2014)	Living up to the past? Ideological sensemaking in organizational transition	ORGANIZATION	79
Dalpiaz, E; Di Stefano, G. (2018)	A universe of stories: Mobilizing narrative practices during transformative change	STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	61
Rowlinson, M; Casey, A; Hansen, PH; Mills, A.J. (2014)	Narratives and memory in organizations	ORGANIZATION	45
Smith, A; Simeone, D. (2017)	Learning to use the past: the development of a rhetorical history strategy by the London headquarters of the Hudson's Bay Company	MANAGEMENT & ORGANIZATIONAL HISTORY	35
Klein, J.H. (2008)	Some directions for research in knowledge sharing	KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH & PRACTICE	29
Perret, R; Borges, MRS; Santoro, F.M. (2004)	Applying group storytelling in knowledge management	GROUPWARE: DESIGN, IMPLEMENTATION, AND USE, PROCEEDINGS	27
Stark, A.(2019)	Explaining institutional amnesia in government	GOVERNANCE-AN INTERNATIONAL JOURNAL OF POLICY ADMINISTRATION AND INSTITUTIONS	17
Chen, K.K. (2015)	Storytelling: An Informal Mechanism of Accountability for Voluntary Organizations	NONPROFIT AND VOLUNTARY SECTOR QUARTERLY	13
Gamson, J. (2018)	The Place That Holds Our Stories: The National AIDS Memorial Grove and Flexible Collective Memory Work	SOCIAL PROBLEMS	8

Kaynak: VosViewer aracılığıyla 1.yazar tarafından hazırlanmıştır.

4.2 Bilimsel Haritalama ve Ortak Kelime Analizi

Bilimsel literatürü yazarlar, atıflar, ülkeler, dergiler vb. kriterlerin birbirleriyle etkileşimini görmek için Vosviewer programı kullanılmıştır. Söz konusu araştırmada konular/kavramlar arasındaki etkileşimi sağlamak için ortak kelime analizi yapılmıştır. Analizde birbirleriyle ilişkili olan toplam 928 anahtar kelime bulunduğu, söz konusu anahtar kelimelerin 10 küme altında toplandığı ve 57863 toplam bağlantı gücünün mevcut olduğu tespit edilmiştir. Ortak atıf analizi, iki belgenin ortak atıf yaptığı öğe sayısının sayılması üzerine kuruludur. veya yazarların ortak atıfta bulunduğu görülmektedir (Acedo & Casillas, 2005).Her biri ağdaki düğüm, bilgi yönetimi ve performans alanındaki bir makaleyi temsil etmektedir. Bu düğümün büyüklüğü atıf hacmini yansıtır ve düğümlerin yakınlığı bir ortak atıf yapılan belgeler arasındaki yakın ilişkiyi göstermektedir (Mougenot & Doussoulin, 2022). Farklı renkler ile temsil edilen kümelerin ve söz konusu kümelerin kendi içindeki ve diğer kümelerle bağlantılarının gösterildiği harita ise, Şekil 3'de yer almaktadır. Her bir ağdaki düğüm, "kurumsal hâfıza ve hikâye anlatıcılığı" alanındaki bir makaleyi temsil etmektedir. Anahtar kelimelerin birlikte ortaya çıkışının üst üste bindirilmiş haritası olan ortak yazarlı makalelerin haritalaması Şekil 4'de gösterilmektedir.

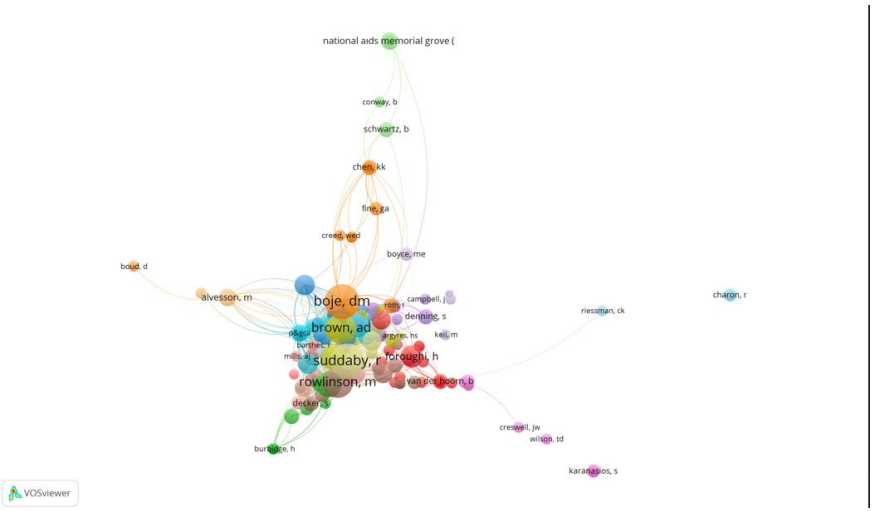


Şekil 3. *Yazar (Co-Author) Kümelenme Haritası*

Kaynak: VosViewer aracılığıyla 1.yazar tarafından hazırlanmıştır.

Kurumsal hafıza ve hikâye anlatıcılığı araştırmaları için eş-atıf analizi yapılmış ve 44430 yazar bulunmuştur. Atıf yapılan yazarları listelemek için eşik değeri 1 olarak belirlenmiş ve 939 yazarın bu kriteri sağladığı sonucuna varılmıştır. Bu yazarlar, ilişkilerine göre 16 küme etrafında toplanmıştır. Ağ yapısında her küme farklı bir renkle temsil edilmiş ve daire boyutu en fazla eş-atıf alan yazarları göstermektedir. Şekil 3'ye göre en çok eş-atıf yapılan yazarlar Boje (f=20), Suddaby (F=20), Brown (F=15), Rowlinson (f=16). En yüksek bağlantı gücüne sahip yazarlar Boje (bg=1700), Suddaby (bg=1675), Brown (bg= 1585), Rowlinson (bg=1404) olmuştur.

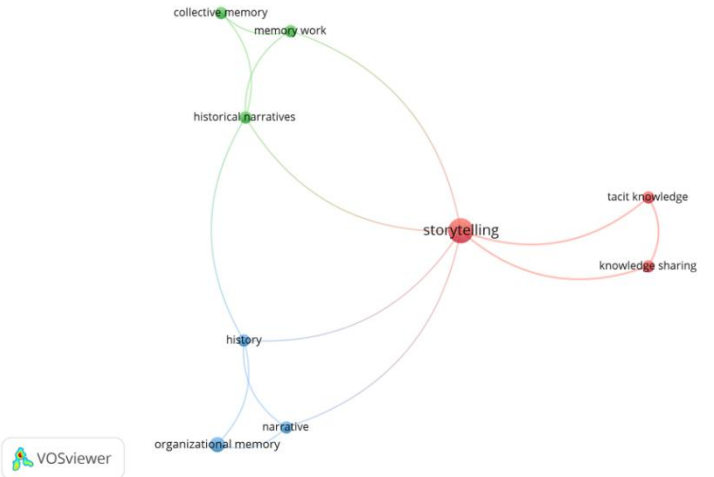
Daire büyüklükleri en çok tekrarlanan anahtar kelimeleri gösterirken, daireler arasındaki uzaklıklar anahtar kelimeler arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Uzaklık azaldıkça ilişki artmakta, mesafe arttıkça ilişki azalmaktadır.



Şekil 4. Ortak anahtar kelime analizi görüntüsü (anahtar kelimelerin birlikte ortaya çıkışının üst üste bindirilmiş haritası).

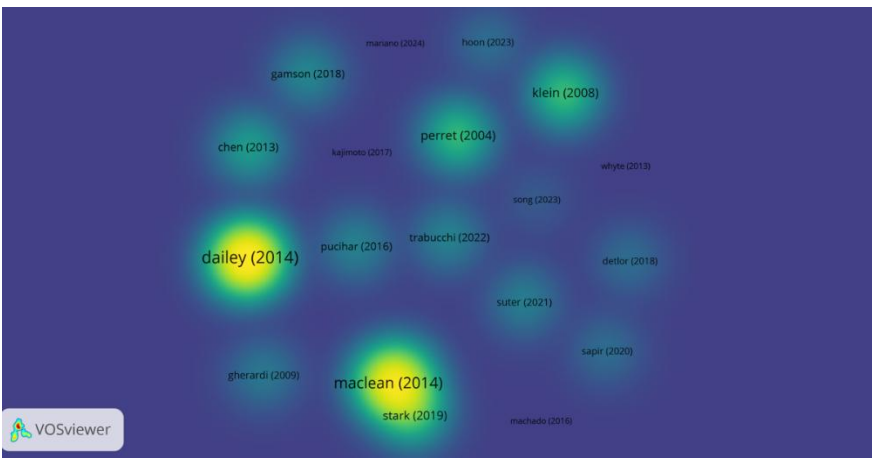
Kaynak: VosViewer aracılığıyla 1.yazar tarafından hazırlanmıştır.

Wosviewer haritalamasında 9 adet kelimenin ortak olarak kümelendiği analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Şekil 5. Ortak anahtar kelimelerin kümelenme haritasını göstermektedir.



Şekil 5. Ortak anahtar kelimelerin kümelenme haritası

Kaynak: VosViewer aracılığıyla 1.yazar tarafından hazırlanmıştır.



Şekil 6. Ortak yazarların kümelenme haritası

Kaynak: VosViewer aracılığıyla 1.yazar tarafından hazırlanmıştır.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, örgütsel bellek oluşturmada hikâye anlatıcılığının önemine dayalı araştırmalar kapsamında WoS veri tabanında yayımlanan çalışmalar betimsel ve bibliyometrik analiz yöntemleriyle incelenmiştir. Söz konusu çalışmaya ilişkin ilk yayının 2004 yılında yapıldığı belirlenmiştir. Daha önce de değinildiği üzere dünyada bu konu ilgili ilk girişimler, 1991 yılında Walsh & Ungson (1991) çalışmasında ilk kez kullanmıştır. WoS'ta listelenen ilk yayının 2004 yılına ait olması ve yıllara göre çok artmayan bir gelişim seyri izlemesi anormal bir durum olarak değerlendirilebilir.

Bulgular örgütsel hâfızanın örgütsel çalışmalar literatüründe yaygın olarak kullanılmaya devam eden bir yapı olduğunu göstermektedir. Dahası, yapının kullanımı pazarlama, operasyon araştırması, uluslararası yönetim ve muhasebe gibi çeşitli alanlara yayılmıştır. Yine de, yapının teorik olarak çok az geliştiğini ve bütünleştiğini söylemek mümkündür.

Casey & Olivera (2003) kurumsal hâfıza makalelerinin "zaman" kavramını ciddi bir şekilde ele almadığını belirtirler. Tanımı gereği kurumsal hâfıza, zamanın geçişini ima eder ve yine de bu boyut, rastlanıldığı kadarıyla, literatürde pek ilgi görmemiştir. Zamanın örgütsel belleğin işleyişindeki rolüyle ilgili birkaç soru önemlidir:

Birincisi, örgütsel bellek zamanla azalır mı? Örgütsel bilgideki azalmanın bireylerin örgütten ayrılmasıyla ilişkili olduğu yönünde (test edilmemiş) bir varsayım vardır. Ancak, zamanın geçişinin geçmiş olayları hatırlama konusundaki kolektif yeteneği nasıl etkileyeceği konusunda hiçbir açıklama yoktur. İkincisi, örgütler yakın zamandaki olayları, zaman açısından uzak olanlara kıyasla ne ölçüde daha iyi hatırlayabilmektedir?

Yakın zamandaki olayların örgütlerde hatırlanma olasılığının daha yüksek olduğuna dair bazı kanıtlar vardır (Casey, 1997) ve yine de bu olgu literatürde çok az ilgi görmüştür.

Üçüncüsü, örgütsel döngüler örgütsel belleğin yapısını ve işleyişini nasıl etkiler? Projedöngüleri, deneyimleri örgütsel belleğe kodlama fırsatları yaratır. Ayrıca, tekrarlayan etkinlikler örgütsel bilgideki doğal azalmayı telafi edebilir.

Son olarak, geleceğe yönelik değerlendirme örgütsel hâfızanın yapılandırılmasını nasıl etkiler? Bu sorular, kurumsal hâfıza hakkındaki mevcut düşüncelerimizdeki boşluklardan bazılarını göstermektedir.

Gelişmiş ekonomilerdeki işverenler büyük bir sorunla karşı karşıyadır: Nüfusları yaşlanmakta ve çalışanlarının büyük bir kısmı emekli olmaya veya en azından işgücü piyasasına katılımlarını kökten yeniden düşünmeye hazırlanmaktadır. Kurumsal anemii tehlikeleriyle mücadele etmek için, nesiller arası bilgi aktarımı bir hayatta kalma meselesidir. Ne yazık ki, bu sorunu ele alan başarılı stratejilere dair örnekler nadirdir.

Kaynaklar

Acedo, F.J. & Casillas, J.C. (2005), "Current paradigms in the international management field: an author co-citation analysis", International Business Review, 14(5), 619-639.

Anaza, N. A., Kemp, E., Briggs, E., & Borders, A. L. (2020). Tell me a story: The role of narrative transportation and the C-suite in B2B advertising. Industrial Marketing Management, 89, 605-618.

Arruda, H., Silva, E. R., Lessa, M., Proença Jr, D., & Bartholo, R. (2022). VOSviewer and bibliometrix. Journal of the Medical Library Association: JMLA, 110(3), 392.

Auvinen, T., Aaltio, I., & Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling–the meaning of trust and narratives. Leadership & Organization Development Journal, 34(6), 496-514.

Barney, J.B. 1986, "Organizational culture: can it be a source of competitive advantage?", Academy of Management Review, 11, 656-65.

Benjamin, W. (1936/1955/1968). The storyteller: reflections on the works of Nikolai Leskov. Pp. 83–109 in Hannah Arendt (ed.), Walter Benjamin Illuminations; published in 1936 (Orien Und Okzident); in 1955 (German); 1968 (English). New York: Harcourt, Brace, and World, Inc

Boje, D.M. (1991): 'The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm', Administrative Science Quarterly, 36: 106-126.

Boje, D. M. (1991a). Learning storytelling: Storytelling to learn management skills. Journal of Management Education, 15(3), 279-294.

Boje, D. M. (1991b). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. Administrative Science Quarterly, 36 (1),106-126.

Boje D.M. (2001): 'Narrative Methods for Organizational &Communication Research', London: SAGE Publications

Boje, D. M., (2006): 'Breaking out of narrative's prison: Improper story in storytelling organization', Story, Self, Society: An Interdisciplinary Journal of Storytelling Studies, 2(2): 28-49.

Boje, D.M. (2008): 'Storytelling Organizations', London: SAGE Publications. Boje, D. M. (ed) (2011): Storytelling and the Future of Organizations: An Antenarrative Handbook, New York: Routledge.

Boje, D. M. (2014). Storytelling organizational practices: Managing in the quantum age. Routledge.

Casey, A. 1997. 'Collective Memory in Organizations'. In: P. Shrivastava, A. Huff and J. Dutton (series eds.) and J. Walsh and A. Huff (vol. eds.), Advances in Strategic Management. Volume 14: Organizational Learning and Strategic Management, pp. 111– 151, JAI Press, Inc: Greenwich, CT.

Casey, A., & Olivera, F. (2003). Learning from the past: A review of the organizational memory literature. In Organizational Learning and Knowledge. 5th International Conference (pp. 1-27).

Coker, K. K., Flight, R. L., & Baima, D. M. (2017). Skip it or view it: the role of video storytelling in social media marketing. Marketing Management Journal, 27(2).

Cole, M.S., Schaninger, W.S. & Harris, S.G. (2002), “The workplace social exchange network: a multilevel, conceptual examination”, Group & Organization Management, Vol. 27, pp. 142-6.

Collins, R. (2004), Interaction Ritual Chains, Princeton University Press, Oxford.

Cyert, R., & March, J. (2015). Behavioral theory of the firm. In Organizational Behavior 2 (60-77). Routledge.

Dailey, S. L., & Browning, L. (2014). Retelling stories in organizations: Understanding the functions of narrative repetition. Academy of management review, 39(1), 22-43.

Denning, S. (2006). Effective storytelling: strategic business narrative techniques. Strategy & leadership, 34(1), 42-48.

Dunham, A. H., & Burt, C. D. (2011). Organizational memory and empowerment. Journal of Knowledge Management, 15(5), 851-868.

Feldman M. F. & Feldman S. P. (2006): ‘What links the chain?: An essay on organizational remembering as practice, Organization, 13(6): 861-887.

Foroughi, H., Coraiola, D. M., Rintamäki, J., Mena, S., & Foster, W. M. (2020). Organizational Memory Studies. Organization Studies, 41(12), 1725-1748. https://doi.org/10.1177/0170840620974338

Gabriel, Y. (1995), “The unmanaged organization: stories, fantasies and subjectivity”, Organization Studies, 16, 477-501.

Gilliam, D. A., & Flaherty, K. E. (2015). Storytelling by the sales force and its effect on buyer–seller exchange. Industrial Marketing Management, 46, 132-142.Gottschall, J. (2012). The storytelling animal: How stories make us human. Houghton Mifflin Harcourt.

Halbwachs M. (1992). On collective memory. University of Chicago Press.

Hartman, J.L. (2002), “Physical communication”, Measuring Business Excellence, 6,12-20.

Harvey, J. (2012), "Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer", Journal of Knowledge Management, 6(3), 400-417. https://doi.org/10.1108/13673271211238733

Hoon, C., Brinkmann, J., & Baluch, A. M. (2023). Narrative Memory Work of Employees in Family Businesses: How Founding Stories Shape Organizational Identification. Family Business Review, 36(1), 37-62. https://doi.org/10.1177/08944865231159475

Humle, D. M. (2014). Remembering who WE are: Memories of identity through storytelling. Tamara Journal of Critical Organisation Inquiry, 12(3), 11.

Kent, M. L. (2015). The power of storytelling in public relations: Introducing the 20 master plots. Public Relations Review, 41(4), 480-489.

Kopp, D. M., Nikolovska, I., Desiderio, K. P., & Guterman, J. T. (2011). “Relaaax, I remember the recession in the early 1980s…”: Organizational storytelling as a crisis management tool. Human resource development quarterly, 22(3), 373-385.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of marketing, 80(6), 69-96.

Lutz, C. & White, G.M. (1986), “The anthropology of emotions”, Annual Review of Anthropology, 15, 405-36.

Lundqvist, A., Liljander, V., Gummerus, J., & Van Riel, A. (2013). The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story. Journal of brand management, 20, 283-297.

Middleton D., & Brown S. D. (2005). The social psychology of experience: Studies in remembering and forgetting. SAGE.

March, J.G. & Simon, H.A. 1958, Organizations, John Wiley & Sons, New York, NY.

Moorman, C. & Miner, A.S. (1997), “The impact of organizational memory on new product performance and creativity”, Journal of Marketing Research, 34, 91-106.

Mougenot, B. & Doussoulin, J.P. (2022), “Conceptual evolution of the bioeconomy: A bibliometric analysis”, Environment, Development and Sustainability, 24(1), 1031-1047.

Nelson, R.R. & Winter, S.G. 1982, An Evolutionary Theory of Economic Change, Belknap Press, Cambridge, MA.

Parkin, M. (2001). Tales for coaching. London: Kogan Page Limited.

Pfeffer, J. (1981). “Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms”, in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), Research in Organizational Behavior, Vol. 3, JAI Press, Greenwich, CT.

Prusak, L., Groh, K., Denning, S., & Brown, J. S. (2012). *Storytelling in organizations*. Routledge.

Rowlinson M.,& Hassard J. (1993). The invention of corporate culture: A history of the histories of Cadbury. Human Relations, 46, 299–326.

Rowlinson, M., Hassard, J., & Decker, S. (2014). Research strategies for organizational history: A dialogue between historical theory and organization theory. Academy of Management Review, 39(3), 250-274.

Taylor, S.S., Fisher, D. & Dufresne, R.L. (2002), “The aesthetics of management storytelling: a key to organizational learning”, Management Learning, Vol. 33, pp. 313-31.

Schmidt, D.E. (2003), “Political influence and policy variation: understanding the politics of field administration”, Administration & Society, 35(3), 279-314.

Stevens, J. ; with Stevens, L. (2002). The Power Path: The Shaman’s Way to Success in Business and Life. Novato, CA: New World Library

Strack, R., Baier, J., & Fahlander, A. (2008). Managing demographic risk. Harvard business review, 86(2), 119-28.

Walsh, J.P. & Ungson, G.R. 1991, “Organizational memory”, Academy of Management Review, 16, 57-91.

Wilkins, A.L. & Thompson, M.P. (1991), “On getting the story crooked and straight”, Journal of Organizational Change Management, 4, 8-26.

Zamanou, S. & Glaser, S.R. (1994), “Moving toward participation and involvement: managing and measuring organizational culture”, Group & Organization Management, 19, 475-503.

BÖLÜM IX

Sürdürülebilir Marka Yönetimi ve Koluman Örneği

Banu ÖZKESER

1. Giriş

Sürdürülebilirlik gerek ekolojik gerek toplumsal ihtiyaçlara cevap vermek üzere her geçen gün daha da fazla telaffuz edilen bir yaklaşım haline gelmektedir. Özellikle rekabette ön sırada yer alma hedefindeki tüm kurum ve kuruluşlar için kendi segmentlerinde sürdürülebilir faaliyetlerde bulunmak vazgeçilmez olmuştur.

Sürdürülebilirliğin her adımı ilgili markanın da inşasına hizmet ettiği için bu süreçten sürdürülebilir marka yönetiminin de direk etkilendiği belirtilebilir. Özellikle son dönemde tüketicinin sorgulama ve(ya) araştırma yapabilme kanallarının artması beraberinde bilinçlenmesine de vesile olmaktadır. Bu bağlamda,

[1] Dr, Koluman Otomotiv Endüstri A.Ş. Ar-Ge Merkezi, Mersin/Türkiye, Orcid: 0000-0002-0289-1674, banuozkeser@gmail.com

işletmelerin sürdürülebilirlik raporları marka prestiji açısından önemli bir araç olarak kullanılmaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramının gelişimi ve bu kavram etrafında şekillenen farklı görüşler oldukça çeşitlidir. Bu çeşitliliğin temelnedeni, sürdürülebilirliğin mimarlık, mühendislik, yönetim, üretim, sosyoloji ve politika gibi pek çok bilim ve disiplinle doğrudan ilişkili olmasıdır. Bu durum, sürdürülebilirlik kavramını tek bir perspektiften değerlendirmeyi hatalı bir yaklaşım haline getirir.

Sürdürülebilirlik kavramının kökleri, başlangıçta şehir planlama çalışmaları bağlamında şekillenmiştir. Bu bağlamda, Patsy Healey ve Tim Shaw'ın yaptığı çalışmalar dikkat çekmektedir. Healey ve Shaw'ın 1993 yılında kaleme aldıkları "Planlayıcılar, Planlar ve Sürdürülebilir Kalkınma" adlı eserinde, sürdürülebilirlik kavramı ve teorileri tarihi süreç içinde şu şekilde evrim geçirdiği belirtilmektedir: 1940'larda pozitivist düşünce, 1960'larda gelişme yöntemleri, 1970'lerde çevre koruma yöntemleri, 1980'lerde çevresel varlıklar ve 1990'larda sürdürülebilir gelişme olarak tarihlendirilmiştir (Healey ve Shaw, 1993, s. 769-770).

Küresel ısınma ve iklim değişikliğinin tehdit olarak kabul edilmesi ile de Japonya'nın Kyoto kentinde konferans düzenlenmiş olup bunun sonucunda ise Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi kabul edilmiştir. İlk toplantı 1994 yılında, ikinci toplantı ise 2016 yılında yapılmış ve ABD, Hindistan, Çin gibi ülkeler ilk yıllarda imzalamamıştır. 1997 yılında imzalanan protokol ile gecikmeli olarak 2005 yılında yürürlüğe girmiş ancak gelişmiş ülkeler, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri destekleme konusunda aynı hassasiyeti göstermemiştir. İnsanlığın çevreyle ilişkisinin temel ve pratik yönlerini ele alan protokolde, atmosfere sera gazı emisyonları başta olmak üzere hemen hemen tüm çevre konuları gündeme getirilmiştir.

Literatürde sürdürülebilirlik temel olarak doğal çevrenin korunmasını, yenilenemeyen kaynakların minimum kullanımını, ekonomik canlılık ve çeşitliliği, kamusal kendi kendine yeterliliği, bireysel refahı ve temel insan ihtiyaçlarının karşılanmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda. sürdürülebilir kalkınma insanlara çevreyle ilişkilerini ve şimdiki nesillerin gelecek nesillere olan sorumluluklarını anlatan, hatırlatan ve her geçen gün önem kazanan bir kavramdır.

Sürdürülebilir bir toplum ekonomik, çevresel ve kültürel kaynakları üç perspektiften ele almalıdır. Toplumun bu ihtiyaçları kısa vadeden ziyade uzun vadede düşünmesi gerekmektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın da çeşitli tanımları vardır. Özetle mevcut neslin ihtiyaçlarını karşılamak için çevre dostu olmalı ve gelecek nesilleri yeteneklerinden ödün vermeden muhafaza etmelidir (Owen ve Veridas, 2008, s. 261-263; Aksu, 2011, s. 19-20).

Sürdürülebilirlik kelimesi Latince korumak veya desteklemek anlamına gelen "subtenir" kelimesinden türetilmiştir. İngilizce literatüre ise "sürdürülebilirlik" kelimesi olarak çevrilmiştir (Muscoe, 1995, s.4).

Sonuç itibariyle sürdürülebilirlik özünde tüm insanlığı ilgilendiren bir kriterler ve ilkeler topluluğu olup beşeri hayatın içindeki her alanla yakından ilgilidir denilebilir. Nitekim sürdürülebilirlik kriteri, gelecek nesillerin ihtiyacı olabilecek kaynakların süregelmesini, güvenli yaşam öğesini ve doğayı kötü etkilere karşı korumayı sağlarken, aynı zamanda, sosyal, ekonomik ve kültürel verimliliğe ulaşmayı sağlayacak kaynaklara ulaşmayı ve bunları devam ettirmeyi amaçlamaktadır.

Sürdürüleblirlik kavramının insan yaşamında geniş yeri nedeniyle sosyal yaşam, ekonomi, çevre yönetimi, yasal/hukuki yapı, demokrasi, politika, üretim vb. gibi hayatın her yerinde karşılığı bulunmaktadır denilebilir (Wilson, 2003, 1). Kavramın

ortaya çıkışı ise açıklamalardan anlaşıldığı üzere insanlığın sanayileşmeye başlaması ve bu gelişmelerinde doğaya zarar vermeye başlamasıyla birliktedir.

Salzmann'a (2008) göre şirketlerin yürüttüğü faaliyetlerin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği, ilgili şirketin yaşam kaynağı olarak sürdürüleblirliğini desteklemelidir. Yazılı ve yazılı olmayan toplumsal normları ihlal eden şirketler ve faaliyetleri sürdürülebilir olarak kabul edilmez ve paydaşlar tarafından kabul edilmeyebilir (Salzmann, 2008, s.16).

Bir şirketin ekonomik sürdürülebilirliği kuşkusuz çevresel ve sosyal verimliliğine bağlıdır. Ekolojik verimlilik ise temel ihtiyaçların karşılanması, doğal kaynak kullanımının azaltılması ve tehlikeli atık üretiminin azaltılması amacıyla yaşam standartlarının ve rekabet gücünün korunması anlamına gelmektedir. Bu nedenle eko-verimlilik çevresel sermayenin dikkatli ve etkili kullanımıdır şeklinde de tanımlanabilir (Dyllick ve Hockerts, 2002, s. 138-139).

Kurumsal sürdürülebilirlik ile birlikte kullanılan önemli tanımlardan bir diğeri de sosyal performanstır. Sosyal performans, bir kurumun/kuruluşun hem insan hem de sosyal sermaye yeteneklerini etkili ve verimli bir şekilde kullanma yeteneğini ifade eder. İnsan ve sosyal sermaye kavramları üzerine yapılan araştırmalar, başlangıçta toplumlar içindeki güçlü ağların önemini vurgular. Bireysel düzeyde sosyal sermaye kavramı ise insan sermayesi bağlamında yapılan araştırmalarda özellikle çocukların gelişimini ve sosyal organizasyonların işleyişini olumlu yönde etkileyen aile ilişkilerinde ön plana çıkmaktadır. Bu konuyla ilgili araştırmalar, sosyal bir olgu olarak sosyal sermayenin entelektüel sermayenin gelişiminde önemli bir rol oynadığını ve aynı zamanda toplumun sivil örgütlenmesi içinde yer alan işletmelerin ekonomik performansı üzerinde de önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Altay, 2007, s. 1- 338).

Sosyal sermaye kavramı, amacına ve kaynağına bağlı olarak ekoloji, sosyoloji, iktisat tarihi, eğitim sosyolojisi, iktisat ve siyaset bilimi gibi farklı disiplin ve yaklaşımlarda farklı kavramsal çerçevelerde ele alınmaktadır. Genel anlamda sosyal sermaye, sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek için gerekli olan sosyal yapıları ve ağları ifade eder (Seçer, 2009, s. 107).

Çevresel performans esasen sürdürülebilir kalkınma bağlamında değerlendirilebilecek bir unsurdur. Sürdürülebilir kalkınma modelinin, mevcut doğal kaynakların ve çevresel kapasitenin rasyonel yönetimi, çevre ile ekonomi ve onun bolluğu arasındaki uyumun sağlanması yoluyla çevrenin korunmasını sağladığı ve kurumsal olarak sürdürülebilir ve dengeli bir sisteme ulaşılması önerildiği kabul edilmektedir. Sürdürülebilir kalkınma, dünyanın doğal sistemlerinin yapısının, işlevinin ve çeşitliliğinin korunmasını dikkate alan eylemleri gerektirir (Aksoy, 2013, s.21 ; Fauzi, vd., 2010, s. 1353-1355)

Sürdürülebilirlik çerçevesinde dikkate alınan önemli unsurlardan birisi de marka yönetimidir. Sürdürülebilirlik perspektifinden değerlendirildiğinde marka değerinin çevresel ve toplumsal duyarlılıklarla ilişkili olduğu kolaylıkla tespit edilebilir. Bu nedenle bir markanın toplumsal duyarlılık ya da sosyal sorumluluk ilkelerine saygılı bir yerde konumlandırılabilmesi için ürün işlevselliğinin de desteklenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde marka ile tüketici arasındaki iletişim doğru orantılı ilerlemez ve buna bağlı olarak marka değeri de düşebilir (Michael, King, Reast, 2001,415).

Marka değeri, müşteriler tarafından algılanan marka çağrışımının yarattığı genel marka imajından doğmaktadır. Marka değeri, yüksek marka bağlılığından, isim tanınırlığından, algılanan kaliteden, güçlü marka organizasyonundan ve ticari tesciller gibi diğer varlıklardan beslenir. Marka aynı zamanda, ifade ve sunum

işlevine sahip olduğundan şirketin bilançosunda önemli bir finansal varlık olarak kabul edilir. Bu nedenle marka değeri, özellikle bir şirket başka bir şirket veya markayı satın aldığında değer olarak kabul edilir. Dolayısıyla marka değeri hem finansal hem de tüketici değerini oluşturur. (Odabaşı ve Oyman, 2013, 373 ; Tuominen, 2009: 68-71).

2. Yöntem

Bu çalışmada esas olarak sürdürülebilirlik ve marka kavramlarının entegrasyonu ve birbiriyle direk ilişkisi esas alınmıştır. Özellikle sürdürülebilirlik raporları firmaların sosyal, ekonomik ve çevresel unsurlarını ayrı ayrı ele aldığı için markanın ardındaki hikayenin de temellerini oluşturmaktadır. Diğer deyişle sürdürülebilir bir markanın dayandığı unsurlar ve bunların temelleri hakkında ışık tutar. Sürdürülebilirlik raporu içindeki bilgiyi bir nevi metin madenciliği yöntemi ile işleyerek marka sürdürülebilirliğini oluşturmak da bu bakış açısıyla mümkündür.

Buradan yola çıkarak yerli bir marka olan ve global pazardaki ürünleri ile ülkemiz ihracatında da önemli bir yeri bulunan Koluman Otomotiv Endüstri A.Ş.'ye örnek çalışma olarak yer verilmiştir. Koluman olarak marka prestiji konusunda sosyal farkındalıktan ekolojik ürün üretimine kadar olan perspektifte sürdürülebilirlik adına yapılan çalışmalar bir marka yönetimi açısından ele alınmıştır.

Bu çerçevede; Koluman Sürdürülebilirlik Raporu markanın bütünlüğü ardındaki argümanlara ayrı ayrı değindiği için önemli bir yol gösterici niteliği taşımaktadır. Rapor, markanın doğuşunu içeren tarihsel gelişimden önemli yapıtaşlarına kadar her noktayı ihtiva etmektedir.

3. Materyal ve Metod

Öncelikle markanın doğuşu ile başlayan sürdürülebilirlik raporunda firma yönetiminin bakış açısı ve bugüne kadar süregelen kilometre taşları sayılabilecek oluşumlar hakkında bilgi verilmektedir. Her faaliyetinde çevresel bilinç ve sosyal kalkınma farkındalığında olan Koluman, marka itibarı konusunda gerek müşterilere gerekse diğer tüm paydaşlarına olan sorumluluğunun bilincinde yola devam etmektedir.

Sürdürülebilir bir marka yönetiminde hiç şüphesiz yukarıda belirtilen bu makro boyuttaki bilgilerin yanısıra işletmedeki her departmanın performans hedeflerini gerçekleştirmesi de önem taşımaktadır. Rapor içinde de yer verildiği üzere, üretim, lojistik, Ar-Ge, insan kaynakları gibi çok sayıdaki departmanın işleyişleri marka ardındaki irili ufaklı bir çok noktaya temas eder.

Ana faaliyetler dışında bir firmanın sosyal dokunuşları da marka prestiji ile direk bağlantılıdır. Sosyal ayak izi bırakmak için yapılan aktiviteler, bölgesel kalkınma ve sektörde rol model olma gibi önemli değerlere katkı sağlarken markanın toplumsal tanınırlığına da vesile olmaktadır. Sürdürülebilirlik raporunda yeralan sosyal sorumluluk projelerine ilişkin çarpan etkileri, markanın sürdürülebilirliği adına destekleyici bir veritabanı gibidir.

Hiç şüphesiz ekolojiye duyulan saygı da nihai ürünlerin karbon ayak izi açısından değerlendirilmesiyle eş orantılıdır. Koluman Sürdürülebilirlik raporunda bu alanı da destekleyen çok sayıda Ar-Ge projesi gerçekleştirilmiş ve yeşil dönüşüme hizmet eden işbirliklerinden de fayda sağlanmıştır. Ürünlerdeki geri dönüşüm oranı, kağıt atık gibi malzemelerin toplanarak ayrı kutulara bırakılması gibi karbon nötr yolculuğu sürdürülebilirlik adına bulunması gereken başlıklardır. Ayrıca firma ürün portföyündeki ürünlerin her birinin ayrı ayrı yeşile dokunması Kolumanın bu alandaki organizasyonel bilince sahip olduğunu göstermektedir.

4. Sonuçlar ve Öneriler

Sürdürülebilir marka yönetimi, işbirliği, öğrenme, yaratma, değerlendirme ve sürekli iyileştirme ile ilgili çok boyutlu uygulamayı içerir. Koluman gibi yerli ve köklü bir markaya ait olan sürdürülebilirlik çalışmaları da yayınlanan raporda da incelendiği üzere sosyal etki alanından teknik projelerin bıraktığı karbon ayak izine kadar çok boyutlu faaliyetleri kapsamaktadır. Sürdürülebilirliği markaya özgü bir özellik haline getirmek için bu ilkeyi bütünsel olarak benimsemek gerekmektedir. Özellikle sürdürülebilirlik raporu yayınlayan kuruluşların marka prestiji açısından gerçekleştirdikleri çalışmalar ile gelecekte öngördükleri projeler sürdürülebilir marka yönetimine de eş zamanlı hizmet eder.

Bir markayı sürdürülebilir bir yaklaşımla yönetebilmek, ticari faaliyetlerde şeffaflığı, insana, doğaya ve toplumsal refaha saygının içselleştirilmesini ve buna göre süreçlerin daha da iyileştirilmesini kaçınılmaz kılar.

Sürdürülebilir bir marka yönetimi stratejisi, sürdürülebilirlik kavramının toplum yararına uygulanmasını gerektirir. Sürdürülebilirlik mesajını doğru stratejilerle yayan markalar, aynı zamanda tüketiciyi yeşil bir yaşam tarzına da teşvik eder.

Bu da markanın tüketiciler nezdindeki popülaritesini artırır ve her açıdan sürdürülebilir kılar. Sürdürülebilir bir marka stratejisi doğru uygulanırsa tüketiciler sadece çevre dostu yaşam tarzına alıştırmakla kalmaz, aynı zamanda kaynakları verimli kullanmayı da öğretir.

Sürdürülebilirlik odağını güçlendirmek için öncelikle organizasyonel iklim içerisinde tüm çalışanlara eğitimler vermeli, sistemleri doğru yöneterek uygulamanın doğru yapılmasını sağlamak gerekir. Bir markanın sürdürülebilirliği temsil etmesi için öncelikle marka (iş yapısı dahil) ile çalışanları arasında, ardından da

marka ile çalışanlar ve tüketiciler arasında güçlü bağların kurulması gerekir. Ancak bu şekilde kusursuz bir uyum ve denge sağlanabilir.

Bu aşamada markanın sürdürülebilirlik perspektifinden yürüttüğü tüm çalışmaların, adımların ve sonuçlarının topluma doğru şekilde iletilmesi gerekir.

REFERANSLAR

Aksoy, Ç. (2013). *Sürdürülebilirlik Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Önerisi ve Türkiye'deki İşletmelerde Uygulaması*, Doktora Tezi, İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altay, A. (2007). Bir Kamu Malı Olarak Sosyal Sermaye ve Yoksulluk İlişkisi, *Ege Akademik Bakış,* 7.1, 337-362.

Dyllick, T. ve K. Hockerts. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability, *Business Strategy and Environment*, 11, 130-141.

Fauzi, H., Svensson, G., & Rahman, A. A. (2010). "Triple bottom line" as "Sustainable corporate performance": A proposition for the future. *Sustainability*, *2*(5), 1345-1360.

Healey, P. ve T. Shaw (1993). Planners, Plans and Sustainable Development. *Regional Studies*, 27.8, 769-776.

Kesici, K. Z. (2019). *Sürdürülebilir marka yönetimi ve bir uygulama* (Master's thesis, Marmara Universitesi (Turkey)).

Michell, P., King, J., & Reast, J. (2001). Brand values related to industrial products. *Industrial marketing management*, *30*(5), 415-425.

Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2013). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, İstanbul: Media Cat Kitapları.

Owen A.L. ve J. Veridas. (2008). Trust, Cooperation, and Implementation of Sustainability Programs: The Case of Local Agenda 21. *Ecological Economics*. 68. 259-272.

Salzmann, O. (2008). *Corporate Sustainability Management in Energy Sector*. Berlin: Gabler Publishing.

Seçer, B. (2009). İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye, *Kamu-İş Dergisi*, 10.3, 103-130.

Tuominen, P. (2009). Managing Brand Equity, *LTA*, 1 (99), 65-100. (https://pdfs.semanticscholar.org/5a49/dfc627a8ce55369687bc53c17b06c84e5252.pdf)

Wilson, M. (2003). CorporateSustainability; What Is It And Where Does It Come From?. *Ivey Business Journal*, 12, 74-76

https://www.kolumanotomotiv.com/Content/assets/images/SurdurulebilirlikRaporu2023.pdf (erişim tarihi: 4.Aralık.2024)

BÖLÜM X

Girişimcilik Motivasyonun İç Girişimciliğe Etkisinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama

Bedirhan ELDEN[1]

Giriş

Girişimcilik, günümüzde ekonomik büyümenin ve organizasyonel başarının en önemli itici güçlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Yenilikçi fikirler geliştirme, fırsatları değerlendirme ve yaratıcı çözümler üretme süreçlerini kapsayan girişimcilik, sadece bireylerin kendi işlerini kurmasıyla sınırlı kalmayıp, mevcut organizasyonlar içinde de kendini göstermektedir. Bu bağlamda, iç girişimcilik (intrapreneurship) kavramı öne çıkmaktadır. İç girişimcilik, çalışanların yenilikçi projeler

[1] Öğr. Gör. Dr. Bedirhan ELDEN, Kayseri Üniversitesi, Pınarbaşı MYO, Finans Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Kayseri/Türkiye, Orcid: 0000-0001-5955-1606, bedirhanelden@kayseri.edu.tr

geliştirerek organizasyon içinde değer yaratması, süreçleri iyileştirmesi ve organizasyonel büyümeye katkıda bulunması anlamına gelmektedir. Özellikle hızla değişen ekonomik koşullar ve rekabet ortamında, iç girişimciliğin organizasyonel performansı artırmada ve sürdürülebilirlik sağlamada kritik bir rol oynadığı görülmektedir.

Bankacılık sektörü, dinamik yapısı ve sürekli değişen müşteri beklentileri nedeniyle yenilikçi çözümler üretmeyi zorunlu kılan bir sektör olarak öne çıkmaktadır. Dijitalleşme, artan rekabet ve fintech şirketlerinin sektöre olan etkileri, bankaların sadece teknolojik yatırımlar yapmasını değil, aynı zamanda çalışanlarının yenilikçi fikirler geliştirmesini ve uygulamasını desteklemeyi gerektirmektedir. Bu noktada, çalışanların girişimcilik motivasyonu, iç girişimciliği teşvik eden en önemli faktörlerden biridir. Girişimcilik motivasyonu, bireylerin yeni fikirler geliştirme, problem çözme ve risk alma istekliliğini belirleyen psikolojik bir itici güç olarak tanımlanabilir. Ancak, bankacılık sektöründe girişimcilik motivasyonu ve iç girişimcilik arasındaki ilişkinin detaylı bir şekilde incelendiği çalışmalar sınırlı sayıdadır.

Bu çalışma, Kayseri ilinde faaliyet gösteren banka çalışanları üzerinde girişimcilik motivasyonunun iç girişimcilik üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, alan yazında gözlemlenen önemli bir boşluk doldurulmakta ve sektörel bazda çalışanların girişimci motivasyonlarının iç girişimcilik davranışlarına nasıl yansıdığına dair yeni bilgiler sunulmaktadır. Bankacılık sektöründe çalışanların iç girişimcilik kapasitelerini artırmak, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde faydalar sağlayabilir. Bu araştırma, bankaların inovasyon stratejilerini desteklemesi ve çalışanların girişimcilik yetkinliklerini geliştirmesi için yol gösterici bir nitelik taşımaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe girişimcilik motivasyonu ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi ortaya

koyarak, çalışanların bu alandaki potansiyelini daha etkin bir şekilde kullanmalarına katkı sağlamaktır. Çalışmadan elde edilecek bulguların, hem alan yazına hem de pratik uygulamalara değerli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Girişimcilik Motivasyonu

Bireyler girişimci olma yolunda rastgele bir şekilde ilerlememekte, genellikle belirli motivasyonlarla bu sürece yönelmektedirler. Farklı bireyler, girişimci olma konusunda çeşitli dürtülerle hareket eder. Parker (2004), bireylerin girişimci olma sürecini tesadüfi değil, bilinçli kararlarla şekillendirdiğini belirtmektedir. Boulton ve Carland (1985), girişimcilerin motivasyon kaynaklarını yenilik, risk alma, başarı ihtiyacı, bağımsızlık arzusu ve kontrol gereksinimi gibi unsurlarla tanımlamaktadır. Tekin (1999) ise girişimcilik motivasyonlarını daha ayrıntılı bir şekilde ele alarak, bireylerin tanınma ve prestij kazanma isteği, toplumda iz bırakma arayışı, fikirlerini hayata geçirme arzusu, yüksek gelir elde etme ve refah seviyesini artırma isteği gibi faktörlerle motive olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, girişimciler başka insanların fark etmediği fırsatları değerlendirmek ya da genellikle göz ardı edilen alanlarda girişimcilik yapmak amacıyla harekete geçmektedir. Pistrui ve arkadaşları (2001) ise girişimcilerin motivasyonlarını daha fazla kazanç elde etme, başarıya ulaşma, bir işletmenin başarısına doğrudan katkı sağlama, aile refahını artırma ve yeni yetenekler geliştirme arzusu gibi unsurlarla ilişkilendirmiştir. Tüm bu faktörler, bireylerin girişimcilik sürecine katılmasında ve yenilikçi fikirlerini hayata geçirmesinde önemli birer itici güç olarak öne çıkmaktadır.

Girişimcilik motivasyonu, bireylerin girişimci olma sürecine yönelik içsel bir itici güç olarak tanımlanmakta ve bu gücün, girişimci çabalarla doğrudan ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Dej,

2008). Motivasyon, girişimci bireylerin ya da girişimci adaylarının eylemlerini şekillendiren temel unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Shane ve meslektaşları (2003), girişimcilik sürecinde alınan kararların bireylerin sahip olduğu beceriler ve hedefler doğrultusunda şekillendiğini ve motivasyonun bu süreç üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır.

Naffziger ve çalışma arkadaşları (1994), bireylerin neden kendi işlerini kurmayı tercih ettiklerini ve bu tercihlerin diğer bireylerden nasıl farklılaştığını anlamak için girişimcilik motivasyonlarının incelenmesinin faydalı olacağını belirtmektedir. Bu bağlamda, girişimciliği teşvik etmek ve daha iyi anlamak amacıyla yapılan araştırmalar, bireylerin girişimciliğe yönelmelerini sağlayan motivasyonel faktörlerin göz ardı edilmemesi gerektiğine dikkat çekmektedir (Edelman vd., 2010; Zimmerman ve Chu, 2013). Girişimcilik motivasyonu, girişimci sürecin önemli bir unsuru olarak değerlendirilmekte ve bireylerin girişimci faaliyetlere yönelmelerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu motivasyonel unsurların daha iyi anlaşılması, girişimcilik potansiyelini geliştirmek ve girişimci adaylarına uygun destekler sunmak için kritik öneme sahiptir.

Motivasyon, bir eylemin psikolojik nedeni veya amacı olarak, bireylerin hayatta kalma, başarıya ulaşma ve başarısızlıktan kaçınma gibi hedeflere yönelik davranışlarını yönlendiren temel bir unsurdur. Bu bağlamda, motivasyon, bireyin harekete geçmesine neyin neden olduğunu anlamaya yardımcı olurken, niyetlerin eyleme dönüşmesinde kritik bir rol oynadığı da ifade edilmektedir (Carsrud & Brännback, 2011). Girişimcilik motivasyonu, bireyleri hedeflerine doğru harekete geçirerek işletmelerin girişimcilik süreçlerinde etkili bir güç olarak öne çıkar. Ancak her niyet veya isteğin girişimciliğe dönüşememesi, başarısızlık ve vazgeçme gibi durumların yarattığı maliyetlerle birlikte, motivasyon faktörlerini belirleyici bir unsur haline getirmektedir. Özellikle potansiyel girişimcilerin başarı ve risk algılarının motivasyon çerçevesinde

değerlendirilmesi önem taşımaktadır (Özdemir, 2010). Girişimcilik motivasyonuna yönelik teoriler iki ana kategoriye ayrılmaktadır: güdüleme (drive) teorileri ve özendirme (incentive) teorileri (Fayolle vd., 2014). Güdüleme teorileri, bireylerin içsel ihtiyaçlarını (örneğin başarı veya özerklik) tatmin ederek yaşadıkları gerilimi azaltma amacıyla girişimde bulunabileceklerini savunmaktadır. Bu doğrultuda, içsel gerilim düzeyi yüksek olan bireylerin girişimcilik niyetlerinin de daha güçlü olabileceği öne sürülmektedir. Özendirme teorileri ise bireylerin dışsal ödüller, örneğin esneklik, gelir veya prestij gibi teşviklerle motive olduklarını vurgulamaktadır. Bu tür dışsal faktörlerin girişimcilik niyetlerinin eyleme dönüşmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Fayolle & ark., 2014).

Girişimciliğe yönelten motivasyonlar kişiden kişiye farklılık gösterebilir ve çeşitli faktörlere dayanmaktadır. Kendi işinin patronu olmak, başkalarından emir almamak ve bireysel yeteneklerini kullanmak girişimcilere en çok özgürlük sağlayan unsurlardır. Bu durum, bireyin kendi mutluluğu ve hedefleri doğrultusunda karar alıp uygulaması ve istediği bir işte çalışması motivasyonu artıran temel etmenler arasında yer alır. Birçok kişi mevcut işini sıkıcı bulmakta ve kendi işini kurarak becerilerini, deneyimlerini daha verimli kullanacağına inanmaktadır. Norman, Thomas ve Zimmer (1996) farklı olmanın ve yenilikçi bir şeyler ortaya koymanın girişimciler için önemli bir motivasyon kaynağı olduğunu belirtmiştir.

Girişimcilik motivasyonu özellikle aile işletmelerinde yaşam tarzı, finansal kazanç, aileyi bir arada tutma ve prestij elde etme gibi unsurlarla ilişkilendirilmektedir (Getz & Petersen, 2005). Bu kapsamda, girişimciler iş kurarken belirli bir yaşam tarzını sürdürmek, yüksek gelir elde etmek, ailelerine ekonomik katkı sağlamak veya toplumda saygınlık kazanmak amacıyla hareket edebilmektedirler. Barrier (1996), işletme sahibi olmanın getirdiği tatminin, müşteriler ve çalışanlarla doğrudan ilişki kurmaktan kaynaklandığını ifade etmiştir. Turizm ve otelcilik sektöründe

yapılan araştırmalarda ise yaşam tarzı odaklı girişimciliğin yaygın olduğu görülmektedir. Örneğin, Batı Avustralya'da 200 aile işletmesi üzerinde yapılan bir çalışmada, işletme kurma veya satın alma motivasyonunun, istenilen yaşam tarzını sürdürmek ve kırsal alanlara taşınma isteği gibi faktörlerden etkilendiği ortaya konmuştur (Getz & Carlsen, 2000). Bu bulgular, girişimcilik motivasyonlarının bireylerin kişisel, ailevi ve sosyal hedefleriyle doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Bazı bireyler, pazar koşullarında ortaya çıkan fırsatları değerlendirerek girişimcilik faaliyetlerine yönelirken, bazıları ise olumsuz durumlar veya zorlayıcı koşullar nedeniyle kendi işlerini kurma yoluna gitmektedir. Bu durum, girişimcilik motivasyonlarının ve faaliyetlerinin farklı ülkelerde, bölgelerde veya sektörlerde neden çeşitlilik gösterdiğini açıklamaktadır. Vidic ve arkadaşları (2016), girişimcilik çevresinin sadece bireylerin girişimcilik ruhu ve kültürü ile sınırlı olmadığını, aynı zamanda girişimcilik faaliyetlerini destekleyen kurumların varlığı ve etkisini de değerlendirdiğini belirtmektedir. Bu perspektif, girişimcilik davranışlarının ekonomik yapı, kültürel unsurlar, sektör dinamikleri ve bölgesel faktörler gibi bağlamsal değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Minola ve arkadaşları (2016), bireyleri girişimciliğe yönlendiren faktörlerin yaş ve kültürel unsurlarla sistematik bir şekilde iç içe geçtiğini ve birbirine bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Stephan ve çalışma arkadaşları (2015) ise girişimcilik motivasyonlarının bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hane halkı geliri gibi demografik özellikleriyle ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, yeni bir iş kurma sürecinde bireyin mevcut çalışma durumu, önceki işinden ayrılma şekli, ailevi sorumlulukları ve rol modelleri gibi kişisel durumlarının önemli rol oynadığı belirtilmektedir. Bunun yanında, girişimin başlangıç aşamasında firmanın sektörü, işe tek başına ya da ortaklarla başlanması gibi

faktörler de girişimcilik motivasyonunu etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır (Stephan & ark., 2015).

Girişimcilik motivasyonu literatüründe bireyleri girişimciliğe yönlendiren itme ve çekme faktörleri sıkça ele alınmaktadır. İtme faktörleri, bireylerin mevcut durumlarından memnuniyetsizlikleri nedeniyle girişimciliğe yönelmelerini ifade eder ve aile gelirini artırma ihtiyacı, maaşlı bir işten duyulan tatminsizlik, uygun iş bulamama ve ailevi sorumlulukları yerine getirme gibi unsurları içerir (Yalçın & Kapu, 2008). Öte yandan, çekme faktörleri ise bağımsızlık arzusu, kendini gerçekleştirme ihtiyacı ve toplumda statü veya itibar kazanma isteği gibi olumlu unsurlarla bireyleri girişimciliğe teşvik etmektedir. Amit ve Muller (1995), itme faktörleriyle hareket eden girişimcileri, mevcut koşullarından hoşnut olmayan ve zorunluluklar nedeniyle girişim faaliyetine yönelen kişiler olarak tanımlarken, çekme etkisiyle girişimde bulunan bireylerin ise iş fikrinin cazibesi ve kişisel hedefler doğrultusunda bu sürece başladığını belirtmişlerdir. Araştırmalar, çekme faktörleri ile motive olan girişimcilerin, itme faktörleriyle harekete geçenlere kıyasla daha başarılı olma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır.

Shane ve arkadaşları (2012), girişimcilik motivasyonunun çeşitli bireysel özellikler ve davranışlarla ilişkilendirildiğini vurgulamışlardır. Bu özellikler arasında başarma ihtiyacı, risk alma eğilimi, çaba gösterme isteği, denetim odağı (bireyin eylemlerinin ve kişisel özelliklerinin sonuçları üzerinde etkili olduğuna inanma düzeyi), öz-yeterlik, belirsizlik toleransı ve hedef belirleme becerileri yer almaktadır. Ayrıca yazarlar, girişimcilerin bağımsızlık arzusu ve bir örgüt kurarak onu kârlı hale getirme sürecine duydukları tutkunun, egoist bir motivasyon kaynağı olarak önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir.

1.2 İç Girişimcilik

Günümüzün yoğun küresel rekabet ortamında, kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri büyük ölçüde "sürekli yenilik" anlayışını temel yetenekleri arasına dahil etmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, çalışanlara daha fazla özgürlük, özerklik ve kaynak kullanma imkanı sunarak yaratıcılıklarını yenilikçi projelere dönüştürmelerine olanak sağlayan iç girişimcilik yaklaşımı, akademisyenler ve araştırmacılar tarafından etkili bir yöntem olarak önerilmektedir (Ağca & Kurt, 2007). İç girişimcilik, yenilikçi düşünceyi geliştirme, bireysel becerileri güçlendirme ve girişimcilik kapasitesini artırma süreçlerine odaklanır. Bu yetkinliklere sahip olan organizasyonlar, rekabet ortamında avantaj sağlayarak rakiplerinin önüne geçme şansı elde eder. Belirsizliklerin ve yoğun rekabetin hakim olduğu piyasa koşullarında, sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamanın en etkili yolu yenilikten geçmekte olup, bu yenilikçi yapıyı destekleyen en önemli mekanizma ise iç girişimciliktir (Fiş & Çetindamar, 2007).

İç girişimcilik, mevcut bir organizasyon içerisinde yenilik ve girişimcilik faaliyetlerini bir araya getiren bir kavramdır. Bu yaklaşım, girişimcilik zihniyetinin organizasyonun kendi yapısı içinde uygulanmasını ifade eder (Zahra & ark., 2000). Başka bir açıdan bakıldığında, iç girişimcilik, büyük ve yerleşik organizasyonlardaki çalışanların bağımsız girişimciler gibi hareket etmelerine ya da bu tür davranışlara teşvik edilmelerine olanak tanır. Şirket içi girişimcilik olarak da adlandırılan bu kavram, yenilikçilik, risk alma ve rekabetçi yaklaşımlarla organizasyonu yeniden canlandırmayı; yeni girişimlerin doğmasını, organizasyonun temel fikirlerinin yenilenmesini ve dönüşümünü sağlamayı hedefler (Sharma & Chrisman, 1999).

İç girişimcilik, genel anlamıyla, mevcut bir örgüt içerisinde yeni girişimler oluşturma süreci olarak tanımlanabilir (Selvarajah & Lekmat, 2007). Zahra'ya (1991) göre ise bu kavram, bir örgüt içinde, stratejik yenilenme sağlamak, örgütün karlılığını artırmak ve rekabet avantajını geliştirmek amacıyla yeni işlerin oluşturulmasını ifade eder (Ferreira, 2002). Bu bağlamda, iç girişimcilik, örgütteki bireyleri ve onların iş birliğine dayalı etkileşimlerini teşvik eden bir süreç olarak görülmelidir (Wunderer, 2001). Başka bir ifadeyle, iç girişimcilik, yenilikçi fikirlerin bireyler veya ekipler aracılığıyla hayata geçirildiği; örgütsel yenilenmenin desteklendiği ve girişimcilik ruhunun güçlendirildiği bir süreçtir. Yönetim perspektifinden bakıldığında, iç girişimciliğin, örgütlerin rekabet gücünü artırmada etkili bir araç olduğu vurgulanmaktadır (Kuratko & ark., 2000).

Bir organizasyonda girişimcilik davranışlarının gelişebilmesi için iş fikirlerinin bir iş planı çerçevesinde değerlendirilerek uygulanması gerekmektedir. Bu süreç, yalnızca yenilikçi fikirlerin üretilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bu fikirlerin girişimsel faaliyetlere dönüştürülmesini hedeflemelidir. Başarılı bir yapı oluşturmak için etkili bir ödül sistemi kurulmalı, yönetim tarafından güçlü bir destek sağlanmalı ve iç girişimcilerin ihtiyaç duyduğu kaynaklar temin edilmelidir. Bunun yanı sıra, organizasyon yapısının iç girişimcilik faaliyetlerini destekleyecek şekilde düzenlenmesi büyük önem taşır. Yönetimin de iç girişimciler gibi risk alma ve başarısızlık ihtimallerine karşı hazırlıklı olması, bu süreçte başarıyı belirleyen kritik unsurlardan biridir (Arıkan, 2004).

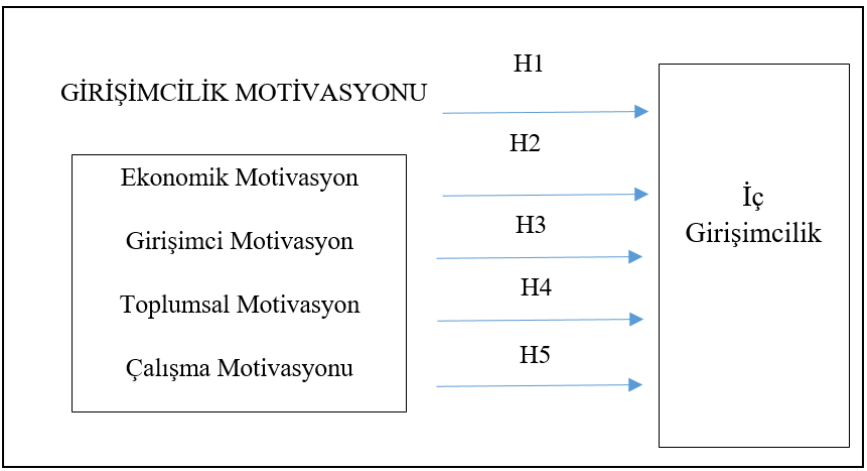
İç girişimcilik literatürü incelendiğinde, bu kavramın iki temel yaklaşım çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. İlk yaklaşım "girişimcilik eğilimi" olarak adlandırılmakta ve bu bağlamda iç girişimcilik farklı boyutlarla tanımlanmaktadır. Ağca ve Kurt'un (2007) aktardığına göre, Miller ve Friesen (1983) iç girişimciliği

yeni ürün geliştirme, risk alma ve proaktif davranış sergileme olarak ifade ederken, Covin ve Slein (1991) bu boyutları risk alma, yenilikçilik ve proaktiflik olarak ele almıştır. Lumpkin ve Dess (1996) ise bu boyutlara özerklik ve rekabetçi girişkenlik gibi unsurları eklemiştir. Knight (1997), iç girişimciliği yenilikçilik ve proaktif davranışla açıklarken, Morris ve Kuratko (2002) yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutlarını vurgulamıştır. İkinci yaklaşım ise iç girişimciliği "kurum içi girişimcilik" olarak ele almakta ve stratejik yenilenme, kendini yenileme, içsel iş girişimlerinin başlatılması ve yenilikçilik gibi unsurlarla tanımlamaktadır.

Günümüzde işletmeler, iç girişimciliğin önemini giderek daha fazla kavramaktadır. Bu durumun temel nedenleri arasında, hızla artan rekabet, geleneksel yönetim yaklaşımlarının yetersiz kalması, yetenekli çalışanların işletmelerden ayrılarak girişimci olmaları, uluslararası rekabetin yoğunlaşması ve verimlilik ile etkinlik artırma çabaları yer almaktadır (Başar & Tosunoğlu, 2006). Bu koşullar, hem ulusal hem de uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeleri yenilikçi olmaya ve değişimlere ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda, modern işletmeler iç girişimciliği teşvik edecek stratejiler geliştirmeye yönelmiştir. Aksi takdirde, bu tür bir girişimci yaklaşımı benimsemeyen işletmelerin durgunluk, çalışan kaybı ve rekabet gücünün azalması gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmaları kaçınılmazdır (Kuratko & Hodgetts, 1998).

2. YÖNTEM

2.1 Model ve Hipotezler



Şekil 1: Araştırma Modeli

Hipotez 1: Girişimcilik motivasyonu, iç girişimcilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Ekonomik motivasyon, iç girişimcilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Girişimci motivasyon, iç girişimcilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 4: Toplumsal motivasyon, iç girişimcilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Hipotez 5: Çalışma motivasyonu, iç girişimcilik üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

2.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kayseri, Nevşehir ve Sivas faaliyet gösteren beş özel banka çalışanları oluşturmaktadır. Oluşturulan anket formları elektronik ortamda çalışanlara gönderilmiştir. Banka şube amirleri ile görüşülmüş ve araştırma hakkında bilgilendirilme yapılmıştır. Araştırmaya katılan banka çalışanı sayısı 213'dür. Ana kitledeki sağlık çalışanı sayısı 430'dür. Örneklemi ise %5 hata payı ve %95 güven sınırları dâhilinde 204 olarak tespit edilmiştir (Medhesap, 2024).

Bankalar, genellikle hiyerarşik yapıya ve katı prosedürlere sahip kurumsal organizasyonlardır. Böyle bir ortamda, iç girişimcilik faaliyetlerini teşvik etmek ve yenilikçi çözümler geliştirmek, kurumun rekabet gücünü artırabilir. Bu nedenle, bankaların çalışanlarının motivasyonu, iç girişimcilik potansiyelinin anlaşılması için iyi bir örnek oluşturur. Bankacılık sektörü, teknolojik yeniliklerin ve rekabetin yoğun yaşandığı bir alandır. Dijitalleşme, finansal teknoloji girişimleri ve müşteri beklentilerindeki değişimler, bankaları daha yenilikçi olmaya zorlamaktadır. İç girişimcilik, bu değişimlere hızlı uyum sağlamanın bir yolu olarak görülebilir.

Katılımcıların demografik bilgileri; Kadın: %58 (124 kişi) Erkek: %42 (89 kişi), yaş dağılımı 20-30 yaş: %35 (75 kişi) 31-40 yaş: %45 (96 kişi) 41-50 yaş: %15 (32 kişi) 51 yaş ve üzeri: %5 (10 kişi), eğitim durumu önlisans: %5 (11 kişi) lisans: %70 (149 kişi) yüksek lisans: %25 (53 kişi), çalışma süresi (bankacılık sektöründe) 1-5 yıl: %30 (64 kişi) 6-10 yıl: %40 (85 kişi) 11-15 yıl: %20 (43 kişi) 16 yıl ve üzeri: %10 (21 kişi)dir.

2.3 Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, girişimcilik motivasyonunu ölçmek amacıyla Vijaya ve Kamalanabhan (1998) tarafından geliştirilen ve Aksoy ve arkadaşları (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan Girişimcilik Motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, girişimcilik motivasyonunu dört farklı boyutta değerlendirmeyi hedeflemektedir: ekonomik motivasyon, girişimci motivasyon, toplumsal motivasyon ve çalışma motivasyonu. İç girişimcilik davranışlarını değerlendirmek için ise Sezgin (2020) tarafından hazırlanan, 23 maddeden oluşan bir soru formu uygulanmıştır. Ayrıca katılımcılardan demografik özelliklerini belirlemeye yönelik bilgiler de toplanmıştır.

Bu araştırmada da ölçeklerin güvenilirlik analizi değerleri incelendiğinde; Girişimcilik Motivasyonu ölçeğinin güvenilirliği (Cronbach's Alpha) 0,897'dir. İç girişimcilik Ölçeği güvenilirliği (Cronbach's Alpha) 0,830'dur. Ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu saptanmıştır. Ölçeklerde 5'li likert tip cevaplar istemiştir. Katılımcılardan, her bir soruya yönelik olarak beşli Likert ölçeği üzerinden bir seçenek seçmeleri talep edilmiştir (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum). Toplanan veriler SPSS 23.0 programına yüklenmiş ve analiz edilmiştir. Analiz öncesinde veri setinin güvenilirliğini ve normalliğini değerlendirmek için gerekli testler uygulanmış; ardından frekans ve ortalama değerler incelenmiştir. Araştırmada öne sürülen hipotezler, uygun istatistiksel yöntemler kullanılarak test edilmiştir.

3. Bulgular

Tablo 1'de yer alan analiz sonuçları, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Hesaplanan ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon katsayıları,

araştırmada ele alınan değişkenlerin birbiriyle istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, araştırma modelinin varsayımlarını desteklemekte ve değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmeye değer olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: Temel Değişkenlere İlişkin Korelasyon Tablosu

Değişkenler	**Ortalama**	**S.S.**	**1.**	**2.**	**3**	**4**	**5**	**6**
Ekonomik motivasyon	4.25	0.60	1					
Girişimci motivasyon	4.10	0.65	0.45**	1				
Toplumsal motivasyon	3.80	0.70	0.40**	0.42**	1			
Çalışma motivasyonu	4.00	0.62	0.35**	0.38**	0.36**	1		
Girişimcilik motivasyonu	4.20	0.68	0.50**	0.48**	0.45**	0.47**	1	
İç Girişimcilik	4.30	0.55	0.55**	0.53**	0.50**	0.52**	0.60**	1

n= 213; * p< 0,05; ** p< 0,01

Ekonomik motivasyon ile Girişimci motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur (r= 0.45; p=0.000<0.01). Bu sonuç, ekonomik motivasyonun artmasıyla girişimci motivasyonun da arttığını göstermektedir. Ekonomik motivasyon ile toplumsal motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır (r= 0.40; p=0.000<0.01). Buna göre ekonomik motivasyonun yükselmesi, toplumsal motivasyonun da artmasına katkıda bulunmaktadır. Ekonomik motivasyon ile Çalışma motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (r= 0.35; p=0.000<0.01). Bu ilişki, ekonomik motivasyonun çalışma motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ekonomik motivasyon ile Girişimcilik motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir (r= 0.50; p=0.000<0.01). Bu da ekonomik motivasyonun artmasıyla genel girişimcilik motivasyonunun arttığını ifade eder. Ekonomik motivasyon ile İç Girişimcilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (r= 0.55; p=0.000<0.01). Ekonomik motivasyonun iç girişimcilik davranışlarını desteklediği söylenebilir. Girişimci motivasyon ile Toplumsal motivasyon arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur (r= 0.42; p=0.000<0.01). Bu durum, girişimci motivasyonun artmasıyla toplumsal motivasyonun da artabileceğini göstermektedir. Girişimci motivasyon ile Çalışma motivasyonu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (r= 0.38; p=0.000<0.01). Girişimci motivasyonun yükselmesi, çalışma motivasyonunu olumlu etkilemektedir. Girişimci motivasyon ile Girişimcilik motivasyonu arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (r= 0.48; p=0.000<0.01). Girişimci motivasyonun artışı, genel girişimcilik motivasyonunu da artırmaktadır. Girişimci motivasyon ile İç Girişimcilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (r= 0.53; p=0.000<0.01). Girişimci motivasyonun, iç girişimcilik davranışlarını olumlu etkilediği ifade edilebilir. Diğer değişkenler

arasındaki ilişkiler de benzer şekilde incelenebilir; pozitif ve anlamlı ilişkiler, bir değişkenin artmasının diğer değişkenleri de olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Banka çalışanlarının girişimcilik motivasyonu ile iç girişimcilik üzerindeki etkilerini (Hipotez 1) incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin tablo 2 aşağıda verilmiştir;

Tablo 2: İç girişimcilik bağımlı değişkenli regresyon analizi

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Beta	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata			Toleranş Değeri	VIF Değeri
Girişimcilik Motivasyonu	,350**	,091	,401**	,000	1,000	1,000
R2	,326**					
F	106,423**					
Düzeltilmiş R2	,318**					
D.Watson	1,951					

Bağımlı değişken: İç girişimcilik, * p<0.05 düzeyinde anlamlıdır. ** p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 2'de görüldüğü üzere girişimcilik motivasyonu çalışanların iç girişimcilik davranışı üzerindeki etkisini inceleyen model anlamlı bulunmuştur (β = ,401, p<0.01; R2 = 0.318, p<0.001). Dolayısıyla 1. Hipotez kabul edilmiştir.

Banka çalışanlarının girişimcilik motivasyonu alt boyutlarının (Ekonomik motivasyon, Girişimci motivasyon, Toplumsal motivasyon, Çalışma motivasyonu) iç girişimcilik üzerindeki etkisini (Hipotez 2, Hipotez 3, Hipotez 4, Hipotez 5) incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin tablo 3'de aşağıda verilmiştir;

Tablo 3: İç girişimcilik bağımlı değişkenli regresyon analizi

Model (Bağımsız Değişkenler)	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Beta	Anlam Düzeyi	İç İlişki İstatistikleri	
	B	Standart Hata			Tolerans Değeri	VIF Değeri
Ekonomik motivasyon	,435**	,084	,421**	,000	1,000	1,000
Girişimci motivasyon	,477**	,110	,460**	,000	1,000	1,000
Toplumsal motivasyon	,308*	,090	,315*	,004	1,000	1,000
Çalışma motivasyonu	,338**	,125	,347**	,000	1,000	1,000
R2	,286**					
F	90,450**					
Düzeltilmiş R2	,275**					
Durbin-Watson	1,984					

Bağımlı değişken: : İç girişimcilik, * p<0.05 düzeyinde anlamlıdır. ** p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3'de görüldüğü üzere ekonomik motivasyon çalışanların iç girişimcilik üzerindeki etkisini inceleyen model anlamlı bulunmuştur (β = ,421, $p<0.01$; R2 = 0.286, $p<0.001$). Dolayısıyla 2. Hipotez kabul edilmiştir. Tablo 3'te görüldüğü üzere, ekonomik motivasyonun çalışanların iç girişimcilik üzerindeki etkisini inceleyen model anlamlı bulunmuştur (β = ,421, $p<0.01$; R^2 = 0,286, $p<0.001$). Dolayısıyla 2. Hipotez kabul edilmiştir. Girişimci motivasyonun iç girişimcilik üzerindeki etkisini inceleyen model anlamlı bulunmuştur (β = ,460, $p<0.01$; R^2 = 0,286, $p<0.001$). Bu nedenle 3. Hipotez kabul edilmiştir. Toplumsal motivasyonun iç girişimcilik üzerindeki etkisini inceleyen model anlamlı bulunmuştur (β = ,315, $p<0.05$; R^2 = 0,286, $p<0.001$). Bu nedenle 4. Hipotez kabul edilmiştir. Çalışma motivasyonunun iç girişimcilik üzerindeki etkisini inceleyen model anlamlı bulunmuştur (β = ,347, $p<0.01$; R^2 = 0,286, $p<0.001$). Dolayısıyla 5. Hipotez kabul edilmiştir.

4. Sonuç

Bu çalışma, bankacılık sektörü özelinde girişimcilik motivasyonunun iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini incelemekte ve çeşitli motivasyon alt boyutlarının (ekonomik motivasyon, girişimci motivasyon, toplumsal motivasyon ve çalışma motivasyonu) önemi üzerine bulgular sunmaktadır. Çalışmanın bulguları, alanyazında yer alan öncül araştırmaların çeşitli boyutlarıyla uyum gösterirken, bazı alanlarda farklılıklar da ortaya koymuştur.

Araştırmanın bulguları, ekonomik motivasyonun iç girişimcilik davranışları üzerindeki pozitif etkisini göstermiştir. Bu durum, bireylerin ekonomik kazç elde etme arzularının yenilikçi ve

çözüm odaklı davranışları tetiklediğine dair önceki araştırmalarla (Parker, 2004; Pistrui & ark., 2001) paralellik taşımaktadır. Ancak, bu çalışmanın özel sektör bankacılık gibi güçlü rekabet ortamına sahip bir sektörde yapılmış olması, ekonomik motivasyonun etkisini daha belirgin hale getirebilmektedir. Dolayısıyla, sektörel bağlamın önemi vurgulanmalıdır.

Girişimci motivasyonun iç girişimcilik üzerindeki anlamlı etkisi de dikkat çekicidir. Bu bulgu, bireylerin başarı ihtiyacı, özerklik ve yenilikçilik gibi unsurlarının, girişimci davranışlarını teşvik ettiğine dair çalışmaları desteklemektedir (Lumpkin & Dess, 1996; Shane & ark., 2003). Ancak, toplumsal motivasyonun iç girişimcilik üzerindeki etkisinin nispeten düşük olması, bu boyutun örgütsel bağlamlarda daha az belirgin bir role sahip olabileceğini göstermektedir. Bunun nedeni, bankacılık sektöründeki bireylerin daha çok bireysel ve kurumsal çıkarlarına odaklanmaları olabilir. Benzer şekilde, çalışma motivasyonunun anlamlı etkisi, bireylerin işlerine duydukları bağlılık ve profesyonel tatminin önemini vurgulamaktadır.

Bu bulgular, özellikle bireylerin içsel motivasyonları ile çevresel faktörlerin etkileşimlerinin önemini göstermektedir. Araştırmada elde edilen korelasyon bulguları, motivasyon alt boyutlarının birbiriyle yakın ilişkili olduğunu ortaya koyarken, bireylerin bir motivasyon kaynağından beslenirken diğer motivasyonel unsurları da tetikleyebileceğini göstermektedir. Ancak, bu ilişkilerin sektör, kültür ve örgüt yapısı gibi bağlamsal faktörlerden etkilenebileceği unutulmamalıdır. Bu kapsamda, alanyazında farklı ülkeler veya endüstrilerde yapılan çalışmalarla karşılaştırma yapılması, bu çalışmanın bulgularının genellenebilirliğini değerlendirmek için faydalı olacaktır.

Bu çalışma, girişimcilik motivasyonu ve alt boyutlarının iç girişimcilik davranışları üzerindeki etkisini inceleyerek önemli katkılar sunmaktadır. Elde edilen bulgular, ekonomik ve girişimci motivasyonun iç girişimcilik davranışları üzerindeki güçlü etkisini ortaya koyarken, toplumsal ve çalışma motivasyonunun da anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar, bankacılık sektöründe iç girişimcilik kapasitelerinin geliştirilmesi ve çalışanların yenilikçi fikirler üretmesinin teşviki için motivasyonel stratejilerin önemine işaret etmektedir.

Bankalar, ekonomik teşviklerin yanı sıra çalışanların girişimcilik potansiyelini artıracak eğitim programları ve ödüllendirme mekanizmaları geliştirmelidir. Ayrıca, çalışanlara daha fazla özerklik sağlayarak yenilikçi fikirlerini hayata geçirebilmeleri için uygun bir organizasyonel ortam sunulmalıdır. Bu çalışmanın farklı sektörlerde tekrarlanması, girişimcilik motivasyonu ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiye dair daha geniş bir perspektif sunabilir. Ayrıca, kültürel bağlamın bu ilişki üzerindeki etkisi daha derinlemesine incelenmelidir. Özellikle, farklı ülkelerdeki bankacılık sektöründe karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

Ağca Veysel & Mustafa Kurt, (2007), İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29, Temmuz Aralık, s.83-112.

Aksoy, B., Koçancı, M., & Namal, M. K. (2019). Girişimcilik motivasyonu: Uygulamalı girişimcilik eğitimi katılımcıları örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(1), 109-129.

Amit, R., & Muller, E. (1995). "Push and pull entrepreneurship", *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 12(4), 64-80.

Arıkan, Semra, *Girişimcilik, Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2004.

Başar Mehmet & Tosunoğlu Tuğberk (2006); "Değer Yaratımında İç Girişimciliğin Değişen Boyutu: Bilgi Girişimcilerinin Rolü", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Haziran

Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. & J. A. C. Carland, (1984), "Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners: A Conceptualization", *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 354-9.

Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). "Entrepreneurial motivations: what do we still need to know? ", *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.

Dej, D. (2008). The nature of entrepreneuriel motivation. In J. A. M. León, M. Gorgievski & M. Lukes (Eds.), *Teaching*

psychology of entrepreneurship: perspective from six european countries. Madrid: Universidad Nacional de Educacion a Distanci.

Edelman, L. F., Brush, C.G., Manolova, T.S. & Greene, P.G. (2010). Start-up motivations and growth ıntentions of minority nascent entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 174–196.

Fayolle, A., Liñán, F., & Moriano, J. A. (2014). "Beyond entrepreneurial intentions: values and motivations in entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(4), 679-689.

Fiş, A. M., Çetindamar, D., "Girişimcilik Oryantasyonu, Kurum İçi Girişimcilik ve Bağlı Ölçeklerin Türkçe'de Geçerlemesi", *Yönetim Organizasyon Kongresi*, Sakarya, Mayıs, 2007.

Getz, D. & J. Carlsen, (2000), Characteristics and goals of family and owneroperated businesses in the rural tourism and hospitality sectors, *Tourism Management*, 21, pp. 547–560.

Getz, D. & T. Petersen (2005), Growth and Profit-oriented Entrepreneurship Among Family Business Owners in The Tourism and Hospitality Industry, *Hospitality Management*, 24, p.219-242.

Knight Gary. (1997); "Cross-Cultural Reliability and Validity a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation", *Journal of Business Venturing*, 12(3):213-225.

Kuratko Donald F.; Hodgetts Richard M. (1998); *Entrepreneurship, Orlando*: The Dreyden Pres.

Kuratko, D. F., Montagno, R.V., Hornsby, J.S., “Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment”, *Strategic Management, J.* 11, 49–58, 1990.

Lumpkin G.Tom, Dess Gregory G. (1996); “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, *Academy of Management Review*, 21(1):135-172.

Medhesap (2024), https://www.medhesap.com/orneklem-boyutu-hesaplama/

Miller Dany, Friesen Peter H. (1983); “Strategy-Making and Environment: The Third Link”, *Strategic Management Journal*, 4(3):221-235.

Minola, T., Criaco, G., & Obschonka, M. (2016). “Age, culture, and self-employment motivation”, *Small Business Economics*, 46(2), 187-213.

Morris Michael., Kuratko Donald F. (2002); *Corporate Entrepreneurship;Orlando*: Harcount,Inc.

Naffziger, D. W., Hornsby, J. S. & Kuratko, D. F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 18(3), 29-42.

Norman, M. ve Thomas W. Zimmer, (1996), *Effective Small Business Management-an Entrepreneurial Approach*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Özdemir, A. (2010). “Potansiyel Girişimci Olan Kadınların Motivasyon Faktörleri ve Eskişehir’de Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakis*, 10(1), 117.

Pıstruı, D., Huang, W., Oksoy, D., Zhao J. ve H. Welsch, (2001), Entrepreneurship in China: characteristics, attributes, and family forces shaping the emerging private sector, *Family Business Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 141-52.

Pramodita SHARMA & James J. CHRISMAN, “Toward A Reconciliation of The Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship”, *Entrepreneurship Theory and Practice, Spring*, 1999, s.11-28.

Sezgin, O. (2020). İçgirişimci Davranışı: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, (26), 249-268.

Shaker A. ZAHRA, Donald O. NEUBAUM & Huse, MORTEN, “Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems”, *Journal of Management*, 2000, Vol.26, No.5, s.947

Shane, S., Locke, E. A. & Collins, C. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(1), 257–279.

Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2012). “Entrepreneurial motivation”, Human Resource Management Review, 13(2), 257-279.

Stephan, U., Hart, M., & Drews, C. (2015). *Understanding motivations for entrepreneurship: A review of recent research*

evidence. Birmingham: Enterprise Research Center, University of Sheffield.

Tekin, M. (1999), *Girişimcilik, Kendi İşini Kurma, İşletme*, Damla Ofset, Konya.

Vidic, F., Yeşil, Y., Çalış, A.S., Arpat, B. (2016). "Analyzing and Comparing the Properties of Women Entrepreneurship in Slovenia and Turkey", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(32), 352-371.

Vijaya, V., & Kamalanabhan, T. J. (1998). "A scale to assess entrepreneurial motivation", *The Journal of Entrepreneurship*, 7(2), 183-198.

Yalçın, S. & Kapu, H. (2008). "Entrepreneurial dimensions in transitional economies: A review of relevant literature and the case of Kyrgyzstan", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13(2), 185-203.

Zimmerman, M. A. & Chu, H. M. (2013). Motivation, Success and Problems of Entrepreneurs in Venezuela. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(2), 76-90.

BÖLÜM XI

Örgütsel Davranış Çerçevesinden Endüstriyel Devrimlere Bakış

Berke AYYILDIZ

1. GİRİŞ

Tarihsel süreçte insanlığın yaptığı ekonomik etkinlikler değişime uğramıştır. Avcı ve toplayıcı olarak geçimini sağlayan insanlık, tarım yapmayı öğrenmiş ve yerleşik hayata geçmiştir. Sulak ve verimli arazi arayışındaki insanlık, savaşlar ve coğrafi hareketlerle yeni keşifleri farklı bölgelere taşımıştır. Buharlı makinenin keşfiyle fabrikasyon üretime geçilmiştir. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, enformasyon çağını başlatmıştır. Örgüt, kelime anlamı olarak amaca uygun kurulan yapı demektir. İşletme literatüründe örgüt; iş, işgören ve örgütün diğer elemanları arasında önceden planlanmış ilişkiler bütününü ifade eden,

bireylerin tek başına gerçekleştiremeyecekleri görevleri birbirleriyle koordineli ve uyumlu bir şekilde yerine getirmeye çalıştıkları sosyal sistemdir.

Örgütsel davranış ise örgüt içinde bireylerin ve grupların davranışlarını, bu davranışların örgüt üzerindeki etkilerini inceleyen bir disiplindir (Robbins & Judge, 2012). Örgütsel Davranış disiplini temel olarak, çalışanların tutumları, motivasyonları, liderlik stilleri, iletişim biçimleri ve çatışma yönetimi gibi unsurlar üzerinde yoğunlaşmaktadır (Greenberg, 2011). Örgütsel davranış disiplininin amacı, örgüt içindeki insan faktörünü daha iyi anlamak ve bu sayede iş verimliliğini artıracak stratejiler geliştirmektir (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2013). Örgütsel davranış çalışmaları, psikoloji, sosyoloji, antropoloji ve yönetim bilimleri gibi disiplinlerden yararlanarak bireylerin iş ortamında daha uyumlu ve üretken olmalarını sağlama yollarını aramaktadır (McShane & Von Glinow, 2018). Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar, liderlik stilleri, örgüt kültürü, motivasyon teorileri, grup dinamikleri gibi konuları kapsar (Colquitt, LePine, & Wesson, 2019).

Bu çalışmada, endüstrinin geçirdiği evrim Sanayi Devrimleri üzerinden incelenecek, daha sonrasında ise yaşanan sanayi devrimlerinin örgütlerde insan faktörüne bakışı nasıl etkilediği anlaşılmaya çalışılacaktır. Örgütlerde insan davranışının incelenmesi

ve anlaşılmasına odaklanan bir disiplin olarak Örgütsel Davranış bu çalışmaya bir çerçeve oluşturacaktır.

Endüstri 4.0, üretimin dijitale entegrasyonunu ve otomasyon süreçlerini etkin kılarak; fiziksel üretim sistemlerini siber-fiziksel sistemlerle entegre eden bir sanayi devrimidir (Schwab, 2016). Şeylerin interneti (IoT), big data ve yapay zekâ gibi teknolojilerle desteklenen bu yeni endüstri modeli, üretim verimliliğini ve esnekliğini artırmayı amaçlar (Hermann, Pentek & Otto, 2016). Aşağıda, en güncel endüstri modeli olan Endüstri 4.0'ın tarihsel gelişim aşamalarına değinilecektir.

2. ENDÜSTRİ 4.0'IN TARİHSEL GELİŞİMİ

Endüstri 4.0'dan önce sırasıyla üç endüstriyel devrim gerçekleşmiştir.

2.1. Birinci Sanayi Devrimi (18. yüzyıl sonları)

Birinci Sanayi Devrimi, özellikle İngiltere'de tekstil, demir ve kömür endüstrilerinde mekanizasyonun yaygınlaşmasıyla karakterizedir. Bu süreç, buharlı makinenin icadıyla hız kazanmış ve üretime dayalı endüstriyi kökten değiştirmiştir (Griffin, 2013). İnsan gücüne dayalı üretim yöntemleri yerini makinelerle yapılan üretime bırakmıştır. Sanayi Devrimi'nde buhar gücünün kullanılması, fabrikalardaki üretim süreçlerini büyük ölçüde hızlandırmıştır.

James Watt'ın geliştirdiği buhar makinesi, sanayinin büyümesine önemli katkı sağlarken, özellikle tekstil sanayisinde kullanılan mekanik tezgahlar üretkenliği artırmış ve el işçiliğine olan bağımlılığı azaltmıştır (Griffin, 2013). Aynı dönemde demir üretimindeki yenilikler, inşaat ve mühendislik alanlarında büyük ilerlemelere yol açmış, kömür ise buharlı makinelerin çalışmasını sağlayan ana enerji kaynağı haline gelmiştir (Land, 2002). Bu gelişmeler, sanayi toplumlarının dönüşümünde ve ekonomik büyümede kritik bir rol oynamıştır.

Birinci Sanayi Devrimi, örgütsel davranış özelinde önemli etkilere sahiptir. Birinci Sanayi Devrimi ile iş gücünün organizasyonu, yönetim yapıları ve çalışanların motivasyonu açısından birçok değişim yaşanmıştır. Fabrikaların büyümesi, iş gücünde uzmanlaşmayı beraberinde getirmiştir. İşçiler belirli görevlerle sınırlı çalışmaya başlamıştır. Bu durum, üretkenliği artırırken aynı zamanda işin monotonlaşmasına neden olmuştur. İş bölümü, iş gücünün verimliliğini artırsa da çalışanlar için işten duyulan tatmin üzerinde olumsuz etkilere yol açmıştır (Griffin, 2013).

Yönetim, içinde birçok kompleks ilişkiyi barındıran örgütleri yönetme çabasıdır. Yönetimin Klasik tanımının içeriği, planlama, organizasyon, koordine etme ve denetleme gibi fonksiyonlardan oluşmaktadır. Birinci Sanayi Devrimiyle birlikte, yönetim yapıları

daha hiyerarşik bir hale gelmiştir. Bu durum, karar alma süreçlerini daha merkezi hale getirmiştir. Yönetim, iş gücünü kontrol etme ve verimliliği artırma amacıyla daha sistematik bir yaklaşım benimsemiştir (Griffin, 2013).

İlk sanayi devrimi, işçilerin sosyal bir sınıf olarak ortaya çıkmasına yol açmıştır. İşçilerin çalışma şartları, uzun çalışma süreleri ve ucuz işgücüyle karakterize edilmiştir. Bu durum, işçilerin örgütlenmesine ve sendikaların kurulmasına zemin hazırlamıştır (Land, 2002). Monoton iş süreçleri, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemiştir. Frederick Taylor'ın Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, verimliliği artırmak için iş süreçlerini analiz etmeye ve çalışanları motive etmeye yönelik ilk adımları içermektedir (Taylor, 1911). Ancak, bu yaklaşım, çalışanların sadece ekonomik faydalarla motive edildiği varsayımına dayanmaktadır ve bu uygulama da iş tatminini artırmakta yetersizdir.

2.2. İkinci Sanayi Devrimi (19. yüzyıl sonları)

Bu dönemde, elektrik ve içten yanmalı motorların icadıyla, seri üretim yöntemleri yaygınlaşmıştır. Ford'un montaj hattı, bu dönemin simgesidir. Kimya ve iletişim alanlarında da çığır açıcı ilerlemeler kaydedilmiştir. Bahsedilen çığır açıcı gelişmelerin işgörenlerce benimsenmesi ve belirli görevlerin gerçekleştirilmesi

için İkinci Sanayi Devriminde eğitim önemsenmiştir. Eğitim, beraberinde iş bölümünü ve uzmanlaşmayı getirmiştir. Üretim süreçlerinin mekanizasyonu ile işçiler, belirli görevlerde uzmanlaşmaya başlamıştır. Montaj hattı uygulaması, çalışanların tekrarlı ve belirli işlerle sınırlı kalmasına neden olmuştur. Bu uygulama, verimliliği artırsa da işten tatmin olma üzerindeki etkisi olumsuzdur (Ford, 1922).

Max Weber'in bürokratik yönetim yaklaşımının temelinde hiyerarşiler vardır. Bu yaklaşım, çeşitli görev ayrımları içeren yönetim yapılarının gelişmesine yol açmıştır. Teoriye göre bürokratik organizasyonlar, hiyerarşik yapıya sahiptir. Bu yapı, otorite ve görevlerin açık biçimde tanımlanmasını sağlar. Hiyerarşi, emir ve talimatların yukarıdan aşağıya doğru akmasını mümkün kılmaktadır (Weber, 1947).

Hawthorne Çalışmaları bu dönemde iş ile işgören arası ilişkiyi anlama kapsamında önemlidir. Çalışan motivasyonunu anlamak, iş ortamının verimliliğini artırmak bu çalışmanın temel amaçları arasındadır. Hawthorne çalışmaları, 1924-1932 yılları arasında Chicago yakınlarındaki Western Electric Şirketi'nin Hawthorne tesislerinde gerçekleştirilen ünlü deneyler, insan ilişkileri hareketinin gelişiminde önemli bir dönüm noktasıdır. Hawthorne deneyleri, araştırmacıların lideri olarak sıkça alıntılanan Elton Mayo

(1880-1949) ile anılmaktadır. Hawthorne deneyleri dört ana aşamadan oluşmaktadır (Mullins, 2013): ***aydınlatma deneyleri, röle montaj odası deneyi, çalışanlarla gerçekleştirilen görüşme programı ve tel bağlama gözlem odası deneyi***. **Aydınlatma deneyleri**nde İşçilerin verimliliği, aydınlatma seviyelerindeki değişimle test edilmiştir. Sonuçlar, aydınlatma koşullarının verimlilik üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını, üretim artışının fiziksel koşullardan ziyade başka faktörlerden kaynaklandığını göstermiştir (Mullins, 2013). **Röle Montaj Odası Deneyi**nde Çalışma süreleri, dinlenme aralıkları ve teşviklerin verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma koşullarındaki değişimlerin etkisi sınırlı kalmış, grup teşvikleri verimliliği artırmıştır (Ertürk, 2013; Nagy et al., 2015). **Görüşme Programı**nda çalışanların moral ve grup standartlarının, üretkenliği; teknik faktörlerden daha fazla etkilediği görülmüştür. Grup dinamikleri ve performans beklentileri öne çıkmıştır (Nagy et al., 2015). **Tel Bağlama Gözlem Odası Deneyi**nde işçiler kendi sosyal normlarını ve grup baskılarını oluşturmuş, finansal teşviklere rağmen verimlilik seviyelerini sınırlı tutmuşlardır. Grup baskısının bireysel performans üzerinde güçlü bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Mullins, 2013). Bu çalışmalar, işçi davranışlarında sosyal ilişkilerin ve grup dinamiklerinin önemini vurgulamış, "sosyal insan modeli"ni ortaya çıkararak yönetimde insan ilişkilerinin dikkate alınmasının

gerekliliğini kanıtlamıştır (Çetin & Mutlu, 2010; Ramasamy, 2009; Aktaran: Öztürk & Demir, 2017).

İkinci Sanayi Devrimi ile, iş gücünün eğitimi ve gelişimi önem kazanmıştır. İşçiler, makineleri etkin şekilde çalıştırabilmek ve yeniliklere adapte olabilmek için eğitime ihtiyaç duymuşlardır. İşverenler, iş gücünün yeteneklerini geliştirmek amacıyla eğitim programları sunmaya başlamıştır. Eğitim programlarının, iş gücünün verimliliğini artırmanın yanında, işgörenlerin iş memnuiyetini de olumlu etkileyebileceği öngörülmektedir.

2.3. Üçüncü Sanayi Devrimi (20. yüzyıl ortaları)

Endüstri 3.0'da elektronik ve bilgisayar teknolojilerinin gelişimi, otomasyon ve bilgisayar destekli üretimi mümkün kılmıştır. Bu dönemde, bilgi teknolojileri üretim süreçlerine entegre edilmeye başlanmıştır.

Üçüncü Sanayi Devrimi, 20. yüzyılın ortalarından itibaren dijital teknolojilerin, bilgi ve iletişim sistemlerinin devreye girmesiyle biçimlenen bir süreci tanımlamaktadır. Bu devrim, otomasyon, bilgisayarlar ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması ile karakterizedir ve örgütsel davranış özelinde önemli etkilere sahiptir. Aşağıda, Üçüncü Sanayi Devrimi'nin örgütsel davranış üzerindeki etkileri ele alınacaktır.

Üçüncü Sanayi Devrimi, otomasyonun ve bilgisayar teknolojilerinin üretim süreçlerine entegrasyonu ile dikkat çekmektedir. Robotik ve bilgisayar destekli sistemler, iş süreçlerini hızlandırmış ve verimliliği artırmıştır. Bu durum, iş gücünün yapısını değiştirmiş ve çalışanların rollerini dönüştürmüştür (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Artık, birçok görev otomatik hale gelirken, insanların karar alma ve inovatif düşünme gibi becerilere odaklanması beklenmektedir.

20. Yüzyılın ortalarına gelindiğinde, gelişen teknolojinin etkisiyle iş gücünde değişim yaşanmıştır. Çalışanlar, daha fazla bilgi ve teknolojiye sahip olmak zorundadır. Artan enformasyon, çalışanların sürekli eğitim almasını ve yeni beceriler kazanmasını gerektirmiştir. Bunun sonucunda, iş gücünün niteliği yükselirken, işten tatmin olma ve motivasyon üzerinde de farklı etkiler ortaya çıkmıştır (Davenport, 2013).

Üçüncü Sanayi Devrimi, esnek çalışma modellerinin benimsenmesine yol açmıştır. Uzaktan çalışma, sanal ekipler ve esnek çalışma saatleri, çalışanların iş-yaşam dengesi kurmasına yardımcı olmuştur. Bu tür çalışma düzenleri, çalışanların motivasyonunu artırabilirken, aynı zamanda örgütsel bağlılıklarını da güçlendirmiştir (Gajendran & Harrison, 2007).

Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT), organizasyonların iş yapma şekillerini dönüştürmüştür. İletişim araçlarının gelişimi, çalışanlar arasında daha hızlı bilgi akışı sağlamış ve iş birliği kültürünü güçlendirmiştir. Ekipler arasındaki iletişimin artması, yenilikçiliği teşvik ederken, karar alma süreçlerini de hızlandırmıştır (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Üçüncü Sanayi Devrimi, geleneksel yönetim yaklaşımlarını sorgulayan yeni yaklaşımların gelişmesine yol açmıştır. Özellikle, bilgi odaklı olma ve öğrenen örgütler kavramları öne çıkmıştır. Örgütler, çalışanlarının katılımını ve fikirlerini önemseyen bir yapı geliştirmiştir (Senge, 1990). Bu yaklaşım hem çalışanların motivasyonunu artırmakta hem de organizasyonel öğrenmeyi teşvik etmektedir.

2.4. Dördüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 4.0) (21. yüzyıl)

21. yüzyılın başlarından itibaren dijitalleşme, yapay zekâ (AI), nesnelerin interneti (IoT), büyük veri analitiği, robot teknolojileri ve biyoteknolojinin entegre edilmesi ile devam eden bir dönemdir. Bu devrim, önceki endüstriyel devrimlerden daha çevik, daha kapsayıcı ve daha kompleks bir değişim sürecini beraberinde getirmektedir. Dördüncü Sanayi Devrimi, örgütsel davranış üzerinde de önemli etkilere sahiptir. Aşağıda bu etkiler incelenecektir.

Dördüncü Sanayi Devrimi, çalışma süreçlerini radikal bir şekilde dönüştürmektedir. Yapay zekâ ve otomasyon, üretim süreçlerini optimize ederken, karar alma mekanizmalarını hızlandırmaktadır. Çalışanların rutin görevleri makineler ve yazılımlar tarafından üstlenilirken, insanların daha yaratıcı ve stratejik işlere odaklanması beklenmektedir. Bu durum, iş gücünün yapısını değiştirmiş ve çalışanların rollerini yeniden tanımlamıştır (Schwab, 2016).

Dördüncü Sanayi Devrimi, örgütlerin daha esnek ve çevik bir şekilde geri bildirim vermesini gerektirmektedir. Pazar talepleri hızla değiştiğinden, şirketlerin dinamik bir yapıya sahip olmaları önemlidir. Esnek örgüt yapıları, işgörenlerin becerilerini en optimal biçimde kullanmalarına olanak tanıyarak, inovasyonu teşvik etmektedir (Dahlström, 2017).

Büyük veri analitiği, organizasyonların daha iyi kararlar almasına olanak tanımaktadır. Verilerin toplanması, analizi ve yorumlanması, iş süreçlerini uyumlaştırmakta ve müşteri deneyimlerinin kalitesini artırmaktadır. Bu bağlamda, veri odaklı bir yönetim yaklaşımının, çalışanların karar alma süreçlerinde daha fazla inisiyatif almalarını sağlayarak motivasyonlarını arttırabileceği öngörülmektedir (Marr, 2018).

Dördüncü Sanayi Devrimi, çalışan deneyimini ve katılımını ön plana çıkarmaktadır. Dijital teknolojilerin kullanımı, çalışanların işlerini daha etkin ve tatminkâr bir biçimde yapmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, sanal ekipler ve dijital iş birliği araçları, çalışanların iş süreçlerine katılımını artırarak bağlılıklarını güçlendirmektedir (Gallup, 2020).

Dördüncü Sanayi Devrimi, öğrenen organizasyonlar kavramını teşvik etmektedir. Çalışanların sürekli olarak yeni beceriler kazanması ve organizasyonların öğrenme kültürü geliştirmesi önemlidir. Bu hem bireylerin kariyer gelişimi hem de organizasyonların sürdürülebilirliği için kritik bir faktördür (Senge, 1990). Yenilikçi düşünme ve problem çözme yetenekleri, organizasyonların rakiplerinden daha proaktif çözümler üretmelerini sağlamaktadır.

2.4.1.Endüstri 4.0'ın Temel Bileşenleri

Endüstri 4.0, sanayi üretim süreçlerinde dijitalleşme ve otomasyonun ön planda olduğu, veri analitiği ve akıllı teknolojilerin kullanıldığı bir dönemi ifade eder. Bu kavram, özellikle Almanya'da ortaya çıkmış ve global ölçekte sanayi dönüşümünü tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır. Endüstri 4.0'ın ana elemanları, üretim

proseslerinin daha dijital, daha etkin ve daha kullanışlı hale gelmesini sağlamaktadır. Aşağıda, Endüstri 4.0'ın ana bileşenleri detaylı bir şekilde incelenecek ve her bir bileşenin rolü açıklanacaktır.

Nesnelerin İnterneti, fiziksel nesnelerin internete bağlanarak veri alışverişinde bulunmasıdır. Sensörler ve cihazlar, üretim süreçlerini takip etmek ve proses parçalarını uyumlaştırmak için kullanılmaktadır. Nesnelerin İnterneti, makinelerin ve ekipmanların uzaktan izlenmesine olanak tanır. Üretim süreçlerinde gerçek zamanlı veri toplayarak, işletmelere anlık bilgi sunar ve üretim verimliliğini artırır (Kagermann et al., 2013).

Big Data, büyük hacimli ve karmaşık veri setlerinin toplanması, saklanması ve analiz edilmesi sürecidir. Veri analizleri, raporlanan verileri anlamlandırmak için kullanılan yöntemlerdir. Büyük veri analitiği, üretim süreçlerinde karar verme sürecini hızlandırır. Veriler, müşteri davranışları, üretim verimliliği ve süreç iyileştirme için analiz edilir (Marr, 2018).

Yapay zekâ, makinelerin insan gibi fikir yürütme ve öğrenme becerilerinin olmasıdır. Makine öğrenimi ise, algoritmaların verilerden öğrenerek performanslarını artırmasıdır. Yapay zekâ üretim süreçlerini optimize ederken, sorunları önceden tahmin etme ve çözme yeteneği sağlar. Akıllı robotlar, üretim hatlarını yönetmek

ve bakım süreçlerini optimize etmek için kullanılmaktadır (Lee et al., 2018).

Otonom sistemler, insanlar tarafından sürekli bir müdahale gerektirmeden çalışabilen robotlar ve makineleri ifade eder. Otonom robotlar, üretim süreçlerinde verimliliği artırır. Bu sistemler, üretim hattında malzeme taşıma, montaj ve kalite kontrol gibi işlemleri yerine getirebilir (Bauer et al., 2015).

Siber fiziksel sistemler, fiziksel ortamı ve sanal dünyayı birleştiren sistemlerdir. Fiziksel sistemlerin internete bağlanması ile oluşur. Bu sistemler, üretim süreçlerini izlemek ve kontrol etmek için veri toplar. Siber sistemler; fiziksel süreçler ve dijital süreçler arasındaki etkileşimle, üretim süreçlerinin daha etkin kılınmasını sağlamaktadır (Gubbi et al., 2013).

Bulut bilişim, verilerin ve uygulamaların internet üzerinden sunulmasını sağlar. Kullanıcılar, bu hizmetlere istedikleri zaman erişebilir. Bulut bilişim, veri depolama ve işleme maliyetlerini azaltır. Ayrıca, örgütlerin büyük veri analitiği ve Nesnelerin İnterneti çözümleri üzerinde çalışmasını kolaylaştırır (Marston et al., 2011).

Dijital ikiz, fiziksel bir varlığın sanal ortamda oluşturulan temsilidir. Bu model, gerçek zamanlı verilerle güncellenir. Dijital ikizler, üretim süreçlerini simülasyonunu, analizini ve proseslerin

birbiriyle uyumlaştırılmasını sağlayarak, işletmelere süreçlerin performansını iyileştirme imkânı sunar (Fuller et al., 2020).

Endüstri 4.0, yukarıda belirtilen bileşenlerin entegrasyonu ile gerçekleşen bir dönüşümdür. Bu bileşenler, üretimi daha dijital, etkin ve esnek hale getirirken, aynı zamanda örgütlerin karar alma süreçlerini de geliştirmektedir. Endüstri 4.0, modern sanayinin geleceğini şekillendiren önemli bir kavramdır ve işletmelerin bu dönüşüme ayak uydurması gerekmektedir.

2.4.2. Endüstri 4.0 Avantaj ve Dezavantajları

Endüstri 4.0, modern sanayi ve üretim süreçlerini dönüştüren bir dizi teknolojik gelişimi ifade etmektedir. Bu dönüşüm, yeni işgücü açısından da birçok avantaj ve dezavantajı beraberinde getirmiştir. Aşağıda, Endüstri 4.0'ın yeni insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış açısından etkileri bilimsel kaynaklarla desteklenerek detaylandırılacaktır.

Endüstri 4.0 ile dijital araçlar, iletişim ve iş birliğini kolaylaştırarak örgütlerde bilgi paylaşımını hızlandırmıştır. Çalışanlar, Nesnelerin İnterneti ve bulut tabanlı platformlar aracılığıyla anında bilgiye erişebilmekte ve farklı departmanlar arasında kolayca iletişim kurabilmektedir. Bu durum, özellikle

global ölçekli şirketlerde ekipler arası iş birliğini geliştirirken, daha çevik ve etkili karar alınmasını sağlamaktadır (Balsmeier & Woerter, 2019).

Otomasyon ve yapay zekâ teknolojileri, çalışanların görev tanımlarını ve rollerini yeniden şekillendirmiştir. Rutin ve manuel görevler otomasyona devredilirken, çalışanlardan daha çok analiz, stratejik düşünme ve inovasyon gibi beceriler beklenmektedir. Bu durum, iş gücünün yetenek geliştirmesini zorunlu hale getirerek iş tanımlarında esneklik gerektirmiştir (Kolberg & Zühlke, 2015). Üretim hatlarında çalışanlar artık yalnızca fiziksel iş yapmak yerine, dijital verileri analiz etmek ve süreç iyileştirme konularında sorumluluk almaktadır.

Dijitalleşme ve otomasyon, daha paylaşımcı ve katılımcı bir liderlik tarzını zorunlu kılmıştır. Özellikle dijital dönüşüm sürecini benimsetmek amacıyla liderlerin çalışanları yenilikçi süreçlere adapte etmesi, dijital değişimle ilgili destekleyici bir rol üstlenmesi ve çalışan katılımını artırması önemlidir. Bu nedenle Endüstri 4.0 sürecinde “dijital liderlik” ve “dönüşümcü liderlik” gibi yaklaşımlar daha yaygın hale gelmiştir (Bonime-Blanc, 2018).

Endüstri 4.0’ın, örgütlerde “öğrenen organizasyon” kültürünü teşvik ettiğinden daha önce bahsedilmişti. Dijital dönüşümün hızlı ilerlemesi, çalışanların sürekli olarak yeni beceriler

kazanmasını ve gelişimini sağlamıştır. Böylece örgütler, çalışanlarına yeni teknolojiler konusunda eğitim ve gelişim fırsatları sunarak bilgi birikimlerini sürekli güncellemelerini desteklemektedir (Chui, Manyika & Miremadi, 2016). Google, çalışanlarına yapay zekâ ve veri bilimi alanında eğitimler vererek dijital becerilerini sürekli geliştirmelerini desteklemektedir.

Endüstri 4.0 teknolojileri, daha esnek çalışma imkanları ve dijital araçlarla çalışmayı destekleyerek çalışan motivasyonunu olumlu yönde etkilemiştir. Bununla birlikte, bazı çalışanlarda dijital dönüşüm süreçleri ve otomasyon nedeniyle iş güvencesi kaygısının artması motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş güvencesi kaygısı, özellikle mavi yakalı çalışanlar arasında bağlılık sorunlarına yol açabilmektedir (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Endüstri 4.0 teknolojileri sayesinde birçok iş pozisyonu artık uzaktan veya hibrit olarak sürdürülebilmektedir. Bu da örgütlerde çeşitliliği artırmış, farklı ülkelerden ve kültürlerden çalışanların aynı projelerde çalışmasını kolaylaştırmıştır. Örgütler, dijital araçlarla iletişim kurarak farklı bölgelerden yetenekleri çekebilmekte ve daha esnek bir iş gücü yapısına sahip olabilmektedir (Santos et al., 2017).

Endüstri 4.0'ın sosyal etkileri de olmuştur. Literatürde bu sosyal etkilere bütüncül şekilde bakılmış ve ***"Toplum 5.0"*** olarak kavramsallaştırılmıştır. **Toplum 5.0** (Society 5.0), Japonya'nın

öncülüğünde geliştirilmiş bir kavram olup, teknolojinin sosyal refahı artırmak ve insan merkezli bir toplumu desteklemek amacıyla kullanıldığı bir vizyonu ifade eder. Endüstri 4.0'ın sunduğu dijital teknolojilerin toplumun her alanına entegre edildiği bu modelde yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti (IoT) ve robotik gibi ileri teknolojiler bireylerin yaşam kalitesini artırmayı amaçlayan çözümler olarak toplumsal yaşama entegre edilir (Fukuda, 2020). Toplum 5.0'ın temel amacı, dijital dönüşümün sosyal faydayı artıracak şekilde düzenlenmesi; yaşlı bakımı, sağlık, eğitim, şehirleşme, çevre sorunları gibi toplumsal sorunlara çözüm getirmektir. Bu modelde teknoloji, insanların yerine geçmek yerine onların yaşamını kolaylaştırıcı bir araç olarak kullanılır. Böylece toplum, teknolojinin sunduğu olanaklarla hem bireysel hem de toplumsal anlamda daha sürdürülebilir ve adil bir yaşam tarzına erişir (Cabinet Office of Japan, 2019).

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Birinci Sanayi Devrimi, üretim süreçlerini dönüştürerek örgütsel davranışta köklü değişiklikler meydana getirmiştir. İş gücünün organizasyonu, yönetim yapıları ve çalışan ilişkileri açısından yaşanan bu dönüşüm, günümüzdeki modern iş dünyasının temellerini atmıştır. İş tatmini ve motivasyon konularındaki

araştırmalar, bu dönemde yaşanan zorlukların üstesinden gelmek amacıyla geliştirilmiştir. Birinci Sanayi Devrimi hem sanayi hem de sosyal yapıda önemli bir dönüşüm süreci olarak tarihteki yerini almıştır.

İkinci Sanayi Devrimi, üretim süreçlerinde köklü değişiklikler yaratarak örgütsel davranış üzerinde derin etkiler bırakmıştır. İş bölümü ve uzmanlaşma, yönetim yapıları, çalışan ilişkileri, motivasyon ve eğitim gibi alanlarda yaşanan dönüşümler, modern iş dünyasının temellerini atmıştır. Bu dönem, iş gücünün organizasyonu ve yönetimi konularında önemli dersler sunmaktadır ve günümüz iş dünyasında hala geçerliliğini korumaktadır.

Üçüncü Sanayi Devrimi, dijital teknolojilerin ve otomasyonun yaygınlaşması ile örgütsel davranış üzerinde derin etkiler bırakmıştır. Teknolojik yenilikler, iş gücünün yapısını değiştirmiş, çalışan ilişkilerini ve motivasyonu etkilemiştir. Esnek çalışma modelleri ve bilgi iletişim teknolojileri, örgütlerin daha hızlı ve etkili bir şekilde çalışmasına olanak tanımıştır. Bu dönemde gelişen yeni yönetim yaklaşımları, çalışanların katılımını ve öğrenmeyi teşvik ederek, modern iş dünyasının dinamiklerini şekillendirmiştir.

Dördüncü Sanayi Devrimi, teknolojik yeniliklerin hızlı bir şekilde yaygınlaşması ve iş süreçlerinin dönüşmesi ile örgütsel

davranış üzerinde derin etkiler bırakmaktadır. Teknoloji, esneklik, veri temelli yönetim, çalışan deneyimi ve öğrenen örgütler gibi unsurlar, modern işletmelerin başarısında kritik öneme sahiptir. Bu devrim hem çalışanların rollerini hem de örgütlerin yapılarını yeniden şekillendirmekte ve gelecekteki iş dinamiklerini belirlemektedir.

Şevik (2023)'in makalesinde Endüstri 4.0'ın oldukça hızlı geliştiğine, insan unsuru ve örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaların yetersiz olduğuna vurgu yapılmaktadır. Makale, Web of Science veritabanında Endüstri 4.0 ve örgütsel davranış konularının birlikte ele alındığı çalışmalara yönelik bibliyometrik bir analiz gerçekleştirmiştir. 21.422 Endüstri 4.0 çalışmasından yalnızca %2.5'inin örgütsel davranış konularını içerdiği görülmüştür. Bu çalışmalar daha çok teknik alanlara odaklanırken, insan unsuru ve çalışan motivasyonu gibi örgütsel davranış konularının sınırlı olduğu belirlenmiştir. Örgütsel davranış perspektifinde liderlik, iş tatmini, motivasyon, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık gibi konuların genellikle göz ardı edildiği anlaşılmaktadır. Çalışmanın sonuçları, örgütlerin Endüstri 4.0 sürecine adaptasyonunun yalnızca endüstriyel değil, insancıl bir bakış açısı gerektirdiğini vurgulamaktadır. Endüstri 4.0 sürecinin başaralı bir şekilde uygulanması için çalışanların refahı, iş tatmini ve örgüte bağlılık gibi unsurlara dikkat edilmesinin gerekliliği ifade edilmektedir.

Çalışmada (Şevik, 2023), örgütsel davranış konularının Endüstri 4.0 sürecinde daha etkin çalışılması ve bu yönde araştırmaların artırılması önerilmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların sürece daha fazla adapte olmasına ve organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada, Endüstri 4.0'ın yalnızca teknik olarak değil insan ve örgüt ilişkileri bazlı olarak da incelenmesini teşvik etmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda, mevcut çalışma, Endüstri 4.0 ve diğer sanayi devrimlerinin ilişkili olduğu kavramların örgütsel davranış disiplini çerçevesinde değerlendirilmesi ihtiyacını vurgulamaktadır.

KAYNAKÇA

1. Balsmeier, B., & Woerter, M. (2019). Big data in industrial processes. *Journal of Industrial Processes*, 45(2), 123–135.

2. Bonime-Blanc, A. (2018). The ethics of cyber-physical systems. *Ethical Implications in Technology*, 7(3), 56–68.

3. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

4. Cabinet Office of Japan. (2019). *Society 5.0 white paper*. Tokyo: Government of Japan.

5. Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2016). Digital transformation in organizations: A case study approach. *Journal of Business Studies*, 38(4), 305–320.

6. Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

7. Dahlström, P. (2017). Digitization in industrial contexts. *Industry Insights Quarterly*, 12(2), 47–53.

8. Davenport, T. H. (2013). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Review Press.

9. Ertürk, A. (2013). Employee motivation and organizational success: A conceptual framework. *Turkish Journal of Management Studies*, 10(1), 45–60.

10. Ford, H. (1922). *My life and work*. Doubleday, Page & Company.

11. Fukuda, K. (2020). Society 5.0 and technological integration. *Japanese Journal of Advanced Studies*, 18(3), 210–223.

12. Fuller, D., et al. (2020). Digital twin technology in industry. *Technology and Innovation Management Review*, 9(1), 33–50.

13. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.

14. Gallup. (2020). *Employee engagement in the age of digital transformation*. Gallup Press.

15. Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson.

16. Griffin, R. W. (2013). *Management* (12th ed.). Cengage Learning.

17. Gubbi, J., et al. (2013). Internet of things in industrial applications: A systematic approach. *International Journal of Industrial Systems*, 22(4), 234–245.

18. Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). Design principles for Industrie 4.0 scenarios: A literature review. *Journal of Advanced Manufacturing Systems*, 15(4), 10–25.

19. Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2013). *Organizational behavior and management* (10th ed.). McGraw-Hill Education.

20. Kagermann, H., et al. (2013). Industrie 4.0: Securing the future of German manufacturing industry. *Engineering Journal of Germany*, 48(1), 5–15.

21. Kolberg, D., & Zühlke, D. (2015). Smart factory and digitalization. *Industrial Engineering Journal*, 12(3), 40–50.

22. Land, H. (2002). Historical evolution of industry. *Industrial History Quarterly*, 15(2), 87–100.

23. Lee, J., et al. (2018). Smart manufacturing systems: Opportunities and challenges. *International Journal of Manufacturing Science*, 10(3), 12–30.

24. Marr, B. (2018). *Data-driven organizations: Strategies for success in the age of big data*. Wiley.

25. McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2018). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

26. Mullins, L. J. (2013). *Management and organizational behavior* (10th ed.). Pearson.

27. Nagy, J., et al. (2015). Effects of motivation on organizational productivity: Insights from case studies. *Motivation Studies Quarterly*, 11(3), 56–68.

28. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

29. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.

30. Santos, D. S., et al. (2017). Global workforce trends: A cultural perspective. *Journal of International Business Studies*, 15(3), 245–265.

31. Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.

32. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

33. Şevik, Z. (2023). Endüstri 4.0 ve örgütsel davranış: Bibliyometrik analiz. *Organizational Behavior Research Journal*, 18(2), 123–150.

34. Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.

35. Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.

BÖLÜM XII

Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

Berrak Deniz ÇETİNKAYA[1]

Giriş

Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütlerde, çalışanlarda ve toplum üzerinde olumsuz etkilere neden olan ve çalışma ortamında etik sorunlar yaratan eylemlerdir. Bu durum araştırmacıların, çalışanların bu davranışlara katılma olasılığını etkileyen faktörleri, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının önemi ve bunların çalışanların ve işletmelerin performansı üzerindeki etkisini anlamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmesine neden olmaktadır (Mansour ve Shehadeh, 2020: 96).

1980'lerin başından önce üretkenlik karşıtı davranışlar, araştırmacılar tarafından ilgi görmüş ve çeşitli araştırmalara konu

[1] *Öğr. Gör. Dr., Bursa Uludağ Üniversitesi, bdenizcetinkaya@uludag.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1258-3800*

olmuştur (Fox, Spector ve Miles, 2001: 291; Gruys ve Sackett, 2003: 30; Kelloway, Francis, Prosser ve Cameron, 2010: 19). 1990'lı yılların başlarından itibaren ise üretkenlik karşıtı davranışların nedenlerini ve etkilerini belirlemeye yönelik geliştirilen teorilerde bir artış görülmektedir (Martinko, Gundlach ve Douglas 2002: 36).

Çalışmada ilk olarak üretkenlik karşıtı davranışlar kavramsal olarak açıklanmakta, sonrasında ise bu davranışların boyutları, geliştirilen teori ve modeller ayrıntılı olarak incelenerek konunun önemi vurgulanmaktadır.

1. Üretkenlik Karşıtı Davranış Tanımı ve Benzer Kavramlar

Yapılan çalışmalarda araştırmacılar, üretkenlik karşıtı davranışları farklı kavramlar kullanarak ele almıştır. Örneğin, sapma (Hollinger ve Clark, 1982), işyeri sapkınlığı (Robinson ve Bennett, 1995), işyeri saldırganlığı (Baron ve Neuman, 1996), işyerinde şiddet (Rogers ve Kelloway, 1997), sabotaj (Mangione ve Quinn, 1975), örgütsel yanlış davranış (Vardi ve Wiener, 1996), işyeri nezaketsizliği (Andersson ve Pearson, 1999). Lutgen-Sandvik, Tracy ve Alberts (2007), işyerinde zorbalık ve diğer olumsuz davranışların daha net bir şekilde ortaya koyulması amacıyla hiyerarşik bir sınıflama geliştirmiştir. Bu sınıflamaya göre, olumsuz davranışlar terminolojisi üst, orta ve alt düzey olarak üçe ayrılmaktadır. Üst düzey fenomenler, çok çeşitli ve zararlı işyeri eylemlerini içeren genel davranışlardır. Ara fenomenler, üst düzey fenomenlerin kapsamına giren ve hem genel hem de özel işyeri istismarı davranışıdır. Alt fenomenler ise ara davranışların türleri veya karakteristik öğeleridir.

Bu bağlamda araştırmacılar tarafından ele alınan bazı üretkenlik karşıtı davranışlar şu şekilde açıklanmaktadır:

- Örgütsel yanlış davranış: Örgüt üyelerinin kasıtlı olarak gerçekleştirdikleri, kurumsal ve/veya toplumsal normları ihlal eden eylemlerdir. Tanımdaki önemli bir unsur, yanlış davranışın altında yatan niyettir (Vardi ve Wiener, 1996).
- İşyeri saldırganlığı: Bireylerin mevcut/önceki çalışma arkadaşlarına veya örgüte zarar vermeyi amaçlayan her türlü davranıştır (Baron ve Neuman, 1996).
- İşyeri sapkınlığı: Çalışan sapkınlığı, işletme normlarına uymamak ve bunu yaparken bir işletmenin, üyelerinin veya her ikisinin refahını bozmaya yönelik ve gönüllü olarak sergilenen davranışlardır (Robinson ve Bennett, 1995).
- Çalışan sapması: Çalışanların, hem örgütün mülkiyetine karşı eylemlerini hem de standart üretim normlarını ihlal eden davranışlar dizisidir (Hollinger ve Clark 1983a).
- İşyeri nezaketsizliği: İşyerinde saygıya ilişkin normları ihlal ederek, işyerinde diğerlerini umursamadan hareket etmeyi içermektedir (Andersson ve Pearson, 1999).
- Sabotaj: Çalışanın kişisel amaçları için üretimde gecikmeye neden olması, mülke zarar vermesi, çalışma ilişkilerini bozması, çalışanlara veya müşterilere zarar vererek örgütün faaliyetlerini kesintiye uğratarak zarar vermesidir (Crino, 1994).
- İşyerinde şiddet: İşyerinde bireylere, mülklerine veya her ikisine yönelik tüm fiziksel saldırılar ve saldırı tehditleridir (Rogers ve Kelloway, 1997).

Gruys ve Sackett'e (2003: 30) göre üretkenlik karşıtı davranış, bir örgüt üyesinin, örgütün meşru çıkarlarına aykırı olarak görülen ve kasıtlı olarak gerçekleştirilen davranışlardır. Üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütlere ve örgütlerin paydaşlarına zarar veren veya vermeyi amaçlayan ve gönüllü olarak gerçekleştirilen eylemlerden oluşmaktadır (Spector ve Fox, 2005: 152). Sackett ve DeVore (2001) ise üretkenlik karşıtı davranışları, örgüt üyesi tarafından kasıtlı olarak gerçekleştirilen ve örgütün meşru çıkarlarına aykırılık teşkil eden davranışlar olarak tanımlamaktadır.

Üretkenlik karşıtı davranışları açıklamak için geliştirilen tanımlar incelendiğinde çeşitli farklılıkların olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki failin kimliğidir. Yapılan tanımlar çoğunlukla örgütte çalışanların davranışlarını kapsamaktadır ancak saldırgan davranışlar müşteriler ve diğer toplumdaki kişilerin eylemlerini de içermektedir. İkinci farklılık ise niyettir. Tanımların çoğu, davranışın kasıtlı olması gerektiğini ileri sürer. Böylece, tesadüfi ve bilinçsiz olarak gerçekleşen eylemler üretkenlik karşıtı davranış olarak ele alınmaktadır ancak bazı araştırmacılar (Hogan ve Hogan, 1989; Moberg, 1997 gibi), örgüte yönelik gerçekleştirilen sapma gibi suçların kasıtlı olmasa dahi çalışanın karakter kusurunun bir sonucu olarak gerçekleştiği için üretkenlik karşıtı olarak ele alınabileceğini ileri sürmektedir. Üçüncü farklılık, sapkın davranışın hedefidir. Genel olarak üretkenlik karşıtı davranışın hedefi olarak örgüte veya örgütteki üyeler olarak ele alınmasına rağmen örgütün dışında yer alan müşteriler ve halktan kişilerde bu davranışın hedefi olabilmektedir (Gruys, 1999). Spector ve Fox (2005: 152) ise üretkenlik karşıtı davranışları açıklarken verilen zararı çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşları da kapsayacak şekilde elde almıştır.

Çünkü araştırmacılara göre, herhangi bir paydaşın zarar görmesi sonucunda örgütte büyük olasılıkla zarara uğrayacaktır. Dördüncü farklılık, gerçekleştirilen eylemin doğasıdır. Tanımların bir kısmı, üretkenlik karşıtı davranışları hem toplumsal hem de örgütsel normları ihlal eden davranışlar olarak açıklamaktadır. Bu durumda bazı tanımlar gerçekleştirilen eylemin sonuçlarından ziyade eylemin kendine odaklanırken, diğer tanımlar sonuçlara odaklanır ve davranış hedefe zarar veriyorsa sapkın davranış olarak kabul edilir. Beşinci ve son farklılık ise davranışın sonuçlarıdır. Tanımların birçoğu örgüte ve/veya çalışanlara zararla sonuçlanan veya en azından zarar verme potansiyeli olan davranışları içerirken, bir kısmı davranışın sonuçlarına bakmakla kalmaz, eylemleri ciddi sonuçları olabilecek eylemler ve daha az ciddi sonuçları olabilecek potansiyel eylemler şeklinde ayırt ederek ele almaktadır (Gruys, 1999).

Araştırmacılar tarafından geliştirilen tanımlar incelendiğinde, farklı bakış açıları olsa da üretkenlik karşıtı davranıştan bahsedebilmek için aşağıdaki özelliklerin olması gerekmektedir (Sackett ve DeVore, 2001; Marcus ve Schuler, 2004; Spector ve Fox, 2005):

1. Eylemin kasıtlı olması, tesadüfi olmaması gerekmemektedir. Örneğin, bir çalışanın kendisine verilen görevi en iyi şekilde yapmak için gerekli olan çabayı göstermesine rağmen mesleki yetersizlikten dolayı düşük performans göstermesi üretkenlik karşıtı bir davranış değildir çünkü çalışanın örgüte zarar verme gibi bir amacı yoktur. Benzer şekilde, işletmede iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme rağmen meydana gelen düşme ve yaralanma gibi istenmeyen durumlar bir kazadır. Öte yandan çalışanın mevcut iş güvenliği prosedürlerine

uymaktan kaçınması ve bunun sonucunda istemese bile yaralanmaya sebep olması kasıtlı bir davranıştır.

2. Davranışın örgüte zarar verme niyetiyle yapılması gerekmektedir. Örneğin, yöneticiye karşı misilleme amacıyla yapılan mazeretsiz devamsızlık zarar verme amacı taşıdığı ve kasıtlı yapıldığı için üretkenlik karşıtı davranıştır.
3. Gerçekleştirilen davranış örgütün meşru menfaatlerine aykırı olmalı ancak aynı zamanda potansiyel faydalardan daha ağır basmamalıdır. Çalışanın yasa dışı ya da ahlak dışı eylemleri meşru menfaatlere aykırı iken kişinin kendi kariyer gelişimi için işten ayrılması, örgütün çıkarlarına aykırı olmasına rağmen üretkenlik karşıtı bir davranış olarak tanımlanamaz. Aynı şekilde hasta olunmamasına rağmen rapor almak gayri meşru bir davranıştır ancak gerçekten hasta olunduğunda alınan rapor bu davranışı meşru kılmaktadır.

Üretkenlik karşıtı davranışları açıklayabilmek için davranışın altında yatan güdüleri anlayabilmek oldukça önemlidir. Literatürde üretkenlik karşıtı davranışlarla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde çoğu araştırmanın büyük ölçüde öfke ve diğer olumsuz duygularla ilişkilendirilen kasıtlı zarara odaklanma eğilimi olduğu görülmektedir. Kasıtsız zarar, davranışın kasıtlı olduğu ancak ortaya çıkan zararın tesadüfi olduğu eylemleri içermektedir. Örneğin, hırsızlık eylemi genellikle başkasına zarar verme niyetiyle değil, sadece çalınan nesneye yönelik duyulan arzuyla da motive edilebilir. Aslında burada fail, örgütün yeterince varlıklı olduğunu veya çalınan eşyaya artık ihtiyaç duyulmadığını öne sürerek eylemini rasyonelleştirebilir. Dolayısıyla üretkenlik karşıtı davranış araştırmalarında, katılımcılardan genellikle güdüleri hakkında ek bilgiler toplamadan yalnızca belirli eylemleri gerçekleştirip

gerçekleştirilmediğinin sorulmasından kaynaklanan bir sınırlılık mevcuttur (Spector ve Fox, 2005: 152).

2. Üretkenlik Karşıtı Davranış Boyutları

Sackett ve DeVore (2001: 46) yaptıkları çalışmada, Gruys (1999) tarafından ortaya koyulan ve 11 kategoride sınıflandırılan üretkenlik karşıtı davranışları genel bir bakış açısıyla ele alarak şu şekilde sıralamaktadır:

- Hırsızlık ve hırsızlıkla ilgili davranışlar (para veya mülkün çalınması),
- Mülkiyetin yok edilmesine yönelik eylemler (mülkiyete zarar ermek, sabotaj),
- Bireylerin elde ettikleri bilginin kötüye kullanılması (işletme sırlarını ifşa etmek, kayıtları yok etmek),
- Sahip olunan kaynakların ve zamanın verimsiz kullanımı (zamanı boşa harcamak, mesai saatleri içerisinde kişisel işlerle ilgilenmek),
- Mevcut güvenlik prosedürlerine aykırı davranışlar,
- Devamsızlık (mazeretsiz geç kalma, hastalık iznini suiistimal etme),
- Düşük performansla çalışmak (kasıtlı olarak yavaş veya özensiz çalışma),
- Alkol ve uyuşturucu kullanımı (alkol ve uyuşturucu etkisi altında işe gelme, işyerinde bu maddeleri bulundurmak, kullanmak veya satmak),
- Uygun olmayan sözlü ifadeler ve fiziksel eylemler (müşteriler ile tartışmak, diğer örgüt üyelerini sözlü olarak taciz etmek veya fiziksel saldırıda bulunmak).

Spector vd. (2006), üretkenlik karşıtı davranışları beş boyut altında ele alarak incelemektedir. Bunlar:

1. Başkalarını suistimal etme: Suistimal, bireylerin iş arkadaşlarına yönelik tehditlerinden, kötü ifadelerinden, kişiyi görmezden gelme ve işini yapmasını engellemekten, fiziksel veya psikolojik zarar veren davranışlardan oluşmaktadır. Bireylerin örgütteki bu davranışları doğrudan saldırganlık biçimleridir. Suistimal, düşmanca güdülerden kaynaklandığından hem stres kaynakları hem de olumsuz duygularla ilişkili olabilmektedir.
2. Üretimi sapması: Üretim sapması, çalışanların görevlerinde kasıtlı olarak başarısız olması, işlerini etkili bir şekilde yerine getirmemesidir.
3. Mülke zarar verme ve sabotaj: Sabotaj, işverene ait olan mülkün tahrip edilmesidir. Sabotaj ve üretim sapması birbiriyle ilişkili ve bağlantılı davranışlardır ama üretim sapması sabotajdan daha güvenlidir. Çünkü mülkün yok edilmesinin sonuçları çok daha ciddi olabilmektedir. Üretim sapması ise daha pasif bir davranıştır ve kanıtlanması zor olabilir.
4. Hırsızlık: Hırsızlık, sabotajda olduğu gibi örgüte zarar verme amacıyla gerçekleştirilen bir tür saldırganlık eylemidir. Bu yüzden bu tür davranışlar genellikle aynı faktörlerden kaynaklanmaktadır ve örgütler için büyük bir sorun teşkil etmektedir.
5. Geri çekilme: Çalışanın çalışma süresini gerekenden daha azıyla sınırlandıran davranışlardan meydana gelmektedir. Devamsızlık, geç gelme veya erken ayrılma, mola sürelerini uzatma gibi davranışlar geri çekilme davranışıdır. Bu davranışlarda diğerleri gibi örgüte zarar verme amacıyla gerçekleştirilmektedir.

Üretkenlik karşıtı davranış kategorileri birbirleriyle ilişkilidir. Bu karşılıklı ilişkilerin varlığı, farklı kategorilerde yer alan üretkenlik karşıtı davranışların ortak unsurlarının olabileceği ve üretkenlik karşıtı davranışlar hakkında bilgi edinmek için yapılan

çalışmalara birden fazla üretkenlik karşıtı davranış kategorisinin dahil edilmesinin gerekli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle üretkenlik karşıtı davranışları geniş bir yelpazede değerlendirmek oldukça yararlı olacaktır (Sackett, 2002). Üretkenlik karşıtı davranış bir soruna dikkat çekmek, kabul sağlamak ya da rekabet avantajı elde etmek gibi nedenlerden dolayı araçsal olarak da gerçekleşebilmektedir. Örneğin, çalışan istediği terfiyi alabilmek için rakip olarak gördüğü çalışma arkadaşını sabote edebilir (Spector vd., 2006).

Yapılan araştırmaların birçoğu, bireylerin bu davranışlara yönelme nedenlerini ve üretkenlik karşıtı davranışları önlenmeye yönelik neler yapılabileceğini tespit etme amacıyla gerçekleştirilmiştir (Kelloway vd., 2010: 18) çünkü üretkenlik karşıtı davranışlar, işletmelerde verimsizliğin en önemli nedenlerinden biridir ve işletmeye zarar vererek, çok büyük mali kayıplara yol açabilmektedir (Li ve Chen, 2018).

3. Üretkenlik Karşıtı Davranış Sınıflandırmaları

Üretkenlik karşıtı davranışlarla ilgili yapılan çalışmalar doğrultusunda, araştırmacılar kavramı daha net bir şekilde ortaya koyabilmek amacıyla çeşitli sınıflandırmalar geliştirmiştir. Üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilgili literatürde en çok kabul görenler Buss (1961), Robinson ve Bennett (1995) ve Kelloway vd. (2010) tarafından yapılan sınıflandırmalardır.

3.1. Buss İşyeri Saldırganlığı Sınıflandırması

Buss'a (1961) göre insan saldırganlığı üç farklı kategori açısından sınıflandırılabilir: Sözel-fiziksel, doğrudan-dolaylı ve aktif-pasif. Sözlü saldırganlık, davranışlardan ziyade bireylerin sözel ifadeleriyle başkalarına zarar verme çabasını içerirken (bağırma, dedikodu haksız eleştiri gibi), fiziksel saldırganlık biçimleri, hedefteki bireye bir şekilde zarar vermeyi amaçlayan açık eylemleri (itme, istenmeyen dokunma, mülke zarar verme gibi) içerir. Doğrudan saldırganlık, hedefe doğrudan zarar verirken, dolaylı saldırganlık durumunda birey, hedefin değer verdiği nesnelere veya birine zarar verir. Pasif saldırganlık bazı eylemlerin durdurulması yoluyla zarar verirken, aktif saldırganlık bazı davranışlar yoluyla zarar verir (Buss, 1961'den akt. Neuman ve Baron, 2005). Söz konusu tipoloji Tablo 1.'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Buss (1961) Tipolojisine Göre Sekiz Tür İşyeri Saldırganlığı

		Doğrudan	**Dolaylı**
Fiziksel	**Aktif**	Silahla öldürme ve ölümcül olmayan saldırılar Tecavüz/cinsel saldırı Düşmanca bakma Müstehcen/düşmanca hareketler İş faaliyetlerine müdahale	Hırsızlık Sabotaj Mülke zarar verme Hedefin ihtiyaç duyduğu kaynakların yok edilmesi Hedef için gerekli olan kaynakları gizleme

	Pasif	İşle ilgili sosyal toplantılardan dışlama Hedef içeri girdiğinde diğerlerinin öfkeyle dışarı çıkması Kasıtlı olarak iş yavaşlatma Hedefteki bireyin ihtiyaç duyduğu kaynağın sağlamasını reddetmek	Hedef tarafından düzenlenen toplantılara geç kalmak Hedefi kötü göstermek için işi geciktirmek Hedefin refahını gözetmemek Başkaları için önemli olan konularda bireyleri geciktirmek Geçerli bir sebep olmaksızın zam/terfi reddi
Sözlü	**Aktif**	Tehditler Bağırmak/bağırmak Cinsel taciz Hakaret, iğneleme, kaba/saygısız yorumlar Haksız yere sert eleştiri Cinsel yönelimle ilgili olumsuz yorumlar İstenmeyen sevgi sözcükleri ve ırkçı sözler	Başkalarının hatalarından dolayı hedefi suçlama Hedefin arkasından konuşmak Küçük düşürücü yorumlar Zarar verici bilgileri üst mertebeye iletmek Diğerlerini hedefe düşman etmek için yapılan girişimler Hedef bireyin çalışmasını kendine mal etmek
	Pasif	Kasten telefon aramalarına cevap vermemek Hedefle konuşmamak Över gibi yapıp eleştirmek Hedefin isteğini reddetmek Zor zamanlarda çok az ilgi göstermek	Eksik bilgi aktarımı Hedef hakkındaki asılsız söylentileri yalanlamamak Olası tehlikelere karşı hedefi uyarmamak Hedef için önemli geri bildirimleri sağlayamamak

Kaynak: Neuman, J. H. ve Baron, R. A.,2005: 20.

Baron ve Neuman (1996) tarafından saldırganlık ile ilgili yapılan araştırmada elde edilen sonuçlara göre, örgütlerde meydana gelen saldırganlık davranışlarının çoğu sözel, dolaylı ve pasif olarak gerçekleşmektedir.

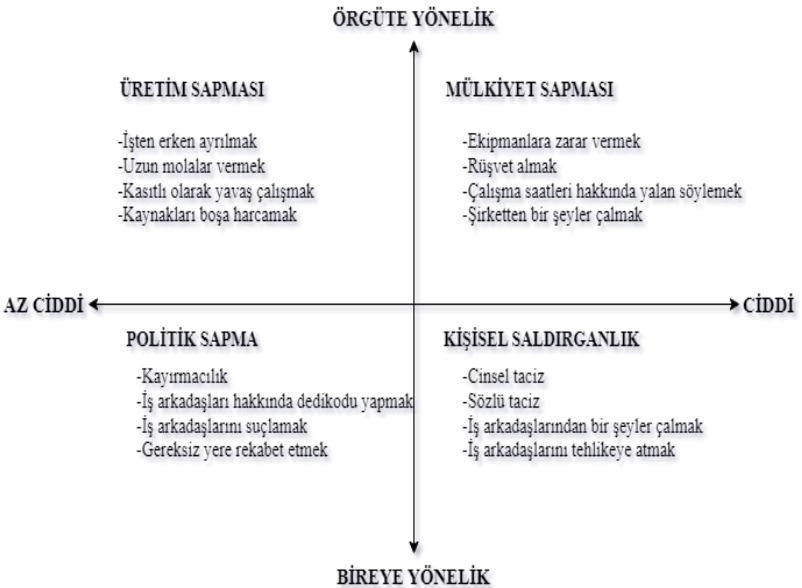
3.2. Robinson ve Bennett Sınıflandırması

Gruys ve Sackett 'e (2003: 31) göre, üretkenlik karşıtı davranışların kavramsallaştırılmasında Hollinger ve Clark (1982, 1983a, 1983b) ve Hollinger (1986) tarafından yapılan bir dizi çalışmanın büyük bir önemi vardır.

İşletmelerde sapma ile ilgili çalışmalarda iki ayrı odak noktası bulunmaktadır. Bunlardan ilki, işletmenin mülkiyetine karşı eylemlerdir. Diğeri ise çeşitli üretkenlik karşıtı davranış türleridir. Buna bağlı olarak üç farklı bölge ve sektörde yapılan araştırmalar sonucunda işyerinde sapma davranışı üretim sapması ve mülkiyet sapması olarak iki boyutta incelenmektedir (Hollinger ve Clark, 1986).

Üretim sapması, çalışanların, devamsızlık, işe geç kalma, özensiz iş yapma gibi beklenen üretim seviyelerini düzenleyen kuralları ihlal eden davranışlardan oluşmaktadır. Sapma araştırmalarının büyük çoğunluğu üretkenlik karşıtı davranışlarla ilgilidir. Mülkiyet sapması ise, bireylerin iş ile ilgili edindiği ayrıcalıkları kötüye kullanmak, gereğinden fazla mesai ücreti almak, para ve malzeme çalmak gibi örgütün mülkiyetinin izinsiz alınmasını veya mülkiyete zarar veren eylemleri içermektedir (Hollinger, 1982, 1983a, 1983b ve 1986).

Robinson ve Bennett (1995), Hollinger ve Clark tarafından ortaya koyulan bu boyutların kişilerarası üretkenlik karşıtı davranışları içermediğini öne sürerek, yaptıkları çalışmada üretkenlik karşıtı davranışları dört boyutlu olarak sınıflandırmaktadır (Şekil 1.)



Şekil 1: Robinson ve Bennett Üretkenlik Karşıtı Davranış Tipolojisi

Kaynak: Robinson ve Bennett (1995: 595)

Nitelikler ve birinci boyut arasındaki ilişkiler için, sapkın eylemlerin ciddiyetini veya zararlılığını yansıtan bir sınıflandırma yapılmıştır. Dolayısıyla birinci boyutun bir ucu ciddi olmayan, örgüte ve hedeflenen kişilere zarar vermeyen sapkın davranışları, diğer ucu ise ciddi, örgüte ve bireylere zarar veren sapkın davranışları yansıtmaktadır. Daha az ciddi, daha az zararlı sapkın davranışlar bu boyutun olumsuz ucuna, daha zararlı veya ciddi

sapkın davranışlar ise bu boyutun olumlu ucuna düşmektedir. Nitelikler ve ikinci boyut arasındaki ilişkiler için, sapkın davranışların kişilerarası olmayan ve örgütler için zararlı olmaktan ziyade kişilerarası ve bireyler için zararlı olma derecesini açıklayan bir sınıflandırma yapılmıştır. Dolayısıyla bu boyutun bir ucu bireylere zarar veren ancak örgüte zarar vermeyen açık davranışları, diğer ucu ise örgüte zararlı olan fakat bireylere zarar vermeyen örtülü davranışları yansıtmaktadır. Bu boyutun olumsuz ucuna düşen sapkın davranışlar, açık, kişilerarası ve doğrudan bireylere zarar veren davranışlardır. Boyutun olumlu ucuna düşen sapkın davranışlar ise, doğrudan örgütlere zarar veren kişilerarası olmayan davranışlardır (Robinson ve Bennett, 1995: 560).

Robinson ve Bennett (1995) yaptıkları bu çalışmada, sapkın davranışları iki boyut olarak sınıflandırmanın yanında, aynı zamanda bu davranışların dört kategoride de sınıflandırabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu sınıflandırmaya göre ciddi ve örgütsel olarak zararlı sapma içeren kategori, Hollinger ve Clark (1982) ile tutarlı bir şekilde *"mülkiyet sapması"* olarak, benzer şekilde nispeten küçük ama yine de örgütsel olarak zararlı sapkın davranışları içeren kategori ise *"üretim sapması"* olarak belirlenmiştir. *"Politik sapma"* olarak adlandırılan üçüncü kategori, daha az ciddi olan ve kişilerarası zararlı sapkın davranışları içermektedir. Politik davranışlar, diğer bireylere kişisel veya politik açıdan zarar veren sosyal etkileşimlerdir. Ciddi düzeyde ve kişilerarası zararlı sapkın davranışları içeren son kategori ise, diğer bireylere karşı saldırgan veya düşmanca davranmak olarak tanımlanan "*kişisel saldırganlık"*tır.

3.3. Kelloway Modeli Sınıflandırması

Kelloway vd. (2010), örgütte çalışanların amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği hırsızlık, sabotaj ve saldırganlık gibi üretkenlik karşıtı çalışma davranışlarının bir protesto biçimi olduğunu ileri sürmektedir. Bu doğrultuda Robinson ve Bennett (1995) Modelinden yararlanarak yeni bir sınıflandırma yapılmıştır.

Önerilen modelde boyutlardan biri hedefin kimliğidir (örgütü hedef alan-bireyi hedef alan üretkenlik karşıtı davranışlar). Her iki durumda da bireyin, algılanan adaletsizlik sonucu üretkenlik karşıtı davranışa yönelebilmesi için hedefle düşük düzeyde özdeşleşmeye, mağdurla ise yüksek düzeyde özdeşleşmeye sahip olması gerekmektedir. Modelin bir diğer boyutu ise bireysel eylem-kolektif bir eylemdir. Buna göre üretkenlik karşıtı davranışlar bireysel olarak ya da kolektif olarak (sendika tarafından gerçekleştirilen eylemler gibi) gerçekleşebilmektedir. Bireysel-kolektif eylem arasındaki ayrım ise aynı anda kaç çalışanın üretkenlik karşıtı davranışta bulunduğuna göre belirlenmektedir (Kelloway vd. 2010: 21). Sınıflandırma, Şekil 2.'de gösterilmektedir.

Şekil 2: Kelloway vd. (2010) Protesto Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

Kaynak: . Kelloway vd. (2010: 22)

Örgütsel olarak hedeflenen bireysel eylemlerde, bireyin ya da bireyin özdeşleştiği başka bir bireye ve/veya gruba yönelik olarak gerçekleştiği düşünülen adaletsizliğe karşı bir misilleme yapılması söz konusudur. Bu misilleme, eşitliğin sağlanması ve örgüte zarar verme amacıyla hırsızlık ve sabotaj şeklinde gerçekleştirilebilir.

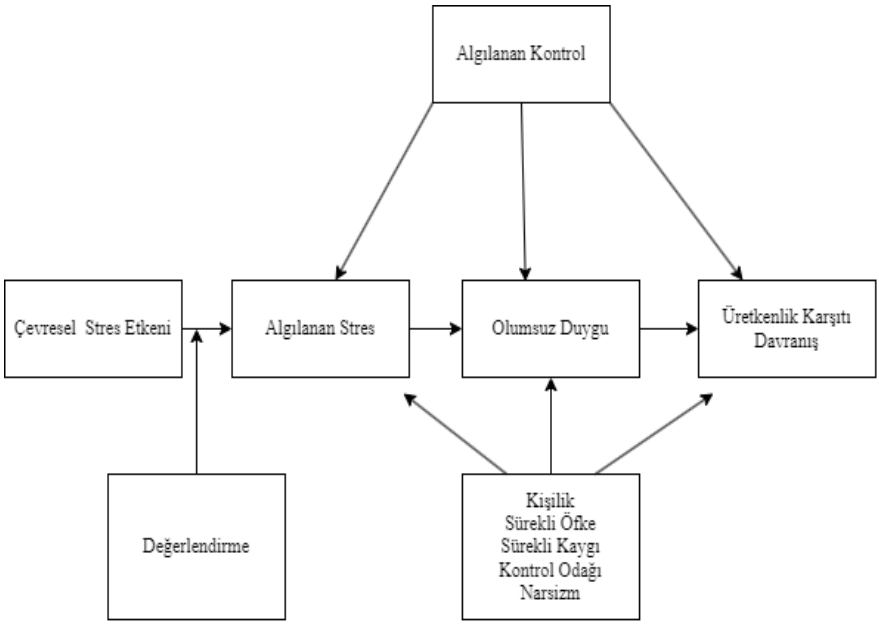
Örgütsel olarak hedeflenen kolektif eylemlerde ise, örgütte sendika gibi resmi olarak tanınan gruplar veya iş arkadaş grupları gibi geçici kolektifler tarafından üretkenlik karşıtı davranışlar yasallaştırılabilir. Algılanan adaletsizlik ve örgütle özdeşleşmenin düşük olduğu durumlarda bireylerin örgüte zarar vermek ve adaletsizliği düzeltme amacıyla gerçekleştirdikleri grevler, iş yavaşlatma, sabotaj gibi davranışlar örgütün verimliliğine ters düşmesi nedeniyle üretkenlik karşıtı davranışlardır. Bireyi hedef alan bireysel eylemler, saldırgan davranışta bulunan bireyin, hedeflediği bireye yabancılaştığı durumda ortaya çıkmaktadır. Bireyi hedef alan kolektif eylemler ise yine grupla özdeşleşmeyi ve hedef olan bireyden kopmayı gerektirmektedir. Birçok kişi tarafından gerçekleştirilen ve bireyleri hedef alan yıldırma ve zorbalık davranışları bu kategoriye girmektedir (Kelloway vd. 2010: 21).

Kısaca, üretkenlik karşıtı davranışlar, örgütte yaşanan adaletsizliğe karşı bir protesto biçimi olarak görülmektedir. Buna göre üretkenlik karşıtı davranışların çalışanlar tarafından adaletsizliğe karşı bir araç olarak başvurulabileceği ve hem bireysel hem de kolektif olarak gerçekleştirilebileceği göz ardı edilmemelidir (Kelloway vd., 2010: 23).

4. Spector ve Fox Üretkenlik Karşıtı Davranışlarda Stres-Duygu Modeli

Spector ve Fox (2005)'a göre kasıtlı olarak gerçekleştirilen ve haksızlık olarak algılanan durumlar, bireylerin yüksek düzeyde olumsuz duygular geliştirmesine ve buna bağlı olarak da agresif tepkilere yol açmasına neden olabilmektedir.

İlk olarak Fox ve Spector (1999), üretkenlik karşıtı davranışlarının durumsal, eğilimsel ve duygusal öncüllerini belirlemek için engellenme-saldırganlık modelini geliştirmişlerdir. Buna göre, çalışanların örgütsel ve bireysel hedeflerine ulaşmalarını engelleyen durumsal kısıtlamalar ile yaşanılan hayal kırıklığına duygusal tepkilerin aracılık ettiği ve hayal kırıklığı ile üretkenlik karşıtı davranışlar (kişisel ve örgütsel saldırganlık) arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Araştırmacılar, bu düşünceden yola çıkarak engellenme-saldırganlık modelini temel alarak, "Stres-Duygu-Üretkenlik Karşıtı Modeli"ni oluşturmuş (Şekil 3), daha sonra Fox ve Stallworth (2010) tarafından yapılan çalışmada model "Stres-Duygu-Kontrol/Destek Modeli" olarak genişletilmiştir.



Şekil 3: Stres-Duygu-Üretkenlik Karşıtı Davranış Modeli

Kaynak: Spector ve Fox (2005)

Stres-Duygu Modeli'nin temeli olan olumsuz duyguları tetikleyen birçok faktör vardır. Bunlardan ilki, stresli çalışma koşullarıdır çünkü stresli çalışma koşulları olumsuz duygulara neden olabilmektedir. Üretkenlik karşıtı davranışlarda stres-duygu modeli, bireylerin saldırganlık dürtüleri ile iş stresinin bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Spector ve Fox, 2005).

Stres, belirli bir durum içindeki maruz kalınan baskı ve bunula başa çıkma kaynakları arasında algılanan bir dengesizlik olduğunda ortaya çıkar (Cranwell-Ward ve Abbey, 2005, s.28). Bilişsel-motivasyonel-ilişkisel bir teoride ise stres, öznel olarak değerlendirildiği gibi, çevresel talepler, kısıtlamalar ve kaynaklar ile kişinin bunları yönetme yeteneği arasındaki güç dengesine bağlıdır

(Crandall ve Perrewe, 1995). Spesifik olarak iş stresi ise işle ilgili çeşitli faktörlerin, çalışanların psikolojik ve/veya fizyolojik durumunda değişikliğe neden olması ve bunun sonucunda zihin veya bedenin normal işleyişinden sapmasıdır (Sutherland ve Cooper, 2002: 57)

Çalışanlar iş belirsizliği, rol çatışması iş güvencesizliği zayıf çalışma ilişkileri ve işyerindeki diğer çalışanlarla olduğu kadar örgütle olan ilişkilerde kafa karışıklığı veya iş dışı yaşanan stres gibi temel ihtiyaçlarını engelleyen koşullardan olumsuz etkilenme eğilimindedir. Bu faktörler – ayrı ayrı veya birlikte – depresyon riskini artırabilir. (Truax ve McDonald, 2002). Yanlış yönetilen stresin gerçek etkisi, artan sigorta primleri ve tazminata ek olarak, artan iş kazaları, yüksek işgücü devir hızı, zorunlu erken emeklilik, hastalık, iş memnuniyetsizliği, düşük performans, mutsuzluk ve üretkenlik dışı davranışlarda meydana gelen artıştır (Sutherland ve Cooper, 2002: 33).

Şekil 3'de gösterilen Üretkenlik karşıtı davranışlarda Stres-Duygu Modeli'nde ise çevreden algılara, duygulara ve sonrasında ise üretkenlik karşıtı davranışlara doğru bir akış vardır. Model açısından algılanan stres etkeni duygusal tepkilere (olumsuz duygulara), bu durum ise üretkenlik karşıtı davranışlara neden olur. Algılanan kontrol ise, hem algıların hem de davranışsal tepkilerin önemli bir düzenleyicisidir (Spector vd., 2000; Spector ve Fox, 2005).

Olumsuz Duygulanım, olumsuz çevresel olayların yokluğunda bile, bir bireyin bazı zaman ve durumlarda olumsuz duygular yaşaması için genelleştirilmiş bir eğilimdir. Olumsuz

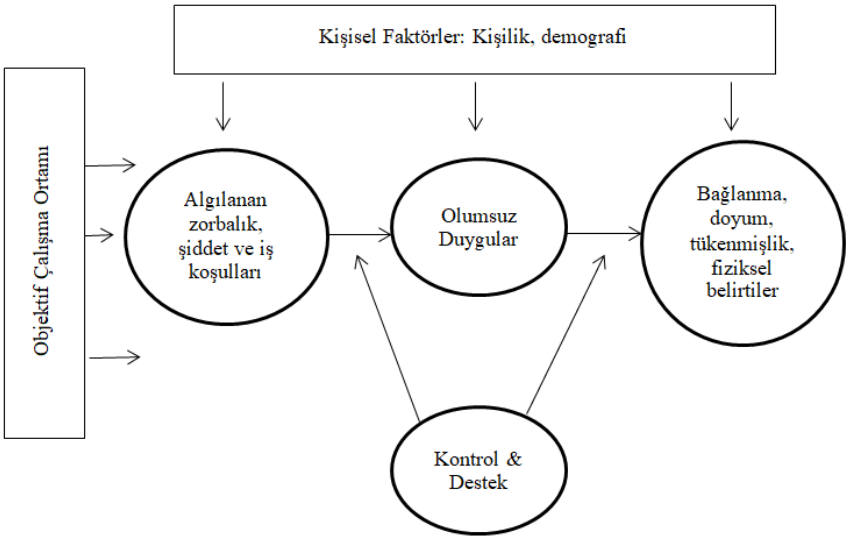
duygulanım, Spielberger'in çok çeşitli stresli durumları tehlikeli veya tehdit edici olarak algılamaya yönelik nispeten istikrarlı bir eğilim olarak tasarlanan sürekli kaygı yapısıyla yakından ilişkilidir. (Fox Spector, 1999: 917). Olumsuz duygulanımı yüksek olan bireyler, özellikle küçük hayal kırıklıklarına ve kızgınlıklara karşı hassastır ve kaygı, suçluluk, öfke, reddedilme, üzüntü ve sıkıntı gibi olumsuz duygular yaşama olasılıkları daha yüksektir. Bu bireyler, stresli koşullarla karşı karşıya kaldıklarında örgüte ya da çalışanlara yönelik daha fazla kötü niyetli güdüler yükleyebilir ve bu durum üretkenlik karşıtı davranışlara yol açabilecek olumsuz duygusal uyarılmaya yol açabilir. Olumsuz duygulanımları düşük olan bireyler ise, mevcut durum ve davranışı daha iyi niyetli nedenlere bağlayarak, tepki verme ihtiyacı hissetmeyebilir. Bu nedenle kişilikleri onları olumsuz duygular yaşamaya yatkın hale getiren bireylerin stresli koşullar altında üretkenlik karşıtı davranışlara yönelme olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Penney ve Spector, 2005: 781). Bireylerin içinde bulunduğu durumları stresli olarak değerlendirme eğilimleri birbirinden farklı olduğundan ortaya çıkan duygusal tepkileri anlayabilmek için, olayları nasıl değerlendirdiğini bilmek önemlidir (Crandall ve Perrewe, 1995: 6). Bu nedenle kontrol algıları ve kişilik yapısı dikkate alınması gereken önemli faktörlerdir (Fox vd., 2001: 293).

Spector ve Fox'a (2005) göre, bireyin yaşadığı öfke ve kaygı gibi duygular, duygusal duyarlılığı etkileyen durumlar olması nedeniyle üretkenlik karşıtı davranışlar ile ilişkilidir. Bazı bireyler sahip olduğu kişilik özellikleri nedeniyle kaygıya, sürekli öfkeye veya suçluluk duymaya daha fazla meyilli olabilmektedir. Bunun yanı sıra Spector ve Fox tarafından, modelde yer alan ve bir kişilik

değişkeni olan kontrol odağının, bireyin kontrol edilebilirliğine ilişkin inanma eğilimini yansıttığı için kontrol odağının üretkenlik karşıtı davranışlarda önemli bir faktör olacağı ileri sürülmektedir.

Kontrol açısından bakıldığında ise, çalışanlar tarafından algılanan düşük kontrol, stres yaratarak çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışanların kendi iş yüklerini belirleyebilmesi (özerklik), iş yükünün bir stres unsuru olarak algılanma düzeyini düşürebilir. Bu nedenle iş stresi çalışmalarında kontrol düzenleyici bir faktör olarak da ele alınmaktadır (Fox, Spector ve Miles, 2001: 293). Özetle, üretkenlik karşıtı davranışlarda Stres-Duygu Modeli, üretkenlik karşıtı davranışlara yol açan temel süreçleri anlamaya odaklanmıştır. Stresi etkeninin yanı sıra, olumsuz duygular, kontrol ve kişilik, üretkenlik karşıtı davranışlarda önemli faktörlerdir. Stres altındaki bireylerin olumsuz duygulara kapılması ve durum üzerinde kontrolünün çok az olduğu algısına sahip olması üretkenlik karşıtı davranışlara yönelme riskini ortaya çıkarmaktadır (Spector ve Fox, 2005: 169).

Stres-duygu modelini temel alan Fox ve Stallworth (2010) yaptıkları çalışmada, ABD'deki devlet okulu öğretmenleri arasında şiddete, zorbalığa ve diğer stres faktörlerine verilen tepkileri hafifleten faktörlerini stres etkeni-duygu-kontrol/destek (SEC/S) modeline dayanarak incelemiştir. Bu şekilde kontrol biçimlerinin belirli stres etkenlerine olan desteğin düzenleyici etkisi araştırılmıştır (Şekil 4).



Şekil 4: Stres-Duygu-Kontrol/Destek Modeli

Kaynak: Fox ve Stallworth (2010)

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre öğretmenlere aradıkları destek verilmediğinde, kendilerini şiddet tehdidine karşı savunmasız hissedebiliyorlar ve münferit şiddet eylemlerini, başa çıkamayacakları çevresel zorluklar olarak değerlendiriyorlar. Dolayısıyla araştırma bulguları, stres teorisinde kontrol ve desteğin düzenleyici rolü olduğunu desteklemektedir. Bu bağlamda kontrol ve desteğin, üretkenlik karşıtı davranışları açıklamak için göz ardı edilemeyecek önemli iki faktör olduğu düşünülmektedir.

5. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Sonuçları

İşyerindeki devamsızlık, uyuşturucu kullanımı, zorbalık, hırsızlık, sabotaj, geç kalma, cinsel taciz gibi davranışlar üretkenlik karşıtı olan tipik davranışlardır. Bu davranışlar örgütlere her yıl milyarlarca dolara mal olmakta ve işletmeler bu davranışları önlemek ve/veya azaltabilmek için çok fazla yatırım yapmaktadır. Florida Üniversitesi tarafından hazırlanan 2002 Ulusal Perakende Güvenlik Araştırması sonuçlarına göre: Perakendecilerin stoklarındaki daralmanın %48'ini çalışan hırsızlığından kaynaklanmaktadır. Bunun yanı sıra perakendecilerin 2002 yılında güvenlik için harcadığı yatırım miktarı, bir önceki yıla göre %22'lik bir artışla 16.364 milyon dolar olmuştur (Furnham ve Taylor, 2004).

American Management Association ve The ePolicy Institute tarafından 2007 yılında yapılan "Elektronik İzleme ve Gözetim" araştırması sonuçlarına göre, işverenler, üretkenliğini yönetebilmek ve dava, güvenlik vb. diğer riskleri en aza indirebilmek için e-mail izleme, web sitesi engelleme, telefon dinleme ve GPS takibine kadar birçok teknolojik yönteme başvurmaktadır. İşverenler, çalışanların dörtte birinden fazlasını e-postayı kötüye kullandığı için, çalışanların yaklaşık üçte birini de İnterneti kötüye kullandığı için işten çıkarmıştır. E-posta ve internet kullanımı ile ilgili detaylı olarak bakıldığında çalışanların %62'sinin e-postalarda uygunsuz ve saldırgan bir dil kullandığı, %22'sinin ise gizlilik kurallarını ihlal ettiği görülmektedir. İnternetin kötüye kullanımında ise çalışanların %84'ünün uygunsuz/saldırgan içerik görüntülediği, indirdiği ve yüklediği, %48'inin şirket politikasını ihlal ettiği ve %34'ünde ise aşırı kişisel kullanım tespit edilmiştir. Araştırmaya göre işletmelerin %65'i uygunsuz web sitelerine girişin engellenmesi için yazılım

kullanmaktadır. İşverenlerin %84'ü çalışanları telefonla izlemektedir ve çalışanların %6'sı ofis telefonlarının kötüye kullanımı veya şahsi kullanımı nedeniyle işten çıkarılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin %48'i hırsızlık, şiddet ve sabotajla mücadele etmek için video ile gözetim yapmaktadır. Bunların yanı sıra işverenlerin %8'i çalışanların üretkenliklerini takip edebilmek için şirket araçlarında GPS kullanırken, %3'ü GPS ile telefondan takip etmektedir (epolicyinstitute.com).

Lutgen-Sandvik vd. (2007), tarafından işyerinde zorbalık ve saldırganlıkla ilgili yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar göre, ABD'de çalışanların yaklaşık %35-50'sinin 6-12 aylık dönemde en az haftada bir olumsuz bir davranış yaşadığı, Finlandiya (%24.1) ve Danimarka (%15.8)'da ise bu oran daha düşüktür. Her örgütte bazı çalışanlar, çok çeşitli faktörlerden dolayı organizasyonun etkinliğine katkı sağlamak yerine üretkenlik karşıtı davranışlarda bulunmaktadır (Mercado vd. 2018: 109). Sertifikalı Dolandırıcılık Denetçileri Derneği, dünya genelinde işletmelerin hileli faaliyetler nedeniyle yıllık 2,9 trilyon ABD doları zarar gördüğünü ileri sürmektedir. Bu nedenle bu tür davranışların nedenlerini ve kimler tarafından gerçekleştirilebileceğini daha iyi anlayabilmek, bireye, örgüte ve topluma karşı olası zararların önüne geçebilmek için oldukça önemlidir (Moore vd.,2012: 2). Bu sebeple üretkenlik karşıtı davranışlar, hem bireyleri hem örgütleri hem de ekonomileri olumsuz yönde etkileyen maliyetli sonuçları nedeniyle araştırmaların odak noktası haline gelmiştir (Chang ve Smithikrai, 2010: 1272; Mercado vd.,2018: 109).

Spector ve Fox'a (2005: 170) göre, örgütsel uygulamalarda adil olunması ve mümkün olduğunca çalışanların iş stresini azaltarak

güçlendirilmesi, üretkenlik karşıtı davranışları azaltmaya yardımcı olacaktır.

SONUÇ

Örgütleri birçok açıdan (verimlilik, performans vb.) olumsuz olarak etkileyen üretkenlik karşıtı davranışlara neden olan etkenlerin doğru bir şekilde tespit edilmesi, bu davranışların engellenmesi adına büyük önem taşımaktadır.

Alan yazında yer alan çalışmalar incelendiğinde, hem örgütsel hem de kişisel faktörlerin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle, örgütlerin, bireysel ve örgütsel davranış stratejilerini doğru bir şekilde organize ederek, üretkenlik karşıtı davranışların önüne geçebilecek, toplam performans ve verimliliği artırabilecek, aynı zamanda da bireyin mutluluğunu ve tatminini sağlayabilecek sağlıklı bir yapıya kavuşturulması oldukça önemlidir.

Ulusal yazına bakıldığında üretkenlik karşıtı davranışlar, kişilik yapısı, psikolojik sözleşme, tükenmişlik, güçlendirme, etik iklim, işten ayrılma niyeti ve sosyal kaytarma gibi bir dizi değişkenle ele alınmıştır (Gültaç ve Erigüç, 2019: 62). Buna rağmen kısmen de olsa bir kavram kargaşası olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra üretkenlik karşıtı davranışların işletmelere getirebileceği ek maliyetlerin ve olası itibar kayıplarının önüne geçilebilmesi için sektörel ve ekonomik açıdan etkilerinin daha net bir şekilde ortaya koyulmasına ihtiyaç olduğu açıkça görülmektedi

KAYNAKÇA

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, *24*(3), 452-471.

Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, *22*(3), 161-173.

Chang, K., & Smithikrai, C. (2010). Counterproductive behaviour at work: an investigation into reduction strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(8), 1272-1288.

Crandall, R., & Perrewé, P. L. (Eds.). (1995). *Occupational stress: A handbook*. CRC Press.

Cranwell-Ward, J., & Abbey, A. (2005). *Organizational stress.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Crino, M. D. (1994). Employee sabotage: a random or preventable phenomenon?. *Journal of Managerial Issues*, *6* (3), 311-330.

Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration–aggression. *Journal of organizational behavior*, *20*(6), 915-931.

Fox, S., & Stallworth, L. E. (2010). The battered apple: An application of stressor-emotion-control/support theory to teachers' experience of violence and bullying. *Human Relations*, *63*(7), 927-954.

Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator

tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 291-309.

Furnham, A., & Taylor, J. (2004). *The Dark Side of Behaviour at Work.* Basingstoke: Palgrave.

Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment, 11*(1), 30-42.

Gruys, M.L. (1999). *The dimensionality of deviant employee performance in the workplace.* Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Minneapolis, MN.

Gültaç, A. G. A. S., & Erigüç, G. (2019). Geçmişten günümüze örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: kavramsal bir bakış açısı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 36,* 51-68.

Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior, 7*(1), 53-75.

Hollinger, R.C. & Clark, J.P. (1982) Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociology Quarterly, 23,* 333-343.

Hollinger, R.C. & Clark, J.P. (1983a) *Theft by Employees.* Lexington, MA: Heath.

Hollinger, R.C. & Clark, J.P. (1983b) Deterrence in the workplace: Perceived certainty, perceived severity and employee theft. *Social Forces, 62,* 398-418.

Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive work behavior as protest. *Human Resource Management Review, 20*(1), 18-25.

Li, S., & Chen, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: The mediating effect of organizational cynicism and work alienation. *Frontiers In Psychology*, 9, 1273.

Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, *44*(6), 837-862.

Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, *44*(6), 837-862.

Mangione, T. W., & Quinn, R. P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, *60*(1), 114.

Mansour, M. H., & Shehadeh, H. K. (2020). The impact of talent management (TM) on counterproductive work behaviors (CWB) in industrial companies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, *15*(7), 96-107.

Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: a general perspective. *Journal of Applied Psychology*, *89*(4), 647.

Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, *10*(1-2), 36-50.

Mercado, B. K., Dilchert, S., Giordano, C., & Ones, D. S. (2018). Counterproductive work behaviors. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Personnel psychology and employee performance* (pp. 109–211). London: Sage.

Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel psychology*, *65*(1), 1-48.

Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*. *26*, 777-796.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, *38*(2), 555-572.

Rogers, K. A., & Kelloway, E. K. (1997). Violence at work: Personal and organizational outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, *2*(1), 63.

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.

Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 145–164). London: Sage.

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, *68*(3), 446-460.

Spector, P. E., Zapf, D., Chen, P. Y., & Frese, M. (2000). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: Don't throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior*, 79-95.

Sutherland, V. J., & Cooper, C. L. (2002). *Models of job stress. Handbook of mental health in the workplace,* 33-61.

The ePolicy Institute (2007). *Electronic Monitoring & Surveillance Survey,* (01.12.2024 tarihinde http://www.epolicyinstitute.com/2007-survey-results adresinden ulaşılmıştır).

Truax, P. & McDonald, T. (2002). Depression in the workplace. *In* J. C. Thomas (Ed.), *Handbook of mental health in the workplace* (pp. 123-154). London: Sage.

Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organizational Science, 7,*

BÖLÜM XIII

Dijital İnsan Kaynakları (İk): Yapay Zeka Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi

B.G.YALPA[1]

GİRİŞ

Son on yılda büyük verilerin kullanılabilirliği ve nesnelerin interneti'nin ortaya çıkması, Yapay Zeka destekli teknolojileri işletme organizasyonları için en önemli öncelik haline getirmiştir. Yapay zeka, veri merkezli ve dijital kültürü benimseyen organizasyonlarda iş modeli inovasyonunun, süreç dönüşümünün ve rekabet avantajının temel kaynağı haline gelmiştir (Ransbotham & ark., 2020). Bu bağlamda, mevcut literatür, yapay zeka'nın

[1] 1. Öğr.Gör. Dr.,Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Araştırma ve Yenilikçilik Direktörlüğü, osmaniye/Türkiye https://orcid.org/0000-0001-7308-3597, bgyalpa@gmail.com

benimsenmesinin son beş yılda %70 arttığını bildirmiştir (Ghosh & ark., 2019).

Sanayi Devrimi 4.0; yapay zeka, büyük veri, makine öğrenimi, mobil teknoloji, nesnelerin interneti , coğrafi etiketleme, sanal gerçeklik, ses tanıma ve biyometri gibi yeni teknolojilerin kullanımındaki hızlı artışı gösteren tarihi bir dönüm noktasıdır (Ellitan, 2020). Sanayi Devrimi 4.0'ın ardından yapay zeka, ve nesnelerin interneti gibi gelişmiş teknolojiler, insan hayatının her yönünün önemli bir parçası haline geldi. Dördüncü sanayi devriminin öncüllerinden biri olan yapay zeka, son birkaç yılda büyük ilerlemeler kaydetti, toplumları etkilemeye başladı ve gelecekteki teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler üzerindeki etkisi hakkında uzun tartışmalara yol açan çok fazla kamuoyu ilgisi çekti. Yapay zeka 1955'te tanımlanmış olsa da, dünya çapındaki teknolojik devrim nedeniyle ancak yakın zamanda ilgi odağı haline geldi (Tamboli, 2019).

Literatürde yapay zeka için farklı tanımlar mevcuttur. Yapay zeka, "bilgisayarların şu anda insanların daha iyi olduğu şeyleri nasıl yapacağına dair çalışma" olarak ifade edilebilir (Rich, 1983). Başka bir çalışmada ise yapay zeka, "bir sistemin dış verileri doğru şekilde yorumlama, bu verilerden öğrenme ve bu öğrenmeleri esnek adaptasyon yoluyla belirli hedeflere ve görevlere ulaşmak için kullanma yeteneği" olarak tanımlanmıştır (Kaplan & Haenlein, 2019).

Kökleri felsefe, matematik, hesaplama, psikoloji ve sinirbilimde (Kumar & Thakur, 2012) bulunan yapay zeka, hem üretim hem de hizmet sektörlerinde 'yeni normal' haline gelmektedir

(Müller, Buliga & Voigt, 2020). Yapay zeka, makinelerin insanlar gibi düşünmesini sağlamayı ancak insanların çalışma şeklini aşmayı hedeflemektedir (Misselhorn, 2018). Yapay zeka'nın vaadi, makineler, robotlar ve yazılımlar gibi otomatik cihazların geleneksel olarak insanlar tarafından üstlenilen rutin görevleri yerine getirebilmesidir (Danysz & ark., 2019). Bu sebeple yapay zeka, görev yürütme ve performansını iyileştirmek için giderek daha fazla işe dahil edilmektedir (Von Krogh, 2018).

Yapay zekanın sınırsız potansiyeli, insan kaynakları uygulayıcılarının yapay zekayı sistemlerine entegre etmeleri için bir itici güç olmuştur (Yawalkar, 2019). Kuruluşların modern teknolojiyi kullanmasının ve bu dijital dönüşümü kabul etmesinin ardındaki temel neden, verilerin muazzam gücünü ve bireylerin ve kuruluşların performansında oynadığı belirleyici rolü fark etmiş olmalarıdır (Barboza, 2019).

Son yirmi yılın araştırma bulguları, geleneksel insan kaynakları yönetimini stratejik yönetime dönüştürmüş ve bu da Stratejik insan kaynakları yönetiminin (Yang & Lin, 2014) doğmasına neden olmuştur. Yani; bugün, yenilikçi teknolojiler küresel ölçekte insan kaynakları yönetimi manzarasını dinamik olarak yeniden icat ediyor (Ancarani, Di Mauro & Mascali, 2019). Bir organizasyonun insan kaynakları yönetimi işlevi, yapay zekayı işyerinde etkili bir şekilde entegre etmede önemli bir rol oynar (Strohmeier & Piazza, 2015). İnsan kaynakları yönetimi süreçlerinin yapay zeka ile entegre edilmesi, bir organizasyon için ek faydalar sağlayabilir.

Stratejik hedeflerine bağlı olarak, işletmeler yeni çalışanları işe almak ve eğitmek için önemli miktarda zaman ve para ayırırlar ve bunun sonucunda kuruluşlar iş gücüne gerçekten yatırım yaparlar (Boushey & Glynn, 2012). Ancak, bir kişi istifa ederse, bu yalnızca seçim ve işe alım sürecinde değil, aynı zamanda seçilen kişileri bulmak, işe almak ve eğitmek için kullanılan insan kaynakları departmanının zamanı ve kaynakları açısından da bir kuruluş için büyük bir kayıptır. Yeni işe alımların oryantasyonu pahalı ve zaman alıcı bir prosedür olduğundan, çalışanların ayrılma oranını yönetmek ve düşürmek işletmenin çıkarınadır. Yapay zeka, basit uygulamalardan karmaşık yapay zeka çözümlerine kadar, hepsi insan kaynakları işe alımını iyileştirmeyi amaçlayan bir dizi işe alım aracı geliştiriyor. Bu stratejiler birlikte veya ayrı ayrı, insan kaynaklarının bir başvuranın şirketindeki gelecekteki başarısını tahmin etmesine yardımcı oluyor. İnsan kaynakları alanı yapay zeka nedeniyle temelden değişiyor. Son birkaç yıldır, yapay zeka giderek daha fazla insan rollerine entegre hale geldi.

İnsan kaynakları yönetimi ve yapay zeka, verimliliği artırmak, hizmet sunumunu etkilemek, süreçleri standartlaştırmak, yöneticileri güçlendirmek ve insan kaynakları faaliyetlerini değiştirmek için bir araya gelmiştir (Bondarouk & Brewster, 2016). Teknolojinin, özellikle insan kaynaklarında yapay zekanın uygulanmasının hızla ilerlemesi, insan kaynakları süreçlerinde ve uygulamalarında önemli değişikliklere yol açmıştır. Kuruluşlar insan kaynakları operasyonlarını giderek daha fazla dijitalleştirmeye doğru ilerledikçe, yapay zekanın çalışan verimliliği, sağlık ve güvenlik, bordro işleme, çalışan konforu ve gerçek zamanlı geri bildirim gibi insan kaynaklarının farklı yönleri üzerindeki etkilerini

anlamak çok önemlidir (Urba & ark., 2022). Ayrıca, bu insan kaynakları işlevlerinin kurumsal ağ analizi ve tasarımını nasıl etkilediğini anlamak, kuruluşların genel verimlilik ve etkinliklerini artırmak için yapay zekayı nasıl kullanabileceklerine dair içgörüler sunabilir.

Yapay zeka, otomatik olarak öğrenmek ve durumlara daha rafine yanıtlar sunmak için uyum sağlamak üzere veri analizine dayalı olarak oluşturulmuş önceden yüklenmiş algoritmalar ve bilgi işlem teknolojilerine dayalı olarak gerçek zamanlı kararlar alma yeteneğine sahiptir. Hem insan unsurunu hem de yapay zeka uygulamalarının benimsenmesini kapsayan insan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun çalışanları için geliştirilmiş bir deneyim sunabilir (Pereira & ark., 2021).

Rekabetçi ve dinamik çalışma ortamı, şu anda iyi performans gösterme baskısı altında olan çeşitli yönetim kapasitelerindeki kişileri yapay zekaya olan ihtiyacı fark etmeye itmiştir. Yapay zeka yazılımı için önemli bir pazar insan kaynakları departmanları tarafından temsil edilmektedir. Potansiyel gelecekteki istihdam, geçmiş adaylar ve mevcut çalışanlar hakkındaki verilerin birleşimi, yapay zekanın farklı insan kaynakları ile ilgili süreçler ve prosedürler hakkında analitik olarak desteklenen görüşler sunması için uygun bir ortam yaratır. Günümüzün acımasız iş dünyasında, insan kaynakları artık herhangi bir şirketin kurumsal performansı iyileştirmek için kullanabileceği hayati bir kaynak veya girdi olarak görülüyor (Sen, 2020). Yapay zeka araçları, yetenekleri daha doğru bir şekilde analiz etmelerini, tahmin etmelerini ve teşhis etmelerini sağlayarak insan kaynakları departmanlarına stratejik bir avantaj sağlıyor (Nicastro, 2023).

1. İnsan Kaynaklari Yönetimi ve Dijitalleşme

İnsan sermayesi, büyüklüğünden ve sektöründen bağımsız olarak herhangi bir organizasyonun gelişimi için birincil kaynaktır. İnsan kaynakları, çalışanlar, şirket yöneticileri ve muhtemelen bazı dış işbirlikçiler için kullanılan bir terimdir. Bilimsel literatürde insan sermayesi terimiyle de karşılaşılmaktadır.

İnsan kaynaklarını edinmek, beslemek ve desteklemek ve ilerici bir işyeri ortamı yaratmak için insan kaynakları yönetimi stratejilerini uygulamak insan kaynakları personelinin rolüdür. Hedeflere ulaşmada sonuç veren iş operasyonlarında daha yüksek verimlilik, üretkenlik ve katılımı garanti eder. Ancak, insan kaynakları yönetimi ile ilgili anlayış eksikliği düşük üretkenliğe, yüksek memnuniyetsizliğe neden olmuştur. Bu bağlamda, iş hedefine zamanında ulaşmak için işgücüyle ilgilenmek üzere tasarlanmış insan kaynakları yönetimi stratejilerinin uygulanması tavsiye edilmektedir. Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi pazarlama, finans veya diğer herhangi bir iş faaliyeti kadar önemlidir (Mathis & Jackson, 1991).

İnsan kaynakları yönetimini, personel ihtiyaçları ile insan kaynaklarının gerçek potansiyeli arasında bir eşleşme sağlamaya odaklanan, yönetimde stratejik ve aktif bir entegre sistem yaklaşımı olarak görülür. İnsan kaynaklarının gerçek potansiyeli, şirketin hedeflerini yerine getirmede etkinleştirilebilir. Çalışanlar yeterince motive olmalı ve şirket için işlerini yapmaya istekli olmalıdır.

İnsan emeğini kontrol etme ve yönetme konusundaki erken uygulama Yunan ve Roma medeniyetlerinde ortaya çıkmıştır. Ancak, tarihsel olarak insan kaynaklarının uzmanlaşmış bir disiplin

olarak tanınması o zamanlar söz konusu değildi. Kavram, 20. yüzyılın ortalarında ve başlarında gelişti. Ücretler, çalışma saatleri ve koşulları, işten çıkarmalar ve istihdamla ilgili kurallar ve düzenlemelerle ilgili konular "işçi yönetimi" kapsamına girer. Tipik insan kaynakları rolleri, işe alım için özgeçmişleri taramak ve kısa listeye almak, yeni işe alımları başlatmak, eğitim ve beceri geliştirme programları planlamak, çalışanların yeteneklerini ve performanslarını yönetmek, güçlü iletişim ve etkileşim ortamları oluşturmak, tazminat ve diğer çalışan fayda planlarını yürütmek ve iş kanunlarına ve politikalarına uymak gibi görevleri içerir (Dyer & Reeves, 1995).

Günümüz teknolojik yenilik çağında, kuruluşlar sürekli olarak farklı insan kaynakları müdahalelerinden etkilenmektedir. İnsan kaynakları departmanındaki işe alım, seçme, motive etme, geliştirme ve organizasyonda yüksek performanslı çalışanların tutulması gibi çeşitli işlevler önemli olmaya devam etmektedir, ancak işe yönelik farklı yaklaşımların dahil edilmesi gerekmektedir (Holland & Bardoel, 2016). İnsan kaynaklarında teknolojinin kullanımı, hizmet sunumunun verimliliğini ve etkinliğini artırabilir, idari işlevleri azaltabilir ve insan kaynaklarının stratejik yöne daha fazla odaklanmasına izin verebilir (Bondarouk v& Brewster, 2016).

Tüm bu gelişmelr sırasında insan kaynakları profesyonellerinin, nesnelerin interneti, yapay zeka, bulut bilişim, büyük veri ve sanal gerçeklik gibi Endüstri 4.0 ile ilgili teknoloji terminolojileri ve uygulamaları hakkında bilgi sahibi olması gerekir (Mazurchenko & Marsikova, 2019; Kohnova & Salajova, 2019). Yapay zeka, robotik ve makine öğrenimi, daha iddialı işe alım ve seçim, yetenekleri elde tutma ve profesyonellere gerçek zamanlı

rehberlik sağlama ihtiyacı gibi insan kaynakları işlevlerindeki kalıpları tespit edebilir (Nankervis & ark., 2019; Sivathanu & Pillai, 2018). Performans değerlendirmesi ve ölçümü, kaynak planlaması, eğitim ihtiyaçları, iş değerlendirmesi ve hatta yeterliliklere olan ihtiyacı tahmin etme (Abdeldayem & Aldulaimi, 2020) gibi diğer işlevler bu dijital teknolojiler kullanılarak iyileştirilebilir.

Büyük veri, geliştirilen uygulamalarla ilgili verilere dayalı olarak her çalışan için eğitim planlarına yardımcı olabilir (Abdeldayem & Aldulaimi, 2020), böylece iş yerinde gerçekleştirilen görevlere göre insan kaynaklarının geliştirilmesini sağlar. Bu nedenle, dijital teknolojilere yapılan yatırımın insan kaynakları tarafından değerlendirilmesi için, insan kaynakları çalışanları bu teknolojilerin faydalarından yararlanabilmelidir (Caputo & ark., 2019). İnovasyon ve öğrenmeye odaklanmış organizasyon yapısı, kültürü ve liderliği ve dijital teknolojileri kullanmak için gereken becerilerle ilgili eğitimi gerektirecektir.

1.1. Yapay Zeka

Yapay Zeka kavramının birden fazla tanımı vardır. Farklı araştırmacılar kendi tanımlarını önermişlerdir (Welsh, 2019). Zamana ve ulaşılan teknolojik gelişme düzeyine bağlı olarak, farklı çalışmalar çeşitli yönlerine odaklanmıştır. Yapay Zeka kavramının belirsiz kökenine rağmen, gelişiminde iki yazar öne çıkmaktadır. Bir yandan, modern hesaplamanın babası A.M. Turing varken, diğer yandan yapay zekanın babası J. McCarthy var. Turing (1937) algoritmalar kavramını tanıttı ve bilgisayar biliminin temellerini attı. Daha sonra Turing (1950), bir makinenin işlevlerini yerine getiren

kişi kadar zeki olma kapasitesine sahip olup olmadığını test eden Turing testini önerdi. Ancak, J. McCarthy Dartmouth'taki bir konferans sırasında "yapay zeka" terimini ortaya attı (Paesano, 2021).

Yapay zekanın ilk tanımı, yapay zekayı "zeki makineler yapma bilimi ve mühendisliği" olarak tanımlayan John McCarthy tarafından 1956'da yapılmıştır. Daha sonra, Grewal (2014) yapay zekanın eleştirel kavramsal analizinde daha kapsamlı bir tanım önermiştir, "evrenin bilgi ve enformasyonunu toplama ve işleme zekasını mekanik simülasyon sistemi: (bir araya getirme ve yorumlama) ve bunu eyleme dönüştürülebilir zeka biçiminde uygun olanlara yayma" (Grewal, 2014).

Yapay zeka, insanlardan farklı davranmasına rağmen, insanların davranışlarıyla ilgili akıllı davranışları simüle eden veya taklit eden bilgi işlem teknolojileri olarak görülebilir (Bhave, Singh & Kumar, 2020). Yapay zeka, makine öğrenimi, doğal dil işleme, robotik ve görüntü işleme alanlarındaki araştırmalarla ortaya çıkan bilişsel bilime dayalı olarak geliştirilen bir yazılım mühendisliği alanıdır (Lee & ark., 2018). Son birkaç yılda, yapay zekanın makine öğrenme yeteneğinin gelişmesi nedeniyle, önemli düzeyde algoritmik gelişmeler yapay zekanın daha endüstriyel yönlere ulaşmasına katkıda bulunmuştur (Jia & ark., 2018).

Yapay zeka, makinelerin insanların daha akıllıca yaptığı şeyleri yapmasını sağlayacak bir yol inşa ediyor. Ancak, bilgi kullanılabilirliği ve hesaplama gücü ve algoritmik ilerlemeye göre, yapay zeka, makinelerin insanlardan daha doğru ve verimli bir

şekilde farklı şeyler yapabileceği bir yola dönüşmüştür (Jia & ark., 2018).

Yapay zekanın özü, yapay zekanın gelişimine en büyük katkıyı sağlayan büyük veri analizidir. Büyük verinin dışında, bulut teknolojisi, alan bilgisi ve vakalar, endüstri düzeyinde kullanılan yapay zekanın temel unsurlarıdır. Mevcut yapay zeka çerçevelerine göre, kuruluşların yapay zeka tabanlı otomasyondan elde ettiği üretkenlik artışı hala önemli ölçüde düşük seviyededir. Bu yalnızca üretkenlik paradoksuna değil, aynı zamanda artan pazar talebine ve rekabete de dayanmaktadır. Üretkenlik artışından daha fazlası, endüstri 4.0, büyük veri analitiği gibi teknolojilerdeki ortaya çıkan değişiklikler nedeniyle devrim niteliğinde değişikliklere ihtiyaç duymaktadır (Lee & ark., 2018).

1.2. Endüstri 4.0

Endüstri 4.0 terimi, yüksek teknoloji endüstrisinin mevcut hızlı gelişimi sonucunda ortaya çıkan endüstri devrimi 4.0'ı temsil eder. Endüstri 4.0, insanların ve makinelerin gerçek zamanlı verilerle birbirine bağlandığı ve dijitalleştirilmiş değer zinciri aracılığıyla beslendiği iş dünyasını tanımlar. Yapay zeka ile sağlanan temel arka plana göre, makineler insan modellerini öğrenerek verimliliği artırabilecektir (Hecklau & ark., 2016).

Shamim & ark.'a (2016) göre, Endüstri 4.0, makineleri sensörler aracılığıyla birbirine bağlayan ve değer zincirine akıllı üretim yapan bir siber-fiziksel üretim sisteminin geliştirilmesidir. Endüstri 4.0, insan ilişkilerinde, insanların organizasyonlara katılım

biçiminde ve ayrıca insanların yenilikler ve teknolojiyle katılım biçiminde değişiklikler anlamına gelir (Liboni & ark., 2019).

Endüstri 4.0 ileri ve akıllı üretim çağını temsil etse de, bu çağın temeli insan kaynakları olacaktır (Liboni & ark., 2019). Endüstri 4.0'ın hedefi, insanlardan daha verimli, insan düşüncesine sahip ve büyük verilerle birbirine bağlı robotlar ve diğer cihazlarla çalışarak, daha az maliyetle endüstrinin verimliliğini ve üretkenliğini artırmaktır (Rusydan, İbrahim & Hassan, 2019). Kağıt tabanlı özgeçmiş gönderme, çevrimiçi iş portalları ve elektronik formatlarla değiştirildi. Şirket stratejisiyle uyumlu yetenek ve beceriler hakkında tarama süreci ve karar alma, herhangi bir şirketin endüstri 4.0'da bekleyeceği stratejik insan kaynakları görevi olacaktır. Yapay zeka tabanlı yazılım geliştirmeye giren ideal şirket, veri taraması ve yapay zeka ile karar alma desteği ile aday seçme sürecinin önyargılarını nasıl azaltabileceğini ve işe alım maliyetini %70 oranında nasıl azaltabileceğini göstermektedir (Jia & ark., 2018).

1.3. Yapay Zekanın İnsan Kaynakları Uygulamalarındaki Rolü

Geçmiş çalışmalar, insan kaynakları yönetiminin, kuruluşların rekabet avantajlarını sürdürmek için benimsemeleri gereken akıllı teknolojileri benimsemeleri ve bunlarla etkileşime girmeleri için çalışanları hazırlamada bir rol oynayabileceğini vurgulamaktadır (DiClaudio, 2019). Aynı zamanda, çalışmalar insan kaynakları yönetiminin çeşitli işlevleri aracılığıyla çalışanlar ve kuruluşlar için faydalar üretmek amacıyla yapay zekadan yararlanabileceğini göstermektedir (Sekhri & Cheema, 2019).

Son araştırmalar ayrıca, yapay zekadaki çağdaş gelişmelerin giderek daha fazla insan kaynakları yönetiminin gerçek karar alma sürecine alternatifler sunarak kuruluşlara çeşitli potansiyeller, riskler ve zayıflıklar sunduğunu tartışmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde bir karar alma aracı olarak yapay zekayı ele alan erken çalışmalar, uzman sistemlerin uzman olmayanlar tarafından verilen insan kaynakları yönetimi kararlarının doğruluğunu artırabileceğini ve insan kaynakları yönetimi kararları almak için gereken süreyi ortadan kaldırabileceğini öne sürmektedir (Hooper & ark., 1998). İnsan kaynakları karar alma sürecinde yapay zeka uygulamalarına ilişkin diğer çalışmalar, büyük miktarda veriyi yüksek hızlarda işleme yeteneğini (Lindebaum, Vesa & Den Hond, 2020) ve çalışanların işten ayrılma riskini etkili bir şekilde değerlendirme ve yönetme potansiyelini (Wang & ark., 2017) vurgulamaktadır.

Yapay zeka, insan kaynakları işlevlerinde verimliliği, doğruluğu ve karar almayı artırabildiği için insan kaynakları uygulamalarında devrim yaratma potansiyeline sahiptir. Yapay zekanın insan kaynaklarında önemli bir etki yaratabileceği temel alanlardan biri işe alım ve yetenek edinimidir (Nazri & ark., 2019). Yapay zeka, işe alımın çeşitli yönleri için kullanılabilir. Mehrabad & Brojeny (2007) tarafından önerilen modele dayanarak, gönderilen başvuru havuzundan başvuranları seçmek (seçim), görüşme ve organizasyonel ihtiyaca göre karar vermek (atama) ve niteliklerine göre uygun bir maaş ve yan haklar önermek için kullanılabilir. Baakeel (2020), işe alımda yapay zekanın kullanımını incelemiş ve hızlı özgeçmiş taraması, adayların sorularına hızlı ve otomatik olarak yanıt verme ve sanal işe alım faaliyetleri için potansiyel bulmuştur.

Yapay zeka ayrıca performans yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir (Bhardwaj, Singh & Kumar, 2020). Yapay zeka algoritmaları, iyileştirmelerin yapılabileceği alanları belirlemek için çalışan performans verilerini analiz edebilir. Bu bilgiler, genel performansı ve üretkenliği artırabilen bireysel çalışanlar için kişiselleştirilmiş performans iyileştirme planları geliştirmek için kullanılabilir (Oswald & ark., 2020).

Yapay zekanın kritik bir rol oynayabileceği bir diğer alan da çalışan katılımı ve elde tutmadır. Çalışan verilerini analiz ederek, yapay zeka algoritmaları düşük katılım veya yüksek ciro oranlarını gösterebilecek kalıpları ve eğilimleri belirleyebilir. Bu bilgiler, yapay zeka profesyonellerinin eğitim programları uygulamak veya işyeri kültürünü iyileştirmek gibi bu sorunları ele almak için proaktif önlemler almasına yardımcı olabilir (Kimseng & ark., 2020). Yapay zeka ayrıca çalışanlar için öğrenme ve gelişim programlarını geliştirmek için de kullanılabilir. Çalışan verilerini analiz ederek, yapay zeka algoritmaları bilgi boşluklarını belirleyebilir ve bu boşlukları doldurmak için eğitim programları önerebilir (Masum & ark., 2018). Yapay zeka destekli öğrenme platformları, öğrenme deneyimlerini bireysel çalışan ihtiyaçlarına uyacak şekilde kişiselleştirebilir ve böylece öğrenme sonuçlarını iyileştirebilir (Reddy, Kumar & Rangaiah, 2019).

İnsan kaynakları uygulamalarında yapay zeka kullanımının insan kaynakları işlevlerinin yürütülme biçiminde devrim yaratma potansiyeline sahip olduğu sonucuna varılabilir. Yapay zeka, işe alım, yetenek yönetimi, öğrenme ve geliştirme, performans yönetimi ve işyeri güvenliğinde verimliliği, doğruluğu ve karar vermeyi artırabilir (Gupta & Fernandes, 2018). Ancak, yapay zekanın

faydalarının etik ve sosyal hususlardan ödün vermeden gerçekleştirilmesini sağlamak için önyargı ve iş yerinden çıkarma konusundaki endişeleri ele almak esastır. Sonuç olarak, Yapay zekanın insan kaynakları uygulamalarındaki başarısı, kuruluşların otomasyonun faydalarını insan kaynakları uygulamalarında insan empatisi ve yargısına duyulan ihtiyaçla ne kadar etkili bir şekilde dengeleyebileceğine bağlı olacaktır (Goyal & Patwardhan, 2021).

1.4. İnsan Sermayesi Yönetiminde Uygulanan Yapay Zeka

Yapay zeka teknolojisinin göreceli yeniliği ve organizasyonun farklı alanlarındaki uygulaması nedeniyle, bu alandaki bilimsel gelişmelerin çoğu çoğunlukla son yıllarda meydana gelmiştir. Bu nedenle, yapay zeka insan kaynaklarında güçlü bir araç olarak sunulmasına rağmen, konu hakkındaki akademik araştırmalar çok kapsamlı değildir (Pan & ark., 2022).

İnsan sermayesi, rakiplerin taklit etmesinin zor olduğu maddi olmayan bir kaynak olduğu için bir organizasyonun farklılaştırıcı bir unsurudur ve bu nedenle herhangi bir organizasyona potansiyel bir rekabet avantajı sağlar (Kearney & Meynhardt 2016).

Qamar & ark., (2021), yapay zekanın çeşitli organizasyonlarda insan kaynaklarına aşağıdaki teknikler aracılığıyla uygulandığını göstermiştir:

Uzman Sistemler: Bunlar, yapılandırılmamış sorunları çözen ve bilgiye kolay erişim sağlayarak eksiksiz bilgi sistemleri geliştirmeye yardımcı olan mantıksal yapılara uzman bilgisini yapılandırmak için tasarlanmış programlardır. Esas olarak insan

kaynakları planlaması, tazminat, işe alım ve işgücü yönetiminde uygulanır (Malik, Thevisuthan & De Sliva, 2022).

Yapay Sinir Ağları: Bu uygulama, insan beyninin işlevini taklit etmek için geliştirilen basitleştirilmiş bir modeldir. Yapısı, insan öğrenme sürecini yeniden yaratmak için bir işleme elemanı, bir katman ve bir ağdan oluşur (Huang, Tsou & Lee, 2006). Tahmin için en popüler tekniklerden biridir ve esas olarak seçim, işe alım ve personel performans yönetiminde kullanılır (Qamar & ark., 2021).

Veri Madenciliği: Değerli ancak gizli bilgilerin çıkarılmasıdır. Uygulaması sayesinde kuruluşlar yararlı bilgileri ve kalıpları rekabet avantajlarına dönüştürebilir (Huang, Tsou & Lee, 2006). Veri madenciliği 2006 yılında İinsan kaynaklarında kullanılmış ve esas olarak işe alım, yeterlilik ve performans değerlendirmesi ve yetenek yönetimi için uygulanmıştır.

Genetik algoritma: Çoğaltma, mutasyon ve gen çaprazlamasına dayalı bu bilgi arama teknikleri matematiksel problemlere optimum çözümlere ulaşır. Esas olarak işgücü planlamasında ve personel performans değerlendirmesinde kullanılır (Zhang & ark., 2021).

Makine öğrenimi: Bir makinenin özellikle programlanmadan kendi kendine öğrenebildiği öğrenme sürecidir (Rąb-Kettler & Lehnervp 2019). Birçok makale, karar alma sürecinde makine öğreniminin kullanımının insan kaynakları yöneticileri ve işten ayrılma tahmini açısından oldukça faydalı olduğu konusunda hemfikirdir (Hamilton & Davison 2022).

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Yapay Zeka Uygulamaları

Kuruluşlardaki insan kaynakları bir zamanlar yalnızca idari işler yapıyordu ve temel sorumlulukları daha çok büro işleri ve çalışan kayıtlarını tutmaktı. Ancak, insan kaynakları işlevlerinin doğası son 30 yılda önemli ölçüde değişti. Şimdi Endüstri 4.0'a adım attığımızda, yapay zeka olarak bilinen daha gelişmiş teknoloji kullanılmaya başlandı. Maliyetleri düşürürken verimliliği artırmaya odaklanmak üzere tasarlanmış önceki teknolojilerden biraz farklı olarak, makine öğrenimi, doğal dil işleme, artırılmış gerçeklik, bilişsel konuşma gibi yapay zeka teknolojileri, tek bir görevi tamamlarken daha fazla katma değere sahip olacak şekilde tasarlanmıştır (Guenole & Feinzig, 2018).

İnsan kaynakları departmanı, işe alımdan işten çıkarılmaya kadar çalışanın yaşam döngüsüyle ilgili tüm yönleri yönetmekten sorumludur. İnsan kaynaklarının rolü kurumsal büyümenin anahtarı olsa da, çeşitli şirketlerdeki çoğu insan kaynakları departmanı yetersiz ve güncel olmayan teknolojik altyapının neden olduğu son derece verimsiz süreçler nedeniyle esas olarak operasyonel faaliyetler yürütmektedir. Ancak, teknolojinin hızla değiştiği unutulmamalıdır (Pillai & Sivathanu, 2018).

Yapay zeka, çok miktarda veriyi işleyebilir ve insan kaynakları personeline ana bağlamı sağlayabilir. Bununla birlikte, insan kaynakları personeli veya çalışanların ihtiyaç duyduğu tüm bilgiler ihtiyaç duyduklarında orada olacaktır. Bunun yanı sıra, yapay zekanın akıl yürütme yeteneği, kuruluşların İnsan kaynaklarının tüm işlevlerini güçlendirebilecek farklı bir çerçeveyi

koordine etmesine de yardımcı olur (Vaishanavi, Amritaa & Achwani, 2018).

1.5.1. İşe Alım Süreci:

İşe alım, insan kaynakları planlamasında insan kaynakları işlevlerinin ilk ve en önemli parçasıdır. İnsan kaynaklarının herhangi bir organizasyondaki önemi nedeniyle, kaynaklara ulaşma işe alım süreci, bu sürecin başarısı için hayati öneme sahiptir (De Kok & Uhlaner 2001).

İnsan kaynakları profesyonelleri ve işe alımcılar, özgeçmişleri taramak ve kaynak sağlamak, en iyi yetenekleri çekmek, değerlendirmeleri ve ön görüşmeleri planlamak ve yürütmek, başvuranları görüşmelerinin durumu hakkında bilgilendirmek ve son olarak işe alım yapmak için çok verimli zaman harcarlar. Bu tür görevler, analitik ve yapay zekanın yardımıyla muazzam bir şekilde azaltılmıştır. Yetenek edinimi yazılımı, işe alım süreciyle ilişkili işin yaklaşık %75'ini ortadan kaldırmıştır (Wislow, 2017).

Yapay Zeka, farklı veri analiz araçları ve öngörücü analiz kullanarak işe alım görevlerini daha basit ve daha hızlı hale getirebilmektedir (Rodney, Valaskova & Durana, 2019). Seçme sürecinde yapay zeka kullanarak işe alımcının başvuranın uygunluğunun çok fazla zaman harcamadan daha bütünsel bir bakış açısıyla değerlendirilebileceği savunulmaktadır. Yapay zeka destekli özgeçmiş tarama yöntemi, başvuranların becerilerini, performanslarını ve mevcut insan kaynakları verilerine göre işten ayrılma olasılığını analiz ederek özgeçmişlerini tarayacaktır.

Mülakat oturumları açısından, dijital mülakat birçok kuruluşta kullanılmaya başlandı (Pillai & Sivathanu, 2018). Hire IQ ve Affectiva gibi yapay zeka sistemleri, aday performansını değerlendirmek için sanal mülakat oturumları sırasında kullanılan akıllı sistemler arasındadır. Adayların yüz ifadesi, kelime seçimi, ses tonu ve konuşma şekli, duygusal zekalarını, dürüstlüklerini ve kişilik özelliklerini değerlendirmek için kapsamlı bir şekilde analiz edilir. (Ovanessoff & Plastino, 2017).

Yapay Zeka, her türlü bilinçli ve bilinçsiz önyargı ve ayrımcılıktan uzaktır. Bu nedenle, insanlar algoritmalar aracılığıyla tanımlandığında, önyargıyı ortadan kaldırdığı için çok daha hızlı, daha kesin ve makul olur (Schweyer, 2018).

1.5.2. Oryantasyon:

Oryantasyon, organizasyonun bir dizi eylem gerçekleştirdiği sosyalleşme sürecini ifade eder (Klein, Polin & Leigh, 2015). Bu aşamada yeni çalışanlar iş gereksinimlerine göre geliştirmeleri gereken bilgi, beceri ve davranışları öğrenir ve etkili organizasyon üyeleri olurlar. Sağlam bir oryantasyon süreci, çalışanların elde tutulmasını, katılımını ve hedeflere ulaşma tutumunu garanti eden etkili bir iletişim kanalı oluşturur. Bauer (2010), etkili bir oryantasyon sürecini uygulamanın nedenini savunurken, saatlik çalışanların yarısının yeni işlerinden ilk 120 gün içinde ayrıldığını ve tüm kıdemli dış işe alımların yarısının yeni edinilen pozisyonda 18 ay içinde başarısız olduğunu belirtmiştir.

Yapay zekanın oryantasyondaki rolü, chatbot aracılığıyla temel iş sorularına yanıt verme, gerçek zamanlı rehberlik sağlama,

çalışanlara iş davranış kuralları ve yeni işe alım kontrol listesi ve çalışan faydaları politikası hakkında bildirimler gönderme gibi görevleri içerir (Bokelberg & ark., 2017).

1.5.3. Eğitim ve Kariyer Gelişimi:

Çalışanların bilgisi, becerileri ve tutumları, organizasyonun genel hedeflerine verimli, uygun maliyetli ve sürdürülebilir bir şekilde ulaşmasında hayati bir rol oynar. Öğrenme sürecinde büyük verinin ortaya çıkması, etkileşimli öğrenme "her zaman/her yerde" deneyimini geliştirmiştir (Sedkaoui & Khelfaoui, 2019).

Önceleri, eğitim ve gelişim programları genellikle otellerde veya kiralık seminer odalarında sınıf ortamında yürütülüyordu. Standart bir uygulama olarak, eğitmen konuşmayı yönetecek ve çalışanlar verilen konuya göre dinleyip tartışacaklardır. Bu, onlarca yıl önce uygulanan bir uygulamadır. Bununla birlikte, yapay zekanın varlığı ve kişiselleştirilmiş öğrenme, uyarlanabilir öğrenme, oyunlaştırma, mikro öğrenme ve sanal gerçeklikte yapay zekanın yeteneği ile kuruluşlar öğrenme yaklaşımlarını değiştirmeye başladı (Bennani, Maalel & Ben Ghezala, 2022).

İşletmelerin çoğunluğu (ister küçük, ister orta veya büyük olsun) öğrenme ve çalışanların öğrenme stillerine, tercihlerine ve konumlarına göre öğrenmelerine ve eğitim almalarına olanak tanıyan geliştirme dahil olmak üzere birçok nedenden dolayı yapay zekaya yatırım yapmaya başladı. Yapay zeka beceri eksikliği analizine göre kuruluşların ne tür eğitime ihtiyaç duyduğunu da belirleyebilir. Sadece bu değil, yapay zeka ile zenginleştirilmiş eğitim sistemleri aracılığıyla, yapay zeka tabanlı eğitim ayrıca

çalışanların kişisel öğrenme geçmişine ve beceri düzeyine göre kişiselleştirilmiş ve özelleştirilebilir eğitim de sunabilir (Vaishnavi, Amritaa & Achwani, 2018; Premnath & Chully, 2019; Upadhyay & Khandelwal, 2019).

Yapay zeka, çevrimiçi kurslar ve uzaktan sınıflar gibi sanal eğitim faaliyetlerini planlama, düzenleme ve koordine etme düzeyinde bu konuda bir rol oynayabilir. Bu lojistik görevlerin ötesinde, yapay zeka ayrıca çalışanları kişisel ihtiyaçlarına göre uyarlanmış eğitim faaliyetlerine atamada daha yüksek bir rol oynayabilir. Çalışmalar, tipik bir çalışanın sürekli mesleki gelişime ayırmak için 25 dakikadan (haftada) daha az zamanı olduğunu göstermektedir: bu gerçek, bu tür zamanın etkili kullanımını optimize etmeyi özellikle hayati hale getirir ve bu önemli görev, yapay zekanın faydalı olabileceği bir görevdir (Vrchota & ark., 2020).

Yapay zeka destekli öğrenme, insan kaynaklaronın eğitim tamamlandıktan sonra çalışanların yetenek ve beceri ilerlemesini izleyerek her eğitim oturumunun etkinliğini ölçmesine yardımcı olacaktır. Bu sistem, çalışanlar belirli beceri veya performans seviyelerine ulaştıktan sonra onlar için bir sonraki uygun eğitimi önerecektir.

Kariyer gelişimi açısından, yapay zeka, çalışanların sürekli olarak büyümelerine ve performanslarını geliştirmelerine yardımcı olan sanal bir kişisel akıl hocası olarak hareket ederek kariyer koçluğunda insan kaynakları personelini veya Departman Başkanını temsil edebilir (Upadhyay & Khandelwal, 2019). Yapay zeka, üstlerden, iş arkadaşlarından ve çalışanın kendisinden çalışan

performansları ve beceri seviyeleriyle ilgili tüm verileri toplayarak kariyer izleme sürecini kolaylaştırır (Premnath & Chully, 2019).

1.5.4. Bordro İşlemleri:

Yapay zeka destekli sistemler, çalışanların maaşlarını ve vergilerini otomatik olarak hesaplayabilir, çalışanların izin taleplerini işleyebilir ve çalışan bilgilerini güncelleyebilir (Mohamed & ark., 2022). Bu, insan kaynakları profesyonellerine önemli ölçüde zaman kazandırabilir ve bordro sürecinde hata riskini azaltabilir. Verileri analiz etme ve kalıpları belirleme yeteneğiyle yapay zeka, bordro işlemlerinde yinelenen ödemeler veya yanlış vergi hesaplamaları gibi olası hataları belirlemeye yardımcı olabilir. Bu, bordro ile ilgili hata riskini azaltmaya ve genel doğruluğu artırmaya yardımcı olabilir (Zadorozhnyi, 2022).

Yapay zeka, zaman alıcı idari görevlerin otomatikleştirilmesine yardımcı olarak insan kaynakları personelinin işlerinin diğer yönlerine odaklanmasını sağlayabilir. Bu, insan kaynakları personeli için artan üretkenliğe yol açarak uzmanlıklarını gerektiren görevlere daha fazla zaman ayırmalarını sağlayabilir (Czarnitzki, Fernandez & Rammer, 2022).

İş başında yüksek düzeyde etkinlik, üretkenlik ve katılım gösteren çalışanlar, bir organizasyona katma değer kaynağıdır. Aynı zamanda, bu değişkenleri geleneksel başarı ölçütlerini kullanarak şirket tarafından değerlendirmek zordur. Yapay zeka, insan kaynakları yöneticilerinin daha küçük gözlem aralıklarında performansı değerlendirmelerini mümkün kılarak performans

değerlendirmesinin ayrıntılılığını artırabilir (Mahmoud & ark., 2019).

Yapay zekanın performans yönetimi işlevine entegre edilmesi, insan kaynakları personeline performans değerlendirme sürecini nasıl yürütecekleri konusunda daha iyi bir yol sunar (Vaishnavi, Amritaa & Achwani, 2018). Yapay zeka destekli performans sistemlerinin yardımıyla çalışan performansı gerçek zamanlı olarak tutarlı bir şekilde izlenebilir ve derhal geri bildirim yapılabilir (Premnath & Chully, 2019). Ayrıca, yapay zeka destekli performans sistemleri, değerlendirmeyle ilgili tüm bilgilere yalnızca yöneticilerin değil çalışanların da erişebildiği şeffaf bir performans değerlendirmesi uygular. Dolayısıyla, çalışanlar iyi bir değerlendirmenin nasıl yapılacağı konusunda net bilgi alırlar.

Yapay zeka, çalışan üretkenliğini gerçek zamanlı olarak ölçmeye yardımcı olabilir. Yapay zeka destekli sistemler, çalışan üretkenliği hakkında gerçek zamanlı geri bildirim sağlamak için görevlere harcanan zaman ve atamaların tamamlanma oranı gibi çalışan verilerini analiz edebilir. Bu bilgiler, çalışan performansını iyileştirmek ve iyileştirilecek alanları belirlemek için kullanılabilir (Back & ark., 2022).

1.5.6. İşyerinde Sağlık ve Güvenliğin İyileştirilmesi:

İnsan Kaynakları'nda yapay zekanın kullanımı, işyeri tehlikelerinin belirlenmesi ve önlenmesinde yardımcı olabilir. Yapay zeka destekli sistemler, işyerindeki potansiyel tehlikeleri belirlemek için sensörler, kameralar ve diğer cihazlar gibi çeşitli kaynaklardan gelen verileri analiz edebilir. Bu veriler, çalışanlar için

daha güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak için kullanılabilir (Wang & ark., 2020). Yapay zeka destekli sistemler çalışanların sağlık verilerini izleyebilir ve sağlık sorunlarına işaret edebilecek herhangi bir örüntüyü belirleyebilir. Bu bilgiler, potansiyel sağlık sorunlarını önlemek ve çalışanlara kişiselleştirilmiş sağlık önerileri sağlamak için kullanılabilir (Ngai, Chan & Moon, 2020).

1.5.7. İşten Ayrılma:

Mevcut senaryoda kuruluşların karşılaştığı en büyük zorluk yalnızca insan kaynaklarını yönetmek değil, aynı zamanda onları elde tutmaktır. Schiemann, Seibert & Blankenship (2018), işletmeler için insan kaynakları endişesinin anahtarının çalışanların elde tutulması (çalışan devir hızını ve kaybını azaltmak) olduğuna inanmaktadır (Schiemann, Seibert & Blankenship, 2018).

Çalışanın kuruluştan ayrılma niyeti, çalışanın profilini analiz ederek tahmin edilebilir. İnsan kaynakları departmanı, daha iyi dahili fırsatlar sağlayarak yüksek performans gösteren çalışanların şirketten ayrılmasını önlemek için proaktif adımlar atabilir. Düşük performans gösteren çalışanlar, üstlerinin değerlendirmeleri yerine devam eden yıllık değerlendirmeler temelinde tespit edilebilir. Çalışan performansını artırmak için tasarlanan programların, çalışanların yetenek, beceri ve bilgi eksikliklerine göre otomatik olarak ayarlanması önerilir (Pillai & Sivathanu, 2018).

Öngörücü tutma analizi, öngörücü işgücü analitiği alanında uygulanan en gelişmiş ve sorunsuz çözümlerden biri olarak kabul edilir (Westfall, 2017). Bazen algoritmalar, çalışanları, kuruluştan ayrılma niyetini kasıtlı olarak oluşturmadan önce bile tanıyabilir

(Schweyer, 2018). Kuruluşlar, işten ayrılma niyetini tahmin etmek için çalışanların günlük işlerinde verdikleri sinyallere ve davranışlara dayalı öngörücü istatistiksel modeller oluşturuyor. Bu bilgi, yöneticiler tarafından ödül ve takdir kullanımı ve özel yapım teşvikler dahil olmak üzere çalışanları elde tutmak için kullanılabilir (Grillo & Hackett, 2015).

1.6. İnsan Kaynaklari Yönetiminde Kullanilan Yapay Zeka Uygulamaların Fırsat ve Zorlukları

Herhangi bir teknolojik gelişmede olduğu gibi, yapay zeka hem faydalar hem de zorluklar getirir ve insan kaynaklarındaki uygulaması da farklı değildir (Vrontis & ark., 2022).

Yapay zeka, kuruluşun genel büyümesi için değerli olabilir. İnsan kaynakları yönetiminde bir destek işlevi görmektedir. Çalışanların işe alınması, katılımı ve elde tutulmasıyla ilgili tüm faaliyetler artık iyi planlanmış ve yapılandırılmış bir şekilde yürütülmektedir. IBM gibi kuruluşların anketleri, CEO'ların yaklaşık %66'sının yapay zekanın İK alanına önemli ölçüde katkıda bulunabileceğini düşündüğünü göstermektedir. İnsan kaynaklarındaki artan otomasyon, makineleri ve insanları yakınlaştırmış ve insan kaynakları personelinin yaratıcı düşünme, problem çözme ve empati gibi daha insani olan yönlerle ilgilenmesini sağlamıştır (Stevenson, 2019).

Yapay Zeka, genel olarak insan kaynakları departmanının verimliliğini kesinlikle artırmaktadır (Vaishnavi Amritaa & Achwani, 2018; Premnath & Chully, 2019). Niehueser & Boak'a (2020) göre, insan kaynakları personelinin kısa sürede sayısız

özgeçmişi incelemesinin bir yolu yoktur. Ancak, firmalar işe alım sürecine yapay zekayı entegre ederek, kuruluşlar daha uygun adayları işe alma olasılıklarını artırabilirler çünkü yapay zeka kaynak bulma ve ön eleme aşamasında hiçbir potansiyel adayı kaçırmaz.

İşe alım için yapay zeka, iş profilleri yazmaya, özgeçmişleri taramaya, potansiyel adayların davranış kalıplarını belirlemek için gelişmiş video analizini kullanmaya, bunları pozisyon için gereken kriterlerle karşılaştırmaya ve uyumu kolaylaştırmak ve performansı artırmak için potansiyel adayların özelliklerini ve becerilerini belirlemeye yardımcı olabilir (Wilson & Gosiewska, 2014).

Yapay zeka ile sadece hesaplanamayan özgeçmişleri taramak hızlı bir şekilde yapılmakla kalmaz, kaynak bulma ve potansiyel adaylara özelleştirilmiş e-postalar gönderme gibi işe alım sürecinin diğer adımları da sadece bir dakika içinde yapılabilir, böylece işe alım süreci hızlandırılabilir (Geetha & Banu, 2018; Vaishnavi, Amritaa & Achwani, 2018).

Literatürde yapay zeka destekli sistemlerin benimsenmesi için belirlenen başlıca itici güçler arasında daha nesnel olma potansiyeli, hata yapma olasılığının daha düşük olması ve geçmiş veri kümelerindeki kalıpların belirlenmesi yoluyla gelecekteki davranışları tahmin etme yeteneği yer alır (Giermindl & ark., 2021). Yapay zeka daha fazla esneklik ve iş ile ilgili özerklik sağlayabilir, yaratıcılığı ve yeniliği teşvik edebilir ve organizasyonel süreçlerin düzenlenmesine olanak tanıyabilir (Malik & ark., 2021).

Şirketler için yapay zeka, yönetim süreçlerini kolaylaştırdığı ve ilişkili maliyetleri azalttığı için daha fazla etkinlik ve verimlilik

anlamına gelir (Nankervis & ark., 2021). Eğitim konusunda yapay zeka, açık öğrenme veya kendi kendine öğrenme gibi alternatif eğitim yollarını kullanarak eğitim maliyetini azaltabilir (Premnath & Chully, 2019).

Ayrıca, yapay zeka tabanlı eğitim çalışanlara esnek eğitim saatleri sağlar. Bu nedenle, çalışanlar zaman, yer vb. konularda belirli esnekliklerle kendi hızlarında iş eğitimlerine katılabilir, böylece çalışanlar eğitimlerine daha fazla dahil hissederler. Kuruluşlar büyüdükçe, bilginin kuruluştaki herhangi bir çalışanın erişebileceği bir platformda ortaya çıkarılması gerekir (Premnath & Chully, 2019; Pillai & Sivathanu, 2018). Bu nedenle yapay zeka, çalışanların bilgilerini eğlenceli ve kolay bir şekilde paylaşabilecekleri açık bir platformda bulmaları ve paylaşmaları için fırsatlar sunar.

Yawalkar'a (2019) göre, yapay zeka, kuruluşların çalışanların ihtiyaçlarını ve kuruluştan beklentilerini anlamalarına yardımcı olabileceği güçlü bir katılım güçlendiricisidir. Günümüzde yetenek yönetiminin yalnızca en iyi yeteneği kimin elde edeceğiyle ilgili olmadığı, aynı zamanda onlara iş yerinde ilgi çekici deneyimler sunarak değerli çalışanları nasıl meşgul edip elde tutulacağı ile ilgili olduğu belirtilmiştir. Yapay zekayı yetenek yönetimi sürecine entegre ederek, İK profesyonelleri çalışanların ihtiyaçları ve sorunları daha da kötüleşmeden önce onlarla ilgilenmek konusunda daha proaktif olabilirler (Premnath & Chully, 2019; Sivathanu & Pillai, 2018; Bhardwaj Singh & Kumar, 2020).

İzleme için yapay zeka kullanımı, sosyal medya verilerini analiz ederek ayrılmakla ilgilenen çalışanları belirleyerek ve

şirketten ayrılmalarını önlemek için müdahaleler sunarak çalışanların elde tutulmasını da artırabilir (Gaur & Riaz, 2019).

Yapay zekanın yeni araçları ve teknikleri kuruluşlar için büyük bir avantaj sağlıyor olsa da, özel ilgi gerektiren bazı zorluklar da bulunmaktadır. Birçok İK uygulayıcısı ve akademisyeni yapay zekanın rahatlığını gerçekten takdir etse de, bununla ilgili zorluklar veya sorunlar hakkında çok fazla tartışma olmuştur.

Yapay zeka, ihtiyaç duyulan insan gücü açısından organizasyonel maliyeti azaltabilse de, onu insan kaynakları sistemlerine entegre etmek, organizasyonların bakım ve kurulum maliyeti gibi diğer ilgili maliyetlere hazırlanmasını gerektirir. Dahası, yapay zeka sisteminin her zaman güncel olması için, organizasyonların yükseltme maliyetine katlanması gerekir. Çalışanların yapay zeka okuryazarlık seviyelerini artırmak için uygun eğitim, yapay zeka araçlarının kullanımı için gerekli tüm bilgi ve becerilerin yeterli şekilde edinilebilmesini sağlamak için yapay zekanın uygulanmasından önce önemlidir (Bibi, 2019). Bu durumda, kuruluş, uygulamadan önce onları belirli becerilerle donatmak amacıyla eğitim ve öğretim için bir miktar para yatırmak zorundadır (Premnath & Chully, 2019).

Yapay zeka teknolojisiyle ilgili bilgi ve anlayış eksikliği, insanların yapay zekaya karşı yüksek düzeyde belirsizlik duymasına ve buna direnmeye karar vermesine neden olan önemli faktörlerden biri olabilir (Bibi, 2019). Yapay zekanın uygulanması tükenmişliğe katkıda bulunabilir, bazı çalışanlar makineler onları değiştirebileceğinden kariyer belirsizlikleri konusunda

endişelenebilir, bu da kaygı ve iş güvencesizliği yaratır (Kong & ark., 2021).

Premnath & Chully'ye (2018) göre, yapay zeka kendi karar verme becerilerine sahip olmadığı için karar alma sürecinde duygusal yönleri hala anlayamıyor. Karar verirken, yapay zeka tamamen kodlamaya ve geçmiş verilere bağlıdır, bu nedenle yapay zeka tarafından üretilen sonuçlar oldukça mantık odaklıdır. Bu nedenle, yapay zekanın önerdiği çözümlerden bazıları gerçek durumlarda uygun veya alakalı olmayabilir. Ayrıca, yapay zeka insanlara tasarım ve yaratma konusunda yardımcı olabilse de, yalnızca kendilerine emredileni yapma konusunda bir sınırlaması vardır. İnsanlar gibi yaratıcı düşünemez.

Ayrıca, bazı insan kaynakları süreçlerinin tamamen makineler tarafından gerçekleştirilebilmesi gibi, sohbet robotlarının kullanımı gibi, kişisel ilişkilerin insanlıktan çıkarılması da söz konusudur (Fritts & Cabrera 2021).

Son olarak, yapay zeka kullanımının insan kaynakları işlevindeki yasallığı ve etikliği zorlukları vardır. Premnath & Chully'ye (2019) göre, çalışanların kişisel verilerini saklama ve güvence altına alma yeteneğinden şüphe duydukları için hala yapay zekaya şüpheyle yaklaşan birçok insan kaynakları profesyoneli ve çalışanı bulunmaktadır. Çalışan verilerini ve davranış kayıtlarını yönetme sürecinde yapay zeka kullanırken insan kaynaklarının çizgiyi aşmasını önlemek için insan kaynakları ile çalışanlar arasında net bir etik ve ahlaki değerler çizgisi oluşturulmalıdır (Premnath & Chuly, 2019).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Birkaç sanayi devrimi boyunca, üretim sistemleri, hizmetler ve süreçlere dahil olan insan kaynakları gibi endüstrilerde birçok değişiklik meydana geldi. Dördüncü Sanayi Devrimi'nin başlangıcından bu yana, dijital teknolojiler insanların çalışma, öğrenme, liderlik etme, yönetme, işe alma ve birbirleriyle etkileşim kurma biçimlerini yeniden şekillendirdi. Bu anlamda, dijital teknolojilerin kullanımından kaynaklanan insan kaynaklarındaki ana değişiklikleri ve eğilimleri anlamak önem arzetmektedir.

Son yıllarda teknolojide, özellikle de yapay zekada olağanüstü bir gelişme olmuştur. Değişen çevre ve yüksek rekabetle yüzleşmek için gerekli olan yeteneğe ve yüksek nitelikli personelin alımına olan ilgi gerçekten artmaktadır. Ancak yeteneğin sadece bulunması değil, aynı zamanda rekabet avantajına dönüştürülmesi için korunması ve geliştirilmesi gerektiği unutulmamalıdır. Bu nedenle, yapay zeka teknolojilerini diğer işlevlerde kullanmak ve her süreçten maksimum katma değeri çıkarmak esastır.

Yapay zeka, insan kaynakları işlevlerinde devrim yaratma potansiyeline sahiptir, ancak zorlukların farkında olmak ve bunları azaltmak için adımlar atmak önemlidir. Yapay zekanın insan kaynakları işini değiştirdiği söylense de, yapay zeka uygulamasının daha çok idari görevleri basitleştirmek ve otomatikleştirmek için olması nedeniyle bu ifade gerçekten doğru değildir. Bu nedenle, insan kaynakları personeli stratejik planlama ve eleştirel düşünme görevlerine odaklanmak için daha fazla fırsat elde edecektir.

İnsan kaynakları analitiği, büyük veri analitiğinin yardımıyla derin içgörüler ve doğru tahminler sağlar. Analitik, yapay zekanın

başarısını harekete geçirebilecek bir katalizör görevi görür. Bu teknolojiyi insan kaynaklarında uygulayan kuruluşlar rutin ve idari işlevlere daha az zaman ve kaynak harcarlar. Bu tür kuruluşlar kendilerine fayda sağlamak ve uzun vadeli başarıyı garanti altına almak için daha değerli kararlar alırlar.

İnsan kaynakları analitiği yapay zeka sistemleriyle entegre edildiğinde, çeşitli insan kaynakları işlevlerinde yüksek kaliteli çıktılar sağlar. Dahası, insan kaynakları profesyonellerinin insan kaynakları departmanında yeni teknolojiyi benimsemede karşılaştıkları zorlukları gösterir ve daha sonra yöneticilere bu tür endişeleri ele almaları için daha fazla çıkarım sağlar. Önceki araştırmacılar, insan kaynaklarında analitik ve yapay zeka gibi teknolojilerin kullanılmasının potansiyel avantajlarını belirlemiş ve bu da üretkenliğin artmasına ve çeşitli organizasyonel süreçlerin ve görevlerin düzene girmesine neden olmuştur (Marler & Boudreau, 2017).

Yapay zekanın insan kaynaklarındaki potansiyel faydalarına rağmen, ele alınması gereken zorluklar ve endişeler de vardır. Başlıca endişelerden biri, yapay zeka algoritmalarındaki önyargı potansiyelidir. Bu endişelerin ortadan kaldırılması için yapay zekanın insanlara ve kuruluşlara daha iyi bir performans elde etmede nasıl yardımcı olabileceği konusunda daha net bilgilere vurgu yapılmalıdır. Aynı zamanda, yapay zeka entegrasyonu nedeniyle ortaya çıkan yeni iş rolleri de belirlenmeli, böylece uygun beceri setlerine sahip doğru yetenekler hazırlanabilir.

Ayrıca, insanların yapay zekayı kurumsal görevler ve iş akışları içinde kullanabilecekleri kolektif zeka yeteneğini etkili bir

şekilde geliştirmek için en iyi uygulamalar konusunda hem anlayış hem de uzmanlık eksikliği vardır (Chowdhury & ark., 2022).

İnsan kaynakları uygulayıcılarının teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilmeleri için belirli yapay zeka becerilerine ve bilgisine sahip olmaları gerekir. Malik & ark. (2021), insan kaynakları uygulayıcılarının analitik beceriler ve işletmenin genel bir anlayışını, ayrıca araştırma tasarımı ve veri yakalama ve işleme anlayışını ve sürekli yapay zeka geliştirme ve iyileştirme için işletme ihtiyaçlarını belirlemeyi geliştirmeleri gerektiğini öne sürmüşlerdir. Beceriler ve uzmanlık, kuruluşlara hem iş süreçlerini hem de kaynakları verimli bir şekilde yenileme, yeniden tasarlama ve optimize etme yeteneği sağlar ve bu nedenle dinamik olarak uyum sağlama ve duyarlı kalma yeteneklerini sağlayabilir (Mikalef & ark., 2020).

Dijital dönüşümü yönlendirmek için Endüstri 4.0'ın insan kaynakları yönetimini nasıl dönüştürdüğünün anlaşılması gerekir. Dijital teknolojiler şirketler tarafından benimsendikçe, insan kaynakları yönetiminin yeniden beceri kazandırma, performans yönetimi, beceri geliştirme ve çalışan katılımı gibi girişimleri desteklemesi için insanların işlerini yapma biçimindeki değişikliklerin anlaşılması gerekir.

İnsan merkezli iş süreçlerinde yapay zeka benimsenmesiyle ilgili olumsuz algıları ve şüpheciliği hafifletmek için yöneticilerin çalışanlarla net ve şeffaf iletişim stratejileri ve diyaloglar kurmaları gerekir. Amaç, yapay zeka benimsenmesini ve değişim yönetimi stratejisini, iş tasarımı üzerindeki etkisini, çalışanların rollerini ve

sorumluluklarını, çalışanlardan beklentileri, yapay zeka kullanım amacını açıkça belirtmek olmalıdır.

Yöneticiler, çalışanları öğrenme rutinlerini ve mevcut bilgi tabanlarını geliştirecek eğitimlere aktif olarak katılmaya teşvik edebilirler. Çalışanların rekabetçi uluslararası pazarda ihtiyaç duyulan teknolojik bilgiyi sağlayacak bu tür faaliyetlere daha fazla katılmalarına yardımcı olmak yöneticilerin sorumluluğundadır.

Yapay zeka, robotik ve ileri teknolojilerin geliştirilmesi, olası zorlukları ve riskleri göz önünde bulundurması gereken karmaşık süreçleri içerir. Önemli metodolojik ve etik zorluklar, konunun yeniliğiyle ilişkilidir ve yapay zeka ve ilgili teknolojilerin kullanımı devam ettikçe kademeli olarak ele alınması muhtemeldir. Örneğin, bölgesel ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren çalışanların ve işverenlerin gizlilik çıkarlarından kaynaklanabilecek çatışmalar ve etik zorluklar göz önüne alındığında, paydaşların bir anlaşmaya varmalarına yardımcı olacak verimlilik, eşitlik ve söz hakkına dayanan bir çatışma çözüm modelinin geliştirilmesiyle bu azaltılabilir (Bhave, Teo & Dalal, 2020).

Yapay zekayı insan kaynaklarında uygulamak, insan kaynakları departmanına ve çalışanlara sayısız fayda sağlar. Ancak, bu avantajlar birkaç ağ güvenliği tehlikesi ve yasal endişeyle birlikte gelir. Daha fazla çalışan bilgisi toplamak, genişletilmiş koruma endişeleri anlamına gelir ve daha fazla cihaz, ağ güvenliği saldırılarının daha önemli olasılıklarıyla birlikte gelir. İnsan kaynakları kurulu için yapay zekayı uygulamadan önce, kuruluşlar çalışanlarının bilgilerinin tehlikeye atılmadığından emin olmalıdır.

Yapay zeka, bazen iki ucu keskin bir kılıç gibi hissedilebilse de, nihayetinde kurumsal üretkenliği en üst düzeye çıkarmak için bir araçtır. Yapay zeka, insan zekasını tamamen değiştirmek için değil, tamamlamak için tasarlanmıştır. Örneğin, yapay zeka araçları insan kaynakları yeteneklerini destekler ancak yapının kendisini oluşturmaz; bunun için insan planlaması ve vizyonu gerekir. Yapay zeka, insan kaynakları için moral, motivasyon ve katılım düzeyini dolaylı olarak etkilerken, insan kaynakları operasyonlarını daha çevik ve yetkin hale getirerek üretkenlik üzerinde doğrudan, gözlemlenebilir bir etkiye sahiptir.

Herhangi bir yeni teknoloji gibi, yapay zekanın da güçlü ve zayıf yönleri vardır. Bu, insan kaynakları departmanlarının onu kuruluşlar içinde güvenli bir şekilde entegre etmek için etkili bir yapay zeka uygulama stratejisi yürütmesini ve böylece olası hasarı ortadan kaldırmasını zorunlu hale getirir. Uzun vadede, yıkıcı teknolojilerin kullanımının artık isteğe bağlı olmayacağı, aksine diğer kuruluşlar arasında rekabetçi kalmak için gerekli olacağı açıktır; aksi takdirde, pazar konumlarını kaybedecekler veya daha kötüsü, ortadan kaybolacaklardır.

Yapay zekanın insan kaynakları uygulamalarına entegrasyonu, planlama ve karar vermeyi daha doğru ve esnek hale getirdi. Yapay zeka tarafından desteklenen uygulamalar, kuruluşların çalışan üretkenliğini artırmasına, işte genel verimliliği iyileştirmesine, maliyetleri düşürmesine, sıradan insan görevlerini otomatikleştirmesine, veri analitiği kullanarak yararlı içgörüler sağlamasına ve gelecekteki sonuçları tahmin etmesine yardımcı oldu. Artan rekabet ve teknolojik dönüşümün olduğu günümüzde, yalnızca yapay zekanın değerini zamanında fark eden ve bundan tam

olarak yararlanan kuruluşlar hayatta kalabilecek ve daha iyisini yapabilecek.

KAYNAKÇA

Abdeldayem, M. M., and Aldulaimi, S. H. (2020). Trends and opportunities of artificial intelligence in human resource management: Aspirations for public sector in Bahrain. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 3867–3871.

Ancarani, A., Di Mauro, C., and Mascali, F. (2019). Backshoring strategy and the adoption of Industry 4.0: Evidence from Europe. *Journal of World Business*, 54(4), 360–371.

Baakeel, O. A. (2020). The association between the effectiveness of human resource management functions and the use of artificial intelligence. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 9(1), 606–612.

Back, A., Hajikhani, A., Jager, Schubert, A. and Suominen,T. (2022). Return of the Solow-Paradox in AI?: AI-Adoption and Firm Productivity, *Centre for Innovation Research (CIRCLE), Lund University*, 1-30.

Barboza, C. (2019). Artificial Intelligence and Hr: The new wave of Technology, *Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 5(4), 715-720.

Bauer, T. N. (2010). Maximizing success. SHRM foundation's effective practice guidelines series. *SHRM Foundation*, United States.

Bennani, S., Maalel, A. and Ben Ghezala, H. (2022). Adaptive gamification in E-learning: A literature review and future challenges. *Computer Applications in Engineering Education*, 30(2), 628-642

Bhardwaj, G., Singh, S. V., and 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), 47-51).

Bhave, D. P., Teo, L. H., and Dalal, R. S. (2020). Privacy at work: A review and a research agenda for a contested terrain. *Journal of Management*, 46(1), 127–164.

Bibi, M. (2019). Execution of Artificial Intelligence Approach in Human Resource Management Functions: Benefits and Challenges in Pakistan. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 5(1), 113-124.

Bondarouk, T. and Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 1-20.

Bokelberg, E., Dorai, C., Feinzig, S., Guenole, M., Lesser, E., Mertens, J., and Steele, S. (2017). *Extending expertise: How cognitive computing is transforming HR and the employee experience*, https://www.slideshare.net/slideshow/how-cognitive-computing-is-transforming-hr-and-the-employee-experience/73134361, Erişim: 01.12.2024.

Boushey, H. and Glynn, S. J. (2012). *There Are Significant Business Costs to Replacing Employees, Centre for American Progress*. https://www.americanprogress.org/article/there-are-significant- business-costs-to-replacing-employees/, Erişim 01.12.2024.

Caputo, F., Cillo, V., Candelo, E. and Liu, Y. (2019). Innovating through digital revolution: The role of soft skills and Big Data in increasing firm performance. *Management Decision*, 57(8), 2032–2051.

Chowdhury, S., Budhwar, P., Dey, P. K., Joel-Edgar, S. and Abadie, A. (2022). AI-employee collaboration and business performance: Integrating knowledge-based view, socio-technical systems, and organisational socialisation framework. *Journal of Business Research*, 144, 31–49.

Czarnitzki, D., Fernandez, G.P. and Rammer, C. (2022). Artificial intelligence and firm-level productivity, Discussion Paper, *Centre for European Economic Research ZEW*, 1-38.

Danysz, K., Cicirello, S., Mingle, E., Assuncao, B., Tetarenko, N., Mockute, R., and Desai, S. (2019). Artificial intelligence and the future of the drug safety professional. *Drug Safety*, 42(4), 491-497.

De Kok J. and Uhlaner L.M. (2001). Organisation context and human resource management in the small firm. *Small Business Econ*omy, 17(4), 273–291.

DiClaudio, M. (2019). People analytics and the rise of HR: How data, analytics and emerging technology can transform human resources (HR) into a profit center. *Strategic HR Review*, 18(2), 42–46.

Dyer, L. and Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to

go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.

Ellitan, L. (2020). Competing in the era of industrial revolution 4.0 and society 5.0. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 10(1), 1-12.

Fritts, M., and F. Cabrera. 2021. AI recruitment algorithms and the dehumanization problem. *Ethics and Information Technology*, 23 (4):791–801.

Gaur, B., and Riaz, S. (2019). A Two-Tier Solution to Converge People Analytics into HR Practices. *In 2019 4th International Conference on Information Systems and Computer Networks, ISCON* , 123-150.

Geetha, R., and Bhanu, S. R. D. (2018). Recruitment through artificial intelligence: a conceptual study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 63-70.

Ghosh, B., Daugherty, P. R., Wilson, H. J., and Burden, A. (2019). Taking a Systems Aproach to Adopting AI. *Harvard Business Review, Technology & Operations(May).*

Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U. and Redzepi, A. (2021). The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 1-26.

Goyal, C. and Patwardhan, M. (2021) Strengthening work engagement through high- performance human resource practices, *International Journal of Productivity and Performance Management*. 70 (8), 2052–2069.

Grewal, D. S. (2014) A critical conceptual analysis of definitions of artificial intelligence as applicable to computer engineering. *IOSR Journal of Computer Engineering*, 16(2), 09- 13.

Grillo, M. and Hackett, A. (2015). *What types of predictive analytics are being used in talent management organizations*?, http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/74 . Erişim: 01.12.2024

Guenole, N., and Feinzig, S. (2018). *The Business Case for AI in HR. With Insights and Tips on Getting Started*. Armonk: IBM Smarter Workforce Institute, IBM Corporation.

Gupta, P., Fernandes, S.F. and Jain, M. (2018). Automation in recruitment: a new frontier, *J. Inf. Technol. Teach*, 8 (2), 118–125.

Hamilton, R. H., and Davison, H. K. (2022). Legal and ethical challenges for HR in machine learning. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(1),19–39.

Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., and Kohl, H. (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1-6.

Holland, P. and Bardoel, A. (2016). The impact of technology on work in the twenty- fist century: exploring the smart and dark side. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2579–2581.

Hooper, R. S., Galvin, T. P., Kilmer, R. A., and Liebowitz, J. (1998). Use of an expert system in a personnel selection process. *Expert Systems with Applications*, 14(4), 425–432.

Huang, M. J., Tsou, Y. L. and Lee S. C. (2006). Integrating fuzzy data mining and fuzzy artificial neural networks for discovering implicit knowledge. *Knowledge-Based Systems*, 19 (6),396–403.

Jia, Q., Guo, Y., Li, R., Li, Y., and Chen, Y. (2018). A conceptual artificial intelligence application framework in human resource management. *Proceedings of The International Conference on Electronic Business (ICEB)*,106-114.

Kaplan, A. and Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25.

Kearney, C., and Meynhardt, T. (2016). Directing corporate entrepreneurship strategy in the public sector to public value: Antecedents, components, and outcomes. *International Public Management Journal*, 19 (4), 543–72.

Kimseng, T., Javed, A., Jeenanunta, C. and Kohda, Y. (2020). Applications of fuzzy logic to reconfigure human resource management practices for promoting product innovation in formal and non-formal RandD firms. *Journal of Open Innovation Technology Market Complexity*. 6 (2), 38.

Klein, H. J., Polin, B. and Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263-283.

Kong, H., Yuan, Y. Baruch, Y. Bu, N. Jiang, X. and Wang , K. (2021). Influences of Artificial Intelligence (AI) awareness on

career competency and job burnout. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 717–34.

Kumar, K. and Thakur, G. S. M. (2012). Advanced applications of neural networks and artificial intelligence: A review. *International Journal of Information Technology and Computer Science*, 4(6), 57.

Lee, J., Davari, H., Singh, J., and Pandhare, V. (2018). Industrial Artificial Intelligence for industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing Letters*, 18, 20-23.

Liboni, L. B., Cezarino, L. O., Jabbour, C. J. C., Oliveira, B. G. and Stefanelli, N. O. (2019). Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM. *Supply Chain Management: An International J.* 1-12.

Lindebaum, D., Vesa, M. and den Hond, F. (2020). Insights from The Machine Stops to better understand rational assumptions in algorithmic decision-making and its impli- cations for organizations. *Academy of Management Review*, 45(1), 247–263.

Mahmoud, A.A., Shawabkeh, T.A., Salameh, W.A. and Al Amro, I. (2019). Performance predicting in hiring process and performance appraisals using machine learning. *In 2019 10th International Conference on Information and Communication Systems (ICICS)*, 110-115).

Malik, N., Tripathi, S. N., Kar, A. K. and Gupta, S. (2021). Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0 led organizations. *International Journal of Manpower*, 42(8), 1–21.

Malik, A., Thevisuthan , P. and De Sliva, T. (2022) Artificial Intelligence, Employee Engagement, Experience, and HRM BT - Strategic Human Resource Management and Employment Relations: An International Perspective, *Springer International Publishing*, 171.

Marler , J.H. and Boudreau, J.W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1),3-26.

Masum, A.K.M., Beh, L.S., Azad, M.A.K. and Hoque, K. (2018). Intelligent human resource information system (i-HRIS): a holistic decision support framework for HR excellence, *Int. Arab J. Inf. Technol*. 15 (1), 121–130.

Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (1991). *Personnel/human resource management*. West Publishing Company.

Mazurchenko, A. and Marsikova, K. (2019). Digitally-powered human resource management: Skills and roles in the digital era. *Acta Informatica Pragensia*, 8(2), 72–86.

McCarthy, J. (1956). Measures of the value of information. *Proceedings of the National Academy of Sciences.* 42 (9),654–55.

Mehrabad, M. S. and Brojeny, M. F. (2007). The development of an expert system for effective selection and appointment of the jobs applicants in human resource management. *Computers & Industrial Engineering*, 53(2), 306–312.

Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O. and Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and

competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & management*, 57(2), 50-62.

Misselhorn, C. (2018). Artificial morality. Concepts, issues and challenges. *Society*, 55(2), 161–169.

Mohamed, S.A., Mahmoud, M.A., Mahdi, M.N. and Mostafa, S.A. Improving efficiency and effectiveness of robotic process automation in human resource management, *Sustainability*, 14 (7), (2022).

Müller, J. M., Buliga, O. and Voigt, K. I. (2020). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models-A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*, 39(3), 333–343.

Nankervis, A., Connell, J., Cameron, R., Montague, A. and Prikshat, V. (2021). Are we there yet? Australian HR professionals and the fourth industrial revolution. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59 (1),3–19.

Nazri, M.Z.A., Ghani, R.A., Abdullah, S., Ayu, M. and Nor Samsiah, R. (2019). Predicting academician publication performance using decision tree. *Int. J. Recent Technol. Eng*. 8 (2),180–185.

Ngai, E.W.T., Chan, T.K.H., and Moon, K.K.L. (2020). Artificial intelligence applications in healthcare: A thematic analysis, *J. Health Manag*. 22(2), 220–234.

Niehueser, W. and Boak, G. (2020). Introducing artificial intelligence into a human resources function. *Industrial and commercial training*, 52(2), 121-130.

Oswald, F.L., Behrend, T.S., Putka, D.J. and Sinar, E. (2020). Big data in industrial- organizational psychology and human resource management: Forward progress for organizational research and practice, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*. 7, 505–533.

Ovanessoff, A. and Plastino, E. (2017). *How artificial intelligence can drive South America's growth.* https://www.researchgate.net/publication/316180394_How_artificial_intelligence_can_drive_South_America's_growth#fullTextFileContent. Erişim: 01.12.2024

Pan, Y., F. Froese, N. Liu, Y. Hu, and M. Ye. (2022). The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors. *International Journal of Human Resource Management*. 33(6), 1125–47.

Paesano, A. (2021). Artificial Intelligence and creative activities inside organizational behavior. *International Journal of Organizational Analysis*. 1-15.

Pereira, V., Hadjielias, E., Christofi, M. and Vrontis, D. (2021). A systematic literature review on the impact of artificial intelligence on workplace outcomes: A multi- process perspective. *Human Resource Management Review*, 31.

Pillai, R. and Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organisations. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2599-2629.

Premnath, E. and Chully, A. A. (2019). Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Qualitative Study in the Indian

Context. *Journal of Xi'an University of Architecture &Technology*, 11(12), 1193-1205.

Qamar, Y., Agrawal, R. K., Samad, T. A. and Chiappetta Jabbour, C. J. (2021). When technology meets people: The interplay of artificial intelligence and human resource management. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(5), 1339–70.

Rąb-Kettler, K. and Lehnervp, B. (2019). Recruitment in the Times of Machine Learning. *Management Systems in Production Engineering*, 27(2),105–09.

Ransbotham, S., Gerbert, P., Reeves, M., Kiron, D. and Spira, M. (2018). Artificial intelligence in business gets real. *MIT Sloan Management Review*, 1-10.

Reddy, K., Kumar, P. and Rangaiah, S. (2019). Artificial Intelligence (AI) in learning and development: A conceptual paper, *J. Manag. Dev*. 38 (1), 34–49.

Rich, E. (1983). Users are individuals: individualizing user models. *International Journal of man machine Studies*, 18(3), 199-214.

Rodney, H., Valaskova K. and 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.

Rusydan, W., Ibrahim, W. and Hassan, R. (2019). Recruitment Trends In The Era Of Industry 4.0 Using Artificial

Intelligence: Pro And Cons. *Asian Journal of Research In Business And Management*, 1(1).

Schiemann, W.A., Seibert J.H. and Blankenship, M.H. (2018). Putting human capital analytics to work: Predicting and driving business success. *Human Resource Management*, 57(3), 795– 807.

Schweyer, A. (2018). The impact and potential of AI in incentives, rewards, and recognition. *Incentive Research Foundation*, 1-22.

Sedkaoui, S. and Khelfaoui, M. (2019). Understand, develop and enhance the learning process with big data. *Information Discovery and Delivery*, 47(1), 2-16.

Sekhri, A. and Cheema, D. J. (2019). The new era of HRM: AI reinventing HRM functions. *International Journal of Scientific Research and Review*, 7(3), 12-18.

Sen, R. (2020). Role of Artificial Intelligence in Human Resource Management. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 12(12), 499-507.

Shamim, S., Cang, S., Yu, H. and Li, Y. (2016). Management Approaches for Industry 4.0. *Evolutionary Computation (CEC), 2016 IEEE Congress*, 5309-5316.

Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 7–11.

Stevenson, M. (2019). *AI in HR," HR Exchange Network*. https://www.hrexchangenetwork.com/hr-tech/articles/ai-in-hr. Erişim: 01.12.2024.

Strohmeier, S. and Piazza, F. (2015). Artificial intelligence techniques in human resource management—A conceptual exploration. *In Intelligent techniques in engineering management*. 149–172.

Tamboli, A. (2019). Artificial Intelligence Beyond 2020. In: Keeping Your AI Under Control. Apress, Berkeley, CA.

Turing, A. M. (1937). On Computable Numbers, with an Application to the Entscheidungsproblem. *Proceedings of the London Mathematical Society*, 42(1),230–65.

Turing, A. M. (1950). Computing Machinery and Intelligence. *Mind LIX*, (236), 433–60.

Upadhyay, A. K. and Khandelwal, K. (2019). Artificial intelligence-based training learning from application. *Development and Learning in Organisations: An International Journal*, 3(2), 20-23.

Urba, S., Chervona, O., Panchenko, V., Artemenko, L. and Guk, O. (2022). Features of the application of digital technologies for human resources management of an engineering enterprise, *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 27 (2), 1-11.

Vaishnavi, K., Amritaa, K. S. and Achwani, S. (2018). A Study on Use of Artificial Intelligence in Human Resource Management. *Gavesana Journal of Management*, 10(2), 45-56.

Von Krogh, G. (2018). Artificial intelligence in organizations: New opportunities for phenomenon-based theorizing. *Academy of Management Discoveries*, 4(4), 404–409.

Vrchota, J., Marikova, M., Rehor, P., Rolinek, L. and Tousek, R. (2020). Human resources readiness for industry 4.0. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(1), 3-23.

Vrontis, D., M. Christofi, V. Pereira, S. Tarba, A. Makrides, and E. Trichina. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *International Journal of Human Resource Management,* 33 (6),1237–66.

Wang, L., Li, Y., Du, J. and Huang, X. (2020). An Artificial Intelligence-enabled health and safety management system for industry 4.0, *Safety Sci*. 124.

Wang, X., Wang, L., Zhang, L., Xu, X., Zhang, W. and Xu, Y. (2017). Developing an employee turnover risk evaluation model using case-based reasoning. *Information Systems Frontiers,* 19(3), 569–576.

Welsh, R. (2019). Defining artificial intelligence. *SMPTE Motion Imaging Journal*, 128 (1),26–32.

Westfall, B. (2017). *How SMBs can begin to assess employee flight risk. Software advice*. https://www.softwareadvice.com/resources/employee-flight-risk- assessment/ Erişim: 01.12.2024

Wilson, J. P. and Gosiewska, S. (2014). Multi-agency gold incident command training for civil emergencies. *Disaster Prevention and Management*, 23(5), 632–648.

Wislow, E. (2017). *Top 5 ways to use artificial intelligence (AI) in Human Resource. bigdata-made simple.* https://bigdata-madesimple.com/5-ways-to-use-artificial-intelligence-ai-in-human- resources/ Erişim: 01.12.2024

Yang, C. and Lin, C. (2014). Does Technical or Strategic HRM Provide a Better Explanation of Organization Performance? *Ibusiness*, 6(2), 52- 62.

Zadorozhnyi, Z.M., Muravskyi, V., Muravskyi, V. and Pochynok, N. (2022). Transformation of accounting methods with the use of robotic equipment with Artificial Intelligence, in: 2022. *12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies*, 285–289.

Zhang, Y., Xu, S., Zhang, L. and Yang, M. (2021). Big data and human resource management research: An integrative review and new directions for future research. *Journal of Business Research*, 133, 34–50.

Zinyemba, A. Z. (2014). The challenges of recruitment and selection of employees in Zimbabwean companies. *International Journal of Science and Research*, 3(1), 29-33.

BÖLÜM XIV

Dijital Ekonomi: Havacılık Sektöründe Mevcut Durum ve Gelecek Perspektifi

Deniz MACİT[1]
Armağan MACİT[2]

1. Giriş

Havacılık sektörü, küresel ekonominin en dinamik ve yenilikçi alanlarından ve teknoloji odaklı bir sektör olarak, dijitalleşmenin etkisiyle köklü bir dönüşüm yaşamaktadır. Dijital ekonomi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin iş süreçlerine entegrasyonu sayesinde, operasyonel verimlilikten müşteri

[1] Dr. Öğr. Üyesi., Ege Üniversitesi, Havacılık MYO, Sivil Hava Ulaştırma İşletmecili Prog., İzmir/Türkiye, Orcid: 0000-0002-7439-7202, deniz.macit@ege.edu.tr
[2] Öğr. Gör. Dr., Ege Üniversitesi, Havacılık MYO, Sivil Hava Ulaştırma İşletmecili Prog., İzmir/Türkiye, Orcid: 0000-0002-5694-8285, armagan.macit@ege.edu.tr

deneyimine kadar önemli alanlara etki etmektedir. Yapay zekâ, büyük veri analitiği, nesnelerin interneti (IoT), blok zincir ve bulut bilişim gibi dijital teknolojiler, havacılık sektöründeki geleneksel iş yapış biçimlerini yeniden şekillendirmektedir (Molchanova vd., 2020).

Yapay zekâ, özellikle makine öğrenimi ve derin öğrenme teknikleriyle, uçuş planlaması, bakım tahmini ve müşteri hizmetleri gibi alanlarda önemli iyileştirmeler sağlamaktadır (Kulida & Lebedev, 2020). Büyük veri analitiği, uçak sensörlerinden ve müşteri etkileşimlerinden elde edilen verilerin analiz edilmesiyle, operasyonel süreçlerin optimize edilmesine ve kişiselleştirilmiş hizmetlerin sunulmasına olanak tanımaktadır (Burmester vd., 2018). Nesnelerin interneti (IoT), uçaklar ve yer ekipmanları arasındaki bağlantıyı artırarak, gerçek zamanlı izleme ve bakım süreçlerinin etkinliğini yükseltmektedir. Blok zincir teknolojisi, tedarik zinciri yönetiminde şeffaflığı ve güvenliği artırırken, bulut bilişim ise veri depolama ve işlem kapasitesini esnek ve ölçeklenebilir bir yapıya kavuşturmaktadır (Deng vd., 2024).

Dijital dönüşüm, havayolu şirketlerinin faaliyetlerini ve havaalanlarını gelişimini aşmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi ve hava trafik kontrolü gibi daha büyük kritik alanlarda da dijital dönüşüm gerçekleşmektedir. Dijital ekonomide mevcut fırsatlar, sektörün verimlilik, müşteri odaklılık ve sürdürülebilirlik vaatlerini yerine getireceğini göstermektedir. Ancak bu ilerlemeler, siber tehditler, veri güvenliği ve yüksek teknoloji yatırımları gibi bazı önemli zorluklarla başa çıkmak zorundadır.

Dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte havacılık sektöründe dikkat edilmesi gereken önemli bir durum daha ortaya çıkmıştır. Siber saldırılar, uçuş güvenliğini tehlikeye atabilecek potansiyele sahip olduğundan, sektör paydaşlarının bu alanda güçlü önlemler alması gerekmektedir. Ayrıca, dijital teknolojilere yapılan yatırımların yüksek maliyetleri, özellikle küçük ve orta ölçekli havayolu işletmeleri için stratejik karar alma süreçlerini zorlaştırmaktadır (Konacaklı & Karaaslan, 2021).

Bu çalışma, havacılık sektöründe dijital ekonominin mevcut durumunu ve gelecekteki potansiyelini ele almayı amaçlamaktadır. Sektörün geleceğini şekillendirecek fırsatları ve karşı karşıya olduğu engelleri detaylı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır.

2. Dijital Ekonomiye Genel Bakış

Dijital ekonomi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ekonomik faaliyetlerde yoğun olarak kullanılmasıyla şekillenen bir ekonomik yapıyı tanımlamaktadır. İnternet ve dijital teknolojilerin iş yapma biçimlerini, tüketici davranışlarını ve ekonomik süreçleri dönüştürmesiyle ortaya çıkan dijital ekonomi kavramı e-ticaret, dijital ödemeler, veri analitiği, yapay zekâ ve bulut bilişim gibi bileşenlerin kullanılmasını içermektedir (Özbay & Genç, 2023).

Dijital ekonominin gelişmesiyle, ekonomik faaliyetler dijital platformlar üzerinden gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Dijitalleşmenin getirdiği bu yeni durum işletmelerin küresel pazarlara erişimini kolaylaştırmış ve yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Özellikle e-ticaretin yaygınlaşması, tüketicilerin ürün ve hizmetlere daha hızlı ve kolay ulaşmasını

mümkün kılmıştır. Covid-19 pandemisi ile e-ticaret tüketiciler tarafından da kabul görmüştür (Bukth & Heeks, 2017).

Dijital ekonomi veri odaklı karar alma süreçlerinin kabul gördüğü bir sistem olarak görülmektedir. Büyük veri analitiği ve yapay zekâ uygulamaları aracılığıyla işletmeler müşteri davranışlarını daha iyi anlayabilmekte ve pazarlama stratejilerini tüketici talep ve beklentilerine uygun olarak şekillendirebilmektedir. Yeni ekonomide dijital ödemeler ve finansal teknolojiler, finansal işlemlerin hızını ve güvenliğini artırarak ekonomik verimliliğe önemli oranda katkı sağlamaktadır (Yılmaz, 2021).

Dijital ekonomi yaygınlaşarak, ekonomik büyüme ve istihdam üzerinde de olumlu etkileri gözlemlenebilmektedir. Yeni dijital iş modelleri ve girişimcilik fırsatlarının ortaya çıkması neticesinde istihdam artmakta ve ekonomik kalkınma hızlanmaktadır. Ancak, dijitalleşme süreci aynı zamanda iş gücü piyasasında yeni beceri gereksinimlerini de beraberinde getirmektedir. Dijital ekonomi hızla büyüdükçe düzenleyici çerçeve ve politikalara duyulan ihtiyaç da artmakta ve farklılaşmaktadır. Özellikle kişisel verilerin korunması, siber güvenlik ve dijital vergilendirme gibi konular, dijital ekonominin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, ulusal ve uluslararası düzeyde politikaların geliştirilmesi ve uygulanması günümüzde büyük bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır (Varnalı & Kete, 2024).

Özetle, dijital ekonomi, teknolojik gelişmelerin ekonomik yapıları dönüştürdüğü bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve sürdürülebilir büyüme sağlayabilmesi için dijital ekonominin dinamiklerine uyum

sağlaması ve dijital dönüşümü benimsemesi kaçınılmaz bir gerekliliktir (Özbay & Genç, 2023).

3. Dijital Ekonomi ve Havacılık Sektörü

Geçmişte buharlı gemiler, demiryolları ve telgraf gibi teknolojik yeniliklerin ulaşım ve iletişimde hız ve güvenilirliği artırarak maliyetleri düşürdüğü ve ulusal pazar yarattığı bilinmektedir. Teknolojik gelişmeler, sermaye yoğun ve süreç odaklı endüstrilerde ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanmayı mümkün kılmıştır. Ancak, bu ekonomik fırsatların değerlendirilmesi otomatik bir süreç olmamış, girişimcilerin büyük üretim tesisleri, pazarlama ve dağıtım ağları ve etkin yönetim sistemlerine yatırım yapmasını gerektirmiştir. Üretim, dağıtım ve yönetim alanlarına yapılan bu üç yönlü yatırım, modern endüstriyel işletmelerin temelini oluşturmuştur. Teknolojik yenilikler ekonomik faaliyetlerin genel yapısını da dönüştürmüştür (Chandler, 1990; Carlsson, 2004).

Dijital ekonomi kavramı, bilginin etkisinin dönüşümü ile açıklanmaktadır. Eski ekonomide bilgi akışı fiziksel olarak değerlendirilirken, yeni ekonomide bilginin toplanması, işlenmesi, depolanması gibi tüm süreçlerinin dijital olarak gerçekleştiği bilinmektedir. Sanayi devriminde bu yana ekonominin temelinde bilginin yer aldığı kabul edildiğinden, bilginin yaşadığı dönüşüm ekonomide de dönüşüm yaşandığını göstermektedir. Bilgi olduğu sürece üretim faktörleri elde edilebilirler ve bu yeni anlamıyla bilgi, toplumsal ve ekonomik sonuçlar elde etmenin aracı olarak görülebilir. Bu bağlamda dijitalleşmenin, en görünür etkiler perakendecilik, üretim ve seyahat sektörlerinde görülebilir. Uzun

vadede ise finansal hizmetler, eğlence, sağlık hizmeti, eğitim ve kamu hizmetleri gibi bilgi yoğun endüstrilerin en çok dönüşen ve dijitalleşmeden en çok faydalanan endüstriler olması beklenir (Carlsson, 2004).

Özellikle internet teknolojisin gelişmesi ile, yapısal değişiklik yaşayan sektörlerin başında havacılık sektörü gelmektedir. İnternet teknolojisinin kullanımıyla bilet satış ve rezervasyon politikaları değişikliği yaşayan havacılık sektörü çeşitli stratejilerini yeniden gözden geçirerek yapılandırmak zorunda kalmıştır (Lane, 2003). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ekonomik faaliyetlere entegrasyonunu ifade dijital ekonomi havacılık sektöründe önemli etkiler yaratmıştır. Dijital dönüşün havacılık sektöründe çok çeşitlilik göstererek, dijitalleşmenin ekonomik etkileri de çok boyutu olarak ortaya çıkmıştır.

Dijital ekonominin havacılık sektöründeki etki alanları incelendiğinde operasyonel verimlilik ve bakım dikkat çekmektedir. Dijital teknolojiler sayesinde havayolu işletmeleri operasyonel süreçlerini optimize edebilmektedir. Özellikle nesnelerin interneti ve büyük veri analitiği kullanılarak uçak performansları sürekli olarak izlenebilmekte, bu sayede bakım ihtiyaçları önceden tespit edilebilmektedir. Bu dijital dönüşümle, havayolu işletmeleri maliyetlerini düşürebilmekte ve operasyonel verimliliklerini artırılabilmektedir (Rios vd., 2016).

Havacılık sektöründe dijital dönüşüm etkisinin en net gözlendiği alanlardan biri yolcu deneyimi ve hizmet kalitesidir. Yolcu deneyimini iyileştirmek amaçlı geliştirilen mobil uygulamalar, dijital hizmetler yolcuların seyahat süreçlerini daha

sorunsuz ve tatmin edici hale getirebilmektedir. Dijital pazarlama iletişimi sayesinde, yolcu satın alma kararlarını etkileyerek müşteri ilişkilerini güçlendirilebilmektedir. Bu dönüşüm sayesinde yolcu gelirlerinde artış yaşanması ve havayolu işletmelerinin sadık müşteri yaratmaları kolaylaşmaktadır (Karaağaoğlu & Ülger, 2020).

Havayolu işletmeleri, dijital ekonominin sağladığı veri analitiği ve yapay zekâ teknolojileri sayesinde talep tahmini, dinamik fiyatlandırma ve gelir yönetimi stratejilerini geliştirebilmektedir. Böylelikle, farklı müşteri segmentlerine uygun fiyatlandırma yaparak gelirlerini maksimize edebilmektedir (Katsoni & Poulaki, 2021).

Dijitalleşme, havacılıkta güvenlik ve sürdürülebilirlik açısından da önemli değişiklikler ortaya çıkarmaktadır. Biyometrik pasaportlar ve e-bilet gibi yenilikler, yolcu doğrulama süreçlerini hızlandırmaktadır, ancak siber güvenlik tehditlerine karşı yeni savunma yöntemlerine duyulan ihtiyacı arttırmaktadır (Ukwandu vd, 2022). Ayrıca, dijital teknolojilerle uçuş planlaması ve rota optimizasyonu yapılarak yakıt tasarrufu ve karbon emisyonunun azaltılması sağlanabilmektedir (Calvet, 2024).

4. Araştırma

Çalışma kapsamında, dijital ekonominin havacılık sektöründeki mevcut durumu, fırsatları, zorlukları ve gelecekteki potansiyel gelişimi araştırılmıştır. Çeşitli veri tabanlarından, web sitelerinden ve blog sayfalarından yapılan literatür araştırması ile öncelikle, havacılık sektöründe dijitalleşme ile ilgili gelişmeler, bu gelişmelerin ekonomik odaklı etkileri araştırılmıştır. Sonrasında dijital ekonominin havacılık sektörü için olumlu ve olumsuz

getirilerine odaklanarak, sektör için fırsat ve zorlukların neler olabileceği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Son olarak da literatürün gelecekte ne beklediği, dijital ekonominin havacılık sektörü odağındaki potansiyeli ele alınmıştır. Ulaşılan akademik çalışmalar, araştırma teması çerçevesinde ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir. Sistematik bir literatür taraması yapılan bu araştırmada, literatürün nicel görünümünü ortaya çıkarmaya ihtiyaç duyulmamıştır.

4.1. Dijital Ekonominin Havacılık Sektöründe Mevcut Durumu

Dijital ekonomi, havacılık sektöründe önemli dönüşümlere yol açmış ve bu dönüşüm, sektördeki mevcut durumu önemli oranda etkilemiştir. Literatürde yer alan bazı çalışmalar incelendiğinde, dijitalleşmenin havacılık sektörüne olan etkilerinin birçok açıdan incelendiği söylenebilir.

Karaağaoğlu & Ülger (2020) çalışmalarında, havayolu işletmelerinin dijital pazarlama iletişiminin yolcu satın alma kararları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmaları sonucunda, dijital platformlar üzerinden yürütülen pazarlama faaliyetlerinin, yolcuların tercihlerini ve satın alma davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu durum, havayolu işletmelerinin dijitalleşmeye yatırım yapmasının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca dijital pazarlama sayesinde artan satın alma davranışlarının ekonomik etkisi de havayolu işletmeleri tarafından olumlu bir etki göstermektedir.

Işılar (2021) yaptığı çalışmada, havayolu endüstrisinde dijital pazarlama uygulamalarını değerlendirmiş ve dijitalleşmenin sektördeki rekabet avantajını artırmada kritik bir rol oynadığını ifade

etmiştir. Araştırma, dijital pazarlama stratejilerinin müşteri ilişkileri yönetimi ve marka sadakati üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Sektörel rekabet ekonomik faaliyetler üzerinde oldukça önemli bir etki yaratmaktadır. Havayolu işletmelerine rekabet avantajı yaratan dijitalleşme, ekonomik açıdan havayolu işletmelerine olumlu katkı sağlamaktadır.

Özgün (2023) çalışmasında, dijital ekonominin genel yapısını ve Türkiye'nin dijital ekonomi göstergelerinin seçilmiş AB ülkeleri ile karşılaştırmalı analizini yapmıştır. Çalışmada, Türkiye'nin dijitalleşme sürecindeki konumunu belirlemek amaçlanmış ve havacılık sektörü gibi stratejik alanlarda dijital dönüşümün önemi vurgulanmıştır. Dijitalleşme günümüzde birçok sektörde gerçekleşmesine rağmen, ekonomik etki bağlamında bazı sektörler ön plana çıkmaktadır. Havayolu taşımacılığı ekonomik etki bağlamında stratejik öneme sahip olması sebebiyle, dijitalleşme ve ekonomik çıktısı havacılık sektörü için dana önemli olarak değerlendirilmektedir.

Tan & Masood (2021) çalışmalarında, havalimanlarında Endüstri 4.0 teknolojilerinin benimsenmesini incelemişlerdir. Yaptıkları sistematik literatür taraması sonucunda, dijital teknolojilerin havalimanı operasyonlarında verimliliği artırmada ve yolcu deneyimini iyileştirmede kritik bir rol oynadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu durum havalimanlarında yaşanan dijital dönüşümün operasyonel verimlilik dolayısı ile ekonomi üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışmada, Covid-19 pandemisinin temassız seyahat deneyimi sağlama ve iş sürekliliğini destekleme açısından dijitalleşmenin önemini artırdığı vurgulanmıştır. Bu durum dijitalleşmenin pandemi döneminde

olumlu kabul görmesine etki eden bir işaret olarak değerlendirilebilir.

Kovynyov & Mikut (2018) yapmış oldukları çalışmada, havalimanı yer operasyonlarında dijital dönüşümün etkilerini araştırmışlardır. Yer hizmeti işletmelerinin yeni dijital teknolojileri süreç verimliliğini artırmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla benimsedikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu durum yer hizmeti işletmelerinin teknoloji sayesinde maliyet düşürebildiğini ve verimlilik arttırabildiğini, bu anlamda dijitalleşme ile ekonomik etkinin olumlu şekilde ortaya çıktığını göstermektedir.

Miltiadou vd. (2021) çalışmalarında, havacılık endüstrisi için büyük veri zekâsı ve güvenli analitik deney platformu geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri platformla, büyük veri analitiği teknolojilerinin benimsenmesinde karşılaşılan zorlukları ele alarak, veri entegrasyonu, veri birlikte çalışabilirliği ve güvenli veri paylaşımı gibi konulara çözüm sunmaya çalışmılardır. Bu tür platformlar, havacılık sektöründe dijital ekonominin gelişimini desteklemektedir.

Özetle, dijital pazarlama stratejileri, müşteri ilişkileri yönetimi, rekabet avantajı, operasyonel verimlilik ve büyük veri analitiği gibi konular, dijitalleşmenin sektördeki mevcut durumu nasıl şekillendirdiğini göstermektedir.

4.2.Dijital Ekonominin Havacılık Sektöründe Fırsatları

Dijital ekonomi, havacılık sektöründe önemli fırsatlar sunmaktadır. Literatürde, dijitalleşmenin sektöre kazandırdığı avantajlar çeşitli açılardan incelenmiştir.

Yavaş (2022) çalışmasında, havacılıkta dijitalleşme ve verimlilik ilişkisini ele alarak, endüstri 4.0 ve bileşenlerinin havacılık sektöründeki verimliliğe katkısını vurgulamıştır. Çalışmada, dijital ikiz, nesnelerin interneti ve yapay zekâ gibi teknolojilerin operasyonel süreçleri iyileştirerek verimliliği artırdığı belirtilmiştir. Bu bağlamda, dijital teknolojilerin havacılık sektörünün verimliliği açısından önemli bir fırsat sunduğu söylenebilir (Yavaş, 2022).

Kibritçi Artar ve Türkay (2021) çalışmalarında, havalimanlarının dijital dönüşüm süreçlerini incelemişlerdir. Araştırmada, dijital teknolojilerin havalimanı operasyonlarını daha düzenli hale getirerek kapasiteyi artırdığı ve müşteri deneyimini iyileştirdiği ifade edilmiştir. Dijitalleşme havalimanlarının mevcut kapasitelerinin verimli kullanılmasını, daha fazla talebi karşılamayı fırsat olarak sunmaktadır.

Arkan (2021) tez çalışmasında, dijital dönüşümün çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini havacılık sektörü bağlamında araştırmıştır. Çalışmada, dijitalleşmenin çalışanların iş koşullarını iyileştirerek memnuniyeti artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu durum, dijital teknolojilerin insan kaynakları yönetiminde de fırsatlar sunduğunu ortaya koymaktadır.

Yalvaç (2024), havacılık sektöründe teknoloji okuryazarlığı ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi bibliyometrik analiz yöntemiyle incelemiştir. Çalışma sonucunda, teknolojik araçları etkin kullanabilen havacılık işletmelerinin müşteri memnuniyetini artırmada başarılı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu durum,

dijitalleşmenin müşteri memnuniyeti açısından da bir fırsat yaratacağını göstermektedir.

Annaç Göv (2023) çalışmasında, havayolu şirketlerinin dijital stratejiler geliştirmesi ve bu stratejileri başarılı bir şekilde uygulamalarının, genel verimlilik, maliyet, esneklik ve güvenlik performanslarını iyileştirdiğini belirtmektedir. Çalışmada, dijitalleşmenin havayolu işletmeleri için rekabet avantajı elde etmede önemli bir koşul olduğu belirtilmiştir. Dijital ekonomi bağlamında, havayolu işletmeleri dijital stratejilerle verimlilik sağlama, maliyet optimizasyonu gibi fırsatlar yakalayabilmektedir.

Zervina & Stukalina (2023), müşteri odaklı dijital ekonomi bağlamında havacılık endüstrisinde değer önerisini etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Araştırmaları, dijital dönüşümün müşteri deneyimini iyileştirmede ve işletmelerin sürdürülebilirliğini artırmada stratejik bir öncelik olduğunu göstermiştir. Dijital ekonomi havacılık işletmelerine, temel amaçları olan devamlılığı sağlamak ve işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayabilme fırsatı yaratmaktadır.

Başka bir deyişle, operasyonel verimlilikten müşteri memnuniyetine, maliyet düşürmeden yeni iş modelleri geliştirmeye kadar dijital ekonomi havacılık sektöründe geniş bir yelpazede fırsatlar sunmaktadır. Literatürdeki çalışmaların, dijitalleşmenin sektörde rekabet avantajı elde etmede ve sürdürülebilir büyüme sağlamada kritik rolünü ortaya koyduğu görülmektedir.

4.3.Dijital Ekonominin Havacılık Sektöründe Zorlukları

Dijital ekonominin havacılık sektörüne entegrasyonu aşamasında çeşitli zorluklar da ortaya çıkmıştır. Literatürde, bu zorluklar farklı açılardan ele alınmıştır.

Tan & Masood (2021) havalimanlarında endüstri 4.0 teknolojilerinin benimsenmesi sürecinde karşılaşılan zorlukları inceledikleri çalışmalarında, dijital teknolojilerin entegrasyonunda altyapı eksiklikleri, yüksek maliyetler ve personelin yeni teknolojilere adaptasyonu gibi engellerin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Covid-19 pandemisinin dijitalleşmenin önemini artırdığı, ancak bu süreçte ek zorlukların da ortaya çıktığını vurgulamışlardır. Dijital ekonominin havacılık sektörüne entegrasyonu önemli bir maliyet etkisini ortaya çıkarmaktadır. Dijital ekonominin olumlu etkilerinden faydalanmak için havacılık işletmelerinin bir maliyete katlanmaları gerekmektedir. Ayrıca dijitalleşmenin gerektirdiği altyapı gereksinimleri, işletmeler için başka bir zorluk olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca dijitalleşme ile örgüt uyumunun sağlanabilmesi için personelin eğitim süreci de ilk aşamada işletmelere önemli bir eğitim gideri olarak yansımaktadır.

Kovynyov & Mikut (2018) çalışmalarında, dijital dönüşümün havaalanı yer operasyonları üzerindeki etkilerinin, yer hizmeti sağlayıcılarının daha yüksek süreç verimliliği ve azaltılmış maliyetler elde etmek için yeni teknolojileri benimsemesinden büyük ölçüde etkilendiğini açıklamaktadır. Ancak, bu süreçte veri güvenliği, sistem entegrasyonu ve çalışanların dijital yeterliliklerini geliştirme gibi zorluklarla da karşı karşıya kalındığını vurgulamışlardır.

Yavaş (2022), havacılıkta dijitalleşme ve verimlilik ilişkisini ele alan çalışmasında, endüstri 4.0 ve bileşenlerinin sektördeki verimliliğe katkısını vurgulamıştır. Ancak, dijitalleşme sürecinde karşılaşılan zorluklar arasında teknolojik altyapının yetersizliği, yüksek yatırım maliyetleri ve çalışanların dijital becerilerinin eksikliği gibi faktörlerin bulunduğunu ifade etmiştir.

Arkan (2021) dijital dönüşümün çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini havacılık sektörü bağlamında araştırdığı çalışmasında, dijitalleşmenin çalışanların iş koşullarını iyileştirerek memnuniyeti artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada, dijital dönüşüm sürecinde çalışanların yeni teknolojilere adapte olmada zorluk yaşayabildiği ve eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıktığı gibi zorlukların olduğu da vurgulanmıştır. Personelin havacılık sektöründe dijitalleşmeden memnun olduğu ancak dijitalleşme süreci için ek çaba harcaması gerektiği söylenebilir.

Ukwandu vd.(2022) çalışmalarında havacılık endüstrisindeki siber güvenlik zorluklarını incelemişlerdir Dijitalleşmenin artmasıyla birlikte siber tehditlerin arttığını ve çeşitlendiğini vurgulamışlardır. Bu durum, dijitalleşecek her havacılık işletmesinin riske maruz kalmasını önleyebilmek adına sektörde güçlü bir siber güvenlik altyapısının oluşturulmasının zorunlu olduğunu göstermektedir.

Varnalı & Kete(2024) dijital ekonominin vergilendirilmesindeki trendler ve zorlukları ele aldıkları çalışmalarında, mevcut vergi politikalarının dijital hizmetleri kapsayacak şekilde güncellenmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Dijital ekonominin hızla gelişmesi, havacılık sektöründe

vergilendirme süreçlerini oldukça karmaşık hale getirmiştir. Özellikle dijital hizmetlerin vergilendirilmesi, ulusal vergi sistemleri için yeni zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Vergilendirme süreçlerinde yaşanan bu zorluklar havacılık işletmelerine cezai işlem uygulanması riskini ortaya çıkarmaktadır.

Özetle, dijital ekonominin havacılık sektörüne entegrasyonu sürecinde altyapı eksiklikleri, yüksek maliyetler, çalışan adaptasyonu, siber güvenlik ve vergilendirme gibi çeşitli zorluklarla karşı karşıya kaldığı söylenebilir. Bu zorlukların giderilmesi, sektörde dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve dijital ekonominin olumlu yansımalarının görülebilmesi için oldukça önemlidir.

4.4. Dijital Ekonominin Havacılık Sektöründe Gelecek Perspektifi

Dijital ekonominin havacılık sektöründeki gelecek perspektifi, IATA'nın "Future of the Airline Industry 2035" raporunda detaylı olarak ele alınmıştır. Bu rapora göre, dijitalleşme, havacılık sektöründe operasyonel süreçlerden tüketici beklentilerine kadar tüm alanlarda dönüşüm yaratacaktır. Havayolu endüstrisinin gelecekteki zorluklara uyum sağlamak için yeni veri yönetim sistemlerini, yapay zekâ tabanlı tahmin modellerini ve sürdürülebilir altyapı yatırımlarını benimsemesi gerektiği raporda vurgulanmıştır. Dijitalleşmenin getirdiği zorluklardan olan veri gizliliği ile şeffaflık arasındaki dengeyi sağlayarak, tüketici güvenini kazanmanın kritik bir öncelik olması gerektiği belirtilmiştir (IATA, 2017).

Raporda, küresel ekonomik dalgalanmaların, iklim değişikliğinin ve siber güvenlik tehditlerinin gelecekteki havacılık operasyonlarını şekillendireceği öne sürülmüştür. Karbon emisyonlarını azaltmayı hedefleyen yeni yakıt teknolojileriyle yeşil hava taşımacılığı girişimlerinin, sektörün sürdürülebilirliğini artırmak için önemli bir rol oynayacağı vurgulanmıştır. Bu teknolojik dönüşüm süreçlerin, sadece çevresel faydalar sağlamayıp, aynı zamanda şirketlerin ekonomik sürdürülebilirliğine önemli oranda katkıda bulunacağı belirtilmiştir (IATA, 2017).

Gelecek perspektifi açısından incelendiğinde IATA (2017) raporunda, yapay zekâ ve büyük veri analitiğinin operasyonel verimlilik ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerine vurgu yapılmıştır. Müşteri davranışlarını tahmin etmek ve daha kişiselleştirilmiş hizmetler sunmak için kullanılan yapay zekâ algoritmalarının, havayolu şirketlerinin rekabet avantajını artıracağına değinilmiştir. Ancak, bu teknolojilerin uygulanmasında veri güvenliği ve altyapı maliyetleri gibi zorlukların çözülerek ilerlenmesi gerektiği de belirtilmiştir. Raporda en dikkat çekici vurgu ise, dijital dönüşümü sadece bir yenilik olarak değil, aynı zamanda bir zorunluluk olarak görülmesi gerekliliğidir.

Deloitte'un "Seyahatin Geleceği" raporu, havacılık sektörünün demografik değişimler, teknolojik yenilikler ve sürdürülebilirliğe yönelik artan talepler doğrultusunda önemli bir dönüşüm geçireceğini öngörmektedir. Z kuşağı ve milenyum kuşağı, 2030 yılına kadar baskın bir tüketici grubu haline geleceği vurgulanmaktadır. Genç kuşağın, seyahat planlamada sosyal medya platformlarını kullanarak ve çevre duyarlılığına odaklanarak önceki nesillerden ayrıldığı belirtilmiştir. Bu bağlamda, havacılık

sektörünün yapay zekâ ve sosyal medya entegrasyonunu etkili bir biçime sağladığında tüketici taleplerine daha kolay yanıt verebileceği düşünülmektedir (Deloitte, 2024).

Raporda dikkat çeken bir diğer durum, iklim değişikliği kaynaklı aşırı hava olaylarının sektöre olan etkisidir. Havacılık şirketlerinin karbon emisyonlarını azaltmaya yönelik şeffaf ölçümler sağlamak, sürdürülebilir yakıt teknolojilerine yatırım yapmak ve düzenleyici süreçlere katılarak politika şekillendirme sürecine katkıda bulunmak gibi stratejik önlemler alması gerektiği belirtilmiştir. Sektör, uzun vadeli iklim stratejileri oluştururken, sürdürülebilirlik ilkelerini benimseyerek daha yeşil bir gelecek inşa edebilir. Havacılık sektörünün, dijital ekonominin getirdiği fırsatları değerlendirerek teknolojik dönüşümü benimserken, aynı zamanda çevre dostu yaklaşımları önceliklendirmesi gerektiği vurgulanmıştır. Havayolu işletmelerinin gelecekte rekabet avantajı elde edebilmesi için inovasyon ve çevresel sorumluluk unsurlarını iyi yönetmesi gerektiği vurgulanmıştır (Deloitte, 2024).

Dijital ekonominin havacılık sektöründeki geleceği, hızla gelişen teknolojiler ve yenilikçi uygulamalar sayesinde şekillenecektir. Özellikle yapay zekâ, büyük veri analitiği ve nesnelerin interneti (IoT) gibi teknolojiler, operasyonel verimliliği arttıracak ve yolcu deneyimini iyileştirecektir. Uçak motorlarına yerleştirilen IoT sensörleri sayesinde potansiyel bakım sorunları önceden tespit edilebilecek, havalimanlarında temassız teknolojiler yolcu deneyimini geliştirebilecek, check-in süreçlerinde kullanılan kiosklar ve otomatik biniş sistemleri, insandan insana etkileşimi en aza indirecek, böylelikle dijitalleşme ile hız, konfor ve operasyonel verimlilik sağlanacaktır (İTÜ Çekirdek, 2024).

Dijital ekonominin havacılık sektöründe yarattığı etkiler, gelecekte sektörün işleyişini tamamen dönüştürebilecek fırsatları barındırmaktadır. Dijital ve ekonomik dönüşümün temel taşlarını, sürdürülebilirlik hedefleri, dijital teknolojilerin entegrasyonu ve yeni iş modelleri oluşturmaktadır. Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı (SAF) ve elektrikli uçakların kullanımı, karbon emisyonlarını azaltarak çevresel sorumlulukların yerine getirilmesinde kritik bir rol oynayacaktır (Northfly Aero, 2024).

5. Sonuç

Dijital ekonominin havacılık sektöründeki mevcut etkilerini analiz ederek gelecekteki potansiyel fırsatları ve zorlukları anlamayı hedefleyen bu bölümde, dijitalleşmenin havacılık sektörünün işleyiş biçimlerini nasıl dönüştürdüğünü inceleyerek, sektörde faaliyet gösteren şirketlerin stratejik yaklaşımlarına rehberlik etmek amaçlanmıştır. Literatür taraması yöntemiyle dijital ekonominin havacılık sektörüne etkilerini ele alan çeşitli çalışmalar analiz edilmiştir. Yapılan incelemelerde hem dijital teknolojilerin getirdiği fırsatlar hem de entegrasyon sürecindeki zorluklar detaylı olarak değerlendirilmiştir.

Dijital ekonomi, havacılık sektörünün mevcut yapısını ve gelecekteki yönelimlerini şekillendiren en önemli dinamiklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijital dönüşüm, operasyonel süreçlerin verimliliğini artırarak maliyetleri düşürmekte ve müşteri deneyimini kişiselleştirilmiş hizmetlerle geliştirmektedir. Özellikle yapay zekâ, büyük veri analitiği, blok zincir ve nesnelerin interneti

gibi teknolojilerin kullanımı, sektöre verimlilik ve rekabet avantajı sağlama potansiyelini ortaya koymaktadır.

Dijital ekonomiye geçiş süreci, siber güvenlik tehditleri, teknolojik altyapı gereksinimleri, çalışanların adaptasyonu ve yüksek maliyetler gibi önemli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu zorlukların üstesinden gelmek için sektördeki tüm paydaşların iş birliği yapması ve stratejik planlamalar gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Çalışma, literatürde yer alan çalışmalardan yola çıkarak, dijital ekonominin havacılık sektöründe operasyonel verimlilik, müşteri memnuniyeti ve sürdürülebilirlik açısından büyük fırsatlar sunduğunu, ancak bu fırsatların hayata geçirilmesi için stratejik planlamaların ve altyapı yatırımlarının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Dijitalleşmenin, sektörün sadece bir inovasyon süreci değil, aynı zamanda ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik açısından bir zorunluluk olduğu gerçeği vurgulanmıştır. Havacılık sektörünün geleceğinin, havacılık işletmelerinin dijital teknolojilere entegrasyon ve sürdürülebilirlik hedeflerine uyum sağlama yeteneklerine bağlı olarak şekilleneceği söylenebilir.

Sonuç olarak, dijital ekonominin havacılık sektöründeki etkileri, teknolojik yeniliklerin hızla benimsenmesiyle daha da derinleşecektir. Dijital dönüşüm sürecinde, sektörün yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirebilmesi için uluslararası standartlara uygun stratejik planlamalar yapması gerekmektedir.

Kaynakça

Annaç Göv, S. (2023). Air transportation management and the effects of digital transformation strategies. In B. Akkaya & A. Tabak (Eds.), Two faces of digital transformation (pp. 141-155). Leeds: Emerald Publishing Limited.

Arkan, G. (2021). Dijital dönüşümün çalışan memnuniyeti üzerine etkisi: Havacılık sektörü üzerine bir araştırma. Yayımlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bukth, R., & Heeks, R. (2017). Defining, conceptualising and measuring the digital economy (Working Paper Series, Paper No. 68). Centre for Development Informatics, University of Manchester.

Burmester, G., Ma, H., Steinmetz, D., & Hartmann, S. (2018). Big data and data analytics in aviation. Advances in Aeronautical Informatics: Technologies Towards Flight 4.0, 55-65.

Calvet, L. (2024). Towards environmentally sustainable aviation: A review on operational optimization. Future Transportation, 4(2), 518-547.

Carlsson, B. (2004). The digital economy: What is new and what is not?. Structural Change and Economic Dynamics, 15(3), 245-264.

Chandler, A. D., Hikino, T., & Chandler, A. D. (2009). Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism. Harvard University Press.

Deloitte. (2024). The future of travel: Changing consumers, technologies, and climate. Deloitte Consulting LLP. Retrieved from https://deloitte.wsj.com/cmo/future-of-travel-changing-consumers-technologies-and-climate

Deng, W., Li, X., Xu, J., Li, W., Zhu, G., & Zhao, H. (2024). BFKD: Blockchain-based federated knowledge distillation for aviation Internet of Things. IEEE Transactions on Reliability.

IATA. (2017). Future of the airline industry 2035. International Air Transport Association. Retrieved from https://www.iata.org

Işılar, H. B. (2021). Havayolu endüstrisinde dijital pazarlama uygulamalarının değerlendirilmesi. Havacılık ve Uzay Çalışmaları Dergisi, 1(2), 42-63.

İTÜ Çekirdek. (2024). Havacılık sektörünün yükselen teknoloji trendleri. İTÜ Çekirdek Blog. Retrieved from https://blog.itucekirdek.com/havacilik-sektorunun-yukselen-teknoloji-trendleri/

Karaağaoğlu, N., & Ülger, G. (2020). Havayolu şirketlerinin dijital pazarlama iletişiminin yolcu satın alma kararına etkisi. Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 7(2), 176-206.

Katsoni, V., & Poulaki, I. (2021). Digital evolution and emerging revenue management practices: Evidence from Aegean Airlines distribution channels. Journal of Hospitality and Tourism Technology, 12(2), 254-270.

Kibritci Artar, O., & Türkay, U. İ. (2021). Havacılık sektöründe havalimanlarının dijital dönüşümü. Working Paper Series, 2(1), 86-97.

Konacaklı, E., & Karaarslan, E. (2021). Blokzincirinin askeri lojistik takip sistemlerinde kullanılması. In Siber güvenlik ve savunma: Blokzinciri ve kriptografi (pp. 217-237). Ankara, Türkiye: Nobel Yayınevi.

Kovynyov, I., & Mikut, R. (2018). Digital transformation in airport ground operations. arXiv preprint arXiv:1805.09142.

Kulida, E., & Lebedev, V. (2020, September). About the use of artificial intelligence methods in aviation. In 2020 13th International Conference Management of Large-Scale System Development (MLSD) (pp. 1-5). IEEE.

Lane, L. (2003). Price discrimination in the US domestic airline industry: The effect of the internet. Executive Doctorate in Management (EDM) Third Year Research Project, Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University.

Miltiadou, M., Themistocleous, K., & Hadjimitsis, D. G. (2021). Big data intelligence market and secure analytic experiment platform for the aviation industry. arXiv preprint arXiv:2111.09872.

Molchanova, K. M., Trushkina, N. V., & Katerna, O. K. (2020). Digital platforms and their application in the aviation industry. Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management, 3, 83-98.

Northfly Aero. (2024). 2024 havacılık sektörü trendleri: Sürdürülebilirlik ve teknolojinin öncü rolü. Northfly Aero Blog.

Retrieved from https://northfly.aero/blog/2024-havacilik-sektoru-trendleri-surdurulebilirlik-ve-teknolojinin-oncu-rolu/

Özbay, R. D., & Genç, S. Y. (2023). Dijital ekonomi: Sistematik bir literatür araştırması. Journal of Emerging Economies and Policy, 8(2), 606-618.

Özgün, F. (2023). Dijital ekonomi ve Türkiye'nin dijital ekonomi göstergelerinin seçilmiş AB ülkeleri ile karşılaştırmalı analizi. Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, 25(2), 140-182.

Ríos, J., Morate, F. M., Oliva, M., & Hernández, J. C. (2016). Framework to support the aircraft digital counterpart concept with an industrial design view. International Journal of Agile Systems and Management, 9(3), 212-231.

Tan, W., & Masood, T. (2021). Adoption of Industry 4.0 technologies in airport operations: A systematic review. Procedia Computer Science, 180, 35-42.

Ukwandu, E., Ben-Farah, M. A., Hindy, H., Bures, M., Atkinson, R., Tachtatzis, C., ... & Bellekens, X. (2022). Cyber-security challenges in aviation industry: A review of current and future trends. Information, 13(3), 146.

Varnalı, T., & Kete, H. (2024). Dijital ekonomi ve vergilendirme: Trendler ve zorluklar. Gümrük ve Ticaret Dergisi, 11(36), 47-68.

Yalvaç, G. (2024). Havacılık sektöründe teknoloji okuryazarlığı ve müşteri memnuniyetinin bibliyometrik analiz ile incelenmesi. İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 7(1), 55-72.

Yılmaz, Y. (2021). Dijital ekonomiye geçiş süreci, ölçümü ve dijitalleşme verimlilik ilişkisi. İstanbul İktisat Dergisi, 71(1), 283-316.

Zervina, O., & Stukalina, Y. (2023). Factors influencing value proposition in the aviation industry in the context of customer-centric digital economy. In Kabashkin, I., Yatskiv, I., & Prentkovskis, O. (Eds.), Reliability and Statistics in Transportation and Communication. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 640 (pp. 55-67). Springer, Cham.

BÖLÜM XV

İşletmelerin Sürdürülebilirliğinde Dış Kaynak Kullanımının Rolü

Derya ÖZKAN[1]

Giriş

Günümüz şartlarında işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek ve daha verimli olabilmek için rakiplerinden farklı stratejiler geliştirmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bu stratejilerden biri de dış kaynak kullanımıdır. Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin bazı işlevleri veya süreçleri dışarıdan temin ettiği alanında uzman firmalar aracılığı ile gerçekleştirmesi anlamına gelir. İşletmeler bu strateji sayesinde maliyetleri düşürme, esneklik kazanama ve uzmanlık gerektiren alanlarda yüksek kalite elde etme imkânı bulurlar. Ancak dış kaynak kullanımı yalnızca kısa vadeli maliyet

[1] Yüksek lisans öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme ABD, Sakarya/Türkiye, ORCİD: 0000-002-9729-568X, deryagurler42@gmail.com

tasarrufları sağlamanın ötesinde, uzun vadede sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada da önemli rol oynamaktadır.

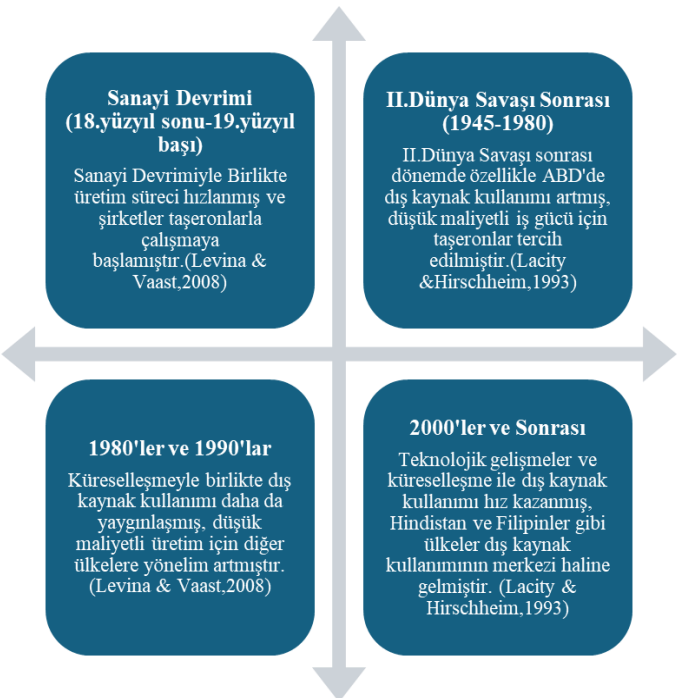
Sürdürülebilirlik çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla işletmelerin uzun vadeli başarılarını ve toplum üzerindeki etkilerini ifade eden bir kavramdır. Bu bağlamda, dış kaynak kullanımının sürdürülebilirlikle nasıl ilişkilendirilebileceği hususu, işletmelerin dış kaynak kullanım stratejilerini tasarlarken göz önünde bulundurmaları gereken önemli bir faktördür. Bu çalışmada temelde, dış kaynak kullanımının işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarına nasıl katkı sağlayabileceği üzerinde durulacaktır. Çalışmanın devamında, dış kaynak kullanımının sürdürülebilirlik bağlamında maliyet, çevre ve toplumsal etkileri ele alınacak, aynı zamanda bu iki kavram arasında etkili bir koordinasyonun nasıl sağlanabileceği tartışılacaktır. Sürdürülebilir dış kaynak kullanımı modelinin, yalnızca ekonomik başarıyı değil, aynı zamanda çevresel dengeyi ve toplumsal iyileşmeyi de gözeten bir yaklaşımı gerektirdiği vurgulanacaktır.

1.Dış Kaynak Kullanımının Tanımı ve Kapsamı

Dış kaynak kullanımı, bir organizasyonun kendi iç iş süreçlerini veya faaliyetlerini, genellikle maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak amacıyla dışarıdaki bir üçüncü taraf hizmet sağlayıcısına devre etmesidir. Bu süreç, bir şirketin üretim, hizmet veya idari işlevlerini dışarıdan temin etmesi olarak tanımlanabilir. Çok farklı uygulama modelleri görülen dış kaynak kullanımı, çeşitli sektörlerde farklı alanları ve faaliyetleri kapsayabilmektedir. Genel olarak, dış kaynak kullanımı, düşük maliyetler, daha fazla uzmanlık

ve organizasyona esneklik sağlamak amacıyla tercih edilebilmektedir.

Dış kaynak kullanımının tarihçesi sanayi devrimi ile başlamış ve zaman içinde önemli dönüşümler geçirmiştir. Başlangıçta dış kaynak kullanımı, genellikle üretim süreçlerinde özellikle iş gücü maliyetlerinin düşük olduğu bölgelerde yapılan üretimle karakterize edilmiş ancak dış kaynak kullanımı kavramı modern anlamda özellikle 1980'lerden itibaren daha yaygın ve çeşitli bir hal almıştır. Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimi Şekil 1.de ana hatları ile özetlenmiştir;



Şekil.1

Dış kaynak kullanımının kökeni, özellikle 1980'li yıllarda Amerikan şirketleri tarafından küreselleşme ve maliyet yönetim stratejilerinin etkisiyle daha belirgin bir hale gelmiştir. O zamandan bu yana, birçok şirket ve işletme, işgücü ve operasyonel süreçlerdeki maliyetleri azaltmak için bu stratejiyi benimsemiştir. Gelişen teknoloji ve küreselleşme ile birlikte dış kaynak kullanımı, yalnızca gelişmiş ülkelerde değil, dünya çapında birçok farklı alanda yaygınlaşmıştır (Quinn ve Hilmer,1994).

Dış kaynak kullanımı, Türkçe yazında da çeşitli şekillerde tanımlanmış ve işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde önemli bir yer edinmiştir. Dış kaynak kullanımı tanımı gereği işletmelerin verimliliğini artırmak ve maliyetleri azaltmak için dışarıdan hizmet alınmasını ifade eder. Aşağıda, Türkçe yazında kullanılan bazı dış kaynak kullanımı tanımlarına değinilecektir;

- Kocaman ve Yıldız (2005) dış kaynak kullanımını, "bir işletmenin kendi faaliyetlerini dışarıdaki bir hizmet sağlayıcısına devretmesi" olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre dış kaynak kullanımı, işletmelerin maliyetlerini düşürmeyi, kaynakları daha verimli kullanmayı ve uzmanlaşmış hizmetlerden faydalanmayı amaçlar. Yazarlar, dış kaynak kullanımının sadece üretim değil, aynı zamanda idari ve destek hizmetleri gibi alanlarda da uygulanabileceğini belirtmişlerdir.
- Güney ve Güngör (2009), dış kaynak kullanımını "bir şirketin iç süreçlerini ve fonksiyonlarını, genellikle maliyetleri düşürmek ve iş süreçlerini iyileştirmek amacıyla dışarıdan temin etmesi" olarak tanımlamışlardır. Bu tanıma göre dış kaynak kullanımı, şirketin temel

faaliyetlerine odaklanmasını sağlar ve işletmelerin küresel rekabet ortamında daha çevik ve esnek olmasına olanak sağlar.

- Akın (2011), dış kaynak kullanımını "bir şirketin iç iş süreçlerini dışarıdan bir tedarikçiye devretme kararı" olarak tanımlamıştır. Bu tanımda, dış kaynak kullanımının şirketin maliyetlerini azaltmak, verimliliği arttırmak ve dış pazarlarda rekabetçi avantaj elde etmek gibi stratejik amaçlarla yapıldığı vurgulanmaktadır. Akın (2011)'a göre, dış kaynak kullanımı yalnızca maliyet avantajı sağlamaz aynı zamanda işletmeleri dış uzmanlık alanlarından faydalanma fırsatı sunar.
- Öztürk ve Çalışkan (2013), dış kaynak kullanımını "bir şirketin belirli işlevlerini, hizmetleri veya ürünlerini dışarıdan temin etmesi" olarak tanımlar. Bu tanıma göre, dış kaynak kullanımı bir organizasyonun faaliyetlerini daha düşük maliyetle, yüksek verimlilikle ve daha hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için önemli bir strateji olabilir. Dış kaynak kullanımının sadece işletmelerin ekonomik hedeflerine ulaşmasına değil aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluklara da katkı sağlayabileceğine dikkat çekerler.
- Cengiz (2017) dış kaynak kullanımını, "bir işletmenin kendi faaliyetlerini veya işlevlerini yerine getirmek için dışarıdan bir tedarikçiyle anlaşma yapması" olarak tanımlar. Cengiz (2017), dış kaynak kullanımının özellikle hizmet sektörü ve teknoloji alanlarında çok yaygın olduğunu belirtmekte ve dış kaynak kullanımının işletmelere uzmanlık, esneklik ve verimlilik gibi faydalar sunduğunu vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, literatürdeki dış kaynak kullanımı tanımları değerlendirildiğinde; işletmelerin maliyetlerini optimize etmeleri, verimliliklerini artırmaları ve rekabet avantajı elde etmeleri amacıyla iş süreçlerini dışarıdan sağlayıcılar yoluyla yapmaları

tanımlarda öne çıkan unsurlardır. Ancak bu tanımlar, dış kaynak kullanımının yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel açıdan da dikkate alınması gerektiğini vurgulayan çeşitli bakış açılarını içermektedir.

Dış kaynak kullanımının kapsamı; yalnızca üretim, iş gücü temini veya hizmet süreçlerini kapsamakla kalmaz, aynı zamanda finans, insan kaynakları, teknoloji ve müşteri hizmetleri gibi farklı alanlarda da uygulanır. Bu bağlamda, dış kaynak kullanımı şu alanlarda yaygın olarak tercih edilmektedir:

Üretim ve İmalat: Şirketler üretim maliyetlerini azaltmak için imalat süreçlerini düşük maliyetli ülkelerdeki tedarikçilere devredebilirler (Çetin, 2011).

Teknoloji ve IT Hizmetleri: Yazılım geliştirme, veri analizi, bilgisayar altyapı yönetimi gibi hizmetlerin dışarıdan temin edilmesi, şirketlerin teknoloji yatırımlarını optimize etmelerine yardımcı olur (Öztürk, 2017).

Müşteri Hizmetleri ve Destek: Çağrı merkezi hizmetleri, online müşteri destek ve benzeri alanlarda dış kaynak kullanımı, maliyet verimliliğini artırırken şirketlerin müşteri ilişkilerini de güçlendirir (Yılmaz,2015).

Lojistik ve Dağıtım: Özellikle küresel tedarik zincirleri ve lojistik süreçlerinde, birçok şirket dış kaynak kullanımıyla taşıma depolama ve dağıtım hizmetlerini dışarıdan alır. Bu verimlilik artışı ve esneklik sağlar. (Tuncer,2016)

Finansal ve Muhasebe Hizmetleri: Muhasebe, finansal raporlama ve vergi hizmetleri de dış kaynak kullanımı ile yapılabilir (Büyük,2012).

İnsan Kaynakları: İşe alım, eğitim, bordro işlemleri ve diğer idari hizmetler dışarıdan temin edilebilir (Özdemir, 2018).

Pazarlama ve Reklam: Dijital pazarlama, sosyal medya yönetimi ve reklamcılık hizmetleri gibi faaliyetler, dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirilebilecek alanlar arasında yer alır. Dış kaynak kullanımı sayesinde firmalar, bu alandaki uzmanlık ve yenilikçi yaklaşımlardan faydalanabilmektedir. (Yılmaz,2015)

1.1.Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin faaliyetlerini daha verimli hale getirmeyi ve maliyetlerini azaltmayı amaçlayan bir yönetim uygulamasıdır. Bu uygulama pek çok avantajı beraberinde getirir dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı başlıca avantajlar aşağıdaki şekilde ele alınabilir:

Maliyet Avantajı

Dış kaynak kullanımının en belirgin avantajlarından biri, maliyetlerin düşürülmesidir. Özellikle işgücü maliyetlerinin düşük olduğu ülkelerde faaliyet gösteren tedarikçilerle iş birliği yapmak, işletmelere önemli tasarruflar sağlar (Çetin, 2011). Dış kaynak kullanımının özellikle üretim süreçlerinde, iş gücü maliyetleri ve üretim maliyetlerini azaltmak için uygun bir yöntem olduğu vurgulanmaktadır. Bu avantaj şirketlerin daha düşük maliyetlerle kaliteli hizmetler veya ürünler sunabilmeleri mümkün kılar.

Odaklanma

Dış kaynak kullanımına yönelen işletmeler, ana faaliyet konusu olamayan işleri bünyeleri dışına çıkardıklarından ana faaliyet alanlarına daha fazla odaklanma fırsatı yakalarlar. Şirketler, dış kaynak sağlayıcılarla çalışarak, kendi stratejik hedeflerine ulaşmaya daha fazla vakit ayırabilirler (Yılmaz, 2015). İşletmelerin dış kaynak kullanımı sayesinde, operasyonel süreçleri üçüncü taraflara devrederek, daha verimli ve stratejik kararlara odaklanabildiklerini belirtmektedir. Bu da şirketin rekabet gücünü arttırır ve yenilikçi projelere yatırım yapmalarına olanak tanır.

Esneklik ve Ölçeklenebilirlik

Dış kaynak kullanımı, işletmelere esneklik sağlar. Özellikle mevsimsel dalgalanmalarda veya talep artışlarında, şirketler dış kaynak sağlayıcılar aracılığıyla hızlı bir şekilde operasyonlarını ölçeklendirebilirler (Öztürk, 2017). Teknolojik hizmetlerin dış kaynak kullanımının, şirketlere hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlama ve talep artışlarına cevap verme yeteneği kazandırdığı ifade edilebilir. Bu esneklik, işletmelerin rekabette öne geçmelerinde önemli rol oynamaktadır.

Uzmanlık ve Kalite

Dış kaynak kullanımı şirketlerin dışarıdan uzmanlık ve teknik bilgi edinmelerine olanak tanır. Bu özellikle teknoloji ve mühendislik alanlarında büyük önem taşımaktadır. Çağrı merkezi ve müşteri hizmetleri gibi alanlarda dış kaynak kullanımının, uzmanlaşmış hizmet sağlayıcılar aracılığıyla daha yüksek kalite hizmetleri sunduğu görülmektedir. Bu hizmetler işletmelere hem maliyet avantajı sağlar hem de hizmet kalitesini artırır (Yılmaz, 2015).

Risklerin Paylaşımı

İşletmeler dış kaynak kullanımı ile operasyonel ve finansal risklerini paylaşma imkânı elde edebilirler. Dış kaynak kullanımının, özellikle finans ve muhasebe süreçlerinde risklerin paylaşılmasına yardımcı olduğu dikkat çekmektedir. Şirketler, üçüncü taraflarla yapılan sözleşmelerle, bu tür operasyonel riskleri azaltabilir ve daha güvenli bir iş ortamı yaratabilirler (Büyük, 2012).

Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı avantajlar maliyet düşüşlerinden stratejik odaklanmaya, esneklikten uzmanlık kazanımına kadar geniş bir alanda yayılmaktadır. Bu avantajlar işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur ve onları daha verimli ve daha etkili hale getirir. Ancak dış kaynak kullanımının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için doğru hizmet sağlayıcılarla çalışmak ve sözleşme yönetimi konusunda dikkatli olmak önemlidir.

Dış kaynak kullanımında başarılı bir strateji için dış kaynak sağlayıcılarını seçerken sadece fiyat faktörünü değil aynı zamanda dış kaynak sağlayıcı firmanın deneyimini, sektörel bilgilerini ve hizmet kalitesinde göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Ayrıca en önemli faktörlerden biri olan sözleşme ayrıntılı ve net olmalıdır. Sözleşmede hizmet seviyeleri, kalite standartları ve gizlilik koşulları gibi önemli unsurlar açıkça belirtilmelidir. Bunun yanında işletmeler ve dış kaynak sağlayıcıları arasında etkili bir iletişim süreci kurulması gereklidir. Her iki taraf da iş süreçlerini düzenli olarak izlemeli ve gerektiğinde hızlı bir şekilde müdahale etmelidir. Dış kaynak kullanımının başarısını değerlendirmek için performans göstergeleri oluşturulmalıdır bu göstergeler hizmet kalitesini ve maliyet etkinliğini ölçmek için kullanılabilmektedir.

1.2.Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

Dış kaynak kullanımının avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Bu durum işletmelerin karşılaştığı çeşitli riskleri içermektedir.

İşletmeler dış kaynak kullanımı yoluyla süreçlerin bazılarını işletme bünyesi dışına çıkardıklarında, bu süreçlerin yönetimi üzerinde daha az kontrol sahibi olurlar. Dış kaynak hizmet sağlayıcılarının kalitesiz iş çıkarması veya beklenen standartlara uymaması, şirketin genel performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Dış kaynak sağlayıcılarıyla veri paylaşımı, özellikle bilgi güvenliği açısından riskler içermektedir. İşletmelerin önemli verilerinin üçüncü şahıslarla paylaşılması, siber saldırılar veya veri ihlali gibi güvenlik açıklarına yol açabilmektedir (Yılmaz, 2020).

Dış kaynak kullanımı sayesinde başlangıçta maliyetlerin düşmesi beklenebilir, ancak uzun vadede dış kaynak kullanımı, sözleşme yönetimi, kalite kontrol ve tedarikçi denetimi gibi ek maliyetler getirebilir bu da beklenen tasarrufları etkileyebilmektedir.

Diğer bir dezavantaj dış kaynak tedarikçileriyle yapılan iş birlikleri, şirketin iç süreçlerine ve işletme kültürüne uyumsuz olabilir. Bu da verimlilik kayıplarına, iş akışında aksamalara ve çalışanlar arasında motivasyon düşüklüğüne yol açabilmektedir (Duman, 2019).

Özellikle farklı coğrafi bölgelerdeki tedarikçilerle çalışmak dil, kültür veya zaman dilimi farkları gibi iletişim sorunlarına yol açabilir. Bu durum da işlerin zamanında ve istenen kalitede tamamlanamamasına neden olabilmektedir (Pekkan ve Koç, 2018).

Bunun yanında, şirketler dış kaynak sağlayıcılarına bağımlı hale gelebilir ve tedarikçiyle yaşanacak bir sorun (örneğin; iflas, hizmet kesintisi veya sözleşme ihlali gibi) işletmenin devamlılığını tehdit edebilir.

Ayrıca dış kaynak kullanımı, şirket içindeki çalışanların iş güvencelerini tehdit edebilir. Bu da çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve içsel tatminsizlik yaratabilir. Bu dezavantajlar dış kaynak kullanımının potansiyel risklerini gösterirken, doğru yönetim ve dikkatli seçimlerle en aza indirilebilir (Güler, 2021).

2. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, bir organizasyonun çevresel, toplumsal ve ekonomik alanlarda uzun vadeli başarıyı sağlamak amacıyla kaynaklarını sorumlu bir şekilde kullanmasını ifade eder. Günümüzde, sürdürülebilirlik sadece işletmelerin çevreye karşı sorumlulukları ile değil bunun yanında ekonomik ve sosyal açılardan da işletmelerin genel stratejilerinin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. İşletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri, çevreye zarar vermeden büyümeyi ve gelişmeyi, çalışan haklarını gözetmeyi ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeyi hedeflemektedir.

2.1.Sürdürülebilirlik Kavramının Tanımı ve Önemi

Sürdürülebilirlik, 1987 yılında Birleşmiş Milletler Brundtland Komisyonu tarafından yayınlanan ‘‘Our Common Future’’ raporunda gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılayabilme kapasitesini tehlikeye atmadan, mevcut nesillerin ihtiyaçlarını karşılama şeklinde tanımlanmıştır (Brundtland, 1987).

İşletmeler için sürdürülebilirlik, yalnızca çevreyi korumakla ilgili değildir. Sürdürülebilirlik aynı zamanda sosyal sorumluluk, etik uygulamalar, adil çalışma koşulları ve ekonomik verimlilikle de doğrudan ilişkilidir. Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakları verimli kullanmayı ve çevreye zarar vermemeyi amaçlarken, toplumsal sürdürülebilirlik, iş gücü haklarına saygı göstermeyi ve toplumların kalkınmasını desteklemeyi ifade eder. (Elkington,1997). Sürdürülebilirlik stratejileri, bu üç boyutu dengeleyerek, işletmelerin sadece kâr amacı gütmek ile kalmayıp, aynı zamanda toplum ve çevreye katkıda bulunmalarını da sağlar.

2.2.İşletmelerde sürdürülebilirlik uygulamaları

İşletmelerde sürdürülebilirlik uygulamaları, çok geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Bu uygulamalar, çevresel etkiyi azaltma, toplumsal sorumlulukları yerine getirme ve ekonomik fayda sağlama alanlarında gerçekleştirilebilir.

Çevresel sürdürülebilirlik: İşletmeler çevresel sürdürülebilirlik sağlamak için birçok strateji geliştirebilmektedir. Bunlar arasında işletmelerde enerji verimliliği sağlamak, faaliyet ve süreçlerde yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, suyun dikkatli kullanımı ve kirletilmemesi ve atıkların geri dönüşümü yer almaktadır. Ayrıca çevresel etkiyi azaltmak için yeşil üretim süreçlerinde yeşil teknolojilere yatırım yapabilmektedirler (Hart, 1995). Bu tür uygulamalar, işletmelerin karbon ayak izlerini küçültmelerine ve çevreye daha saygılı hale gelmelerine yardımcı olmaktadır.

Toplumsal sürdürülebilirlik: İşletmeler, toplumsal sürdürülebilirliği sağlamak için adil iş gücü koşulları oluşturmalı, topluma katkı sağlamalı ve sosyal eşitsizlikleri azaltmalıdırlar. Toplumsal sürdürülebilirlik, işgücüne saygı gösterilmesi, çeşitliliğin teşvik edilmesi, yerel toplumlarla iş birlikleri kurulması gibi birçok unsuru içerir (Sachs, 2005). Ayrıca tedarik zinciri boyunca etik ticaret uygulamalarına ve iş gücü haklarına saygı gösterilmesi önemlidir.

Ekonomik sürdürülebilirlik: Ekonomik sürdürülebilirlik, işletmelerin uzun vadeli finansal sağlığını güvence altına almak amacıyla sürdürülebilir büyüme stratejilerini benimsemeyi içermektedir. İşletmeler, maliyetleri düşürerek, verimliliği artırarak ve yenilikçi ürünler sunarak sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı destekleyebilmektedir. Bu stratejiler, işletmelerin krizlere karşı daha dayanıklı hale gelmelerini sağlar ve rekabet koşullarını güçlendirir (Porter ve Kramer, 2011).

2.3.İşletmelerin Sürdürülebilirlikte Karşılaştığı Zorluklar

Kısa Vadeli Kar Hedefleri	Tedarik Zinciri Yönetimi	Kurumsal Kültür ve Yönetim Desteği
•Birçok işletme sürdürülebilirlik projelerinin uzun vadeli faydalarını görmekte zorlanabilir .Bu genellikle sürdürülebilir uygulamalara yatırım yapmanın başlangıç maliyetlerini yüksek olması ve şirketlerin bu yatırımlardan kısa vadeli getiri beklentisinin baskısı altında olmaları nedeniyle ortaya çıkar. Bu da sürdürülebilirlik uygulamalarını erteleme veya yavaşlatma eğilimi yaratabilir (Epstein, 2006).	•Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için, işletmeler yalnızca kendi operasyonlarında değil, tedarik zincirlerinde de sorumlu davranmak zorundadır. Bu küresel tedarik zincirlerinin karmaşıklığı ve farklı bölgelerdeki çeşitli yasal ve etik standartlar göz önüne alındığında oldukça zorlayıcı olabilmektedir. Çevre ve işgücü standartlarına uygun tedarikçiler bulmak, yüksek maliyetler ve operasyonel zorluklarla karşı karşıya kalmak anlamına gelmektedir (Lacity ve Hirscheim,1993).	•İşletmenizin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılabilmesi için kurumsal kültürün bu hedefleri benimsemesi ve yönetim seviyesinin bu konuda kararlar alması gerekmektedir. Bazı işletmelerde sürdürülebilirlik kültürünün yerleşmesi zaman alabilir. Yöneticilerin ve liderlerin sürdürülebilirlik konusundaki bağlılıkları organizasyonun bu hedeflere ulaşma hızını doğrudan etkileyebilmektedir.

Şekil.2

3.Dış Kaynak Kullanımının Sürdürülebilirliğe Etkileri

Dış kaynak kullanımı (outsourcing), bir organizasyonun belirli işlevleri veya süreçleri, uzmanlaşmış dış tedarikçilere devretmesi anlamına gelmektedir. Bu uygulama genellikle maliyetleri düşürmek, verimliliği artırmak ve belirli iş alanlarında uzmanlıktan faydalanmak amacıyla tercih edilebilmektedir. Ancak dış kaynak kullanımı, sadece ekonomik yararlar ortaya çıkarmaz, bunun yanında sürdürülebilirlik açısından da önemli etkiler yaratır. Bu etki hem çevresel hem toplumsal hem de ekonomik açıdan çeşitli boyutlara sahiptir.

3.1.Çevresel Etkiler

Dış kaynak kullanımı, çevresel sürdürülebilirlik açısından çift yönlü bir etkiye sahiptir. Bir taraftan, üretim süreçlerinin daha düşük maliyetlerle gerçekleştirilebilmesi ve kaynakların daha verimli kullanılabilmesi, çevresel karbon ayak izinin küçülmesine yardımcı olabilir. Örneğin; bir şirket üretim süreçlerini, daha çevre dostu teknolojilere sahip bir tedarikçiyi dış kaynak sağlayıcı olarak tercih edebilir ve böylece faaliyetlerinin çevresel etkilerini azaltabilir (Lacity ve Hirschheim,1993).

Bununla birlikte dış kaynak kullanımı, daha düşük maliyet arayışında yapılan tercihlerin çevresel standartlardan ödün verilmesine yol açabilmesi riski taşır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, düşük işgücü maliyetleri ve çevre koruma yasalarının daha zayıf olması, şirketlerin sürdürülebilir olmayan yöntemlere başvurmalarına yol açabilmektedir. Bu durum işgücü sömürüsü ve çevre kirliliği gibi sorunları da beraberinde getirebilmektedir (Hart,1995). Bu sebeple, dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan seçimlerin çevresel sorumlulukları da gözetmesi gerektiği düşünülmektedir.

3.2.Toplumsal Etkiler

Dış kaynak kullanımının toplumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi genellikle iş gücü üzerinde belirginleşmektedir. Dış kaynak kullanımı, gelişmiş ülkelerdeki işgücünün yerini daha düşük ücretli iş gücü sağlayan gelişmekte olan ülkelerdeki işgücüne bırakması anlamına gelebilir. Bu durum bazı topluluklarda ekonomik fırsatları artırabilirken, diğerlerinde iş gücü istihdamını

olumsuz etkileyebilmektedir (Carmel ve Tjia, 2005). Ayrıca dış kaynak kullanımı sayesinde bazı gelişmekte olan ülkeler, teknoloji eğitim ve iş gücü becerileri açısından gelişim gösterebilir (Sachs, 2005).

Ancak dış kaynak kullanımının olumsuz etkileri de olabilir: düşük ücretler, kötü çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi konular bunlardan birkaçına örnek gösterilebilir. Bu tür olumsuz toplumsal etkiler özellikle etik sorumlulukların yetersiz olduğu durumlarda daha belirgin hale gelir.

Şirketlerin, sürdürülebilirlik stratejilerini yalnızca çevresel değil aynı zamanda sosyal sorumluluk alanında da sağlam bir şekilde belirlemeleri gerekmektedir. Adil ticaret ve iş gücü hakları gibi unsurlar dış kaynak kullanımının sürdürülebilir bir biçimde gerçekleştirilmesi için önemlidir.

3.3.Ekonomik Etkiler

Dış kaynak kullanımının ekonomik sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi, sadece kısa vadeli maliyet tasarrufları ile sınırlı değildir. Uzun vadeli ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel etkilerin ve toplumsal sorumlulukların da göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgular. Dış kaynak kullanımı özellikle çevre dostu üretim yöntemlerinin benimsenmesi ve yerel kalkınmaya katkıda bulunması noktasında önemli bir rol oynamaktadır. Türkiye'de dış kaynak kullanımının sürdürülebilirliğe katkı sağlaması için çevre dostu teknolojilere ve çalışan haklarına duyarlı stratejiler benimsemesi gerekmektedir (Ertürk, 2015).

Dış kaynak kullanımı şirketler için maliyet tasarrufu sağlarken, ekonomiye olan etkisi karmaşık olabilmektedir. Gelişmiş ülkelerde dış kaynak kullanımının yoğunlaşması, yurt içi istihdamı olumsuz etkileyebilir ve ülkelerin iş gücü kaybına neden olabilmektedir.

Sonuç

Dış kaynak kullanımı, işletmeler için maliyet düşürme, verimliliği artırma ve kendi uzmanlık alanlarına odaklanma gibi birçok avantaj sunarken sürdürülebilirlik açısından da ciddi fırsatlar yaratmaktadır. Dış kaynak kullanımında sadece kısa vadeli finansal kazançlarla sınırlı kalınmamalı, aynı zamanda çevresel, toplumsal ve ekonomik sürdürülebilirlik kriterlerini de göz önünde bulundurulmalıdır. Günümüzde dış kaynak kullanımının etkileri yalnızca şirketler düzeyinde değil küresel ölçekte de önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Şirketler dış kaynak sağlarken faaliyetlerinin çevre üzerinde yaratacağı etkiler, toplumsal adalet ve eşitlik, çalışan hakları ve ekonomik kalkınma gibi alanlarda daha sorumlu ve bilinçli kararlar almak zorundadır.

Çevresel sürdürülebilirlik açısından, dış kaynak kullanımı daha verimli üretim süreçleri ve çevre dostu teknolojilerle desteklendiğinde önemli bir fırsat sunabilir. Ancak düşük maliyetli üretim arayışının çevreye zarar verecek şekilde, düşük çevre standartlarına sahip tedarikçilere yönelmesi, ciddi çevresel olumsuzluklara yol açabilmektedir. Bu nedenle, şirketlerin dış kaynak kullanımında sadece maliyetlere odaklanmak yerine, çevresel denetim ve sürdürülebilirlik kriterlerini de göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Ayrıca, dış kaynak kullanımın

yalnızca doğrudan çevresel etkilere değil, aynı zamanda dolaylı etkilerine de dikkat etmeleri gerekmektedir Üretim süreçlerinin yer değiştirilmesi, taşımacılık ve lojistik faaliyetlerinin artmasına ve karbon salınımının yükselmesine neden olabilir.

Toplumsal açıdan bakıldığında ise, dış kaynak kullanımının iş gücü üzerindeki etkileri karmaşık olabilmektedir. Dış kaynak kullanımının yaygınlaşması, gelişmiş ülkelerde iş gücünün iş kaybına uğramamasına, ekonomik eşitsizlik ve iş güvencesizliğinin artışına neden olabilmektedir. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerde dış kaynak kullanımı, yerel ekonomilere katkı sağlayarak istihdamı arttırabilir ve ekonomik kalkınmayı da teşvik edebilir. Ancak bu süreçlerin adil, eşit ve etik bir şekilde gerçekleştirilmesi önemlidir. Şirketlerin, tedarik zincirindeki tedarikçilerin çalışma koşullarını denetlemesi, düşük ücretli iş gücü ve kötü çalışma koşulları gibi olumsuz etkilerin önlenmesi, toplumsal sürdürülebilirlik açısından kritik bir yol oynamaktadır. Ayrıca, dış kaynak kullanımı ile birlikte işgücünün yetenek geliştirme ve eğitim fırsatlarına erişimi de arttırılabilmektedir. Bu tür bir yaklaşım hem yerel iş gücünü geliştirmekte hem de uzun vadede ekonomik büyümeye katkı sağlamaktadır.

Ekonomik sürdürülebilirlik ise dış kaynak kullanımının en çok tartışılan alanlarından biridir. Dış kaynak kullanımı, maliyet düşürme ve rekabet avantajı sağlama konusunda işletmelere büyük fırsatlar sunmaktadır. Ancak bu süreçlerin ekonomik etkileri yalnızca şirketlerin kazançları ile sınırlı kalmamaktadır. Dış kaynak kullanımının, yerel ekonomilere ve toplumsal yapıya olan uzun vadeli etkileri de göz önünde bulundurulmalıdır. Dış kaynak kullanımının ekonomik faydalarının eşit dağıtılması, kalkınmanın

teşvik edilmesi ve işgücü gelişimi gibi faktörler, sürdürülebilir ekonomik kalkınma için kritik önem taşıyabilmektedir. Bunun yanında dış kaynak kullanımının yalnızca maliyet tasarrufu sağlamak amacıyla değil aynı zamanda uzun vadede sürdürülebilir hedeflere uyumlu olması gerektiği vurgulanmalıdır.

Son olarak sürdürülebilirlik sadece çevresel, toplumsal ve ekonomik boyutlarda değil, aynı zamanda etik bir çerçevede de ele alınmalıdır. Şirketlerin dış kaynak kullanımı süreçlerinde etik sorumluluklarını yerine getirmeleri, iş gücü ve çalışan hakları, adil ticaret, çevresel koruma gibi unsurları ön planda tutarak karar almaları gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı sadece maliyet odaklı değil, aynı zamanda toplumsal eşitlik ve çevre dostu uygulamaları da içeren bir odağa sahip olmalıdır. İşletmelerin, tedarikçileriyle uzun vadeli ilişkiler kurarak hem çevresel hem de toplumsal sorumlulukları yerine getirmeleri, sürdürülebilir kalkınmanın temellerini oluşturabilmektedir. Bu bağlamda dış kaynak kullanımının geleceği, yalnızca finansal kazançlardan değil, aynı zamanda etik ve sürdürülebilir değerlerden de beslenmelidir.

Dış kaynak kullanımının sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi, pek çok fırsat sunmasına karşın oldukça dikkatli bir şekilde yönetilmesi gereken bir süreçtir. İşletmelerin, yalnızca kısa vadeli kâr elde etme amacı gütmek yerine, uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine hizmet eden stratejiler benimsemeleri gerekmektedir. Bu süreçte çevresel, toplumsal ve ekonomik boyutların dengeli bir şekilde ele alarak daha adil ve daha sürdürülebilir bir ekonomi yaratılabilir.

Kaynakça

Akın, M. (2011). Dış Kaynak Kullanımının Stratejik Avantajları: Türk İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 45-59.

Bruntland, G.H. (1987). Our Common Future:Report of the World Commision on Enviroment and Development. *Oxfot University Press.*

Büyük, M. (2012). ‘‘Finansal ve Muhasebe Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı’’ *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*,4(1),88-99.

Carmel, E, &Tjia, P. (2005). Offshoring Information Technology: Sourcing and Outsourcing to a Global Workforce. *Cambridge University Press.*

Cengiz, E. (2017). Dış Kaynak Kullanımı ve Rekabetçi Stratejiler: Bir Durum Çalışması. *Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları.*

Çetin, M. (2011). ‘‘Dış Kaynak Kullanımının Türkiye’deki İmalat Sektöründeki Uygulamaları’’. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 40(3),125-137.

Duman, M. (2019). Maliyet Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımı: Karşılaşılan Zorluklar. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları*.

Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Bussiness. *Capstone Publishing.*

Epstein,M.J (2006). Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impact. *Greenleaf Publishing.*

Ertürk, A. (2015). Küresel Ekonomik Kriz ve Sürdürülebilir Kalkınma: Bir Analiz. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2),45-66.

Güler, İ. (2021). Dış Kaynak Kullanımının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkileri. *İşletme ve Yönetim Dergisi, 24*(4), 67-82.

Güney, A., & Güngör, M. (2009). Dış Kaynak Kullanımı ve Sürdürülebilirlik: Yeni Perspektifler. *İstanbul: Beta Yayınları.*

Hart, S.L. (1985). The Competitive İmplications of Environmental Strategy. *Bussiness Horizons,* 28(4),20-28.

Kocaman, B., & Yıldız, E. (2005). Dış Kaynak Kullanımı ve İşyeri Verimliliği. *Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Dergisi,* 17(2), 201-215.

Kramer, M.R. (2011). The Link Between Corporate Social Responsibility and Financal Performance: A Research Agenda.Acedemy of Management Perspectives, 25(1),52-73.

Lacity, M. C., & Hirschheim, R. (1993). The outsourcing debate: A framework for understanding and analysis. *Journal of Information Technology, 8*(3), 185-203.

Levina, N., & Vaast, E. (2008). Innovating or Exploiting? The Role of Information Technology in Outsourcing. *Information Systems Research,* 19(3),305-323.

Özdemir, A. (2018). ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Rolü.’’ *İnsan Kaynakları Dergisi,*11(2),22-30.

Öztürk, M. (2017). ‘‘Teknolojik Hizmetler ve Dış Kaynak Kullanımı’’ *Elektronik Ticaret ve Teknoloji Dergisi*,5(2),75-90.

Öztürk, M., & Çalışkan, A. (2013). İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımının Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 12(4), 125-142.

Pekkan, A., ve Koç, B. (2018). Dış Kaynak Kullanımı ve İş Güvenliği. *İşletme Araştırmaları Dergisi,* 11(3), 45-56.

Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. Sloan Management Review, 35(4), 43-55

Sachs, J.D. (2005). The End of Powerty: Economic Posibilities for Our Time. *Penguin Press*

Tuncer, İ. (2016). "Dış Kaynak Kullanımının İşletmelerdeki Rolü ve Uygulama Alanları." *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 45(2), 232-246

Yılmaz, A. (2020). Dış Kaynak Kullanımının İşletmeler Üzerindeki Etkileri.*İstanbul Üniversitesi Yayınları.*

Yılmaz, S. (2015). ‘‘Müşteri Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Önemi’’ *İşletme Araştırmaları Dergisi*,7(1),45-60.

BÖLÜM XVI

Dengeli Puan Kartı ile Sürdürülebilirlik Yönetimi

Fatmanur AVAR ÇALIŞKAN[1]

Giriş

Günümüzde, işletmelerin birçoğu rekabet gücünün yüksek olduğu piyasalarda yer almakta, bu da onların varlıklarını sürdürmek ve karlılıklarını arttırmak için yönetimlerini farklı stratejiler ile desteklemelerini gerektirmektedir. Dolayısıyla firmaların rekabet gücünü yükseltebilmek için sürekli çaba sarf ettiklerini söylemek mümkündür. Sürdürülebilirlik kavramının doğru yönetimi işletmeleri rekabet avantajı yaratmada bir adım öne taşımaktadır (Flint, vd., 2009).

Sürdürülebilirlik, bir firmanın çalışmalarına çevresel, sağlık ve sosyal değerlerin dâhil edilmesidir (Ojo vd., 2015). Bir firmanın

[1] Öğr. Gör. Dr. İzmir Kavram Meslek Yüksekokulu, Dış Ticaret Bölümü, Dış Ticaret Programı, İzmir/Türkiye, Orcid:0000-0001-5831-908X, fatmanur.avar@kavram.edu.tr

tedarik zincirinde yer alan tüm faaliyetlere ilişkin karar alma sürecine sürdürülebilirliği dâhil etmesi gerekir. Porter ve van der Linde (1995), sürdürülebilir performanstaki iyileşmenin, işletmenin rekabet gücüne katkıda bulunduğuna dikkat çekmişlerdir. Bu rekabet gücüne ise ancak ısrarlı ve dinamik bir yapıya sahip olan işletmelerin ulaşabilmesi mümkündür (Wandemberg, 2015).

Dengeli puan kartı (BSC), tüm yöneticilerin kilit faaliyetlerini kontrol etmelerine ve izlemelerine yardımcı olan yeni bir yönetim kavramıdır (Hakkak, vd., 2015). Stratejiye dayalı dengeli bir puan kartı sistemi, bir şirketin kurumsal kapasite, verimli iş süreçleri, müşteri değeri, paydaş memnuniyeti, sürdürülebilirlik performansı ve finansal sonuçlar arasındaki bağlantıyı tanımlayan "Stratejinin Hikayesi" nin işbirlikçi gelişimini içerir (Rohm, vd., 2011). Literatürde Dengeli Puan Kartı'nın son 20 yılın en kalıcı iş yönetimi fikirlerinden biri olduğuna yer verilmiş ve Fortune 500 şirketlerinin yarısından fazlası ve birçok hükümet ve kar amacı gütmeyen kuruluş tarafından kabul edilmiş olduğu da belirtilmiştir.

Birçok şirketin sürdürülebilirlik yönetimini araştırmasına ve sürdürülebilirlik raporları yayınlamasına rağmen, bu çabadaki ana odak noktaları belirsizliğini korumaktadır (Baumgartner, vd., 2010). Genellikle, sürdürülebilirlik konularının açık bir stratejiden çok, tesadüfen takip edildiği görülmektedir. Literatürde, genel olarak işletmeler tarafından benimsenen sürdürülebilirlik yönetiminin istikrarlı bir şekilde devam ettirilmediğine değinilmiştir (Baumgartner, vd., 2010). Stratejik bir yönetim aracı olarak Dengeli Puan Kartı, bir işletmenin stratejik olarak önemli olan ana konularını belirler ve bir firmanın stratejisinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bu konuların nedensel katkısını

belirtir ve istikrara yardımcı olur (Figge, vd., 2002; Kaplan, vd., 1997).

Bu doğrultuda, çalışmanın amacı, işletmelerin benimsediği sürdürülebilirlik yönetim tarzının dengeli puan kartları ile nasıl iyileştirilebileceğini belirlemektir. Çalışmada, küresel çapta faaliyet gösteren işletmelerin dengeli puan kartı ve sürdürülebilirlik yönetim şekillerinden örnekler verilmektedir. Ayrıca çalışmada, bugün ve gelecekte firmaların rekabet üstünlüğünü sağlamaları açısından dengeli puan kartı ile sürdürülebilirlik yönetimi açısından kendilerini nasıl geliştirebileceklerine dair öneriler sunulacaktır.

Literatür Taraması

Kavramsal Olarak Dengeli Puan Kartı

Performans değerlendirmesi, işletmelerde karar almada altyapı oluşturabilecek bilgileri elde etmenin en iyi yollarından biridir. Dengeli puan kartı kavramı, ilk olarak Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında Harvard İşletme Okulu'nda geliştirilmiş modern bir performans ölçüm sistemidir (Johnson, vd., 2007). Esas olarak, finansal performans ve geleneksel olarak yalnızca maddi varlıklara odaklanan yerleşik performans ölçüm sistemlerini iyileştirmek amacıyla ortaya atılmıştır (Möller, vd., 2005). Piyasada artan rekabete ve finansal ölçümlere ek olarak, performans kavramı, farklı yönleri ile ele alınmıştır (Hakkak, vd., 2015; Kaplan vd., 2005). Dengeli puan kartı, geleneksel olandan çok daha geniş bir yaklaşım kullanarak, müşterileri, süreçleri ve örgütsel öğrenmeyi de ek konular ve perspektifler olarak göz önünde bulundurur (Möller, vd., 2005). Bunu yaparak Kaplan ve Norton (1996), bir şirketin

yüksek kaliteli ürün ve hizmetler, motive ve vasıflı çalışanlar, duyarlı ve öngörülebilir iç süreçler ve memnun ve sadık müşteriler gibi maddi olmayan ve entelektüel kazançların değerlemesini dâhil etme amacını taşır. Dolayısıyla, dengeli puan kartının, geçmiş performansın finansal ölçüm ve verilerini, gelecekte beklenen performansın itici güçlerinin ölçümleriyle tamamlamayı hedeflediği söylenebilir.

Dengeli puan kartlarının ana hedefleri ve ölçümleri söz konusu işletmenin vizyon ve stratejilerinden türetilir (Kaplan, vd., 1996). Ayrıca, işletmenin stratejisinde ana hatlarıyla belirtilen misyonunu daha somut ölçülebilir hedeflere, performans ölçümlerine dönüştüren bir araç sağlar (Hakkak, vd., 2015). Buradan yola çıkarak, dengeli puan kartlarının performans ölçümünde işletmenin stratejik hedefleri, misyonu ve vizyonu ile yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Dengeli Puan Kartının çerçevesi dört perspektiften oluşur (bkz. Tablo 1). Bu dört temel perspektif ile dengeli puan kartı uygun, tutarlı ve dengeli bir dizi anahtar performans göstergesinden meydana gelmektedir. Birlikte ele alındıklarında, bu dört gösterge, işletmelerin ve alt birimlerinin yaptıkları bir dizi faaliyetin ve sonucuna bakılarak bu faaliyetlerin performansı iyileştirip iyileştirmediğini ortaya koyar (Schaltegger, vd., 2017). Rabbani vd., (2014), yapılan araştırmalara göre, BSC'yi düzenli olarak kullanan kuruluşların %80'inin işletme performansında iyileşme bildirmiş olduğunu ve bunların % 66'sının da karda bir artış rapor etmiş olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 1: Dengeli Puan Kartının Dört Boyutu

Finansal Boyut İşletmenin hissedarlarına sağladığı nihai sonuçları ölçer.	Müşteri Boyutu Pazar payının yanı sıra, müşteri ihtiyaçları ve müşteri tatminine odaklanır.
İç Süreçler Boyutu İşletmeye yön veren önemli iç süreçlerin performansına dikkat çeker.	Örgütsel Öğrenme Boyutu İlgiyi, gelecekteki tüm başarıların temeli olan insanlar ve örgütün altyapısına yönlendirir.

Kaynak: Möller, vd., 2005; Kaplan, vd., 1996

Finansal Boyut: Dengeli puan kartı, finansal boyutu ve kar maksimizasyonunu bir işletmenin nihai hedefi olarak değerlendirir (Hakkak, vd., 2015). Finansal boyuta dayalı olan ölçümler, bir kuruluşun tüm hissedarları açısından performansı belirlemeye yönelik bir gösterge olarak görülen ölçümlerdir. Bu boyut, kâr oranı, nakit akışı, yatırım yapılan sermaye getirisi, ekonomik katma değer, toplam aktiflerin getirisi ve finansal oranlar ölçülerek elde edilen bir kuruluşun finansal kaynaklarının harcamaları ile yakından ilgilidir (Milis, vd., 2004). Finansal boyutta, geleneksel yönetim ve muhasebe sistemlerine benzer hedefler önemlidir, fakat şirketin gelecekteki karlılığı için değer itici güçlere de odaklanması onu gelenekselden ayırır (Bieker, vd., 2002). Finansal perspektif, bir stratejinin dönüşümünün ekonomik başarıda iyileşme sağlayıp sağlamadığını gösterir (Figge, vd., 2002). Böylece, iki rolü aynı anda üstlenmiş olur.

Müşteri Boyutu: Bir örgütü rakiplerinden daha önde tutmanın yolu, müşterilerle ilişkileri oluşturmak, bu ilişkileri sürdürmek ve derinleştirmektir; bu en önemli işletme stratejisidir (Kaplan ve Norton, 2004). Dengeli puan kartı ölçümünde müşteri boyutu çok önemli bir yere sahiptir. Model, ürünlerde müşteri

memnuniyeti, müşteri şikâyetlerini ele alma, ürünlerin müşterilere zamanında teslim edilmesi ve şikâyetlerinin azaltılması gibi durumlarla ilgilenir (Wongrassamee, vd., 2003). Buna ek olarak müşteri boyutu, bir işletmenin rekabet ettiği müşteri / pazar segmentlerini de tanımlar (Bieker, vd., 2002). Bir işletmenin piyasa bazlı yönetimi açısından bu boyut, iç süreçlerin, hizmetlerin ve ürünlerin mevcut ve gelecekteki pazarların ihtiyaçları ile uyumlu hale getirilmesini mümkün kılmaktadır (Figge, vd., 2002).

İç Süreçler Boyutu: Bu boyut, işletmelerin hedef pazarlardaki müşterilerin ve hissedarların beklentilerini karşılamasını sağlayan iç iş süreçlerini tanımlar. İç süreçler çerçevesinde firmalar, müşterilerin ve hissedarların hedeflerine ulaşmalarında önem taşıyan inovasyon, üretim ve satış sonrası hizmetler gibi içsel değer yaratan süreçleri tanımlamalı ve verimli bir şekilde yapılandırmalıdır (Figge, vd., 2002; Kaplan, vd., 1997). Yani bu boyutun temel olarak paydaşların memnuniyetine yönelik olduğunu söylemek mümkündür. Burada sözü geçen paydaşlar; hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve bir bütün olarak toplum gibi stratejik gruplardır (Bieker, vd., 2002). Bu boyut, önceki iki boyutu güçlendirmekte ve kazanılan gelirin pazarlama maliyetlerine oranı, tam zamanlı personelin net geliri, toplam gelir toplam personel sayısına oranı, fikirleri ürüne dönüştürmek için gereken süre ve yıllık maliyet artışı gibi durumları da ele almaktadır (Wongrassamee, vd., 2003).

Örgütsel Öğrenme Boyutu: Literatürde gelişim ve öğrenme perspektifi olarak da adlandırılan bu boyut, diğer üç boyutun hedeflerine ulaşmaları için gerekli olan altyapıyı tanımlar (Figge, vd., 2002). Örgütsel öğrenme kriterleri; çalışanların güçlendirilmesi,

bilgi sisteminin kalitesi ve örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli araç ve gereçlerin düzenlenmesi ile ilgilidir (Wongrassamee, vd., 2003).

Dengeli puan kartı, bir yönetim sistemi olarak içeriğinde ve gelişiminde yukarıdan aşağı yönelimlidir. Yani, stratejiyi açıklığa kavuşturmak ve yorumlamak için üst yönetimin strateji üzerinde anlaşması gerekir (Figge, vd., 2002). Bir işletmenin amacı, formüle edilmiş bir BSC şeklinde ortak ve anlaşılır bir stratejik temel oluşturmak olmalıdır. Bu nedenle, sözel olarak formüle edilmiş strateji, hedefler ve ölçümler açısından yorumlanmalı ve nedensel olarak birbirleriyle bağlantılı olmalıdır (Radcliffe, 1999).

Özetle, dengeli puan kartı, dört boyutu ile stratejik hedefleri finansal sonuçlara bağlamak için oluşturulmuş bir araçtır. Dolayısıyla, işletmelerin çeşitli süreçlerinin ve ekonomik performansının iyileştirilmesini hedeflediği söylenebilir. Hem finansal hem de finansal olmayan yönleriyle ortaya çıkan dengeli puan kartı, kurumsal sürdürülebilirliğin yönetimi ile ilgili yüksek bir potansiyel sağlayan açık bir şekilde yapılandırılmış bir yönetim aracıdır (Bieker, vd., 2002).

Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik veya sürdürülebilir kalkınma kavramı, sürdürülebilirlik değerlendirmesinin temelini açıkça oluşturmaktadır (Pope, vd., 2004). Sürdürülebilir kalkınma ilk olarak 1987'de Brundtland Komisyonu tarafından “Bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin de kendi ihtiyaçlarını karşılamalarından ödün vermeden karşılamak” şeklinde tanımlanmaktadır (Tıraş, 2012).

Sürdürülebilirlik, kurumsal strateji ve performansı etkileyen bir dizi yapısal değişiklik için kapsayıcı bir terimdir ve işletmeler için şu sebeplerden dolayı zorunlu hale gelmiştir (Rohm, vd., 2011):

- Artan nüfus ile ilgili artan çevresel baskılar
- Milyarlarca insanın orta sınıfa katılmayı hedeflemesiyle oluşan kaynak kıtlığı ve enerji ve malzemeler için artan maliyetler
- Güvenli ve doğal ürünlere yönelik tüketici talebinin artması
- İnternet ve sosyal medyadan kaynaklanan yüksek düzeyde şeffaflık
- İşçi toplulukları ve diğer paydaşlar tarafından hesap verebilirlik ve katılım için güçlenen talepler

Firmaların, kilit paydaşların çıkarlarını sürekli olarak göz ardı ettikleri takdirde uzun vadede başarılı olamayacakları neredeyse bir gerçektir (Norman, vd., 2004). Bu da onları, gün geçtikçe sürdürülebilirlik konusuna daha da çok yaklaştırmaktadır.

Sürdürülebilir kalkınma kentbilim terimleri sözlüğünde "çevre değerlerinin ve doğal kaynakların savurganlığa yol açmayacak biçimde akılcı yöntemlerle, bugünkü ve gelecek kuşakların hak ve yararları da göz önünde bulundurularak kullanılması ilkesinden özveride bulunmaksızın, ekonomik gelişmenin sağlanması" şeklinde tanımlanmıştır (Keleş, 1998). Buradan yola çıkılarak, sürdürülebilir kalkınmanın uzun vadeli bir anlayış olduğu ve çevresel sağlık ve doğal kaynakları dikkate aldığını belirtmek mümkündür. Sürdürülebilir kalkınmanın hedeflerinin daha iyi anlaşılabilmesi için evrensel ihtiyaca karşılık gelebilecek amaçlar belirlenmiştir. 2015 yılında Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nde kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma için 2030 Gündemi belgesinde 17 maddeden oluşan sürdürülebilir kalkınma amaçları (bkz. Tablo 2)

yayınlanmış ve 2016 yılı itibariyle uygulamaya koyulmuştur. Bu amaçlar evrenseldir ve "kimseyi geride bırakmamak-no one left behind" sloganını taşımaktadır (Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Değerlendirme Raporu, 2019).

Tablo 2: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

Yoksulluğun tüm biçimlerini her yerde sona erdirmek
Açlığı bitirmek, gıda güvenliğine ve iyi beslenmeye ulaşmak ve sürdürülebilir tarımı desteklemek
Sağlıklı ve kaliteli yaşamı her yaşta güvence altına almak
Kapsayıcı ve hakkaniyete dayanan nitelikli eğitimi sağlamak ve herkes için yaşam boyu öğrenim fırsatlarını teşvik etmek
Cinsiyet eşitliğini sağlamak ve tüm kadınlar ile kız çocuklarını güçlendirmek
Herkes için erişilebilir su ve atık su hizmetlerini ve sürdürülebilir su yönetimini güvence altına almak
Herkes için karşılanabilir, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerjiye erişimi sağlamak
İstikrarlı, kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi, tam ve üretken istihdamı ve herkes için insana yakışır işleri desteklemek
Dayanıklı altyapılar tesis etmek, kapsayıcı ve sürdürülebilir sanayileşmeyi desteklemek ve yenilikçiliği güçlendirmek
Ülkelerin içinde ve arasında eşitsizlikleri azaltmak
Şehirleri ve insan yerleşimlerini kapsayıcı, güvenli, dayanıklı ve sürdürülebilir kılmak
Bilinçli üretim ve tüketim kalıplarını sağlamak
İklim değişikliği ve etkileri ile mücadele için acilen eyleme geçmek
Sürdürülebilir kalkınma için okyanusları, denizleri ve deniz kaynaklarını korumak ve sürdürülebilir kullanmak
Karasal ekosistemleri korumak, iyileştirmek ve sürdürülebilir kullanımını desteklemek; sürdürülebilir orman yönetimini sağlamak; çölleşme ile mücadele etmek; arazi bozunumunu durdurmak ve tersine çevirmek; biyolojik çeşitlilik kaybını engellemek
Sürdürülebilir kalkınma için barışçıl ve kapsayıcı toplumlar tesis etmek, herkes için adalete erişimi sağlamak ve her düzeyde etkili, hesap verebilir ve kapsayıcı kurumlar oluşturmak

Uygulama araçlarını güçlendirmek ve sürdürülebilir kalkınma için küresel ortaklığı canlandırmak

Kaynak: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Değerlendirme Raporu, 2019

17 maddede birleşen amaçlar yasal olarak bağlayıcı değildir, fakat her ülkenin amaçları gerçekleştirmek için ulusal bazda harekete geçmesi beklenmektedir. Türkiye'de Strateji ve Bütçe Başkanlığı bu amaçların gerçekleştirilmesi adına planlar hazırlanması amaçların uygulanması ve izlenmesinden sorumludur.

Üçlü Bilanço Yaklaşımı

Sürdürülebilirlik, işletmelerin, kâr amacı gütmeyen kuruluşların ve hükümetlerin sıklıkla dile getirildiği bir hedef olmakla birlikte, bir kuruluşun sürdürülebilirlik derecesini veya sürdürülebilir büyümesini takip etme derecesini ölçmek için yeterli olmayabilir (Slaper, vd., 2011). John Elkington, 1990'ların ortalarında Amerika'da kurumsal performansı ölçümü için yeni bir yaklaşım ile sürdürülebilirliği ölçmeye çalışmış ve Üçlü Bilanço Yaklaşımı (TBL) olarak adlandırılan kavramı ortaya çıkarmıştır (Norman, vd., 2004). TBL çerçevesinin altında yatan fikir, bir işletmenin başarısının ve sürdürülebilirliğinin yalnızca finansal sonuçlar ile ölçülemeyeceği, aynı zamanda sosyal, etik ve çevresel performansıyla da ölçülebilmesi gerektiğidir. Dolayısıyla, TBL muhasebe perspektifi, geleneksel olarak ekonomik boyuta odaklanmanın ötesine geçerek ve sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği de performans ölçümlerine dâhil ederek sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemek için önemli bir araç haline

gelmiştir. TBL boyutları genel olarak 3P adı ile de anılmaktadır; insan (people), gezegen (planet) ve kâr (profit) (Slaper, vd., 2011).

TBL terimi, 2000'lerden bu yana çok hızlı bir yayılım göstermiştir. Global Reporting Initiative ve AccountAbility gibi kuruluşlar, TBL kavramını kurumsal dünyada kullanılmak üzere benimsemiş ve tanıtmıştır (Norman, vd., 2004). Büyük kuruluşlar da kavramı benimsemiş, AT&T, Dow Chemical, Shell ve British Telecom gibi önemli şirketler, basın bültenlerinde, yıllık raporlarında ve diğer belgelerinde 3BL terminolojisine yer vermişlerdir (Norman, vd., 2004). Aynı zamanda, hükümetler, devlet daireleri ve siyasi partiler ve sivil toplum kuruluşları da TBL anlayışını benimsemişlerdir.

TBL kavramının performansının ortak bir ölçü birimi yoktur. Kar, dolar veya herhangi bir para cinsinden ölçülebilir fakat, sosyal sermaye, çevresel veya ekolojik sağlık gibi kavramlar için ortak bir ölçü birimi yoktur (Slaper, vd., 2011). TBL kavramını endekse göre hesaplamak bunun bir çözüm yolu olarak gösterilmektedir. Böylece, evrensel olarak kabul edilmiş bir muhasebe yöntemi olarak işletmeler arasında performans karşılaştırmaları yapılabilir. Bir eyaleti ve ülkenin çeşitli bileşenler için performansını karşılaştıran bir endekse örnek olarak Indiana Business Research Center'ın İnovasyon Endeksi gösterilebilir (Slaper, vd., 2011). TBL her türden işletmeye, projeye veya bir duruma özgü olarak hesaplanabilir. Ölçümler, paydaşlar ve konu uzmanları tarafından gerekli veriler toplanarak belirlenir. Literatürde kabul edilen geleneksel sürdürülebilirlik boyutları şunlardır:

Ekonomik boyut: Bu boyut, bir işletme, hükümet veya kar amacı gütmeyen bir kuruluş için ekonomik olarak sürdürülebilir olmayı sağlamayı hedefler. Kıt kaynakların kullanımı, nakit akışının sağlanması, iç ve dış borçların dengeli bir şekilde yönetilmesi gibi konuları ele almaktadır (Tıraş, 2012).

Sosyal boyut: Tamamen toplum ve insan odaklı bir boyuttur. Eğitim, sağlık, sosyal kaynaklara erişim, cinsiyet eşitliği gibi insanın içinde yaşadığı toplumda yaşam kalitesini iyileştirmeye doğrudan etki eden konular ile ilgilenir (Slaper, vd., 2011).

Çevresel boyut: Biyolojik sistemin iyileştirilmesi için doğal kaynakların doğru kullanımının ölçülmesi ve bu kullanımların potansiyel etkilerinin ortaya çıkarılması ile ilgilenen bir boyuttur (Giovanni, 2012). İşletmelerin sürdürülebilir kalkınma raporlarında özellikle üzerinde durdukları boyutlardan biri olduğunu söylemek mümkündür. Elektrik ve fosil yakıt tüketimi, katı ve tehlikeli atık yönetimi gibi ilgi alanları çevresel boyuta dâhildir.

Bugün birçok büyük ve önemli firma bu üç boyuta dair verilerini raporlar halinde yayınlamakta ve bu yolla topluma katkılarını da göstererek rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Bu firmaların yalnızca kar amacı gütmediğini gören tüketicilerin de bakış açısı ve değerlendirmelerinde olumlu yönde değişiklikler yaşanmaktadır.

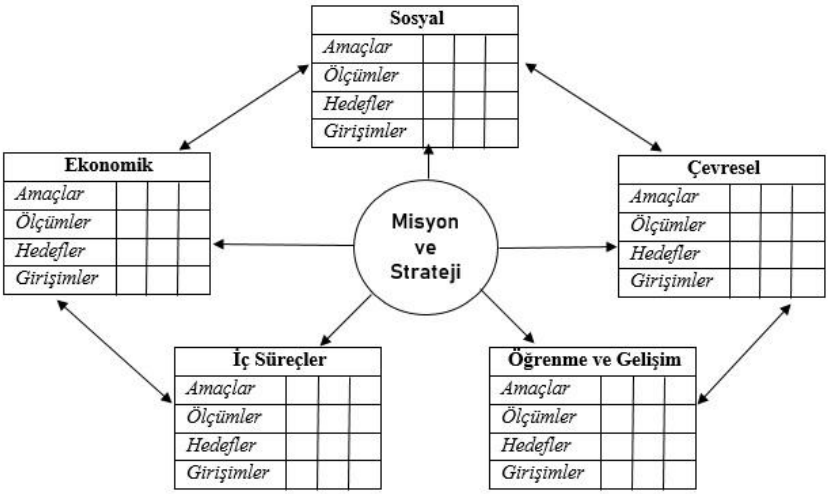
Sürdürülebilirlik Yönetimi için Bir Araç Olarak Dengeli Puan Kartı

Stratejik bir yaklaşım olan BSC, işletmelerin ve çeşitli örgütlerin performans ölçümünde sıklıkla kullanılmakta ve önemli

başarılar elde etmektedir. Ancak, BSC tekniği, sürdürülebilir bir işletmenin temel boyutları olan çevresel ve sosyal yönleri göz ardı etmekte; bu da bu eksikliği gidermek için yeni yöntemlerin geliştirilmesine yol açmaktadır (Rabbani, vd., 2014). Bu sebeple BSC kavramı, sürdürülebilirlik dengeli puan kartı (SBSC) adı verilen sürdürülebilir parametreler ile birleştirilmiştir (Chai, 2009).

Sürdürülebilirlik dengeli puan kartı (SBSC) kavramı, geleneksel dengeli puan kartı kavramından türetilmiş olup, BSC kavramına sürdürülebilir bir işletmenin temel direkleri olan çevresel ve sosyal boyutlar eklenerek oluşturulmuştur (Hsu, vd., 2011). Figge vd. (2002) tarafından belirtildiği gibi, BSC ile sürdürülebilirlik yönetimi, üç sürdürülebilirlik boyutunu tek ve kapsayıcı bir stratejik yönetim aracına entegre ederek, çevresel ve sosyal yönetim sistemlerindeki geleneksel yaklaşımların eksikliklerinin giderilmesine yardımcı olmaktadır. Bu açıdan SBSC kavramının işletmeye entegre edilmesi, hem stratejik çevresel ve sosyal hedeflerin tespit edilmesini sağlar, hem de sosyal ve ekolojik olarak katma değer yaratma potansiyelini ortaya çıkarır ve stratejinin uygulama sürecini de oluşturur (Bieker, vd., 2002). Şekil 1, SBSC yönteminin tipik yapısını göstermektedir.

Tabloda, sürdürülebilir kalkınmanın ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarının iş stratejisine entegre edilerek kurumsal sürdürülebilirlik geliştirilmek istendiği belirtilmektedir (Hahn ve Wagner, 2001). Ayrıca, dengeli puan kartına sürdürülebilirlik boyutlarının dâhil edilmesiyle, BSC'nin orijinal dört perspektifi, bir şirketin ekonomi dışı paydaşlarının (ör. bölge sakinleri, kamu yetkilileri, STK'lar) taleplerini gösteren ayrı bir toplum perspektifi ile genişletilmiştir (Bieker, vd., 2002).



Şekil 1: SBSC Tekniğinin Yapısı

Kaynak: Rabbani, vd., 2014

Örgütsel sürdürülebilirlikteki farklar göz önüne alındığında, sürdürülebilirliğin dengeli puan kartına dâhil edilmesinde üç yaklaşım önerilmektedir (Hsu, vd., 2002). Bu yaklaşımlardan ilki, çevresel ve sosyal konuların geleneksel BSC'nin mevcut perspektiflerine dâhil edilmesidir (Hsu, vd., 2002; Epstein, 1996). Burada BSC'de yer alan dört perspektif değiştirilmemiştir, bu da finansal pazarla, müşteri ve tedarikçi pazarıyla veya işgücü piyasasıyla doğrudan ilgili olan tüm sürdürülebilirlik konularının dâhil edilebilmesini sağlar (Möller, vd., 2005). İkinci yaklaşım, bir işletmenin paydaşlarına dair konuları ele alabilmek için beşinci piyasa dışı perspektifin eklenmesidir. Figge vd. (2002) ise beşinci

pazar dışı perspektifi eklemiştir. Bieker vd. (2004), "toplum" adı verilen beşinci perspektifi önermişlerdir. Sidiropoulos vd. ise enerji ve atık tüketimi, malzeme kullanımı, emisyonlar ve ürün dışı çıktılar gibi konular ile ilgili olan beşinci eko-perspektif eklemişlerdir. Üçüncü yaklaşım ise, özel bir çevresel ve sosyal puan kartı yaratılmasıdır. Bu, tüm BSC sistemine entegre edilmiş stratejik olarak ilgili tüm çevresel / sosyal tarafların koordinasyon ve kontrolünü sağlayacaktır (Figge, vd., 2002). Seçilen yoldan bağımsız olarak, dengeli puan kartları ve ilişkili strateji haritaları, kilit performans göstergeleri olan sürdürülebilirlik odaklı göstergeleri içeren açık bir çerçeve oluşturmuş olur (Möller, vd., 2005). Dengeli puan kartına sürdürülebilirlik boyutlarını ekleme süreci, vizyonun yeniden değerlendirilmesi ile başlar ve kurumsal sürdürülebilirlik için gereken öğeleri içeren yeni iş tasarım modelleri oluşturmayı gerektirir (Möller, vd., 2005).

Sektörel Örnekler ile Dengeli Puan Kartı ve Sürdürülebilirlik

Bristol-Myers Squibb, 1887 yılında kurulmuş Amerika menşeili küresel bir ilaç şirketidir. Sürdürülebilirlik başlığı altında firma, çevreye saygılı, sosyal ilerlemeyi teşvik edecek ve uzun vadeli ekonomik uygulanabilirliğe katkıda bulunacak şekilde büyümeyi hedef aldığına yer vermektedir. Bristol Myers Squibb, araştırma, üretim ve diğer operasyonlarında çevresel etkiyi minimum düzeyde tutabilmek için yüksek standartlar belirlemiştir. Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu altında, dünya çapında ilaçlara kolay erişimi desteklemektedir. Şirketin, araştırma ve geliştirmenin ve paydaşlara aktif olarak yatırım yaparak ekonomik sürdürülebilir*liğini de sağlamaktadır. Tablo 3*'te firmaya ait Sağlık Güvenliği ve Çevre departmanı dengeli puan kartı gösterilmektedir.

Dengeli puan kartının her bir perspektifinde sürdürülebilirlik boyutlarını görmek mümkündür.

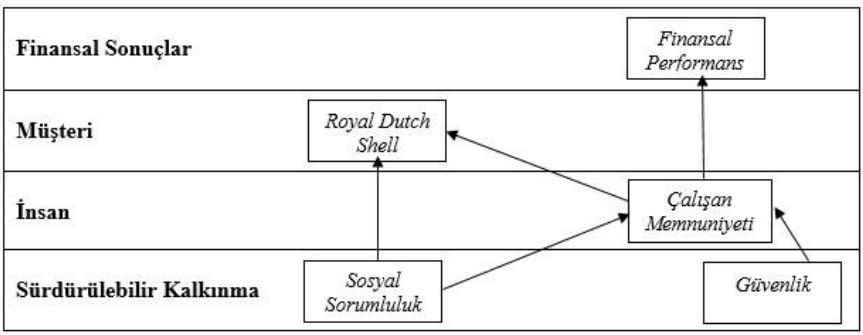
Tablo 3: Bristol-Myers Squibb Dengeli Puan Kartı Örneği

Finansal Perspektif	Müşteri Perspektifi	İç Süreçler Perspektifi	Öğrenme ve Gelişim Perspektifi
-Maliyet tasarrufu -Arızaların azaltılması -PLC denetimlerinde n gelen tasarruf -Yatırımlar -Çevre, sağlık ve güvenlik sermaye proje harcamaları -İyileştirme maliyetleri -Önleyici maliyetler -Topluluk iyileştirmeleri -Gelirler -Sosyal ve çevre dostu ürünlerin satışı	-Dış müşteri desteği -Ürün güvenliği -Tüketim sonrası atık geri dönüşümü -Tüketici eğitimi -Ürün güvenlik broşürleri -Ödüller -Hayırsever katkılar -Ürün bağışları	-Çevresel performans -Su kullanımı -Ambalaj azaltma -Geri dönüştürülmüş çözücüler -Enerji kullanımı -Tehlikeli atık üretimi -Tedarikçi yorumları -Para cezaları -İşçi maruziyeti -Çalışan performansı -Kayıp iş günleri -İş ile ilgili yaralanmalar,hastalıklar	-Çalışan uygulamaları - Eğitim saatleri -Ergonomik yorumlar -Çeşitlilik -En İyi Uygulamaların Devri -ISO 14001 sertifikaları -Ürün yaşam döngüsü incelemeleri

Kaynak: Zingales, vd., 2003

Shell ve Royal Dutch şirketlerinin birleşmesiyle oluşmuş Hollanda menşeli bir petrokimya şirketi olan Royal Dutch Shell, stratejik puanlama aracı olarak dengeli puan kartını ve strateji haritasını kullanan oldukça başarılı şirketlerden biridir. Firmanın dengeli puan kartının her bir boyutunda sürdürülebilir kalkınma

öğelerini görmek mümkündür (Zingales ve Hockerts, 2003). Ana stratejisini "dünyada enerji sistemi değiştikçe, petrol, gaz ve düşük karbonlu enerji sağlayarak lider enerji şirketi konumunu güçlendirmek" olarak belirtmiş ve burada da sürdürülebilirliği vurgulamıştır. Dengeli puan kartında belirtttiği tüm hedefler ise bu strateji ile doğrudan bağlantılıdır, her bir boyut firmanın uzun vadeli stratejisini gerçekleştirmeye yardımcı olan ilişkileri içermektedir.



Şekil 2: Royal Dutch Shell Dengeli Puan Kartı Örneği

Kaynak: Zingales, vd., 2003

Şekil 2'de öğrenme ve gelişim perspektifi yerine, sürdürülebilir kalkınma perspektifinin yer aldığı görülmektedir. Ayrıca, iç süreçler perspektifi ortadan kaldırılmıştır. Bu, dengeli puan kartlarının oldukça esnek bir şekilde kullanılabilir ve perspektif değişikliğine uğrayabileceğinin göstermektedir.

Coca Cola, 1886 yılında kurulmuş, Amerika menşeili dünyanın en büyük içecek şirketlerinden bir tanesidir. Firma, "insanların sevdiği içecekleri ve markaları oluşturmak ve onları beden ve ruhla yenilemek; bunu insanların yaşamlarında, toplumda ve gezegenimizde fark yaratan daha sürdürülebilir bir işletme ve daha iyi bir gelecek yaratacak şekilde yapmak" vizyonu ve "dünyayı

beden, zihin ve ruh olarak yenilemek, markaları ve eylemleriyle iyimserliğe ilham vermek, yapılan tüm işlerde değer ve fark yaratmak" misyonu ile hareket etmektedir. Sürdürülebilirliğin her boyutunu içeren bu vizyon ve misyonunu gerçekleştirebilmek için firma, dengeli puan kartını kullanmaktadır. Şirketin vizyonuna dair verilen bazı hedefler sürdürülebilir, kaliteli büyüme için dengeli puan kartını yansıtmaktadır:

İnsan: İnsanların olabileceklerinin en iyisi olmaları için ilham aldıkları harika bir işyeri olmak.

Görev: Dünyaya insanların istek ve ihtiyaçlarını öngören ve tatmin eden kaliteli içecek markaları portföyü getirmek.

Ortaklar: Kazanan bir müşteri ve tedarikçi ağını beslemek, birlikte karşılıklı ve kalıcı bir değer yaratmak.

Gezegen: Sürdürülebilir toplumlar oluşturmaya ve desteklemeye yardımcı olarak fark yaratan sorumlu bir vatandaş olmak.

Kâr: Genel sorumluluklara dikkat ederek, hissedarların uzun vadeli karını en üst düzeye çıkarmak.

Verimlilik: Son derece etkili, yalın ve hızlı hareket eden bir örgüt olmak.

Bu hedeflerden kar öğesinin dengeli puan kartının finansal boyutunu, insan öğesinin öğrenme ve gelişim boyutunu, ortaklar öğesinin iç süreçler boyutunu ve görev öğesinin de müşteri boyutunu yansıttığını belirtmek mümkündür. Ayrıca bu hedefler sürdürülebilirlik ile de doğrudan ilişkilidir.

1994 yılında kurulmuş Amerika menşeili Amazon.com dört prensip tarafından yönlendirilmektedir: rakip odaklı olmak yerine müşteri odaklı olmak, yaratıcılık tutkusu, operasyonel mükemmelliğe bağlılık *ve uzun vadeli düşünme. Tablo 4'de* yer alan dengeli puan kartında sürdürülebilirlik boyutlarını görmek mümkündür.

Tablo 4: Amazon.com Dengeli Puan Kartı Örneği

Perspektif	Amaçlar	Ölçümler	Hedefler (2020)
Finansal	Daha yüksek satış marjları elde etmek	Amazon Prime Day'de 2019 yılında 7,16 milyar dolarlık satış	Çevrimiçi ticarette konumunu sağlamlaştırmak ve genişletmek
Müşteri	Alışveriş deneyimini geliştirmek	Kitle erişimi açısından, Media Metrix'e göre, 20. sırada	Online alışveriş segmentinde lider konumunu korumak
İç Süreç	Stratejik ortaklıklarını geliştirmek	Ortakları desteklemek için Amazon yardım fonu kurulması	America Online, Yahoo !, Excite, Netscape, GeoCities, AltaVista, @Home ve Prodigy gibi birçok önemli stratejik ortakla uzun vadeli ilişkiler kurmak
Öğrenme ve Gelişim	Beşeri Sermaye	Covid-19 sürecinde yer alan çalışanlara ücret artışı yapılması	Sağlık, bulut bilişim ve makine öğrenimi gibi yüksek talep gören alanlarda eğitim programlarına erişimi arttırmak

Kaynak: Segarra, vd., 2006

Yukarıda verilen örneklere ek olarak, temiz üretim, çevresel ve sürdürülebilirlik araştırma ve uygulamalarına odaklanan Cleaner Production dergisi, üç büyük muhasebe ve yönetim firması olan KPMG, PricewaterhouseCoopers ve Deloitte ve Touche'nin sürdürülebilirlik uygulamalarının temelinde dengeli puan kartlarını kullandıklarını belirtmektedir (Marr, 2019).

Sonuç

Günümüzde küreselleşme ile beraber yaşanan yoğun rekabet ve küresel kaynakların daha verimli yönetimi için artan talep göz önüne alındığında, sürdürülebilirlik ve stratejik yönetimi ile ilgili konular hızla tüm dünyadan işletmelerin gündeminin bir parçası haline gelmiştir (Bos-Brouwers, vd., 2016). Bu bağlamda sürdürülebilirlik ve yönetimi "gelecekte ihtiyaç duyulacak ve doğal kaynakları korurken, sürdürürken ve geliştirirken işletmenin ve paydaşlarının bugünkü ihtiyaçlarını karşılayan iş stratejilerinin ve faaliyetlerinin benimsenmesi*" olarak tanımlanabilir (IISD,* 1992). Sürdürülebilirliğin stratejik yönetimi, her işletmeye hem finansal hem de toplum ve çalışanlar için faydalar getirmektedir. Sürdürülebilirlik yönetiminin uygulanmasında yaygın olarak kullanılan bu araçlardan biri de Sürdürülebilirlik Dengeli Puan Kartı'dır (SBSC).

Bu çalışmanın temel amacı, sürdürülebilirlik yönetiminde bir araç olarak dengeli puan kartı kavramını incelemektir. Çalışmada öncelikli olarak, dengeli puan kartlarının, sürdürülebilirliğin ve buna bağlı olarak üçlü bilanço yaklaşımının tanımı yapılmıştır. Daha sonra sürdürülebilirlik kavramının günümüzde işletmeler açısından

önemi ve dengeli puan kartlarının işletmelerin sürdürülebilirlik yönetimindeki rolü belirtilmiştir. Bir işletme açısından bakıldığında, küresel rekabette rakip firmaların önüne geçmek ve sürdürülebilir kalkınma sağlamak adına sürdürülebilirlik boyutlarına önem verilmekte ve dengeli puan kartları da aynı amaçları gerçekleştirmek için kullanılmaktadır.

Çalışmada ayrıca dünyadan çeşitli işletme örnekleri verilmektedir. İşletmeler sürdürülebilirlik boyutlarına dengeli puan kartının dört perspektifini yansıtarak, küresel pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmişlerdir. Verilen işletme örnekleriyle, diğer şirketler de strateji oluşturma, rekabet üstünlüğü sağlama ve koruma konularında yeni bir anlayış kazanacaklar ve pazar liderliği elde edebileceklerdir. Bu bağlamda çalışma, literatüre yeni bir bakış açısı kazandırmanın dışında, kar amacı güden/gütmeyen tüm örgüt yöneticilerine ve stratejik karar alıcılara rekabet avantajı yaratmada yardımcı olacak bir anlayış sunacaktır.

Literatürde yapılan çalışmalar ve çeşitli örnekler genel olarak büyük ölçekli işletmelere odaklanmaktadır. Bu sebeple, farklı boyut ve sektörlerdeki KOBİ'lerde sürdürülebilir stratejik yönetimin önemi ve dengeli puan kartları yoluyla uyarlanması konularında daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (Falle, vd., 2016). Sürdürülebilirlik dengeli puan kartı türlerinin çevresel yatırımlara karar verme üzerindeki etkisini araştıran Jassem vd. (2018) ise gelecek araştırmaların SBSC türü ile çevresel yatırım karar alma süreci arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere işletme yöneticileri ile deneysel yöntemler yoluyla yürütülmesini önermektedirler.

Sonuç olarak, SBSC entegre bir sürdürülebilirlik yönetimi için güçlü bir araç sunmaktadır. Bu yaklaşım, geçmişte uygulanan çevresel, sosyal ve ekonomik yönetim sistemlerine paralel yaklaşımların eksikliklerinin giderilmesine de önemli ölçüde yardımcı olmaktadır.

Kaynaklar

Amazon (2020). 2019 Annual Report. (14/06/2020 tarihinde https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2020/ar/2019-Annual-Report.pdf adresinden ulaşılmıştır).

Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, *18*(2), 76-89.

Bieker, T., & Waxenberger, B. (2002). Sustainability balanced scorecard and business ethics—Developing a balanced scorecard for integrity management.

Bos-Brouwers, H. E. J. (2010). Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and the Environment*, *19*(7), 417-435.

Bristol Myers Squibb (2020). Sustainability. (10/06/2020 tarihinde https://www.bms.com/about-us/sustainability.html adresinden ulaşılmıştır).

Chai, N. (2009). Sustainability performance evaluation system in government: A balanced scorecard approach towards sustainable development. Springer Science & Business Media.

De Giovanni, P. (2012). Do internal and external environmental management contribute to the triple bottom line? *International Journal of Operations & Production Management*.

Epstein, M. J., & IMA Foundation for Applied Research. (1996). Measuring corporate environmental performance: Best practices for costing and managing an effective environmental strategy.McGraw-Hill.

Falle, S., et al. (2016). Sustainability management with the sustainability balanced scorecard in SMEs: Findings from an Austrian case study. *Sustainability, 8*(6), 545.

Figge, F., et al. (2002). The sustainability balanced scorecard—Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment, 11*(5), 269-284.

Flint, D., & Golicic, S. L. (2009). Searching for competitive advantage through sustainability. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015). Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard. *International Journal of Asian Social Science, 5*(5), 298-308.

Hsu, C.-W., et al. (2011). Using the FDM and ANP to construct a sustainability balanced scorecard for the semiconductor industry. *Expert Systems with Applications, 38*(10), 12891-12899.

International Institute for Sustainable Development, Deloitte & Touche, & World Business Council for Sustainable Development. (1992). *Business strategy for the 90s*. IISD.

Jassem, S., Azmi, A., & Zakaria, Z. (2018). Impact of sustainability balanced scorecard types on environmental investment decision-making. *Sustainability, 10*(2), 541.

Johnson, C., Beiman, I., & Thompson, J. (2007). Balanced scorecard: For state-owned enterprises: Driving performance and corporate governance. Asian Development Bank.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Schäffer-Poeschel.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *Creating the office of strategy management*. Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School.

Keleş, R. (1998). *Kentbilim terimleri sözlüğü* (2nd ed.). İmge Kitabevi.

Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production, 65*, 57-75.

Marr, Bernard (2020). Balanced Scorecards and Sustainability. (12/06/2020 tarihinde https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1491 adresinden ulaşılmıştır).

Milis, K., & Mercken, R. (2004). The use of the balanced scorecard for the evaluation of information and communication technology projects. *International Journal of Project Management, 22*(2), 87-97.

Möller, A., & Schaltegger, S. (2005). The sustainability balanced scorecard as a framework for eco-efficiency analysis. *Journal of Industrial Ecology, 9*(4), 73-83.

Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of "triple bottom line." *Business Ethics Quarterly, 14*(2), 243-262.

Ojo, E. M., Mbohwa, C., & Akinlabi, E. T. (2015). Sustainability-competitive advantage. In *Proceedings of the 2015 International Conference on Operations Excellence and Service Engineering* (pp. 592-600). Florida.

Pope, J., Annandale, D., & Morrison-Saunders, A. (2004). Conceptualising sustainability assessment. *Environmental Impact Assessment Review, 24*(6), 595-616.

Porter, M. E., & van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of Economic Perspectives, 9*(4), 97-118.

Rabbani, A., et al. (2014). Proposing a new integrated model based on sustainability balanced scorecard (SBSC) and MCDM approaches by using linguistic variables for the performance evaluation of oil producing companies. *Expert Systems with Applications,41*(16),7316-7327.

Radcliffe, M. J. (1999). Using the balanced scorecard to develop metrics for sustainable development. *Greening of Industry Network*.

Rohm, H., & Montgomery, D. (2011). Link sustainability to corporate strategy using the balanced scorecard. Schaltegger, S., & Burritt, R. (2017). *Contemporary environmental accounting: Issues, concepts, and practice*. Routledge.

Segarra, L., et al. (2016). A framework for boosting revenue incorporating big data. *Journal of Innovation Management, 4*(1), 39-68.

Shell (2020). Our Strategy. (14/06/2020 tarihinde https://www.shell.com/investors/shell-and-our-strategy/our-strategy.html adresinden ulaşılmıştır).

Sidiropoulos, M., Mouzakitis, Y., Adamides, E., & Goutsos, S. (2004). Applying sustainable indicators to corporate strategy: the eco-balanced scorecard. *Environmental research, engineering and management*, 1(27), 28-33.

Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana Business Review, 86*(1), 4-8.

The Coca Cola Company (2020). Mission and Values. (12/06/2020 tarihinde https://www.coca-cola.com.sg/our-company/mission-vision-values adresinden ulaşılmıştır).

The Coca Cola Company (2020). Purpose and Vision. (12/06/2020 tarihinde https://www.coca-colacompany.com/company/purpose-and-vision adresinden ulaşılmıştır).

Tıraş, H. H. (2012). Sürdürülebilir kalkınma ve çevre: Teorik bir inceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(2), 57-73.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları Değerlendirme Raporu. (10/06/2023 tarihinde http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/03/Surdurulebilir-Kalkinma-Amaclari-Degerlendirme-Raporu_13_12_2019-WEB.pdf adresinden ulaşılmıştır).

Wandemberg, B. J. C. (2015). *Sustainable by design*. Amazon.

Wongrassamee, S., Simmons, J. E., & Gardiner, P. (2003). Performance measurement tools: The balanced scorecard and the EFQM excellence model. *Measuring Business Excellence, 7*(1), 14-29.

BÖLÜM XII

SORUMLU LİDERLİK PERSPEKTİFİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR ÇEVRE POLİTİKALARININ ANALİZİ

Gönül KONAKAY[1]
Nurcan GÜNCE[2]
Sabiha SEVİN ALTAŞ [3]

Giriş

Sorumlu liderlik, bir liderin sadece organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda

[1] Doç.Dr.Gönül Konakay ,Kocaeli Üniversitesi Hereke Ömer İsmet Uzunyol Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü, Muhasebe Programı, Kocaeli /Türkiye, Orcid:0000-0002-4113-8992, gkonakay@kocaeli.edu.tr
[2] Öğr.Gör.Dr.Nurcan GÜNCE, Kocaeli Üniversitesi Hereke Ömer İsmet Uzunyol Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü, Muhasebe Programı, Kocaeli /Türkiye, Orcid:0000-0003-0065-6694, nurcan.günce@kocaeli.edu.tr
[3] Doç.Dr.Sabiha SEVİNÇ ALTAŞ, Sakarya Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Hizmetler ve Teknikleri Bölümü, Tıbbi Dökümantasyon ve Sekreterlik Programı, Sakarya, Türkiye, Orcid:0000-0003-2556-0357, sabihas@sakarya.edu.tr

topluma, çevreye ve çalışanlarına karşı da etik ve sorumlu bir duruş sergilemesini ifade eder. Bu yaklaşımda liderler, kararlarını uzun vadeli etkiler ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda almaktadır. Sorumlu liderlik, iş dünyasında etik ve sosyal sorumluluk bilincinin artmasıyla daha fazla önem kazanmıştır.

Sorumlu liderliğin temel özellikleri ve önemi hakkında bazı bilgiler:

1. Etik ve Değer Temelli Yaklaşım

Sorumlu liderler, kararlarında etik kurallar ve değerleri ön planda tutarlar. Bu liderler, adil ve dürüst bir çalışma ortamı oluşturur, çalışanlarına karşı eşit davranır ve iş ahlakını teşvik eder. Örneğin, Northouse'a göre (2018), liderlerin etik temeller üzerinden kararlar alması, organizasyon içinde güven ve bağlılığı artırır. Böyle bir liderlik, organizasyonun uzun vadede sürdürülebilirliğini sağlamaktadır.

2. Sosyal Sorumluluk

Sorumlu liderler, işletmelerinin topluma olan etkilerini de göz önünde bulundururlar. Örneğin, Freeman ve Reed (1983) tarafından ortaya atılan Paydaş Teorisi'ne göre, organizasyonlar yalnızca hissedarlarına değil, aynı zamanda müşteriler, çalışanlar, çevre ve toplum gibi diğer paydaşlara da sorumludur. Sorumlu liderlik, bu paydaşların çıkarlarını göz önünde bulundurarak karar almayı gerektirir.

3. Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik sorumlu liderliğin bir parçasıdır. Liderlerin, çevresel etkilerini minimize edecek stratejiler

geliştirmesi beklenir. Carroll'a göre (1991), işletmelerin ekonomik hedeflere ulaşırken aynı zamanda çevreye zarar vermekten kaçınması, sorumlu liderliğin bir göstergesidir. Bu tür liderler, kaynakları daha verimli kullanmak ve çevre dostu uygulamaları benimsemek için çaba sarf eder.

4. Uzun Vadeli Perspektif

Sorumlu liderler, kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadeli faydalara odaklanırlar. Bu yaklaşım, liderlerin hızlı ve geçici kazançlar yerine, organizasyonun geleceğini koruyacak ve sürdürülebilir kılacak stratejilere yatırım yapmasını sağlar (Doh ve Quigley, 2014). Uzun vadeli düşünce, hem organizasyonun başarısını sürdürmek hem de topluma karşı olan sorumluluğunu yerine getirmek için kritik öneme sahiptir.

5. Çalışan Gelişimi ve Refahı

Sorumlu liderler, çalışanlarının refahını ve gelişimini de önemserler. Bu, hem çalışan bağlılığını artırır hem de iş performansını olumlu etkiler. Sorumlu liderlerin, çalışanları sadece birer araç olarak değil, organizasyonun en önemli kaynakları olarak görmeleri gerektiği vurgulanır (Yukl, 2013).

1.Sorumlu Liderlik ve Sürdürülebilirlik İlişkisine Yönelik Çalışmalar

•Pless, Maak ve Waldman (2012), sorumlu liderliğin sürdürülebilirliğe etkisini tartıştıkları çalışmalarında, liderlerin sosyal ve çevresel sorumlulukları gözetmelerinin, işletmelerin toplum ve çevre üzerindeki etkisini nasıl olumlu yönde değiştirebileceğini ele alır. Araştırmada, sorumlu liderlerin

sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek için nasıl bir bakış açısı geliştirmesi gerektiği vurgulanır.

•Shrivastava (1995), çevresel sürdürülebilirlikte liderlerin rolünü ele alır ve çevre dostu işletme stratejilerinin liderlik tarafından nasıl teşvik edilebileceğine dair bir analiz sunar. Bu çalışmada, işletmelerin sürdürülebilirliği destekleyen inovasyonları nasıl benimseyebileceği üzerinde durulmuştur. Çevreye zarar vermeden rekabet avantajı sağlamak isteyen liderlerin stratejik olarak nasıl yönlendirilebileceği de incelenmiştir.

•Waldman ve Galvin (2008), sosyal sürdürülebilirliğin sorumlu liderlikle olan bağını inceleyen çalışmalarıyla öne çıkar. Bu çalışmada, etik liderlik davranışlarının, örgüt içinde sosyal sorumluluk bilinci oluşturarak çalışanları olumlu yönde nasıl etkilediği ve sürdürülebilir sosyal değerler yarattığı gösterilir. Araştırma, liderlerin topluma karşı sorumluluklarını benimsemeleri ve bu bilinci yaymaları gerektiğini savunur.

•Maak ve Pless (2006), sorumlu liderlik kavramını kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında ele alarak, liderlerin çalışanların ve toplumun çıkarlarını gözetmesi gerektiğini savunur. Çalışma, liderlerin toplum yararına stratejiler geliştirmesi ve bu yaklaşımların uzun vadeli sosyal fayda sağlayacak şekilde yönetilmesi gerektiği üzerinde durur.

•Freeman ve McVea (2001), paydaş teorisini açıklarken, liderlerin karar alırken sadece hissedarlara değil, tüm paydaşlara karşı sorumlu olmaları gerektiğini vurgular. Sorumlu liderlik, burada çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma konusunda tüm paydaşların katılımını sağlayacak stratejilerin önemini ortaya

koyar. Bu bakış açısı, sürdürülebilirliğin yalnızca liderlerin değil, tüm paydaşların sorumluluğunda olduğunu öne sürer.

2. Yöntem

2.1.Şirket Bilgileri

Türkiye'de ve Avrupa'da tek lokasyonda bulunan en yüksek üretim kapasitesindeki tesise sahip olan Nuh Çimento Sanayii A.Ş 2000 yılında Borsa İstanbul'a kote olmuştur. 2023 sonu itibarıyla yüzde 17,35 halka açıklık oranı Türkiye'nin en yüksek çimento tüketiminin gerçekleştiği İstanbul'u da çevreleyen Marmara Bölgesi'nin doğusunda, Kocaeli-Körfez'de 1966 yılında kurulan ve 1969 yılında üretime başlayan Nuh Çimento'da, ihracatta lojistik rekabet üstünlüğü sağlayan fabrikaya bitişik konumdaki 57.000 m^2'lik limanı, geniş ve güçlü bayi ağı ve iştirakleri ve Nuh Beton'un yaygın hazır beton tesisleri ile iç ve dış piyasalara klinker, çimento, hazır beton, kireç, gazbeton, alüminyum pasta ve magnezyum sütü gibi birçok ürün ve hizmeti yüksek kalitede sunan bir şirkettir. Nuh Çimento Grup Şirketleri Tablo 1 de ve ortaklık yapısı Tablo 2' de gösterilmiştir.

Tablo 1: Nuh Çimento Grup Şirketleri

Grup Şirketleri	**Faaliyetleri**	**Hisse Oranı**	**Ortaklık Türü**
Nuh Beton A.Ş.	Hazır Beton Üretimi ve Pazarlama	%100	Bağlı Ortaklık
Nuh Yapı Ürünleri A.Ş.	Kireç, Gazbeton Üretimi ve Pazarlama	%100	Bağlı Ortaklık
Nuh Gayrimenkul İnşaat A.Ş.	İnşaat Yapım ve Taahhüt İşleri	%100	Bağlı Ortaklık
Navig Holding Trade B.V.	İthalat ve İhracat	%100	Bağlı Ortaklık

Çim-Nak Taşımacılık Ltd. Şti.	İstihraç, Yükleme, Nakliye, Gemi Acenteliği	%99,90	Bağlı Ortaklık
Nuh Agro Tarım A.Ş.	Tıbbi, Şifalı ve Aromatik Ürünlerin Yetiştirilmesi	%85	Bağlı Ortaklık
Çimpaş Çimento ve İnşaat Malzemeleri. Paz. A.Ş.	Çimento Pazarlama	%12,07	İştirak
Cementos Esfera S.A.	Çimento Üretimi (İspanya)	%10	İştirak
Oyak Çimento Fabrikaları A.Ş.	Çimento Üretimi	%4,24	Bağlı Menkul Kıymet

Nuh Çimento 2023 yılında da açıklanan 2 milyar TL kârı sürdürülebilir başarının gereği olan bir yaklaşımla hem içinde yaşadığı toplumun gelişimine katkı sağlayarak hem de ekolojik çevreyi koruyarak elde etmiştir. 31 Aralık 2023 tarihli mali tablolara göre Nuh Çimento'nun aktif büyüklüğü 18,8 milyar TL'dir.

Tablo 2: Nuh Çimento Ortaklık Yapısı

%44,13	66.283.864	Nuh Ticaret ve Sanayi A.Ş.
%17,35	26.068.512	Halka açık kısım
%16,32	24.515.195	Partaş Capital Danışmanlık A.Ş.
%22,20	33.346.029	Diğer *

** Ortaklık payı yüzde 5'in altında olan, halka açık olmayan pay sahipleridir. (31.12.2023)*

2.2.Dünya Ekonomik Forumu WEF Risk Algısı

WEF Dünya Ekonomik Forumu Küresel Risk Algısı 2024 Raporu, dünyada bugün itibarıyla en çok öne çıkan risklerin iklim

değişikliği kaynaklı aşırı hava olayları ve yine buna bağlı olarak yeryüzü sistemlerindeki kritik değişimler olduğunu ortaya koymaktadır.

Şirketlerin bu riskleri değerlendirerek adaptasyon süreçlerini yönetmeleri iş sürekliliği açısından önem kazanıyor. Zira iklim krizi ve bu krizi derinleştiren iklim temelli afetler işin sürekliliğini, sürdürülebilirliğini ve geleceğini önemli ölçüde etkilemektedir. Şirketlerin bu süreçte finansal ve operasyonel esnekliğe sahip olmaları, altyapısal olarak kendilerini hazırlamaları gerekmektedir.

Nuh Çimento'nun hedeflerine ulaşmasını etkileyebilecek küresel riskler üç ana risk kategorisi olan finansal, operasyonel ve stratejik riskler olarak sınıflandırılmış ve sürdürülebilirlik kapsamında ilgili birimler tarafından ele alınmıştır. 2023 Raporu hazırlık sürecinde paydaşların değerlendirmeleri sonucunda belirlenen stratejik konularla doğrudan ilgili küresel risklere yönelik yer alınan aksiyonlara yönelik açıklama Tablo 3' de belirtilmiştir.

Tablo 3: Nuh Çimento WEF Uzun Vadeli Küresel Risklere Risk Yönetimi Sınıflaması

	WEF Uzun Vadeli Küresel Riskler (10 Yıllık)	**Nuh Çimento Risk Yönetimi Kategorisi**	**Rapordaki İlgili Başlıklar**
1	Aşırı hava olayları	Operasyonel (İSG/Çevre ve Dış Riskler) Finansal Riskler	Afetlere Hazırlık ve Müdahale
2	Yeryüzü sistemlerinde kritik değişim	Operasyonel (Çevresel ve Dış Riskler) Finansal Riskler	İklim Değişikliği ve Enerji Yönetimi
3	Biyolojik çeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü	Operasyonel (Çevresel ve Dış Riskler)	Biyolojik Çeşitliliğin Korunması
4	Doğal kaynak kıtlığı	Operasyonel (Çevresel Riskler) ve Finansal Riskler	Su Yönetimi Malzeme Yönetimi
5	Yanlış bilgi ve dezenformasyon	Stratejik Riskler	Kurumsal Yönetim, Etik ve Uyum
6	Yapay zekâ teknolojilerinin olumsuz sonuçları	Operasyonel (Bilgi Güvenliği Riskleri), Finansal ve Stratejik Riskler	Dijital Dönüşüm
7	Mecburi göç	Faaliyetlerimizle doğrudan ilgili değildir.	
8	Siber güvensizlik	Operasyonel (Bilgi Güvenliği Riskleri) ve Finansal Riskler	Dijital Dönüşüm
9	Toplumsal kutuplaşma	Faaliyetlerimizle doğrudan ilgili değildir.	
10	Kirlilik	Operasyonel (Çevresel Riskler) ve Finansal Riskler	Atık Yönetimi
	Kaynak: WEF 2024 Küresel Risk Algısı Raporu		

Çevresel	Toplumsal	Teknolojik	Ekonomik	Jeopolitik

2.3.Şirketin güçlü yönleri

•Türk çimento sektöründe tüm zamanların en yüksek klinker ve çimento ihracatını tek bir noktadan gerçekleştiren şirket

•ABD'ye en fazla ihracat yapan çimento fabrikası

•Türkiye'nin çevreci tesis ödülünü alan ilk çimento fabrikası

•Dünyada bir ilk olan ve ABB iş birliği ile dizel kaya kamyonlarının elektrikliye dönüştürülmesi projesi

•Nuh Çimento Grubu tarafından 2023 yılında 12 ürün için çevresel ürün beyanı alınmıştır.

2.4.Şirketin zayıf yönleri

2023 iklim değişikliğinin yıkıcı etkileri ve depremin yarattığı etki ile çevresel faktörlere yönelik öngörülemeyen afetlerin etkileri Nuh Çimentonun zayıf olduğu alanı gösterse dahi şirket bunların yarattığı etkileri azaltmaya yönelik projeler gerçekleştirmektedir. WEF raporuna göre dünyada iklim değişikliği kaynaklı aşırı hava olayları, GRC Management Türkiye Risk Raporu 2024'e göre ise Türkiye'de, 6 Şubat ve takip eden tarihlerdeki depremler sebebiyle afet riski en üstte yer almaktadır.

2.5.İklim Değişikliği ile Mücadelede Firmanın Yakalayacağı Fırsatlara Yönelik Sorumlu Liderlik Önerileri

Yöneticilere uygulanan İklim anketinde küresel, sektörel ve fiziksel risklerin değerlendirilmesi sonucu oluşabilecek fırsatlara yönelik paylaşılan öneriler:

•Üretimde hızlı karbon azaltımı ile rekabet avantajı sağlamak

•Düşük karbon ekonomisine ve olası iklim değişikliği kaynaklı çevresel etkilere hazır olmak ve çözüm sağlayan alternatif ürünler/prosesler geliştirmek

•Atık ısı geri kazanımı gibi enerji verimliliğini artıracak yönde yatırımlar yapmak

•Enerji bağımlılığını azaltacak güneş ve rüzgâr santralleri gibi temiz enerji yatırımlarına yönelmek

•Daha fazla yenilenebilir enerji kullanmak

•Kalsine kil, çimentomsu materyaller kullanmak

•Düşük karbonlu yeni çimento geliştirip iç ve dış pazarda avantaj sağlamak

•Maliyet düşürücü ürünler geliştirmek ve üretmek

•Yeşil binalar için yeşil ürünler geliştirmek

•İklimle Bağlantılı Finansal Beyanlar Görev Gücü (TCFD) önerileri doğrultusunda hareket etmek ve iklim değişikliğini engelleyici yatırım yaparak teknoloji veya maliyet rekabeti oluşturmak

•Ocaklarda kullanılacak araçları elektrikliye dönüştürmek

•Maliyetlerin ve karbon salımlarının azaltılması amacıyla atık yakma ve özellikle biyokütle içerikli atıkların yakılması konusunda yatırımlar yapmak

•Dijitalleşmeyi yaygınlaştırmaktır.

2.6.Çimento Sektörü ve Nuh Çimento Risk ve Fırsat Analizi Karşılaştırması

Nuh Çimento'da 2023 yılında gerçekleştirilen kurumsal riskler ve fırsatlar analizinde en yüksek öneme sahip riskler:

İSG-Olası İstanbul depreminde silolar ve idari binaların hasar alması

KYS-Ürün belgesinin askıya alınması ya da iptal edilmesi

ÇYS- Sera gazı salımlarının yüksek olması nedeniyle, atmosferde CO2 kirliliğinin oluşması

ÇYS-Doğal kaynak krizleri

KYS-Yasal mevzuatların ve standartların takibinde aksaklık

ÇYS-Taslak mevzuatlar gereği limitlerin düşürülmesi ve yeni yaptırımların oluşturulması

ÇYS-İklim değişikliğine uyumdaki başarısızlık- idari cezalar ve üretim kayıplarının oluşmasıdır.

Çimento, Cam, Seramik ve Toprak Ürünleri İhracatçıları Birliği (ÇÇSİB) tarafından gerçekleştirilen analizde 'Şirketin sağlık ve güvenlikle ilgili aksiyonlarını sorumlu bir şekilde uygulayamaması sonucunda meydana gelebilecek yaralanma, hastalık ve can kaybı riski' en yüksek öneme sahip risk olarak belirlenirken orta derecede öneme sahip riskler Nuh Çimento iklim değişikliği ile ilgili risk ve fırsatlar çalışması çıktıları ile gerek fiziksel gerek yasal gerek teknolojik gerekse pazar riskleri açısından uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

Artan geri dönüşüm ve yenilenebilir enerjiye geçiş uygulamaları ile azaltılan işletme maliyetleri, Ar-Ge ve inovasyon yoluyla yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi ve Ar-Ge çalışmaları ile geliştirilen daha sürdürülebilir ürünler vasıtasıyla yeni pazarlara erişim fırsatları ise hem ÇÇSİB hem de Nuh Çimento yöneticilerinin katılımıyla ortaya koyulan fırsatlardır.

2.7.Nuh Çimento'nun Küresel Regülasyonlara Yönelik Sorumlu Liderlik Aksiyonları

2019'da Avrupa Birliği tarafından duyurulan Yeşil Mutabakat yol haritası, 2050 yılına kadar sıfır emisyon değerine ulaşmayı hedeflemektedir. 22 Haziran 2022'de Avrupa Parlamentosu'nda yapılan oylamada kabul edilen(Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması) SKDM ile 2023 Ekim ayından 2025 yılının sonuna kadar olan süreyi kapsayan düzenleme ile Avrupa

Birliği'ne çimento, demir-çelik, hidrojen, gübre, alüminyum ve elektrik ihraç, eden üreticilere karbon içeriklerine yönelik raporlama zorunluluğu getiriyor. 2026 yılı itibarıyla ithalatçılar ihraç ettikleri ürünlerin emisyonları için AB'ye karbon bedeli ödeyeceklerdir.

Nuh Çimento olarak, TÜRKÇİMENTO Yönetim Kurulu üyelerinin başkanlığında oluşturulan Türk Çimento Sektörü 2050 Yol Haritası Çalışma Grubu kapsamında yetkilendirilen bir odak grup içinde yer alarak Ulusal Emisyon Ticaret Sistemi Yol Haritası hazırlanmasına katkı sağlamıştır. 2021 yılında CEO liderliğinde ve Sürdürülebilirlik ve Çevre Müdürlüğü koordinasyonunda başlatılan Nuh Çimento Karbon Yol Haritası çalışması 2022'de tamamlanarak farklı senaryolar üzerinden alternatif metot ve fiyatlarla risk ve maliyet değerlendirmeleri beş ana başlık altında ele alınmıştır.

1. Stratejimiz ve 2050 Net Sıfır Karbon Yol Haritamız
2.İklim Değişikliği ve Enerji Yönetimi
3.Hızlı Kentleşme İhtiyacı ve Sürdürülebilir Şehirler
4.Çevreci Ürünlerle Karbon Ayak İzimizi Azaltma Performansı
5.Yeni Teknolojiler , Yenilikçilik ve Dijital Dönüşüm

2.8.Sürdürülebilirlik Yönetimi

Yeni dünya düzenine ayak uydurmak amacıyla Üst yönetim tarafından belirlenen vizyonla birlikte, sürdürülebilirlik faaliyetleri, Genel Müdür başkanlığında 2021'de kurulan Sürdürülebilirlik Komitesi ile yeniden tasarlanarak yapılandırılmıştır.

Sürdürülebilirlik Komite Başkanına bağlı İzleme ve Raporlama Birimi ile Entegre Faaliyet Raporu Hazırlama Komitesi yapısı kurulmuştur. Çevre ve Sürdürülebilirlik, İnsan Kaynakları ve Finans bölümlerinden yöneticilerimizin oluşturduğu Entegre

Faaliyet Raporu Hazırlama Komitesi ve performans izleme ve raporlamadan sorumlu Çevre ve Sürdürülebilirlik Müdürlüğü, odak alanlarımıza yönelik projeler geliştiren altı çalışma grubuna liderlik yapmaktadır. Bu altı çalışma grubuna ve gündemlerini oluşturan konulara yönelik detaylar aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. İzleme ve raporlama kapsamında aylık periyotlarla çalışma grupları ile düzenli toplantılar organize edilerek, yıllık entegre faaliyet raporu kapsamında yılda iki toplantı gerçekleştirilmektedir.

Tablo 4. Sürdürülebilirlik Yönetimi Organizasyon Şeması

<table>
<tr><td colspan="6">ÜST YÖNETİM
Yönetim Kurulu & CEO</td></tr>
<tr><td colspan="6">SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KOMİTESİ
Komite Başkanı – Genel Müdür</td></tr>
<tr><td colspan="3">İZLEME VE RAPORLAMA
Çevre ve Sürdürülebilirlik Müdürü</td><td colspan="3">ENTEGRE FAALİYET RAPORU HAZIRLAMA KOMİTESİ
İK Direktörü, Çevre ve Sürdürülebilirlik Müdürü ve Finans Yöneticisi</td></tr>
<tr><td>İKLİM DEĞİŞİKLİĞİ
•Verimlilik ve Performans Takibi
•Düşük Karbon Ayak İzli Ürünler
•Alternatif Kaynak Yönetimi</td><td>ÇEVRE YÖNETİMİ
•Emisyon Yönetimi
•Su Yönetimi
•Atık Yönetimi
•Mevzuat Uyumu</td><td>KURUMSAL GELİŞİM
•Etik Kurulu
•Nuh Akademi
•OKR Performans Yönetimi
•Nuh Yetkinlik Modeli
•Nuh Çimento Vakıf Çalışmaları</td><td>FİNANSAL YÖNETİM
•Finansal Risk Yönetimi
•Kurumsal Yönetim
•Üretim–Satış Koordinasyon Komitesi</td><td>İSG YÖNETİMİ
•İSG Kurulu
•Liderlik Programları</td><td>DİJİTALLEŞME
•İş Süreçlerinde Dijitalleşme</td></tr>
</table>

2.9. Sürdürülebilirlik Hedefleri (Kısa Vadeli)

Nuh Çimento geçen yıldan bu yana sürdürülebilirlik adına belirlenen hedefleri büyük ölçüde gerçekleştirmiştir. İleriye dönük yeni projeleri ve çalışmaları dikkate alarak birçok hedef

yükseltilmiştir. Ulaşılamayan hedeflere yönelik açıklamalar ilgili hedefin altında yer almaktadır.

Tablo 5:Kısa Vadeli Sürdürülebilir Ekonomik Hedefler

EKONOMİK HEDEFLER				
Ekonomik Performans	**Performans Kriteri**	**Hedef (2023)**	**Gerçekleşen (2023)**	**Hedef (2024)**
Hissedarlarımıza sunduğumuz değeri artırmak	Net kâr oranı (%)	(Asgari) 20	%15*	(Asgari) 20
Satın alımlarda yerel tedarikçileri yurt dışındaki tedarikçilere tercih etmek	Yurt içi satın alma oranı (%)	(Asgari) 73	83	(Asgari) 75
Uluslararası Pazarda Büyüme	**Performans Kriteri**	**Hedef (2023)**	**Gerçekleşen (2023)**	**Hedef (2024)**
İhracatımızı artırmak	İhracat oranı (%)	(Asgari) 70	66**	(Asgari) 69
Dijital Dönüşüm	**Performans Kriteri**	**Hedef (2023)**	**Gerçekleşen (2023)**	**Hedef (2024)**
Proses operasyonlarımızda dijital dönüşümü gerçekleştirmek	Dijital dönüşüm başlattığımız operasyonlarımızın oranı (%)	(Asgari) 74	74	(Asgari) 75

* 2022 yılı hissedarlarımıza sunduğumuz değer hedefi belirlenirken enflasyon muhasebesinin uygulanacağı kesin olmadığı için hedef oranımızda sapma yaşanmıştır.

** Global pazarlardaki talep daralmaları nedeniyle düşüş yaşandı.

Tablo 6: Kısa Vadeli Sürdürülebilir Sosyal Hedefler

SOSYAL HEDEFLER				
İş Sağlığı ve Güvenliği	**Performans Kriteri**	**Hedef (2023)**	**Gerçekleşen (2023)**	**Hedef (2024)**
Can kaybıyla sonuçlanan iş kazalarını önlemek	Ölümlü kaza sayısı	0	0	0
İş kazası sıklığını düşürmek	Kaza sayısı (1 milyon iş saatinde ve gün kayıplı)	0	5	0
İş günü kaybıyla sonuçlanan kazaları önlemek	Kayıp iş günü (Kaza sonucu kayıp gün*kişi)	0	50	0
Yetenek Yönetimi ve Çalışan Bağlılığı	**Performans Kriteri**	**Hedef (2023)**	**Gerçekleşen (2023)**	**Hedef (2024)**
Çalışan devir oranının yükselmesini önlemek	Çalışan devir oranı (%)	(Azami) 7	8*	(Azami) 7
Eğitim ve Gelişim	**Performans Kriteri**	**Hedef (2023)**	**Gerçekleşen (2023)**	**Hedef (2024)**
Çalışan başına sağlanan eğitim süresini artırmak	Kişi başı eğitim süresi (saat)	40	59	44
Afetlere Hazırlık ve Müdahale	**Performans Kriteri**	**Hedef (2023)**	**Gerçekleşen (2023)**	**Hedef (2024)**
Her yıl düzenli tatbikat yapmak	Yıllık tatbikat sayısı	(Asgari) 1	6**	(Asgari) 1

* EYT kaynaklı çıkışlar olup, yetkin genç istihdamı sağlanmıştır.

** 2023 yılında, bir güvenlik, bir acil durum, iki kıyı tesisi ve iki çevre tatbikatı gerçekleştirdik.

Tablo 7:Kısa Vadeli Sürdürülebilir Çevresel Hedefler

Enerji	**Performans Kriteri**	**Hedef (2023)**	**Gerçekleşen (2023)**	**Hedef (2024)**
Elektrik enerjisinin verimli kullanılmasını sağlamak	Bir ton ürün (çimento) başına kullanılan elektrik enerjisi (kWh/ ton çimento)	(Azami) 106	107,4*	(Azami) 106
Isı enerjisinin verimli kullanılmasını sağlamak	-Bir ton klinker üretimi için kullanılan ısıl enerji (Fırın 1) (kkal/kg klinker) -Bir ton klinker üretimi için kullanılan ısıl enerji (Fırın 2) (kkal/ kg klinker) -Bir ton klinker üretimi için kullanılan ısıl enerji (Fırın 3) (kkal/kg klinker)	(Azami)764 (Azami)765 (Azami)730	771** 788*** 738****	(Azami) 765 (Azami) 764 (Azami) 735
Fosil yakıtların kullanımı yerine atıkların alternatif yakıt olarak kullanımını artırmak	Alternatif yakıt kullanımının toplam yakıt tüketimine enerji bazında oranı (%)	(Asgari)0,5	1,1	(Asgari) 0,5
Yenilenebilir kaynaklardan üretilen elektrik enerjisi oranı	WHR tesisi üretimi ve HES üretimi toplamının kullanılan toplam elektrik miktarına oranı (%)	(Asgari)28	29	(Asgari) 28

* Fırın duruş ve kapasite kayıpları nedeniyle klinkerden gelen birim elektrik miktarında artış görüldü.

** Yatırım şubat ayı için planlanmış olmasına karşın gerçekleşmeyen revizyon nedeni ile hedeften sapma oldu.

*** Fırın 2 yatırım sürecinde yaşanan problemler ve yaklaşık 1 ay düşük tonaj ile çalışılması kaynaklı artış görüldü.

**** Planlanmayan bir ara revizyon yapılması nedeni ile sapma yaşandı.

Malzeme ve Ham Madde	**Performans Kriteri**	**Hedef (2023)**	**Gerçekleşen (2023)**	**Hedef (2024)**
Doğal kaynaklar yerine atıkların alternatif ham madde olarak kullanımını artırmak	Alternatif ham madde kullanım miktarı (Çevre Mevzuatı kapsamında beyanı yapılan, hafriyat hariç miktar) (ton/yıl)	*(Asgari) 250.000*	*256.613*	*(Asgari) 250.000*

Emisyon	**Performans Kriteri**	**Hedef (2023)**	**Gerçekleşen (2023)**	**Hedef (2024)**
Üretim kaynaklı oluşan toz emisyonlarını azaltmak	Fırın 1 ana emisyon bacası toz emisyonu yıllık ortalama değeri (mg/Nm3) Fırın 2 ana emisyon bacası toz emisyonu yıllık ortalama değeri (mg/Nm3) Fırın 3 ana emisyon bacası toz emisyonu yıllık ortalama değeri (mg/Nm3)	(Azami)18 (Azami)18 (Azami)18	13,6 7,2 15	(Azami)15 (Azami)12 (Azami)15

Üretim kaynaklı oluşan sera gazı miktarını azaltmak (Kapsam 1)	1 ton klinker üretimi için salınan CO2e miktarı (kg) 1 ton çimento üretimi için salınan CO2e miktarı (kg) 1 ton çimentomsu üretimi için salınan CO2e miktarı (kg) 2017 yılına göre azaltım oranı (%)	(Azami)860 (Azami)770 (Azami)770 2	870* 756 768 2	(Azami)864 (Azami)770 (Azami)760 2
Üretim kaynaklı oluşan sera gazı miktarını azaltmak (Kapsam 1 + 2)	1 ton klinker üretimi için salınan CO2e miktarı (kg) 1 ton çimento üretimi için salınan CO2e miktarı (kg) 1 ton çimentomsu üretimi için salınan CO2e miktarı (kg) 2017 yılına göre azaltım oranı (%) Karbon yakalama dâhil, 2017 yılına göre azaltım oranı (%)	(Azami) 915 (Azami) 810 (Azami) 805 4 4	911 792 805 4 4	(Azami) 910 (Azami) 795 (Azami) 800 4 4

* Fırın duruş ve kapasite kayıpları nedeniyle birim emisyonda artış görüldü.

Atık	Performans Kriteri	Hedef (2023)	Gerçekleşen (2023)	Hedef (2024)
Çıkan atıkların bertaraf yerine geri kazanıma gönderilmesini sağlamak	Geri kazanıma gönderilen atıkların toplam çıkışı yapılan atıklara oranı (%)	(Asgari)90	(Asgari)92	(Asgari)90
Su ve Atık Su	Performans Kriteri	Hedef (2023)	Gerçekleşen (2023)	Hedef (2024)
Kullanılan toplam su miktarını belli bir seviyenin altında tutmak	Tüketilen yıllık su miktarı (m3)	2.100.000	1.947.431	2.100.000
Arıtma tesisi çıkışındaki atık suların tekrar kullanımını sağlamak	Toplam atık sular bazında geri kazanılan atık su oranı (%) Fiziksel arıtma tesisinde geri kazanılan su miktarı (%) Biyolojik arıtma tesisinde geri kazanılan su miktarı (%)	36 58 0	53 82 0	50 75 0

Biyolojik Çeşitliliğin Korunması	Performans Kriteri	Hedef (2023)	Gerçekleşen (2023)	Hedef (2024)
Biyolojik çeşitlilik	Biyolojik çeşitlilik	0	0	0

açısından özel türlerin yetiştirildiği ve yaşadığı bölgelerde ve koruma altındaki diğer alanlarda faaliyet göstermemek	açısından koruma altındaki alanlarda gösterilen faaliyet sayısı			
Doğaya yeniden kazandırma (rehabilitasyon) projeleri hazırlamak ve yetkili mercilere onaylatmak	Doğaya yeniden kazandırma projeleri için onaylanan maden sahası oranı (%)	100	100	100

Tablo 8:Sürdürülebilirlik Hedeflerimiz (Orta ve Uzun Vadeli)

NUH ÇİMENTO SU VERİMLİLİĞİ HEDEFLERİ	2023 Yılı	2023 Yılı	2030 Hedefi	2030 Hedefi	2050 Hedefi	2050 Hedefi
	Denize Deşarj	Geri Dönüşüm Oranı	Denize Deşarj	Geri Dönüşüm Oranı	Denize Deşarj	Geri Dönüşüm Oranı
Biyolojik Arıtma	100%	0%	%67	%33	%0	%100
Fiziksel Arıtma	18%	82%	%0	%100	%0	%100
Toplam Atık Su	47%	53%	%25	%75	%0	%100

NUH ÇİMENTO ENERJİ VERİMLİLİĞİ HEDEFLERİ	2022 Yılı	2030 Hedefi	2050 Hedefi

(%)			
Yenilenebilir kaynaklardan üretilen elektrik enerjisi oranı	%29	%40	%100
Alternatif kaynaklardan (atık) ısı enerjisi sağlama oranı	%1	%20	%40

NUH ÇİMENTO KARBON AZALTIM HEDEFLERİ			2023	2030	2050
Kapsam 1	Klinker Çimento Çimentomsu 2017 yılına göre azaltım oranı	kg CO2/ton Klinker kg CO2/ton Çimento kg CO2/ton Çimentomsu %	870 756 768 %2	739 680 618 %21	696 640 561 %30
Kapsam 1 + 2	Klinker Çimento Çimentomsu 2017 yılına göre azaltım oranı 2017 yılına göre azaltım oranı (Karbon yakalama dâhil)	kg CO2/ton Klinker kg CO2/ton Çimento kg CO2/ton Çimentomsu % %	911 792 805 %4 %4	783 720 655 %22 %22	696 640 561 %35 %100

2.8.Sürdürülebilirlik Uygulamalarımız ve İş Birlikleri

2023 yılında firma sürdürülebilirlik ve ilgili hedeflerine hizmet eden projeleri iş birlikleriyle geliştirip yürütürken bir yandan verimlilik projelerine odaklanmaya devam etmiştir. Dış paydaşlarla ve şirket içinde yürütülen projeler tablo 7 ve Tablo 8 da yer almaktadır.

Tablo 9: Dış Paydaş İş Birlikleri ile Yürüttüğümüz Projeler

Proje Adı	İş Birliği Yapılan Kurum	Rapordaki Yeri
İSG Mühendisleri Projesi	ÇEİS	İş Sağlığı ve Güvenliği
İSG Performansı Kıyaslama Çalışmaları ve Eğitimleri	ÇEİS	İş Sağlığı ve Güvenliği
İş Sağlığı ve Güvenliği Liderlik Programı (ÇEİSLİP)	ÇEİS	İş Sağlığı ve Güvenliği
MBA Programı	ÇEİS-TÜRK ÇİMENTO- MEF Üniversitesi	Eğitim ve Gelişim
E-Dump Truck Retrofit Projesi	ABB	İklim Değişikliği ve Enerji Yönetimi
İzmit Körfezi Balıklandırma Projesi	Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ve TAGEM'e bağlı Trabzon Su Ürünleri Merkez Araştırma Enstitüsü (SUMAE)	Biyolojik Çeşitliliğin Korunması
YGA Bilim Seferberliği Projesi	YGA - Young Guru Academy	Nuh Çimento'da Sosyal Sorumluluk

ablo 10: Şirket İçinde Yürüttüğümüz Projeler

Proje Adı	Rapordaki Yeri
Sürdürülebilir Su Projesi	Su ve Atık Su Yönetimi
Alternatif Yakıt ve Alternatif Ham Madde Kullanımı	Malzeme Yönetimi
OKR-Hedeflerle Yönetim Sistemi	Eğitim ve Gelişim
LMS (Learning Management System) – Öğrenme Yönetim Sistemi	Eğitim ve Gelişim
Kompresör Enerji Verimliliği Çalışmaları	İklim Değişikliği ve Enerji Yönetimi
Soğutma Grubunda Buharlı Absorbsiyonlu Chiller Yerine Elektrik Chiller Sisteminin Devreye Alınması	İklim Değişikliği ve Enerji Yönetimi
Ağır Tip Yeni Torna Tezgâhı ile İmalat Kabiliyetlerinin Artırılması	Malzeme Yönetimi

3.Sonuç

Teknolojinin gelişmesiyle çimento operasyonlarının dijitalleşmesi ve net verilerle yönetilmesi her geçen gün daha fazla önem arz etmektedir. Yeni dijital uygulamalar, robotlar ve yapay zekâ teknolojileri ile daha fazla değer yaratan süreçlerle daha verimli ürünler sunmak ve tüm değer zincirindeki verimliği azaltan etkileri azaltmak gibi fırsatları sağlamaktadır.

BM verilerine göre günümüzde dünya nüfusunun yüzde 57'si kentleşmiş bölgelerde yaşarken bu oranın 2050'de yaklaşık %10 artacağı tahmini altyapı, hizmetler, istihdam ve çevre üzerinde önemli bir yük yaratmaktadır. Yapı malzemeleri endüstrisinin sürdürülebilir şehirleri desteklerken büyüyen nüfusun ihtiyaçlarına da karşılık verme sorumluğunda Çimento ise bulunabilirlik ve betona dönüştüğünde uzun süreli dayanım özellikleriyle kullanım

ömrüne göre düşük karbonlu bir malzeme olarak hızla büyüyen nüfusun ihtiyaçlarını gidermede önemli bir rol oynamaktadır.

Nuh Çimento o sürdürülebilirliği, iş sağlığı güvenliği hedeflerinin yanı sıra, uluslararası piyasadaki konumunda tüm kilit paydaşlarımıza değer sunan ekonomik performansı ve başta enerji ve emisyon olmak üzere tüm çevresel etkileri azaltma kapsamındaki hedeflere yönelen bir şirkettir. Nuh Çimento riskleri değerlendirirken sadece şirket içi riskleri değil, tüm küresel gelişme ve riskleri dikkate almaktadır.

Şirketin sürdürülebilirlik stratejisi, tüm dünyada yükselen enerji maliyetleri sebebiyle alternatif enerji ve ham madde kaynaklarına ihtiyaç duyması sonucunda bu çerçevede yıllar önce oluşmaya başlamıştır. Sürdürülebilirlik projeleri bu anlamda şirketin günlük faaliyetleri olarak yönetilirken, hedefleri sürdürülebilirlik kavramı benimsenerek oluşturulmuştur. . Son yıllarda iklim değişikliğinin sonuçlarını yoğun olarak hissetmemiz ve gelişen uluslararası regülasyonlar stratejimizi iklim riskleri odaklı bir yaklaşımla yönetmeye başlamamızda etkili oldu.

Nuh Çimento olarak 2053 yılında Net Sıfır Karbon şirket olmayı hedefliyoruz.

Bu hedefe ulaşmak üzere beş adımda aksiyonlarımızı belirledik.

1)Yeşil Fabrika Dönüşümünü Gerçekleştirmek
•Sürekli verimlilik projeleri ile birim ürün için daha az yakıt ve elektrik tüketen bir fabrika olmak

2)Yeşil Yakıt Dönüşümünü Gerçekleştirmek
•RDF/SRF/ÖTL gibi primer yakıtlara göre ucuz ve düşük karbonlu yakıtlar kullanmak

•Biyokütle/Enerji Tarımı ile ilgili çalışmalar yapmak

3)Yeşil Ham Madde Dönüşümünü Gerçekleştirmek
•Döngüsel Ekonomi ve Endüstriyel Simbiyozu geliştirmek
•Daha fazla alternatif ham madde kullanmak

4)Yeşil Elektrik Üretmek ve Kullanmak
•Yenilenebilir kaynaklardan elektrik üretimini artırmak
•Elektrifikasyon projeleri ile fosil yakıt bağımlılığını azaltmak

5)Yeşil Çimento Üretmek
•Daha az klinker kullanarak aynı miktarda ve kalitede çimento üretmek, geliştirmek

Teşekkür: Araştırmaya katkılarından ötürü Nuh Çimento Sanayi A.Ş. Genel Müdürü Halim Tekkeşin'e, Sürdürülebilirlik ve Çevre Müdürü Yasin Yiğit'e teşekkür ederiz.

Kaynaklar

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39-48.

Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. The Academy of Management Perspectives, 28(3), 255-274.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. California Management Review, 25(3), 88-106.

Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In Hitt, M. A., Freeman, R. E., & Harrison, J. S. (Eds.), Handbook of Strategic Management. Blackwell Publishers.

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society: A Relational Perspective. Journal of Business Ethics, 66(1), 99-115.

Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice. Sage Publications.

Pless, N. M., Maak, T., & Waldman, D. A. (2012). Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. Academy of Management Perspectives, 26(4), 51-65.

Shrivastava, P. (1995). The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. Academy of Management Review, 20(4), 936-960.

Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2008). Alternative Perspectives of Responsible Leadership. Organizational Dynamics, 37(4), 327-341.

Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations. Pearson.

BÖLÜM XVII

Emotıonal Labor and Burnout In The Publıc Sector: A Fıeld Study[1]

Gözde KOSA[2]
Hasan Sinan YILDIZ

1. INTRODUCTION

Today, emotions have become increasingly important for organizations. Especially the increasing importance of service quality, customer orientation and the impact of customer satisfaction on the performance of organizations have played a major role in the importance of emotions. Now, service-oriented sectors have realized

---

[1] This study is derived from the master's thesis, entitled "The Relationship Between Emotional Labor and Burnout: A Research in Public Institutions", which was carried out at the Kafkas University Institute of Social Sciences under the supervision of Associate Professor Gözde KOSA and defended by Hasan Sinan YILDIZ.

[2] Doç.Dr, Kafkas Üniversitesi, İİBF, İşletme Anabilim Dalı, Kars/Türkiye,Orcid,0000-0003-4252-6994,gozdekosaqgmail.com
Uzm.Kars Valiliği,Kars/ Türkiye,Orcid, 0000-0002-0966-4631, hasansinanyildiz@gmail.com

that it is more important to touch the emotions of service buyers rather than selling to them. Therefore, the emotions of service providers as well as service buyers and how they reflect these emotions have become an important area to be examined. Emotions, which are one of the factors that direct human behavior, have also taken its place among the characteristics that employees should have in addition to certain cognitive qualities behind the behaviors that the work and working environment should have. Employees' doing their jobs with pleasure or pretending to feel emotions that they do not feel at that moment, their approach to customers and colleagues, their behaviors in general, in which their emotions are effective, have an impact on many factors such as job satisfaction, psychological state, burnout and turnover intention. The concept of emotional labor was first mentioned in 1983 in sociologist Arlie Russell Hochschild's book The Managed Heart. In this book, emotional labor was evaluated separately from mental and physical labor. For example, cabin crew spend physical effort when lifting passengers' heavy luggage, mental effort when organizing emergency landings and take-offs according to instructions, and emotional labor when suppressing their emotions to guarantee passenger satisfaction (İpek, 2020).Burnout is defined as a physical, emotional and mental state and a negative self- concept that includes physical fatigue, exhaustion, helplessness and hopelessness, which are constantly in face-to-face, professional interaction with other people. The exhaustion dimension represents the core individual stress component of burnout. It refers to feelings of being overstressed and lacking emotional and physical resources. Employees may feel weak and exhausted without any substitute resources. They do not have

enough energy to cope with another day or another problem and may complain that 'I am overwhelmed, I am over worked and this is too much' (Maslach, 2009). Individuals who experience burnout in their jobs consume their energy resources and lose their commitment to work (Kim & Wang, 2018). If burnout is considered as a negative change that occurs with emotional states, it can be said that emotional labor and burnout are related and burnout is seen as an output of emotional labor (Beğenirbaş, 2013: 153). Burnout, which is seen as a professional reservation, is expressed as "the state of exhaustion in the internal resources of the individual as a result of failure, wear and tear, loss of energy and power or unmet demands" (Freudenberger, 1974). The service provided by the majority of the employees of the Ministry of Family and Social Services is human-oriented. Since this human- oriented service is for the elderly, orphans, people in need of care, disabled people, etc., it is also important to examine the emotional states of the employees.

2. EMOTIONAL LABOR CONCEPT

The concept of emotional labour first entered the literature in 1983 with the book titled ‘The Managed Heart: Commercialisation of Human Emotions’ published by American Sociologist Arlie Hochschild. With this book, the concept of emotional labour both aroused curiosity and became the focus of attention of researchers (Kaya & Özhan, 2012: 111).

Emotional labour is briefly defined as the display of emotion. Based on these definitions, one of the reasons why the concept of emotional labour has become important in organisations is the

increase in human relations-themed activities in the service sector with the effect of the globalisation process. Employees and customers have started to constitute the subjects of service quality in organisations. In this way, organisations have started to undertake respectful and friendly behaviour in addition to the service they offer to their customers. In this way, organisations set a set of rules for their employees in order to ensure and guarantee service quality and monitor whether these rules are followed or not. In this context, the effort that organisations make as a result of changing their emotions or interfering with their feelings in order for employees to comply with these rules is defined as emotional labour.

There are different emotional states according to the work performed. Employees are expected to display these emotions. For example, a stewardess working in an airline company should always be smiling. When she/he experiences a panic-inducing situation, she/he should keep her/his composure and calm the guests on the plane. As another example, when we think of health workers, they are expected to be happy, cheerful and joyful when they encounter situations such as birth, successful surgery, recovery, etc.; while they are expected by their employers and other people to display a sad, unhappy image when they encounter death or negative situations. As it can be understood from these examples; as much as employers have an effect on employees, human The concept of emotional labor first entered the literature in 1983 with the book titled "The Managed Heart: Commercialization of Human Emotions" published by American Sociologist Arlie Hochschild. With this book, the concept of emotional labor both aroused curiosity and became the focus of attention of researchers (Kaya & Özhan, 2012: 111). According to

Hochschild (1983), emotional labor is defined as the regulation of emotions due to work and observation of emotions physically and face-to-face by other people with whom one interacts. Hochschild argues that emotional labor is revealed through body and mimic movements. In addition to this view, researchers after Hochschild stated that emotional labor is also reflected in the tone of voice and behaviors that include all kinds of efforts during speaking (Wharton & Erickson, 1993; Rafaeli & Sutton, 1989).

3. BURNOUT

Burnout is also referred to as burnout syndrome and occupational burnout in the literature. (Çağlıyan, 2007; Cemaloğlu & Şahin, 2007). In foreign literature, burnout is referred to as 'burnout and job burnout' (Maslach, 2003; Patrick & Lavery, 2007). The concept ofburnout is seen in occupational groups where one-to-one relations with people are intense and in occupational groups where the service of helping people is intense (Basım & Şeşen, 2006: 16). Cherniss (1980: 55), on the other hand, defines the concept of burnout as the psychological disengagement of the employee from work as a reaction to intense stress and limitlessness. He does not accept that there is a pressure on these phenomena, which constitute the emotional and behavioral changes that occur against job stress, and that this pressure is temporary and forced. Kavla states that burnout is a result of the mutual relationship between the employee and his/her environment and is a negative action (Kavla, 1998).

The most accepted definition of emotional burnout in the field is made by Christina Maslach. Maslach defines burnout as 'a

syndrome that occurs as a result of the reflection of physical exhaustion, hopelessness and helplessness feelings on the work and people in employees who are exposed to intense emotional demands due to their job and who are in constant interaction with other people' (Maslach & Zimbardo, 1982). Factors that may cause burnout include role confusion, inadequate physical conditions in the workplace, lack of training, excessive or low working tempo (Akça, 2008: 116). While the stress factor is a motivating factor when employees are successful, it has a negative effect that increases their stress when they fail. Therefore, employees become worn out and start to become strangers to their jobs (Ünal and Eröz, 2014:204).

4. METHOD

4.1. Data Collection Tools

The study is designed as a quantitative study in which the data will be collected by questionnaire method. The questionnaire consists of three sections: "Demographic Information", "Mashlach Burnout Scale" and "Emotional Labor Scale". In the descriptive information form, there are a total of 6 questions about the respondents, including gender, age, marital status, educational status, duration of employment in the current workplace, and position/status within the organization. Maslach Burnout Scale The Maslach Burnout Scale is a 5-point Likert-type scale consisting of a total of 22 statements, with 0- Never and 4- Always options. Maslach Burnout Scale has three subscales consisting of emotional exhaustion 9 items, depersonalization 5 items and low personal accomplishment 8 items. Emotional labor scale consists of three dimensions: superficial behavior, in-depth behavior and sincere

behavior. This scale was created by Basım et al. (2013) by adapting some items of the emotional labor scale of Diefendorff et al. (2005), Grandey (2003) and Kruml and Geddes (2000) into Turkish. The first 6 questions in the scale cover superficial behavior, the next 4 questions cover in-depth behavior and the last 3 questions cover sincere behavior. A 5-point Likert scale consisting of 'Never', 'Very Rarely', 'Sometimes', 'Most of the time' and 'Always' options was used in the study. As a result of the reliability analysis, it was seen that the burnout scale consisting of 22 items was highly reliable (α=0.855), while the emotional exhaustion (α=0.866) sub-dimension was highly reliable, and the sense of personal accomplishment (α=0.743) and depersonalization (α=0.738) sub- dimensions were highly reliable. As a result of the reliability analysis, it was seen that the emotional labor scale consisting of 13 items was highly reliable (α=0.744), while the superficial behavior (α=0.843) sub-dimension was highly reliable, and the in-depth behavior (α=0.771) and sincere behavior (α=0.783) sub-dimensions were highly reliable.

4.2. Population and Sample

In this study, the study population consisted of the employees of Kars and Iğdır Provincial Directorates of Family and Social Services and their affiliated organizations. The scope of the study includes all units of these institutions and organizations. Kars Provincial Directorate of Family and Social Services and its affiliated organizations employ a total of 236 personnel. Iğdır, Provincial Directorate of Family and Social Services and its affiliated organizations employ a total of 230 personnel. The total population is 466. Forms were received from 412 employees

working in these institutions and organizations and the sample was formed. In this context, with 95% confidence level and 5% margin of error, the required sample size was 211 and the required number was reached (https://www.surveysystem.com/sscalc.htm). 51.2% of the participants were female and 48.8% were male.

4.3. Research Model

In this study, which aims to investigate whether the emotional labor levels of the personnel working in the Provincial Directorates of Family and Social Services and affiliated organizations are effective on burnout, the survey model, one of the quantitative research methods, was adopted. Since no experimental process will be applied to the employees in this study, the survey model was found appropriate.

The study focused on relationship and difference research. While it was aimed to determine the relationship between perceived emotional labor and burnout variables, it was also investigated whether these variables differed according to demographic data.

4.4. Hypotheses of the Study

As a result of the literature review, studies on emotional labor and burnout were examined and hypotheses were formed based on these studies. Yıldırım and Erul (2013) conducted a survey on 128 nurses working in public and private hospitals in Aksaray to determine the effect of emotional labor on burnout. As a result of the study, they found that there is a significant relationship between emotional labor and burnout.Akdu and Akdu (2016) conducted a

research on professional tourist guides to determine the effect of emotional labor on burnout. As a result of their research, they found that there is a significant relationship between emotional labor levels and burnout levels.In the study conducted by Yanar (2018) on tourist guides working in the Aegean Region, it was determined that there is a positive relationship between emotional labor and burnout, and there is a positive relationship between in-depth behavior and sense of personal accomplishment. There is a significant and negative relationship between sincere behavior and emotional exhaustion, and there is a significant and positive relationship between sincere behavior and sense of personal accomplishment. There is a significant and positive relationship between superficial behavior and emotional exhaustion, and there is a significant and positive relationship between superficial behavior and depersonalization.ed on these studies, the following hypotheses were developed:

H1 : There is a significant relationship between emotional labor and burnout levels of Family and Social Services employees in Kars and Iğdır.

H2 : There is a significant relationship between emotional labor sub-dimensions and burnout sub-dimensions of Family and Social Services employees in Kars and Iğdır.

H2a : There is a significant relationship between in-depth behavior from emotional labor sub-dimensions and emotional exhaustion, depersonalization, and sense of personal accomplishment from burnout sub-dimensions.

H2b : There is a significant relationship between sincere behavior, one of the sub- dimensions of emotional labor, and emotional

exhaustion, depersonalization, and sense of personal accomplishment, one of the sub-dimensions of burnout.

H2c : There is a significant relationship between superficial behavior, one of the sub- dimensions of emotional labor, and emotional exhaustion, depersonalization, and sense of personal accomplishment, one of the sub-dimensions of burnout.

5. FINDINGS

5.1. Findings Regarding the Demographic Characteristics of the Employees of the Organization

The research sample consists of the employees of Kars and Iğdır Provincial Directorates of Family and Social Services and their affiliated organizations. These two institutions and their affiliated organizations employ a total of 466 personnel.

A 2-page questionnaire was used to test the research hypotheses. This questionnaire form applied to the employees consists of three sections. In the first part, Mashlach Burnout Scale was used. In the second part, Emotional Labor Scale was used. The third section includes the personal information of the participants. With the questions in the third part, it was aimed to determine the age, gender, marital status, education level, the unit they work in, their duties in the organization, their working time in the profession and their level of economic satisfaction with their profession.

Table1. Distribution of demographic characteristics

	NumNumber of People (n=412)	Percentage (%)
Age Group		
20-30 years old	123	29,9
31-40 years old	176	42,7
41-50 years old	96	23,3
51-60 years	17	4,1
Gender		
Woman	211	51,2
Male	201	48,8
Marital Status		
Married	271	65,8
Single	141	34,2
Education Status		
Primary education	17	4,1
Secondary Education	50	12,1
High School	141	34,2
Associate Degree	54	13,1
License	134	32,5
Postgraduate	16	3,9
Worked Unit		
Child	81	19,7
Woman	52	12,6
Elderly	106	25,7
Disabled	101	24,5
Other	72	17,5
Position in the organization		
Officer	122	29,6
Health Personnel	177	43
Support Personnel	113	27,4
Year of Operation		
5 years and less	151	36,7
6-10 years	128	31,1
11-15 years	82	19,9
16-20 years	26	6,3
21 years and more	25	6,1
The degree to which your profession satisfies you economically?		
Very good	23	5,6
Good.	160	38,8
Less	127	30,8
Nothing.	102	24,8

Analyzing Table 1, 29.9% of the employees participating in the research are aged 20-30, 42.7% are aged 31-40, 23.3% are aged 41-50 and 4.1% are aged 51-60. 51.2% of employees are female and 48.8% male. While 65.8% of employees are married, 34.2% are single. While 4.1% of the employees have primary education, 12.1% have secondary education, 34.2% have high school education, 13.1% have associate's degree, 32.5% have bachelor's degree and 3.9% have graduate degree. While 19.7% of the employees work in the children's unit, 12.6% work in the women's unit, 25.7% in the elderly unit, 24.5% in the disabled unit and 17.5% in other units. While 29.6% of the employees are civil servants, 43.0% are health professionals and 27.4% are support staff. While 36.7% of the employees have worked for 5 years or less, 31.1% have worked for 6-10 years, 19.9% for 11-15 years, 6.3% for 16-20 years and 6.1% for 21 years or more. While 5.6% of employees stated that their job was very financially satisfying, 38.8% said it was good, 30.8% said it was somewhat satisfying and 24.8% said it was not at all satisfying.

5.2.Correlation Analysis Findings

Pearson correlation analysis was applied to examine the relationships between emotional labor and burnout and between emotional labor sub-dimensions and burnout sub- dimensions. The analysis is shown in

Table 2: Correlation Analysis of Emotional Labor and Burnout and Emotional Labor Sub- Dimensions and Burnout Sub-Dimensions

		1	2	3	4	5	6
1.Emotional Labor	r	1					
	p						
2.Superficial Behavior	r	-0,686	1				
	p	**0,000*** **					
3.In-depth Behavior	r	0,525	0,161	1			
	p	**0,000*** **	**0,001*** *				
4.Sincere Behavior	r	0,689	-0,203	0,342	1		
	p	**0,000*** **	**0,000*** **	**0,000*** **			
5.Burnout	r	-0,529	0,436	-0,183	-0,359	1	
	p	**0,000*** **	**0,000*** **	**0,000*** **	**0,000*** **		
6.Emotional Exhaustion	r	-0,369	0,456	-0,02	-0,117	0,858	1
	p	**0,000*** **	**0,000*** **	0,693	**0,017***	**0,000*** **	
7.Sense of Personal Achievement	r	0,448	-0,087	0,375	0,525	-0,584	-
	p	**0,000*** **	0,077	**0,000*** **	**0,000*** **	**0,000*** **	**0** *
8.Depersonaliza tion	r	-0,408	0,439	-0,042	-0,219	0,835	0
	p	**0,000*** **	**0,000*** **	0,393	**0,000*** **	**0,000*** **	**0** *

**p<0.05 **p<0.01 ***p<0.001*
r=Pearson Correlation Coefficient, p=Significance Level

The correlation analysis of emotional labor and burnout, emotional labor sub-dimensions and burnout sub-dimensions in Table 2 is examined in detail below:

1. There is a significant, linear and negative relationship between emotional labor and burnout. Since the r value of emotional labor and burnout is -0.529, there is a moderate relationship between them ($r=-0.529$; $p<0.001$). As the emotional labor performance of employees increases, their burnout levels decrease.

2. When the relationship between the superficial behavior sub-dimension of emotional labor and the sub-dimensions of burnout is examined: There is a significant, linear and positive relationship between superficial behavior and emotional exhaustion. Since the r value of superficial behavior and emotional exhaustion is 0.456, there is a moderate relationship between them ($r=0.456$; $p<0.001$). As the employees' display of superficial behavior increases, their emotional exhaustion levels also increase. There is a significant, linear and positive relationship between superficial behavior and depersonalization. Since the r value of superficial behavior and depersonalization is 0.439, there is a moderate relationship between them ($r=0.439$; $p<0.001$). As the employees' superficial behavior increases, their depersonalization levels also increase. There is no significant relationship between superficial behavior and sense of personal accomplishment ($r=-0.087$; $p>0.05$)

3. When the relationship between the in-depth behavior sub-dimension of emotional labor and the sub-dimensions of burnout is examined: There is no significant relationship between in-depth behavior and emotional exhaustion ($r=-0.020$; $p>0.05$).There is no significant relationship between in-depth behavior and depersonalization ($r=-0.042$; $p>0.05$).There is a significant, linear

and positive relationship between in-depth behavior and sense of personal accomplishment. Since the r value of in-depth behavior and sense of personal accomplishment is 0.375, there is a moderate relationship between them ($r=0.375$; $p<0.001$). As employees' in-depth behavior increases, their sense of personal accomplishment also increases.

4. When the relationship between the sincere behavior sub-dimension of emotional labor and the sub-dimensions of burnout is examined: There is a significant, linear and negative relationship between sincere behavior and emotional exhaustion. Since the r value of sincere behavior and emotional exhaustion is -0.117, there is a low level relationship between them ($r=-0.117$; $p<0.05$). As the employees' display of sincere behavior increases, their emotional exhaustion levels decrease. There is a significant, linear and negative relationship between sincere behavior and depersonalization. Since the r value of sincere behavior and depersonalization is -0.219, there is a low level relationship between them ($r=-0.219$; $p<0.001$). As employees' display of sincere behavior increases, their depersonalization levels decrease. There is a significant, linear and positive relationship between sincere behavior and sense of personal accomplishment. Since the r value of sincere behavior and sense of personal accomplishment is 0.525, there is a moderate relationship between them ($r=0.525$; $p<0.001$). As the sincere behavior of the employees increases, there is an increase in the feeling of personal accomplishment. When the relationship between burnout sub-dimensions is examined: There is a significant, linear and negative relationship between emotional exhaustion and sense of personal accomplishment. Since the r value of emotional exhaustion and sense of personal accomplishment is -0.144, there is a low level relationship between them ($r=-0.144$; $p<0.01$). As the emotional

exhaustion levels of the employees increase, there is a decrease in the sense of personal accomplishment. There is a significant, linear and positive relationship between emotional exhaustion and depersonalization. Since the r value of emotional exhaustion and depersonalization is 0.722, there is a high level of relationship between them (r=-0.722; p<0.001). As the emotional exhaustion levels of the employees increase, their depersonalization levels also increase. There is a significant, linear and negative relationship between depersonalization and sense of personal accomplishment. Since the r value of depersonalization and sense of personal accomplishment is -0.247, there is a low level relationship between them (r=-0.247; p<0.001). As the depersonalization levels of the employees increase, there is a decrease in the sense of personal accomplishment.

5. When the relationship between emotional labor sub-dimensions is examined: There is a significant, linear and positive relationship between superficial behavior and in-depth behavior. Since the r value of surface behavior and in- depth behavior is 0.161, there is a low level relationship between them (r=0.161; p<0.01). As employees' levels of superficial behavior increase, their levels of in-depth behavior also increase. There is a significant, linear and negative relationship between superficial behavior and sincere behavior. Since the r value of superficial behavior and sincere behavior is -0.203, there is a low level relationship between them (r=- 0.203; p<0.001). As the level of superficial behavior increases, the level of sincere behavior decreases. There is a significant, linear and positive relationship between in-depth behavior and sincere behavior. Since the r value of in-depth behavior and sincere behavior is 0.342, there is a moderate relationship between them (r=0.342;

p<0.001). As employees' levels of in-depth behavior increase, their levels of sincere behavior also increase.

5.3.Regression Analysis Findings

Table 3: The Effect of Emotional Labor on Burnout and Significance of Coefficients in the Model

Independent Variables	**B**	**Std. Error**	**Beta**	**t**	**p**	**5% C Interval Lower Limit**
Fixed	4,419	0,155		28,452	0,000	4,113
Emotional Labor	-0,535	0,042	-0,529	-12,627	**0,000***	-0,618
Model Summary: R=0.529; R^2 =0.280; Adj. R^2 =0.278; F= 159.449; **p=0.000***						

*Dependent Variable=Burnout *p<0,001*

Std. Error=Standard Error, Adj. R^2 =Adjusted R^2

t, F=Test Statistic p=Significance Level, CI=Confidence Interval

When the results of the simple linear regression analysis applied to determine whether emotional labor has an effect on burnout are analyzed in Table 3, it is seen that the regression model is statistically significant (F=159,449; p<0,001). 27.8% of the change in burnout is explained by emotional labor, which we included in the model (Adj.R2 =0.278).

When the coefficient of emotional labor in the model is analyzed, it is seen that its effect on burnout is statistically significant (p<0.001). Accordingly, emotional labor has a negative effect on

burnout. In other words, a 1 unit increase in emotional labor causes a 0.535 (B) unit decrease in burnout

Table 4: The Effect of Emotional Labor Subdimensions on Emotional Exhaustion Subdimension and Significance of Coefficients in the Model

Independent Variables	**B**	**Std. Error**	**Beta**	**t**	**p**	**5% C Interval Lower Limit**
Fixed	1,781	0,197		9,032	0,000	1,393
Superficial Behavior	0,440	0,043	0,475	10,268	**0,000****	0,356
In-Depth Behavior	-0,085	0,040	-0,101	-2,093	**0,037***	-0,164
Sincere Behavior	0,012	0,042	0,014	0,282	0,778	-0,070
Model Summary: $R=0.465$; $R^2=0.217$; Adj. $R^2=0.211$; F= 37.609; **p=0.000****						

*Dependent Variable= Emotional Exhaustion Subscale *p<0.05 **p<0.001Std. Error=Standard Error, Adj. R^2 =Adjusted R^2*

t, F=Test Statistic p=Significance Level, CI=Confidence Interval

When the results of the multiple linear regression analysis applied to determine whether emotional labor sub-dimensions have an effect on emotional exhaustion are analyzed in Table 4, it is seen that the regression model is statistically significant (F=37,609;

p<0,001). 21.1% of the change in emotional exhaustion is explained by the independent variables included in the model (Adj.R2 =0.211).

When the coefficients of the independent variables in the model are examined, it is seen that the effect of surface behavior and in-depth behavior on emotional exhaustion is statistically significant (p<0.05). Accordingly, surface behavior has a positive effect on emotional exhaustion, while in-depth behavior has a negative effect on emotional exhaustion. In other words, a one-unit increase in surface behavior increases emotional exhaustion by 0.440 (B) units, while a one-unit increase in in-depth behavior decreases emotional exhaustion by 0.085 (B) units.

Table 5: The Effect of Emotional Labor Sub-Dimensions on Sense of Personal Achievement Sub-Dimension and Significance of Coefficients in the Model

Independent Variables	**B**	**Std. Error**	**Beta**	**t**	**p**	**5% C Interval Lower Limit**
Fixed	1,764	0,155		11,368	0,000	1,459
Superficial Behavior	-0,028	0,034	-0,035	-0,822	0,411	-0,094
In-Depth Behavior	0,164	0,032	0,231	5,145	**0,000***	0,101
Sincere Behavior	0,318	0,033	0,439	9,710	**0,000***	0,254
Model Summary: R=0.566; R^2 =0.320; Adj. R^2 =0.315; F= 64.066; **p=0.000***						

Dependent Variable=Sense of Personal Achievement Subscale

**p<0.001Std. Error=Standard Error, Adj. R^2 =Adjusted R^2*

t, F=Test Statistic p=Significance Level, CI=Confidence Interval

When the results of the multiple linear regression analysis applied to determine whether emotional labor sub-dimensions have an effect on the sense of personal accomplishment are examined in Table 5, it is seen that the regression model is statistically significant (F=64,066; p<0,001). 31.5% of the change in the sense of personal accomplishment is explained by the independent variables included in the model (Adj.R2 =0.315).

When the coefficients of the independent variables in the model are examined, it is seen that the effect of in-depth behavior and sincere behavior on the sense of personal accomplishment is statistically significant (p<0.05). Accordingly, in-depth behavior and sincere behavior have a positive effect on the sense of personal accomplishment. In other words, a 1-unit increase in in-depth behavior leads to a 0.164 (B) unit increase in the sense of personal accomplishment, while a 1-unit increase in sincere behavior leads to a 0.318(B) unit increase in the sense of personal accomplishment.

Table 6: The Effect of Emotional Labor Subdimensions on Depersonalization Subdimension and Significance of Coefficients in the Model

Independent Variables	**B**	**Std. Error**	**Beta**	**t**	**p**	**5% C Interval Lower Limit**
Fixed	1,925	0,204		9,416	0,000	1,523
Superficial Behavior	0,413	0,044	0,430	9,293	**0,000****	0,326
In-Depth Behavior	-0,066	0,042	-0,075	-1,563	0,119	-0,148
Sincere Behavior	-0,094	0,043	-0,106	-2,186	**0,029***	-0,179
Model Summary: R=0.464; R^2 =0.215; Adj. R^2 =0.210; F= 37.324; **p=0.000****						

*Dependent Variable=Depersonalization Subscale *p<0.05 **p<0.001Std. Error=Standard Error, Adj. R^2 =Adjusted R^2*

t, F=Test Statistic, p=Significance Level, CI=Confidence Interval

When the results of the multiple linear regression analysis applied to determine whether emotional labor sub-dimensions have an effect on depersonalization are examined in Table 6, it is seen that the regression model is statistically significant (F=37,324; p<0,001). 21.0% of the change in the depersonalization sub-dimension is explained by the independent variables included in the model (Adj.R2 =0.210).

When the coefficients of the independent variables in the model are examined, it is seen that the effect of superficial behavior

and sincere behavior on depersonalization is statistically significant ($p<0.05$). Accordingly, superficial behavior has a positive effect on depersonalization while sincere behavior has a negative effect on depersonalization. In other words, 1 unit increase in superficial behavior causes 0,413 (B) unit increase in depersonalization, while 1 unit increase in sincere behavior causes 0,094 (B) unit decrease in depersonalization.

6 CONCLUSIONS

In this study, a questionnaire including demographic information, emotional labor scale and burnout scale were applied to the personnel working in Kars and Iğdır, Provincial Directorate of Family and Social Services and organizations affiliated to the Provincial Directorates.

As a result of the data obtained from the questionnaires, it was determined that employees had high emotional labor performance and low burnout perception. In addition, when the sub-dimensions were examined, it was determined that employees' perceptions of sincere behavior and sense of personal accomplishment were high. This shows that employees show emotional labor in a positive way and accordingly feel personally successful. Naturally, their perception of burnout is also low. It is understandable in terms of the study that the employees who participated in the study perceive emotional labor positively and accordingly their burnout perceptions are at a low level.

When emotional labor and burnout were examined in terms of demographic variables and a literature review was conducted, it

was determined that similar results were obtained by Yücebalkan and Kabasakal (2016), Güler and Marşap (2018), Köksel (2009) and Yalçın (2010).

According to the analysis, it was determined that employees' perceptions of burnout were lower than their perceptions of emotional labor. Among the sub-dimensions of burnout, the sense of personal accomplishment sub-dimension has the highest degree. This average shows that employees feel personally successful at a high rate. This dimension is followed by emotional exhaustion sub-dimension and depersonalization sub-dimension. Among the emotional labor sub-dimensions, the sincere behavior sub-dimension has the highest degree. This shows that employees engage in sincere behavior while performing their duties. This dimension is followed by in-depth behavior sub-dimension and superficial behavior sub-dimension. When the study is compared with other similar studies, it can be said that the results obtained are similar to previous studies.

As a result of the findings obtained as a result of the research, it is recommended that employees should establish a work-life balance in order to minimize occupational burnout due to long working hours. In addition, in order to relax mentally and spiritually, they should organize their diets, orient themselves to their interests after work, increase their physical activities, and increase the hours they spend with their loved ones.

REFERENCES

Akça, F. (2008). Örgütsel tükenmişlik ve stres, örgütsel davranışta seçme konular: 0rganizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar. ankara: İlke Yayınevi.

Akdu, U., Akdu, S. (2016). Duygusal emek ve iş stresinin tükenmişlik üzerindeki etkileri: Profesyonel turist rehberleri üzerinde bir araştırma. Journal of International Social Research, 9(47), 1142-1153. https://doi.org/10.17719/jisr.2016.1460

Ashforth, B. E. and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. Academy of management Review, 18(1), 88-150. https://doi.org/10.2307/258824

Basım, H. N. and Şeşen, H. (2006). Mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisi: Kamu'da bir araştırma. Ege Akademik Bakış Dergisi, 6(2), 15-23.

Basım, H. N., Beğenirbaş, M. and Can-Yalçın, R. (2013). Öğretmenlerde kişilik özelliklerinin duygusal tükenmeye etkisi: duygusal emeğin aracılık rolü. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 13(3), 1477-1496. https://doi.org/10.12738/estp.2013.3.1509

Beğenirbaş, M. (2013). Kişiliğin öğretme stillerine etkisinde duygusal emek ve tükenmişliğin aracılık rolü: Öğretmenler üzerinde bir araştırma. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara.

Cemaloğlu, N. and Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 15(2), 463-484.

Cherniss, C. (1980). Prefessional Burnout in Human Service Organizations. Newyork: Praeger Pres.

Çağlıyan Y. (2007). Tükenmişlik sendromu ve iş doyumuna etkisi (Devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlere yönelik alan araştırması). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Kocaeli.

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies, Journal of Vocational Behavior, (66), 339-357. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.02.001

Eröz, S. and Ünal, A. (2014). Otel işletmelerinde örgüt iklimi ve duygusal emek ilişkisi: Trakya bölgesinde bir araştırma. Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 3(7), 204.

Freudenberger, H. J. (1974). Staffburn-out. Journal of Social Issues, 30(1), 159-165. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x

Güler, H. N. and Marşap, A. (2018). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti: Cinsiyet ve iş deneyimine göre farklılıkların incelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(3), 488-507. https://doi.org/10.20491/isarder.2018.484

Grandey, A. A. (2003). When the show must go on: surfaceacting and deepacting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. Academy of Management Journal, 46(1), 86-96. https://doi.org/10.2307/30040678

Kruml, S.M. and Geddes, D. (2000). Exploring the dimensins of emotional labor: The heart of hoschshild's work. Management Comunication Quarterly, (14), 8-49. https://doi.org/10.1177/0893318900141002

Hochschild, A. R. (1983). The managed hearth: Commercialization of human feeling. Berkeley University of California Press.

İpek, G. (2020). The relationship between emotional labor and burnout among cabin crew: the roles of person-job fit and work-family conflict. Istanbul Bilgi University Institute of Graduate Programs, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.

Kavla, İ. (1998). Hemşirelerde İş Doyumu ile Tükenmişlik İlişkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir.

Kaya, U. and Özhan, Ç.K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. Çalışma İlişkileri Dergisi, 3(2), 109-130.

Kim, S. ve Wang, J. (2018). The role of job demands–resources (JDR) between service workers emotional labor and burnout: New directions for labor policy at local government. International Journal of Environmental Research and Public Health, 15(12), 2894.

Köksel, L. (2009). İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir araştırma. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Manisa.

Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. Current Directions in Psychological Science, 12(5), 189-192. https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258

Maslach, C. and Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout. San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

Maslach, C. ve Zimbardo, P. G. (1982). Burnout -the cost of caring. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.

Patrick, K. and Lavery, J. F. (2007). Burnout in nursing. Australian Journal of Advanced Nursing, 24(3), 43-48.

Rafaeli, A. and Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. Research in Organizational Behavior, 11(1), 1-42.

Wharton, A. S. and Erickson, R. I. (1993). Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles. Academy of Management Review, 18(3), 457-486. https://doi.org/10.2307/258905

Yanar, R. (2018). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Ege bölgesi'nde görev yapan turist rehberleri üzerine bir araştırma. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (YayımlanmamışYüksek Lisans Tezi). Aydın.

Yıldırım, M. H. and Erul, E. E. (2013). Duygusal emek davranışının işgörenlerin tükenmişlik düzeylerine etkisi. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1), 88-99.

Yücebalkan, B. and Karasakal, N. (2016). Akademisyenlerde duygusal emek ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma: Kocaeli üniversitesi örneği. Uluslararası Bilimsel

Araştırmalar Dergisi (IBAD), 1(2), 187-200. https://doi.org/10.21733/ibad.26

Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations. Human Resource Management Review, 12(2), 237-268. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7T

BÖLÜM XVIII

Çağdaş Yönetim Yaklaşımları

Hatice Gökçen ÖCAL ÖZKAYA[1]

Giriş

Bilindiği üzere yönetim düşünce sisteminde oluşan bilgi birikimi, 19. yüzyıl sonlarına doğru teoriler şeklinde sistemleştirilmeye başlanmıştır. Yönetim Bilimi 20. yüzyıl' da Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Kuramları doğrultusunda gelişimini sürdürmüştür. 21. yüzyıl ise teknolojik gelişmeler itibariyle "Bilgi Çağı" ya da "Dijital Çağ" olarak adlandırılmakta; bilgi çağında yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Bunlar arasında temel olarak sayabileceklerimiz; iletişim ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme, uluslararası rekabet ve "insan"ı her şeyden önemli bir varlık olarak ele alma anlayışıdır.

[1] Dr.Öğr.Üyesi, Marmara Üniversitesi, Finansal Bilimler Fakültesi, Aktüerya Bilimleri Bölümü, İstanbul/Türkiye, Orcid: 0000-0002-9021-3944, gokcen.ocal@marmara.edu.tr

Yaşanan bu gelişmelerden direk olarak etkilenen organizasyonların, çevreleri ile uyumlu olarak faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve rekabet güçlerini arttırabilmeleri için hayata geçirebilecekleri çeşitli çağdaş yönetim uygulamaları söz konusudur. Bu bölümde yönetim alanında başlıca çağdaş yaklaşımlara yer verilecektir.

1. Stratejik Yönetim Yaklaşımı

Stratejik Yönetim Yaklaşımı veya Örgütsel Strateji Yaklaşımı; öncülüğünü Miles ve Snow, Chandler, Mintzberg ve Porter'in yaptığı; örgütlerin çevrelerine uyum sağlaması ana fikrinin savunulduğu bir yaklaşımdır. Bu sebeple organizasyonlarda uyum (adaptation) teorileri denildiğinde ilk akla gelenlerden biri Stratejik Yönetim Yaklaşımıdır. Stratejik yönetimin temel amacı; örgütün güçlü yönlerinin fırsat olarak değerlendirilebilmesi, zayıf yönlerinin ise piyasadaki tehditlerden etkilenmeyecek şekilde nasıl güçlendirilebileceği konusunda yöneticileri bilinçlendirmektir. Stratejik Yönetim örgütün günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil, örgütün "uzun dönem faaliyetini sürdürebilmesini mümkün kılacak, örgütün rekabet yeteneğini geliştirerek ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek" işlerin yönetimiyle ilgilidir (Ülgen & Mirze, 2004).

Stratejik Yönetim Yaklaşımına göre; örgütler üst kademede bulunan yöneticilerin belirlediği stratejileri uygulayarak çevrelerine uyum sağlamaktadırlar. Üst Yönetim tarafından stratejiler belirlenirken; örgütü etkileyen ve etkileme potansiyeli olan çevresel faktörler izlenmeli, çevredeki değişimlerin örgüt için ne gibi fırsatlar

(opportunities) ve tehditler (threats) yaratabileceği değerlendirilmelidir. Bununla birlikte üst yönetim örgütün güçlü (strengths) ve zayıf (weaknesses) yönlerini tespite çalışır. Örgütlerde üst yönetim tarafından yürütülen tüm bu süreç SWOT olarak literatür ve uygulamada yerini almıştır. Esasında bir durum belirleme matrisi olan SWOT analizi; İngilizcedeki "Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats" kelimelerinin ilk harflerinden oluşur. Stratejik Yönetim yaklaşımına göre örgütlerde üst yönetimin önemli görevlerinin başında; dış çevredeki değişimler doğrultusunda örgüt için ortaya çıkan fırsat ve tehditleri, aynı zamanda örgütün iç çevresiyle ilgili üstünlük ve zayıflıklarını SWOT analiziyle tespit etmek gelmektedir. Bu sayede örgütün üst kademelerinde görev alan yöneticiler; örgütün kaynaklarının nasıl kullanılacağına karar verebilir ve rekabet avantajı sağlamak için; saldırgan (offensive), savunan (defensive), bekleyen (standby) veya bunların karması olan çeşitli stratejiler geliştirebilir.

2. Toplam Kalite Yönetimi

Literatür incelendiğinde kalite kavramına ilişkin ilk sistematik çalışmaların 1930'lara kadar geriye gittiği görülebilmektedir. Ancak kalite kavramı 1980'lere kadar tüm örgüt faaliyetlerine yön verecek ve ayrı bir yönetim düşüncesi oluşturacak düzeye gelmemiştir. Kalite hareketi 1945'lerde üretim alanında Kalite Kontrol, 1950'lerde Toplam Kalite Kontrol, 1960'larda Kalite Güvencesi kavramları olarak gelişmiş, 1980'lere gelindiğinde ise Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı olarak ele alınmaya başlamıştır (Kıngır, 2006). Küreselleşmenin etkisiyle kalite kavramının tüm işletme faaliyetlerine yön veren temel bir kavram geline gelmesinde

başta Edward Deming olmak üzere, Philip Crosby, Armond Feigenbaum, Joseph Duran, Kaoru Ishikawa gibi araştırmacıların yıllar içerisinde yapmış oldukları katkılar oldukça önemlidir (Lam, Wong & Lee, 2014).

Toplam Kalite Yönetimi'ni; örgüt içerisinde kaliteye odaklanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve örgütün bütün üyelerinin katılımına dayanarak örgütün bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlamak mümkündür (Uryan, 2002).

Bu tanımlama doğrultusunda Toplam Kalite Yönetiminin temel unsurları olarak; müşteri odaklılık, sürekli eğitim, katılımcı yönetim, etkin liderlik, sürekli geliştirme ve iyileştirme (Kaizen) sıralanmaktadır. Japoncada sürekli gelişme anlamına gelen Kaizen; örgütte tüm çalışanların sorumlu olduğu sürekli geliştirme ve iyileştirme faaliyetleri olup, Japon işletmelerinin küresel pazarlarda rekabet üstünlüğü sağlamalarının temel unsurlarından biridir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına başlayan örgütler hemen istenilen kalite düzeyi ve müşteri memnuniyetini yakalayamayabilirler. Buna rağmen küçük ölçekte yapılan her bir iyileştirme sürekli gelişime katkı sağlamaktadır. Rekabet gücünü arttırmanın kaçınılmaz gerekliliği olan sürekli gelişimin en önemli aracı PUKÖ döngüsüdür. Deming Döngüsü olarak da adlandırılabilen PUKÖ Döngüsü; Planlama, Uygulama, Kontrol ve Önlem alma sözcüklerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Süreklilik arz eden PUKÖ Döngüsünün planlama aşamasında; sorun tespit edilir, kaynaklar belirlenir, sorunun çözümü için planlama yapılır ve hedef belirlenir. Bir sonraki aşamada yapılan plan uygulanır ve

kontrol aşamasına geçilir. Kontrol aşamasında uygulamanın sonuçları değerlendirilir ve mevcut sürecin sorunlu kısımları tespit edilir. Son aşama olan önlem alma aşamasında ise hatalara karşı tedbirler geliştirilir.

Sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini yürütmek amacıyla PUKÖ Döngüsü dışında da çeşitli araç ve teknikler kullanılmaktadır. Bunlardan örgütlerde en yaygın olarak kullanılan yöntemler olarak; kalite kontrol çemberleri, süreç akış diyagramları, benchmarking (kıyaslama) sayılabilir.

3. Temel Yetenek Yaklaşımı

Günümüzde örgütlerin işleyiş ve yapılanmalarını etkileyen bir başka gelişme, temel yetenekler (core competence) yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öz veya çekirdek yetenek olarak da ifade edilebilen temel yetenek; bir organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmesinde başlıca rol alan, organizasyonu diğerlerinden farklı kılan, rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olan bilgi, beceri ve yetenekleridir. Daha kısa ifade etmek gerekirse temel yetenek; bir işletmenin rakiplerine kıyasla en iyi yaptığı şey olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda günümüz yönetim uygulamalarında temel yetenekler yaklaşımına göre, işletmeler kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayabilecek kendilerine özgü bir temel yetenek belirlemeli, gerekirse geliştirmeli ve geri kalan faaliyetler için dış kaynaklardan (outsourcing) yararlanmalıdır. Bu sayede işletme en iyi yaptığı şey nedeniyle artı değer elde ederek, gelir maksimizasyonu ve gider

minimizasyonu sağlayarak kurumsal performans düzeyini yükseltebilecektir.

Organizasyonların temel yetenekleri zaman içerisinde kendileri ile bütünleşir, organizasyonun bir parçası haline gelir. Bu kapsamda bir bilgi ve yeteneğin temel yetenek olarak düşünülebilmesi için; aşağıdaki özellikleri barındırması gerekir;

- Organizasyonun kısa ve uzun dönemde faaliyetini sürdürebilmesi için vazgeçilmez nitelikte olması
- Rakipler tarafından taklit edilmesinin zor olması
- Temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünler için kullanılması
- Organizasyonlarda dış kaynaklardan yararlanma, küçülmeye gitme, stratejik birlikler oluşturma gibi üst yönetim tarafından verilecek stratejik kararlarda rol oynaması (Koçel, 2023).

Çeşitli firmaları rakiplerine karşı üstün kılan temel yetenekler olarak; kaliteli veya farklılaştırılmış ürün, satış sonrası destek, ürün çeşitliliği sayılabilir. Firmalar üzerinden günümüzdeki örneklere bakıldığında ise; Tesla firmasının elektrikli motor teknolojisi, Netflix'in içerik çeşitliliği, Amazon'un hızlı teslimat hizmeti gibi yetenekleri rekabet üstünlükleri sağladıkları temel yeteneklerdir.

4. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Bir önceki bölümde de değinildiği üzere dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing); bir işletmenin kendisine rekabet avantajı sağlayan temel yeteneklerine odaklanması, uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu alanlarda uzmanlaşmış diğer işletmeler

aracılığıyla sağlaması veya onlardan tedarik etmesi olarak ifade edilebilir (Gürbüz & Şeşen, 2016).

Organizasyonlar temel yeteneklerini doğru belirleyebilirlerse, bunların dışında kalan ve kendilerinin yapması durumunda yüksek maliyetlere katlanmak zorunda oldukları işler ve alanda dış kaynak kullanımından yararlanarak maliyet avantajları elde edebilirler.

Organizasyonların giderek daha yaygın biçimde dış kaynaklardan yararlanmasının nedenleri ve "outsourcing" uygulamalarının faydaları olarak; başta maliyetleri azaltabilme, bu sayede öz yeteneklere odaklanarak uzmanlaşmayı sağlayabilme, daha yalın hale gelerek esneklik kazanabilme, riski azaltma, kaliteyi arttırma, hız kazanma, tedarikçilerin imkan ve kabiliyetlerini kullanabilme böylece onların teknolojilerini işletme içine dahil edebilme olarak sayılabilir.

Günümüz küresel dünyasında özellikle internet ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi ile birlikte "offshoring" uygulamaları da dikkati çeker şekilde artmıştır. Offshoring; organizasyonların iş süreçlerinin başka coğrafyaya özellikle deniz aşırı ülkelere kaydırılmasını ifade eder. Özellikle Amerika'da IT ve çağrı hizmetleri Hindistan gibi deniz aşırı ülkelere aktarılmaktadır. Üretim ve tekstil sektöründe de işgücü alanında Çin ve Asya ülkelerine kaydırılan faaliyetler ile offshoring uygulamaları yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneklendirmek gerekirse, ABD Merkezli Apple'ın Çin'de kurduğu üretim tesisi sayesinde maliyetlerini düşürdüğü görülmüştür.

5. Küçülme ve Kademe Azaltma

Günümüzde işletmelerin rekabet güçlerini arttırabilmek ve işgücü maliyetinde yapılacak azalma doğrultusunda verimlilikte artış sağlamak amacıyla başvurdukları yöntemlerden birisi de küçülme (downsizing) olmaktadır. Daha önceki bölümlerde değinildiği üzere, organizasyonlar temel yeteneklerinin dışında kalan faaliyetleri için dış kaynaklardan yararlanmakta, örgüt yapılarını küçülterek bu sayede maliyetleri azaltabilme, müşterilerine odaklanabilme, daha hızlı karar verebilme gibi kurumsal kazanımlar elde edebilmektedirler. Ancak küçülme, organizasyonun ciro veya pazar payı gibi faaliyet sonuçlarının da küçülmesi anlamına gelmemektedir. Esasen örgüt yapısı küçülürken organizasyon niteliksel olarak büyümektedir. Bu bakış açısıyla küçülme, küçülerek büyüme anlamına da gelmektedir.

Organizasyonlarda kademe azaltma uygulamaları ile, bazı yönetim kademelerinin ortadan kalkması sayesinde örgütün dikey hiyerarşik düzeyi azalmaktadır. Daha düz bir örgüt yapısında kararlar daha hızlı alınabileceğinden bunun etkinliği arttıracağı düşünülmektedir. Bununla birlikte kademe azaltma nedeniyle daha az çalışanla aynı işlerin yapılabilmesi için personelin güçlendirilmesi, yetki ve sorumluluklarının arttırılması gerekmektedir (Saruhan & Yıldız, 2017).

6. Şebeke Organizasyonları

Organizasyonlar temel yeteneklerine yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı artarken küçülen, daha yalın ve esnek organizasyon yapılarıyla birlikte şebeke organizasyonlar

gelişmektedir. Bir diğer ifade ile şebeke organizasyonların dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir sonucu olarak gelişme gösterdikleri düşünülebilir.

Şebeke organizasyon yapısının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için gerekli iş, faaliyet ve kaynakların tek bir işletmenin altında toplanması yerine, farklı işletmeler bünyesine dağıtılmasıdır. Bu farklı işletmeler bazı uygulamalarda daha büyük holding gibi yapıların içinde bulunabilirler. Bununla birlikte şebeke organizasyonlar; hiyerarşik örgüt yapısından uzak, yatay ilişkiler ve birimler arasında yoğun iletişimin hâkim olduğu yapılardır (Mucuk, 2005).

7. Değişim Mühendisliği

İngilizcede "business process reengineering" olarak karşımıza çıkan, Türkçede ise "değişim mühendisliği" veya "süreç yenileme" olarak kullanılan kavram; günümüzde yaşanan hızlı değişim ve teknoloji başta olmak hemen her alanda yaşanan gelişmelere, rekabet koşullarına uyabilmek ve değişen müşteri ihtiyaçlarına daha kaliteli, daha hızlı, bununla birlikte daha az maliyetle cevap verebilmek için, işletme bünyesindeki bütün iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal biçimde yeniden tasarlanmasına yönelik bir yönetim yaklaşımıdır. Bu anlamda değişim mühendisliği küçük çapta iyileştirmeler sağlamak değil, köklü değişiklikler hayata geçirmekle ilgilidir (Davenport & Short, 1990).

Süreç yenilemede odaklanılan konu mal ve hizmet üretimindeki iş süreçlerinin yeniden tasarlanması olup, organizasyon

yapısının değişimi (reorganizasyon) değildir. Şüphesiz iş süreçlerinde köklü değişiklikler yapmak, organizasyon yapısını, birimlerini ve departmanların birbiriyle ilişkilerini etkileyecektir. Bu itibarla reenginering ve reorganizaton konularını birbirinden bağımsız düşünmek mümkün değildir, ancak süreç yenileme - reenginering'de esas olan işlere ve süreçlere odaklanmaktır.

Bir diğer önemli husus; Değişim Mühendisliği'nde gerçekleştirilen uygulamalar müşteri odaklıdır, müşteriye sunulan ürün ya da hizmete değer katmak için yapılırlar.

İşletmelerde değişim mühendisliği çalışmalarında şu safhalar uygulanır:

- Bir çalışma lideri koordinasyonunda personelin katılımı ile öncelikle işletmenin satın alma, üretim, satış-pazarlama, finans, insan kaynakları gibi fonksiyonları içindeki her bir iş ve bu işlerin oluşturduğu süreçlerin dökümü yapılır.

- Daha sonra bu süreçler teker teker dikkatle değerlendirilerek, müşteri açısından bir katma değer yaratmayan faaliyetler ve iş süreçleri elenmektedir.

- Diğer işler ve süreçler işletmenin pazardaki ihtiyaçlara daha etkin ve daha çabuk cevap verebilmesini sağlayacak şekilde yeniden düzenlenir ve de gerekirse süreçler birleştirilir (Koçel, 2023).

8. Kıyaslama (Benchmarking)

İş dünyasında kıyaslama (benchmarking) kavramının en basit tanımı başkalarından öğrenme ve en iyiyi kendine adapte etme olarak yapılabilir.

Daha detaylı olarak ele alındığında, Kıyaslama (benchmarking); bir işletmenin kalite artırımı ve müşteri tatmini için bilinçli ve sistematik bir şekilde, sektörde lider veya iyi konumda olan işletmelerin iş süreçlerini incelenmesi, kendi usulleri ile karşılaştırıp sonuç çıkarması, elde edilen bilgileri kendi stratejilerinde ve uygulama standartlarında kullanmasını sağlayan bir yönetim uygulamasıdır.

İşletmeler farklı sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlardan da çok şey öğrenebilirler, bu nedenle kıyaslama sadece aynı endüstri kolu içerisinde kalmamalıdır.

Kıyaslama sürecine öncelikle kıyaslamaya konu olacak alan veya iş sürecinin belirlenmesi ile başlanır. Ardından kıyaslama yapılabilecek başarılı potansiyel işletmeler belirlenir. Bir sonraki aşamada ise veri kaynakları ve veri toplama yöntemleri belirlenerek, bilgi elde edilir. Sonraki aşamada kıyaslama yapılan konularda nelerin nasıl yapıldığı karşılaştırılarak, farklar saptanır. Bunun ardından kıyaslama yapan işletme ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda uygulama planları hazırlar. Ardından planlar uygulanır, yani iş sürecinde yapılması düşünülen değişiklik ve iyileştirme hayata geçirilir. Sürecin son aşamasında ise; geribildirim çerçevesinde iş sürecinin gözden geçirilmesi gerekiyorsa yapılır ve düzeltmeler uygulanır.

İşletmelerin kıyaslama yaparken karşılaştıkları en büyük güçlük; başarılı rakipler hakkında gereken veri ve bilgiyi elde edememeleri olmaktadır. (Saruhan & Yıldız, 2017)

9. Personeli Güçlendirme

Günümüz küresel rekabet ortamında organizasyonların başarıya ulaşmasında yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarını bünyesinde barındıran yeni organizasyon modelleri ve yönetim yaklaşımlarının anahtar rolü üstlendikleri görülmektedir. Organizasyonların çalışanlarının bilgi, fikir ve yaratıcıklarına ihtiyaçları vardır. Bu doğrultuda yönetim uygulamalarında çalışanların güçlendirilmesine yönelik yaklaşımlar, organizasyonda yenilikçi örgüt ikliminin sağlanabilmesi için ön koşuldur.

Yönetim kavramı olarak personeli güçlendirme (empowerment), işletme bünyesinde çalışanların bilgi ve yetkinlikleri doğrultusunda inisiyatif alma, karar verme ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları ve bunu sağlayabilmek için çeşitli yöntemler sayesinde çalışanların bilgi, beceri, motivasyon ve karar verme yetkinliklerinin arttırması olarak tanımlanabilir.

Görülebileceği üzere, personeli güçlendirme kavramı yetki devri ve karar süreçlerine katılım gibi yönetim kavramları ile birtakım benzerlikler göstermekle birlikte çeşitli farlılıklar söz konusudur. Personeli güçlendirmenin amacı, işi fiilen yapan kişinin bilgisinin arttırılarak, işle ilgili kararları kendisinin alabilmesini sağlamak ve işi yapan çalışanı işin daimî sahibi haline getirmektir. Daha kısa bir ifade ile, personel güçlendirmede yetki zaten işi yapan çalışandadır. Yetki devrinde ise yönetici gerekli gördüğü hallerde kendisine ait hakkı, belirli bir süre için bir astına geçici olarak devreder. Yetki devrinde gerekli olursa yönetici yetkiyi tekrar kendi üzerinde toplayabilir (Koçel, 2023).

Aynı şekilde katılım kavramı üzerinden bakıldığında ise; katılım uygulamalarında çalışanlar karar süreçlerine belirli ve imkân verildiği ölçüde katılabilirken, güçlendirmede fiilen işi yapan çalışanlar zaten sürekli karar sürecinin merkezindedir.

Personel güçlendirmeyle ilgili ele alınması gereken bir diğer önemli husus ise; çalışanların, pozisyon gücü, uzmanlık gücü, kaynak gücü ve kişilik gücü olmak üzere dört güç çeşidi itibariyle kuvvetlendirilmesi gerektiğidir. Bu kapsamda organizasyonlarda çalışanların eğitim ve geliştirme uygulamaları ile uzmanlığının geliştirilmesi, bununla birlikte onların bilgiye ulaşma ve kullanmalarına imkanı verilmesi son derece önemlidir.

Personel güçlendirmenin psikolojik boyutunu; çalışanların öz yeterlilik duygusunu arttırma süreci olarak ifade edebiliriz (Spreitzer, 1995). Psikolojik güçlendirme temel olarak; anlam, yetkinlik, hür irade ve etki olmak üzere dört bilişten oluşan bir yapıdadır. Çalışanlar açısından yaptıkları işin anlamlı olması güçlendirmenin en kritik unsurlarından birisidir. Yine çalışanın yetkinliği, yani görevine yönelik faaliyetleri gerçekleştirebileceğine ilişkin kendi becerisine olan inancı son derece önemlidir. Bununla birlikte çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili karar verebilme imkânı sağlanmalıdır. Yaptıkları işlerle ilgili olarak karar süreçlerine dahil edilmemek, çalışanların güçsüz hissetmesine yol açacaktır. Bir diğer önemli unsur ise; çalışanların yönetsel ve operasyonel sonuçlara etki yapabilme derecesidir. Çalışanların organizasyona sağladıkları katkıyı hissetmeleri ve bilmeleri oldukça motive edicidir (Spreitzer, Kizilos & Nason, 1997).

10. Öğrenen Organizasyonlar

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yy'da başarılı olmak için ortama uyum sağlamak isteyen organizasyonların gelişimlerini sağlayacak öğrenme süreçlerini yalnız bireyler bazında değil, kurumsal çerçevede de ele almaları gerekmektedir. Günümüz koşullarının ortaya çıkardığı bu gereklilik öğrenen organizasyon kavramının önemini göstermektedir. Öğrenmenin sadece üst yöneticiler tarafından sağlanması veya organizasyonda belirli birimlerin görevi olarak kabul edilmesi organizasyonun değişimlere ayak uydurulması için yeterli olmamaktadır. Organizasyon bünyesindeki tüm çalışanların kendi konularıyla ilgili teknolojik, ekonomik yenilikleri takip ederek, öğreniyor olması ve uygulamaya geçirmesi gerekmektedir. Değişime ayak uydurabilmek için örgüt içerisinde gerekli olan sinerji birimlerin birlikte hareketiyle mümkün olabilmektedir.

Öğrenen organizasyon kavramı; bir örgütün sürekli olarak geçmiş deneyimlerinden sonuç çıkarması, sonuçtan elde ettiği bilgiyi değişen çevre koşullarına uymak için kullanması, çalışanlarını geliştirici bir sistem yaratması, bu sayede gelişen ve kendini yenileyen bir dinamik organizasyon olmasını ifade etmektedir (Koçel, 2023).

Öğrenen organizasyon yaklaşımına göre, değişim sadece bir zorunluluk değil, aynı zamanda bir fırsattır. Bu yaklaşım, organizasyonun mevcut durumla birlikte, gelecekteki potansiyel gelişmeleri de öngörmesini sağlamaktadır.

Öğrenen organizasyon kavramını geliştiren Peter Senge'ye göre, bir organizasyonun öğrenen organizasyon olabilmesi için gerekli olan beş unsur şunlardır;

- Kişisel hakimiyet ve kişisel yetkinlik düzeyinin yükselmesi: çalışanların görev alanları ile ilgili konuları öğrenerek uzmanlık kazanmaları gerekmektedir.

- Zihinsel modeller: değişim için organizasyonların daha önceden oluşmuş zihinsel modellerini değiştirmeyi öğrenerek daha esnek düşünmeleri gerekmektedir.

- Ortak vizyonun oluşturulması ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir.

- Öğrenen organizasyonların bir diğer önemli özelliği de takım halinde öğrenebilme yeteneğidir. Bir diğer ifade ile öğrenen organizasyonlarda öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Takımlarda kolektif zekâ bireylerin zekâ düzeyinin üzerine çıkarak, sorunların çözümünde sinerjik bir etki yaratmaktadır.

- Bütüncül olarak sistem yaklaşımıyla organizasyon içerisinde her birisi birbirinden farklı alt sistemlerin birbiriyle uyumlu çalışması sağlanmalı, bu sayede dinamik çözümler üretilmelidir (Senge, 1990).

11. Stratejik Ortaklıklar

Günümüz küresel rekabet ortamında bazı organizasyonlar rekabet güçlerini arttırmak ve yaşamlarını sürdürebilmek için; başka organizasyonlarla iş birliği içine girme, stratejik ortaklıklar kurma yöneliminde olmuşlardır. Çeşitli şekillerde ortaya çıkan bu organizasyonlar arası yardımlaşma veya kaynak birleştirme de

diyebileceğimiz faaliyetlerinin genel adı stratejik ortaklıktır (strategic alliance).

İş dünyasında “ortak girişim (joint-venture)” , “şirket evlilikleri” veya “konsorsiyum” şeklinde sıkça karşımıza çıkan firma birliktelikleri de esasında stratejik ortaklık yapılarıdır. Firmalar tarafından özellikle uluslararası yeni pazarlara açılırken riski dağıtmak amacıyla ortak girişimlere yönelim söz konusu olmaktadır.

12. Sanal Organizasyonlar

Günümüzde Sanal Organizasyonların sayısının artmasında bilişim teknolojilerinin rolü inkâr edilemez. İngilizce’de “Virtual Organizations” olarak kullanılan bu kavram, Türkçeye “Sanal Organizasyonlar” olarak tercüme edilmiştir.

Sanal organizasyonu, müşteri ihtiyaç ve pazar fırsatlarının değerlendirilmesi amacıyla temel yetenek ve kaynakların bir araya getirildiği yapılar olarak düşünmek mümkündür (Goldmann, Nagel & Priess, 1995).

Literatür incelendiğinde çeşitli yazarlar tarafından sanal organizasyon tanımının farklı yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte yönetim düşüncesi perspektifinden bakıldığında sanal organizasyon; değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmet üretimin belirli safhalarında yer aldığı, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı ve bilgisayar olanakları ile sürekli iletişim halinde olduğu, bununla birlikte sanki tek bir organizasyon gibi müşterine ürün ve hizmet sunan ağ şeklinde bir yapıdır. Bu ağ içindeki organizasyonlar sahip oldukları uzmanlık ve temel

yeteneklerine göre bu ağ içerisinde yer alabilmektedirler. Sanal organizasyonlar, dinamik özellikte olup uzmanlığını kaybeden organizasyonların ağdan çıkması ya da yeni organizasyonların yapıya dahil olması mümkündür. Sanal organizasyonun temelinde bilgisayar şebekesi vardır (Koçel, 2023). Kurulan bilgisayar şebekesi sayesinde bu yapıdalar, mekân ve zamandan soyutlanmış şekilde faaliyetlerini yürütebilmektedirler.

Bununla birlikte organizasyonlarda sanallaşmanın; stratejik ortaklıklar, tedarik zinciri uygulamaları gibi çeşitli şekillerde ortaya çıktığı görülmektedir. Uluslararası pazarlarda başarılı olmuş sanal organizasyon örnekleri olarak Amazon, eBay; ülkemizden ise Trenyol ve Yemeksepeti örnek olarak sayılabilir.

KAYNAKÇA

Davenport, T.H., Short, J.E. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, *Sloan Management Review, 31* (4), 11-27.

Goldmann, S.L., Nagel, R.G., & Priess, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations*, First Edition, New York: Van Nostram Rainhold

Gürbüz, S., Şeşen, H. (2016). *Yönetimde Güncel Konular*, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Kıngır, S. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Koçel, T. (2023). *İşletme Yöneticiliği*, 19.Baskı, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım

Lam, S.Y., Wong, K.L., & Lee, T.C. (2014). A Literature Review and Proposed Framework: TQM, Market Orientation and Performance of Service Organizations, *International Journal of Academic Research, 6* (3), 106-111.

Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*, 1.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi

Saruhan, Ş.C., Yıldız, M.L. (2017). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, 3.Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Senge, P.M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, First Edition, New York: Doubleday

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal, 38* (5), 1442-1465.

Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., & Nason, S.W. (1997). A Dimensional Analysis Of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain, *Journal of Management, 23* (5), 679-704.

Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi, *Mevzuat Dergisi, 55*(5), 1.

Ülgen, H., Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 1.Basım, İstanbul: Literatür Yayınları.

BÖLÜM XIX

Liderlik ve Etik

Hatice UZUN[1]

1.Giriş

Liderlik, bireyleri ortak bir amaç doğrultusunda bir araya getirme ve onları hedeflerine ulaşmalarını sağlayan yönlendirme sanatıdır. Liderlerin aldıkları kararlar ve sergiledikleri davranışlar, sadece organizasyonun performansını değil, aynı zamanda çalışanların güvenini, toplumsal değerleri ve uzun vadeli sürdürülebilirliği de etkilemektedir. Liderin rolü, davranışları ve uyguladığı stratejiler, yalnızca örgütsel görevlerin yerine getirilmesini ve uyumun sağlanmasını değil, aynı zamanda çalışanların inançlarını, değerlerini ve davranışlarını da şekillendirmektedir. Liderin davranışlarının ve stratejilerinin örgütte izleyenler tarafından etik bakımdan doğru olarak algılanması,

[1] *Dr. Öğretim Üyesi, Karabük Üniversitesi, Safranbolu Şefik Yılmaz Dizdar MYO, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, Safranbolu-Karabük/Türkiye, ORCID No: 0000-0002-1517-0091, haticeuzun@karabuk.edu.tr

liderliğin anlam kazanmasını sağlamaktadır. Liderin etik davranışlar sergilemesi ve örgüt üyelerine bu şekilde örnek olması örgütte etik bir iklim oluşturabilmek için kritik öneme sahiptir (Aronson, 2001:245). Bu bağlamda liderlerden, doğruluk ve dürüstlük ilkelerine sadık kalmaları, verdikleri sözleri tutmaları, adil olmaları ve ahlaki davranışlar sergileyerek çalışanlar için güçlü bir rol modeli olmaları beklenmektedir. Organizasyonların en değerli varlığı olan insan kaynağını daha etkili bir şekilde üretime ve hizmete yönlendiren, bu süreçte belirleyici bir rol oynayan en önemli liderlik türlerinden biri etik liderliktir (Akdoğan & Demirtaş, 2014: 109).

Günümüzün karmaşık ve hızla değişen dünyasında, liderler pek çok etik ikilemle karşı karşıya kalmaktadır. Teknolojik ilerlemeler, küreselleşme ve çeşitlilik, liderlerin sadece iş sonuçlarına değil, aynı zamanda ahlaki sorumluluklarına da odaklanmalarını gerektirir. Bir liderin etik tutumu, organizasyonun kültürünü ve çalışma iklimini şekillendirirken, çalışanların davranışlarını da derinden etkiler. Etik liderlik, bireylerin ve organizasyonların topluma pozitif katkılar sunmasını teşvik eden bir mekanizma olarak öne çıkar.

Bölüm kapsamında, liderliğin etik boyutları farklı açılardan teorik olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, etik kavramını genel hatları ile açıklamak, liderlik ve etik arasındaki ilişki incelenerek liderlik tarzları ile etik davranışlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve etik liderlik tarzlarını tartışmaktır. Çalışmada önce etik, mesleki ve örgütsel etik kavramları hakkında bilgi verilmiş, ardından liderlik ve etik arasındaki ilişki, etik liderliğin önemi vurgulanarak etik liderlik tarzları incelenmiştir.

2. Etik Kavramı

Etik, kökenleri en az 2500 yıl öncesine dayanan bir felsefe dalıdır ve Batı dünyası perspektifinden ele alındığında, kökleri Platon (M.Ö. 427–347) ve Aristoteles (M.Ö. 387–322) gibi düşünürlere kadar uzanmaktadır (Kaya Erten & ark., 2015:63). Aristoteles, etiği mantık, fizik, matematik ve metafizik gibi kuramsal felsefe alanlarından ayırarak bağımsız bir felsefe disiplini olarak ele alan ilk filozoftur (Pieper, 1999). Ahlak üzerine yaptığı felsefi araştırmalar, Aristoteles'in eserlerinin sınıflandırılması sırasında 'etik' olarak adlandırılmış ve bu terim o zamandan beri kullanılmaya devam etmiştir (Özlem, 1997: 336)

Etik kelimesi Yunanca ethos sözcüğüne dayanır ve iki farklı anlamda kullanılmaktadır. İlk anlamında, alışkanlık, töre ve görenek gibi anlamlar taşımaktadır. Ancak esas anlamı, kişinin eylemlerinde ve davranışlarında kuralları ve değer ölçütlerini sorgulamadan uygulamak yerine, bunları kavrayıp üzerinde düşünerek talep edilen iyiyi gerçekleştirmeye yönelik bir alışkanlık hâline getirmesidir. Bu bağlamda, alışkanlık, töre ve görenek, kişinin karakterini şekillendiren ve erdemli olmanın temelini oluşturan bir anlam kazanmaktadır (Pieper, 1999: 30). Etik, aynı zamanda, doğru ve yanlış, iyi ve kötü, haklı ve haksız olanı ayırt edebilme yetisidir.

Etik liderliğin daha iyi anlaşılması açısından mesleki etik ve örgütsel etik kavramlarının açıklanması yararlı olacaktır.

2.1. Mesleki ve Örgütsel Etik Kavramları

Meslek etiği, mesleki davranışların doğruluğu, yanlışlığı, haklılığı veya haksızlığı konusunda inançlara dayanan ilke ve

kurallar bütünüdür. Meslek etiği, bireyin çalıştığı işletme veya kurumun ve toplumun etik anlayışından da etkilenmektedir. Müşteriler, rakipler, toplum ve devlet meslek etiğini şekillendiren önemli unsurlardır. Bununla birlikte, meslek etiği, etik ikilemler ve etik sapmalardan olumsuz yönde etkilenebilir. Etik ikilem, bir konunun birbirine zıt iki yönü olduğu durumlarda, her iki tarafın doğruluğunun tartışmaya açık olması olarak tanımlanmaktadır. Etik sapma ise, etik olmayan kararların alınmasıdır. Bencilce davranışlar ve kişisel olarak farklı etik standartlara sahip olmak, etik sapmalara yol açmaktadır. İşletme dışında etik standartlara uygun davranmayan bir çalışan veya yönetici muhtemelen işletme içinde de etik davranmayacak ve işletmenin etik yapısı da bundan etkilenecektir (Tınaz, 2011: 66). Günlük yaşamımızda etik ikilemlerle sıkça karşılaşırız. Bu tür durumlarda, olaydan kimlerin nasıl etkileneceğini değerlendirip doğru kararı alarak ve uygulayarak etik ikilemleri çözmek mümkündür (İşgüden & Çabuk, 2006: 63). Değerlerimizle davranışlarımız arasındaki uyum, kişisel bütünlüğümüzü yansıtır; işimize duyduğumuz saygı ise sorumluluğumuzun ve meslek etiğine bağlılığımızın bir ifadesidir (Baltaş, 2003).

Örgütsel etik, örgüt içinde ve dışında ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik, örgüt ve çalışanların ihtiyaç duyduğu bir ortam sağlar. Bu ortam, çalışanları etik ilkelere uygun davranmaya teşvik ederken, aynı zamanda örgütün kültürünü şekillendirir ve bireylerden beklenen davranışları belirler. Çalışanların bu çerçevede uygun davranışlar sergileyebilmesi, örgütte yerleşik etik değerlere uyum sağlamalarıyla mümkün hale gelir (Saylı & Kızıldağ, 2007:236).

3. Liderlik ve Etik İlişkisi

Liderlik, bir hedefe ulaşmak için başkalarını yönlendirme ve onlara rehberlik etme becerisi ile yetkisidir. Bu nedenle liderlik, kararların etik bir şekilde alınmasında kritik bir rol oynar. Liderler, insanları motive etme gücüne sahip oldukları gibi, onları hem kendi bakış açılarına hem de örgütün kurallarına ve politikalarına uygun davranmalarını sağlama yeteneğine de sahiptirler (Ferrell & Fraedrich, 1994: 138). Liderler, doğru ile yanlışın net bir şekilde ayrılmadığı, birçok gri alanla karşılaşabilirler. Ancak, bu durumlarda dahi diğer seçeneklere kıyasla daha doğru olan bir cevap bulmaları beklenir ve bu cevap, etik bir yaklaşımı yansıtmalıdır (Özdemir, 2003:157). Liderin etik yönelimi, çalışanlar arasında etik davranışı teşvik etmede ve organizasyonun sergilediği değerler üzerinde önemli bir etkiye sahip olarak kabul edilmektedir (Carlson & Perrewe, 1995; Schminke, Ambrose, & Noel, 1997; Trevino, 1986).

Liderlik ve etik arasındaki ilişki, akademik araştırmaların önemli bir konusu olmuştur (Bass & Steidlmeier, 1999; Hitt, 1990; Zhu, May, & Avolio, 2004). Etik, liderliğin merkezindedir ve bir organizasyonda değerleri belirlemek ve güçlendirmek liderin rolüdür (Northouse, 2007).

Liderlik bağlamında Northouse (2007), etiğin liderlerin kimlikleri ve eylemleriyle doğrudan bağlantılı olduğunu belirtmiştir. Ona göre etik, liderlerin davranışlarının niteliği ve ahlaki değerleriyle ilişkilidir. Liderlerin karar alma süreçlerinde, etik unsurlar her zaman açık ya da örtük bir şekilde bulunur. Liderlerin verdikleri kararlar ve bir duruma verdikleri tepkiler, etik

anlayışlarından etkilenir ve bu anlayış onların yönelimlerini şekillendirir (Northouse, 2007: 342).

Hitt (1990), liderlik ile etiğin birbirinden ayrı düşünülemeyeceğini vurgulamıştır. Ona göre, etkili liderlik etik bir ortam oluştururken, etik bir çevre de etkili liderliğin bir sonucudur. Hitt (1990), liderlerin etikle ilgili iki temel sorumluluğu bulunduğunu ifade etmiştir. Bunlardan birincisi, etik kararların alınmasını sağlamak; ikincisi ise çalışanlar arasında etik davranışları teşvik eden bir organizasyon iklimi yaratmaktır.

Bennis ve Nanus (1985) göre liderler, organizasyondaki bireylerin davranışlarını yönlendiren etik kurallar ve normların sorumluluğunu taşımaktadırlar. Liderler, organizasyonda ahlaki atmosferi ve değerleri belirleyen kişilerdir (Bennis & Nanus, 1985: 186). Hernandez (2008) ise liderlerin, takipçilerine bağlamsal, motivasyonel ve ilişkisel destek sağlayarak, onların ahlaki cesaret içeren davranışlar geliştirmelerine katkı sağladığını ifade etmiştir.

Liderler, bulundukları konum itibarıyla, geniş kitleleri etkileyen etik konular ve kararlar üzerinde belirleyici bir güce sahiptirler. Günümüzde etik ilkeler ve standartlar, genellikle kültür, din ve diğer değerler aracılığıyla şekillenir ve birçoğu yasal düzenlemelerde yer bulur. Bu sayede, tüm vatandaşların etik standartlara uyması sağlanabilir (Mosley, Pietri & Megginson, 1992: 392; akt. Özdemir, 2003:158).

İşletmelerde de benzer bir durum söz konusudur. Bir örgütte liderin tarzı, çalışanların davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Liderlik yaklaşımı ve organizasyonun tutumlarını analiz etmek, gelecekte ortaya çıkabilecek etik sorunların nerede doğabileceğini

öngörmeye yardımcı olur. Grup üyelerinin liderlerinden memnuniyetsizliği uzun vadede liderlik pozisyonundaki kişinin konumunu sarsabilmektedir. Bu nedenle, liderler sadece takipçilerinin saygısını kazanmakla kalmamalı, aynı zamanda grup üyeleri için etik davranış standartları da oluşturmalıdırlar (Ferrell & Fraedrich, 1994: 138).

Brown, Treviño ve Harrison (2005), etik liderliği, liderlerin davranışları ve kişilerarası ilişkilerinde normatif uygunluğu gözeterek yönetim sergilemeleri; takipçilerine iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar alma süreçlerinde ahlaki düşünce yapısını teşvik etmeleri olarak tanımlamışlardır (Brown vd., 2005: 120). Bu tanım, psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi sosyal bilim alanlarına dayanmakta olup, etik lideri doğruluk, dürüstlük ve adil davranışlar sergileyen, doğru eylemleri gerçekleştirmeyi amaçlayan birey olarak nitelendirmektedir (Brown & Mitchell, 2010:584).

Brown, Treviño ve Harrison (2005), etik liderliğin doğasını iki boyutlu bir yaklaşım benimseyerek açıklamışlardır (Brown vd., 2005: 120). İlk boyutta, liderin sahip olduğu özellikler, davranışlar ve karar verme süreçleri ele alınmıştır. Etik bir birey olmak, etik liderliğin temelini oluşturmaktadır. Ancak, bu etik davranışların takipçilere aktarılması ve liderin etik olarak algılanması, en zorlu görevlerden biri olarak kabul edilmektedir (Trevino & ark., 2000:129-130). Bu bağlamda, liderin etik bir kişi olarak algılanmasını sağlayan belirli karakteristik özelliklere sahip olması ve kararlarını etik ilkeler doğrultusunda vermesi beklenmektedir.

İlk boyut, ahlaki insan olarak adlandırılmakta ve liderin kişisel karakteristik özellikleri, tutumları ve karar verme süreçlerinin

bütününü kapsamaktadır. Bu boyutta, liderin temel nitelikleri arasında dürüstlük, doğruluk ve güvenilirlik ön plana çıkmaktadır. Liderin davranışları ise, aldığı kararlarda objektiflikten sapmaması, başkalarına değer verdiğini gösteren tutumlar sergilemesi ve çalışanlara saygılı bir yaklaşım benimsemesiyle tanımlanmaktadır. Buna ek olarak, ahlaki insan boyutu, liderin ahlaki değerlere bağlı hareket etmesi, şeffaf bir yönetim tarzı sergileyerek örgüt içinde güven ortamını oluşturmasıyla karakterize edilmektedir. Etik liderlik davranışları kapsamında, doğru eylemleri gerçekleştirme, başkalarını düşünme, şeffaf olma ve kişisel ahlaki değerlere sahip olma gibi unsurlar yer almaktadır. Liderin karar verme sürecinde ise, onun ahlaki değerlere bağlılığı, tarafsız yaklaşımı ve toplumsal sorunlara duyarlılığı vurgulanmaktadır. Özetle, ahlaki insan boyutu, etik liderliğin en temel unsuru olarak kabul edilmektedir. Liderin kişisel nitelikleri, davranışları ve karar verme yöntemleri, izleyiciler üzerinde etik lider algısının oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Brown & ark., 2005: 129-133, akt.; Alkan, 2015: 112).

Etik liderliğin ikinci boyutu, "ahlaki yöneticilik" olarak adlandırılmaktadır. Bu boyutta lider, davranışlarıyla rol model olur ve çalışanları güçlendirme yaklaşımında bulunmaktadır. Ayrıca, etik değerleri çift yönlü iletişimle pekiştirerek çalışanlara aktarır. Başka bir deyişle, liderin etik değerleri ve ilkeleri ön planda tutması, ahlaki yöneticilik boyutunu oluşturmaktadır. Bu ilke ve standartlar çerçevesinde, etik davranış sergileyen çalışanların ödüllendirilmesi ve etik dışı davranışlarda bulunanların disipline edilmesi, etik liderin yöneticilik rolüne örnek olmaktadır. Sonuç olarak etik liderlik, iki boyutlu bir yapıya sahip olup, evrensel ahlaki değerleri merkezine

alarak bireylerin dinamik bir benlik geliştirmesinde önemli rol oynayan süreçleri içermektedir (Brown & ark., 2005: 129-133, akt.; Alkan, 2015: 112).

Etik liderliğin boyutlarını incelemek amacıyla Annebel De Hoogh ve Deanne Den Hartog tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışma, etik liderlik ile liderin etkililiği arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Bu araştırmada, etik liderlik üç boyutta ele alınmıştır (Hoogh & Hartog; 2008, 297-298) :

- **Etik ve Adalet Boyutu**: Liderin adil ve etik davranışlar sergilemesi, kararlarında dürüstlük ve tarafsızlık ilkesine bağlı kalmasıdır.
- **Çalışanların Görev Yükümlülüklerinin Açıklığa Kavuşturulması**: Liderin, şeffaf bir iletişim benimseyerek, çalışanların görev ve sorumluluklarını net bir şekilde belirlemesi ve beklentileri açıkça ifade etmesidir.
- **Güç Paylaşım Boyutu**: Liderin, yetki ve sorumlulukları çalışanlarla paylaşarak, katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemesidir.

Bu boyutlar, etik liderliğin farklı yönlerini ortaya koyarak, liderin etkililiği üzerindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Etik liderliğin temel unsurları olarak kabul edilen dört temel özelliği Howard (2005), şu şekilde belirtmiştir:

- **Dürüstlük ve Namusluluk**: Liderin yaşamının her alanında dürüst ve namuslu olması.
- **Geleceğe Yönelik İdealler**: Liderin geleceğe dair olumlu ve ilham verici ideallere sahip olması.

- **Umut ve İyimserlik Aşılamak**: Liderin çevresindeki insanlara umut vererek iyimser bir tutum sergilemesi.
- **Neşe ve Pozitiflik Yaymak**: Liderin etrafındaki insanlara neşe ve pozitif enerji yaymasıdır.

Harvey (2004) göre, etik liderliğin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir

- **Ortak Değerlerin ve Etik Standartların Sürekli İletilmesi:** Etik liderler, ortak değerleri ve etik standartları düzenli olarak dile getirir ve bunların anlaşılması ve uygulanması konusunda çalışanları destekler.
- **Çalışanların Etik Sorumluluğu:** Etik liderler, çalışanlarını etik davranışlar konusunda sorumlu tutar ve etik değerlerin ihlalini hoşgörü ile karşılamazlar.
- **Örnek Olma:** Etik liderler, başkalarına etik davranışlar kapsamında örnek olurlar.
- **Değerler Çerçevesinde Karar Verme:** Etik liderler, karar alma süreçlerinde etik değerlere bağlı kalır ve kararların sonuçlarını etik açısından sorgularlar.
- **Politika ve Uygulamaların Etik Temelli Oluşturulması:** Etik liderler, iş ortamındaki kuralları ve politikaları etik temelli oluştururlar.
- **Çevreye Etik Davranış Yardımı:** Etik liderler, çevresindeki insanların doğru ve etik davranışlara sahip olmasına yardımcı olurlar.
- **Kurumsal Gelişimin İstikrarlı Gerçekleştirilmesi:** Etik liderler, kurumsal gelişmeyi istikrarlı bir şekilde gerçekleştirirler.
- **Etik Davranışa Sahip Bireylerin Tercihi:** Etik liderler, çalışanları görevlendirme sürecinde, etik davranışlara sahip olan insanlara öncelik verirler.
- **Etik Davranış Konusunda Yol Göstericilik:** Etik liderler, etik davranışlar konusunda yol gösterici olurlar.

4. Etik Liderliğin Önemi

McCrudy ve David'e göre, etik bir yaşam sürmek, insanın varoluşunun temel bir gerekliliğidir. Felsefi öğretiler ve ideolojiler, insanları iyi, güzel ve doğru ilkeler doğrultusunda düşünmeye ve yaşamaya yönlendirir. Ancak etik değerlere dayanmayan bireyler, örgüt ortamında sınırlamalara rağmen etik dışı davranışlar sergileyebilir. Bu nedenle, etik liderlik, toplumsal yaşamda insan davranışlarını şekillendiren önemli bir kavramdır. Etik liderlik; doğruluk ve dürüstlük gibi özelliklerinin yanı sıra, değerlere odaklanan ruhsal liderlik anlayışını vurgulamaktadır Liderlerin duygusal dünyasında yer alan doğru, yanlış, sadakat ve erdem gibi değerler, etik liderliğin temel unsurları arasında yer almaktadır (Uğurlu, 2009: 51-56).

Etik liderin temel amacı, yanlış bir durumun ortaya çıkmasını engellemek ve hatalı eylemlere karşı durmaktır. Etik lider, yasal ve ahlaki ihlallere, örgütsel başarıyı ve performansı baltalayan durumlara karşı güçlü bir duruş sergilemektedir. Zamanla, etik liderlik davranışları çalışanların da etik değerlere uygun hareket etmelerini sağlamaktadır. Karar alma süreçlerinde etik değerleri temel alması, etik liderliği daha da önemli kılmaktadır (Yılmaz, 2006:30). Liderlik, bir amacı gerçekleştirmek için izleyicileri yönlendirmek ve onlara rehberlik etmek olarak tanımlandığından, liderin izleyicilerini doğru ve iyi olana yönlendirebilmesi için alınan kararların etik olması gereklidir. Bu da hem liderin hem de grubun etik değerlere bağlı olmasını zorunlu kılar (Özdemir, 2003:157).

Etik lider, ahlaki kararları kararlılıkla almak ve uygulamakla sorumludur (Freeman & Steward, 2006:7). Öte yandan, bir kurum lideri, yanlış olduğunu bildiği bir şeyi belirli amaçlar doğrultusunda

bilinçli olarak yapabilir. Ancak etik lider, aldığı kararların sonuçlarını dikkate alır ve etik dışı sonuçlara yol açacak kararları reddeder. Etik lider, "işi doğru" yapmak yerine "doğru işi" yapmayı tercih eder (Bennis, 1995:138). Bu yaklaşım, kurumsal başarının en temel nsurlarından biridir (Yıldırım, 2010:46).

Bazı liderler, zaman zaman kişisel hırs ve isteklerini ön planda tutarak, örgütsel amaçları geri plana atabilmektedir. Bu durumda, çalışanlar ve örgüt, liderin kişisel çıkarlarını gerçekleştirmek için bir araç haline gelebilir. Böyle bir liderlik anlayışı, çalışanları kişisel amaçlara hizmet etmeye yönlendirebilir. Ancak etik lider, bu tür etik sorunlara izin vermez ve kurumsal hedeflere etik ilkeler doğrultusunda ulaşmayı amaçlar (Yılmaz, 2006:30). Etik lider, kişisel egosunu bir kenara bırakıp örgütün başarısına odaklanır (Freeman & Steward, 2006:4).

Liderin değerleri ve davranışları birbiriyle etkileşim halindedir; bu nedenle, bir lider öngörülü düşünme, adalet, doğruluk, cesaret ve sabır gibi temel değerlere sahip olmalı ve bunları davranışlarına yansıtmalıdır. Bu değerler, etik liderliğin temelini oluşturur (Yıldırım, 2010:46).

Çalışanların görev ve sorumluluklarını isteyerek yerine getirebilmeleri için liderin adaletli bir tutum sergilemesi, çevresindekilerin taleplerine duyarlı olması ve haklarını koruma konusunda etik liderlik becerilerini göstermesi gerekir. Aynı zamanda lider, çalışanların değerlerini ve etik ilkelerini bilmelidirler (Freeman & Steward, 2006:6). Bunun yanı sıra, etik liderlerin astlarına karşı dürüst ve tarafsız bir yaklaşım benimsemeleri oldukça önemlidir (Ponnu & Tennakoon, 2009:23).

Etik liderlik, liderin etik olgunluk düzeyi açısından da büyük önem taşımaktadır. Etik olgunluk, doğru ile yanlışı ayırt etme, karar alma süreçlerinde etik değerlere bağlı kalma ve doğru seçimler yapabilme yeteneğidir. Aynı zamanda, kişinin hem iş hem de özel yaşamında etik anlayışını geliştirmesi ve çevresine örnek olması anlamına gelmektedir. Etik olgunluğa sahip olmayan bir liderin, örgütsel başarıya ulaşamaması kaçınılmazdır. Bu nedenle, liderlerin etik açıdan olgun bir duruş sergilemeleri büyük bir gerekliliktir (Yılmaz, 2006:31).

5. Etik Liderlik Tarzları

Son yıllarda yaşanan iş skandallarının sayısı göz önüne alındığında, liderin değerlerinin iş yerindeki etik politikalar ve eylemler üzerindeki etkisini anlamak giderek daha önemli hale gelmiştir (Matzek, 2002; Schmitt, 2002; Vitell & Singhapakdi, 2008). Carlson ve Perrewe'ye (1995) göre, liderin etik yönelimi, çalışanlar arasında etik davranışı teşvik etmede kilit bir faktör olarak kabul edilmektedir. Yüksek düzeyde etik davranış ve standartlar sergileyen liderler, çalışanlar için rol model haline gelmekte ve organizasyon genelindeki davranış düzeyini yükseltmektedir. Malloy ve Agarwal (2003), üyelerin önemli karar alma süreçlerine katılımını teşvik eden ve bireysel güçlendirmeyi destekleyen bir liderlik tarzının, çalışanların etik iş ortamı algılarını etkilemede etkili olduğunu savunmuştur.

İbrahim, Angelidis ve Parsa'ya (2008) göre, üst düzey yöneticilerin, organizasyon içerisinde etik uygulamalara yüksek düzeyde bağlılık oluşturma sorumluluğu vardır. Zayıf liderlik algıları genellikle çalışanlarda, liderlerinin sergilediği

davranışları modellemeye çalışırken, etik olmayan davranışları teşvik eder. Hood'un (2003) gerçekleştirdiği bir çalışmanın sonuçları, bir organizasyondaki etik uygulamaları anlamada CEO'nun etik yöneliminin oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Organizasyondaki etik uygulamalar ile CEO'nun dönüşümcü ve işlem odaklı liderlik tarzları arasında net bağlantılar kurulmaktadır. Hood bu bağlantıları şu şekilde izah etmiştir:

İşlem odaklı liderler, genellikle yasal zorunluluklara uygun etik uygulamaları takip etme eğilimindeyken, dönüşümcü liderler yasal zorunlulukların ötesine geçer ve organizasyon içinde gönüllü olarak etik girişimleri uygularlar (Hood, 2003:270).

Organizasyonlar daha etik bir çalışma ortamı sağlamaya çalışırken, bu sürecin önemli bir bileşeni, üst yönetimin liderlik tarzlarının dikkate alınmasını içerecektir. Sims (2003), liderin, eylemleri aracılığıyla çalışanlarına değerleri hakkında güçlü bir mesaj ilettiğini açıklamıştır. Rol model olma ve rehberlik etme süreciyle, lider organizasyon kültürünü destekleyen değerleri pekiştirir. Çalışanlar, liderin davranışlarını örnek alır ve uygun davranışlara dair ipuçları için lidere bakarlar. Birçok çalışmada, dönüşümcü liderliğin etkinliği, etik bir çalışma ortamının geliştirilmesiyle ilişkilendirilmiştir (Carlson & Perrewe, 1995; Hood, 2003; Kuhnert & Lewis, 1987; Parry & Proctor-Thomson, 2002). Burns (1978), çalışmasında dönüşümcü liderlik tarzı ile etik arasındaki yakın ilişkiyi tespit etmiş ve bulduğu sonucu şöyle açıklamıştır:

Dönüşümcü liderlik, lider ile takipçileri arasındaki ilişkiyi temel alan, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine çıkardığı bir durumdur. Böyle bir liderlik, nihayetinde ahlaki hale gelmektedir. Çünkü hem liderin hem de takipçinin insanlık düzeyini ve hedeflerini yükseltir ve bu nedenle her ikisi üzerinde de dönüştürücü bir etkisi bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerini motive ederek onların mevcut beklentilerinin ötesine geçmelerini sağladığı, daha yüksek etik ve ahlaki standartlara ulaşmayı hedefleyen bir liderlik tarzıdır (Burns, 1978: 20).

Burns'ün (1978) dönüşümcü liderlik teorisi, takipçilerin ihtiyaçları, değerleri ve ahlakı üzerinde güçlü bir vurgu yapmaktadır. Dönüşümcü liderin önemli bir rolü, takipçileri daha yüksek bir ahlaki sorumluluk seviyesine taşımaktır. Bu, dönüşümcü liderliği diğer liderlik modellerinden ayıran bir özelliktir çünkü belirgin bir ahlaki boyut vardır. Bass ve Steidlmeier (1999), dönüşümcü liderliğin yüksek ahlaki ve etik standartlarla karakterize edildiğini açıklamışlardır. Aynı zamanda, lider çalışanları ahlaklı bir kişi olarak geliştirmeyi hedefler ve organizasyon için ahlaki bir ortam yaratır.

Bu, değerlere dayalı, güvene dayalı ve manevi temellere sahip bir liderlik türüdür. Gerçek dönüşümcü liderlik, geleneksel işlem odaklı liderlik ile keskin bir şekilde karşıtlık gösterir (Fairholm, 1998). Meta-analitik kanıtlar, dönüşümcü liderliğin işlem odaklı liderlikten daha etkili, verimli, yenilikçi ve takipçilere daha tatmin edici olduğunu gösteren genellenebilir bulguları desteklemektedir (Lowe, Kroeck, & Sivasubrahmaniam, 1996).

Dönüşümcü liderler, bir organizasyonun etik performansı üzerinde olumlu bir etki yaratabilmektedir (Carlson & Perrewe, 1995).

Parry ve Proctor-Thomson (2002), dönüşümcü liderlik ile liderin bütünlüğüne dair algılar arasındaki ilişki üzerine yaptıkları bir çalışmada liderin etik ve etik olmayan davranışlarını ölçmek için takipçilerin gözlemlerini ve tahminlerini kullanmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre, anlamlı ve pozitif bir korelasyon bulunmuştur. Davranışlarında güçlü dönüşümcü liderlik örüntüleri sergileyen liderler, aynı zamanda en yüksek bütünlüğe sahip olarak algılanmaktadır.

Hood'un (2003) liderlik tarzı ve CEO değerlerinin organizasyonlardaki etik uygulamalarla ilişkisi üzerine yayımlanan araştırmasında ki sonuçlar, dönüşümcü liderlerin, işlem odaklı veya laissez-faire liderlere göre daha yüksek seviyelerde sosyal, kişisel, ahlaki ve yetkinlik temelli değerlere sahip olduğunu göstermiştir. Kendilerini dönüşümcü liderler olarak gören CEO'lar, değerlerin dört kategorisini de yüksek puanlarla değerlendirmişlerdir. Dönüşümcü liderler, etik uygulamaları diğer liderlik türlerinden çok daha fazla destekleme eğilimindedirler.

Northouse (2007), çalışmasında liderlerin organizasyon içindeki etik iklimi oluşturmadaki önemli rolünü belirtmiştir. Birçok çalışma, dönüşümcü liderliğin etkinliğini, etik bir çalışma ortamının geliştirilmesiyle ilişkilendirmiştir (Carlson & Perrewe, 1995; Hood, 2003; Kuhnert & Lewis, 1987; Parry & Proctor-Thomson, 2002). Güçlü bir kişisel temel değerler seti, dönüşümcü liderlikle ilişkilidir. Dönüşümcü liderler, bütünlük ve adalet gibi değerleri içeren kişisel değer sistemlerinden hareket ederler (Bass, 1985; Burns, 1978;

Bennis & Nanus, 1985; Carlson & Perrewe, 1995; Kouzes & Posner, 1987).

6.Sonuç

Günümüzde örgütsel davranış alanına duyulan ilgi, liderlik çalışmalarına da yansımış ve bu konuda yapılan araştırmaların çeşitlenmesine yol açmıştır. Liderlik üzerine yapılan araştırmalar, farklı liderlik tarzlarının tanımlanmasını ve teorik altyapılarının oluşturulmasını sağlamıştır. Bu bağlamda, etik liderlik hem teorik hem de uygulamalı olarak ele alınan, literatürde giderek önem kazanan ve dinamik bir gelişim gösteren bir liderlik yaklaşımıdır.

Bu bölümde liderliğin etik boyutları farklı açılardan ele alınarak, etik kavramı ile liderlik arasındaki ilişki detaylı bir şekilde incelenmiştir. Çalışma kapsamında, etik, mesleki ve örgütsel etik kavramları açıklanmış, liderlik ve etik davranışların kesişim noktaları üzerinde durulmuştur. Etik liderlik, yöneticilerin yalnızca doğru kararlar almasını değil, aynı zamanda bu kararları alırken ekiplerine rehberlik ederek, ilham verici bir rol üstlenmesini gerektirmektedir. Etik liderlik tarzlarının tartışıldığı bölümde, liderlerin ahlaki değerler ile karar alma süreçlerini nasıl şekillendirdiği ve bu süreçlerin örgüt kültürü ile çalışanların davranışlarını nasıl etkilediği açıklanmıştır.

Sonuç olarak, liderliğin etik boyutlarının örgütlerde şeffaflık, güven ve bağlılık gibi temel değerleri güçlendirdiği söylenebilir. Bu bağlamda, liderlerin etik bir çerçevede hareket etmeleri, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde uzun vadeli ve sürdürülebilir başarının anahtarıdır. Bu çalışmanın, liderlik ve etik arasındaki

ilişkiyi anlamak ve etik liderlik pratiklerini geliştirmek isteyen akademisyenler, liderler ve yöneticiler için faydalı bir kaynak olacağı umulmaktadır.

Kaynakça

Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. Journal of Economics and Administrative Sciences, 16(1), 107-123.

Alkan, D. P. (2015). Etik liderlik ölçeğinin Türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2015/1(38), 109-121.

Aronson, E. (2001). Integrating leadership styles and ethical perspectives. Canadian Journal of Administrative Sciences, 18, 244-256.

Baltaş, Z. (2003). Birlikte var olmak ve iş etiği. Kaynak Dergisi, 16. Retrieved from http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=276&SAYI

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. Leadership Quarterly, 10(2), 181-218.

Bennis, W. (1995). Lider olmanın temel ilkeleri: Stratejik yönetim ve liderlik (Çev. Mustafa Özel). İstanbul: İz Yayıncılık.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper and Row.

Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. Business Ethics Quarterly, 20(1), 584.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117-134.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row Publishers.

Carlson, D. S., & Perrewe, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership. Journal of Business Ethics, 14, 829-838.

De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. The Leadership Quarterly, 19(1), 297-298.

Fairholm, G. W. (1998). Leadership as an exercise in virtual reality. Leadership & Organization Development Journal, 19(4), 187-193.

Ferrell, O. C., & Fraedrich, J. (1994). Business ethics: Ethical decision making and cases. Boston: Houghton Mifflin Company.

Freeman, R. E., & Steward, L. (2006). Developing ethical leadership. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2-15.

Harvey, E. (2004). Liderlik ve etik. Executive Excellence, 8(87), 23.

Hernandez, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. Journal of Business Ethics, 80, 121-128.

Hitt, W. D. (1990). Ethics and leadership: Putting theory into practice. Columbus, OH: Battelle Press.

Hood, J. N. (2003). The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations. Journal of Business Ethics, 43, 263-273.

Howard, J. (2005). Liderlik ve etik. Executive Excellence Dergisi, 6, Haziran.

Ibrahim, N. A., Angelidis, J. P., & Parsa, F. (2008). Business ethics: Past observations, current trends, and future prospects. Review of Business Research, 8(5), 78-88.

İşgüden, B., & Çabuk, A. (2006). Meslek etiği ve meslek etiğinin meslek yaşamı üzerindeki etkileri. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(16), 59-86.

Kaya, E. Z., Bayraktar, E., & Açmaz, G. (2017). Etik ve etik liderlik. Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi, 4(1), 62-68.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/development analysis. Academy of Management Review, 12(4), 648-657.

Lowe, K., Kroeck, K. G., & Sivasubramanian, N. (1996). Effective correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. Leadership Quarterly, 7, 385-425.

Malloy, D. C., & Agarwal, J. (2003). Factors influencing ethical climate in a nonprofit organization: An empirical investigation. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 8(3), 224-250.

Matzek, M. B. (2002, October 13). Scandals highlight importance of business morals, professors in Wisconsin say. Knight Ridder Tribune Business News, 1.

Michael Brown, Linda K. Trevino, & David A. Harrison. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(1), 117-134.

Mosley, D. C., Pietri, P. H., & Megginson, L. C. (1992). Management: Leadership in action. HarperCollins Collegue Publishers, USA.

Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 151-168.

Özlem, D. (1997). Günümüzde felsefe disiplinleri: Etik (Ahlak felsefesi). İstanbul: İnkılap Kitabevi Yayınları.

Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. Journal of Business Ethics, 35, 75-96.

Pieper, A. (1999). Etiğe giriş. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Ponnu, H., & Tennakoon, G. (2009). The association between ethical leadership and employee outcomes – The Malaysian case. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 14(1), 21-32.

Schmitt, R. B. (2002, November 4). Companies add ethics training: Will it work? Wall Street Journal, B1.

Schminke, M., Ambrose, M. L., & Noel, T. W. (1997). The effect of ethical frameworks on perceptions of organizational justice. Academy of Management Journal, 40(5), 1190-1207.

Sims, R. R. (2003). Ethics and corporate social responsibility: Why giants fall. Westport, CT: Praeger Publishers.

Tınaz, Z. D. (2011). İş ahlakı ve Tokat ortaöğretim kurumlarında görev yapan idareci ve öğretmenlerin meslek ahlakına ilişkin algılarına yönelik bir uygulama (Yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Tokat.

Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. Academy of Management Review, 11(3), 601-617.

Trevino, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. E. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. California Management Review, 42(4), 129-130.

Vitell, S. J., & Singapakdi, A. (2008). The role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, job

satisfaction, and esprit de corps. Journal of Business Ethics, 81, 343-353.

Yıldırım, A. (2010). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authority. Journal of Leadership and Organizational Studies, 11, 16-26.

BÖLÜM XX

Medya Sektöründe Reyting Oranlarını Artırma Çabalarının Etik İlkeler Bağlamında İncelenmesi

Hüsnü Akın ÖZCAN[1]

Giriş

Basın kavramı matbaanın icadı ve gazetenin insan yaşantısına girmesi ile ortaya çıkmıştır. İlk olarak gazete için kullanılan basın ifadesi günümüzde radyo, televizyon ve internet gibi medya araçlarını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Günümüzde kitle iletişim kavramı bütün medya araçları için kullanılan ortak bir kavram haline gelmiştir. Ancak literatür incelendiğinde basın, kitle iletişim ve medya kavramlarının aynı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Teknolojinin gelişmesi ile bilişim ürünlerinin medya sektöründe kullanılması hızlı ve yaygın bir iletişim ağı sağlamıştır. Kitle iletişim/medya araçlarının kamuoyu oluşturma ve etkileme gücü bulunmaktadır. Yeri geldiğinde bu araçlar siyasi otorite sahiplerini bile

[1] Dr. Öğretim Üyesi, Karabük Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu, husnuakinozcan@karabuk.edu.tr; https://orcid.org/0000-0003-3604-4198

yönlendirebilmektedir. Medya etik ilkeleri, mesleki örgütler tarafından basın mensuplarının mesleğin saygınlığını koruyarak ve baskıdan uzak bir şekilde çalışabilmeleri için geliştirilmiştir. Hazırlanan etik ilkeler bağlamında mesleki örgütler medya kuruluşlarını denetleyebilmektedirler. Medyada etiksel anlamda yaşanan sorunlar, kamu yararı, medyanın tekelleşmesi, medya kuruluş ve patronlarının basın dışı faaliyetleri ile basın özgürlüğü açısından hukuki denetim ve özdenetim konularıdır (Avşar, 2002). Medyanın hukuki ve idari anlamda denetlenmesi her zaman basın özgürlüğü için bir tehdit olarak görülmüştür. Ancak mesleki etik değerlerin ve kamunun bilgi edinme hakkının korunması için denetimin zorunluluğu da yadsınamaz. Medya endüstrisinde program içerikleri kullanıcıların beğenileri üzerine şekillenirken, içerik üreticileri uyguladıkları stratejilerle tüketim alışkanlıklarına yön verebilmektedirler. Yayınlar ile reklamlar, kullanıcıların zihninde yapay ihtiyaçlar yaratmaktadır. Tiraj (gazete), reyting (radyo-TV), takipçi sayısı (internet medyası) medya kuruluşlarının reklam gelirinden alacakları paylar için temel ölçüttür. Görsel-işitsel medya kuruluşlarının reyting odaklı yayına odaklanması etik ve kaliteden ödün vermelerine neden olabilmektedir. Sansasyonel haberlere, şiddet ve dramatizasyona, mahremiyet ihlallerine, reality şovlara yönelik medya faaliyetleri çoğunlukla mesleki etik ilkelerden uzaklaşmaya ve toplumu olumsuz yönde etkilemeye neden olmaktadır. Bu çalışma ile medya kuruluşlarının reyting kaygısı ile yaptıkları yayınların etiksel boyutu, mesleki ilkeler bağlamında incelenmiştir. Araştırma tekniği olarak literatür yöntemi kullanılan çalışmanın ilk bölümünde basın, kitle iletişim ve medya kavramları açıklanmış, ikinci bölümünde medya etiği ilkelerinden

bahsedilmiş, üçüncü bölümde medyada reyting arttırmak için başvurulan yöntemlerden örnekler paylaşıldıktan sonra son bölümde medyanın denetim usulleri anlatılmıştır. Medya sektörüne ilişkin yazılı kaynaklar incelenerek derleme türünde nitel bir araştırma tercih edilmiştir. Sonuç olarak medyada etiksel sorunların devam ettiği, bu durumun kamuoyunun gözünde medyaya olan güvenilirliği etkilemekte olduğu görülmüştür.

1. Basın, Kitle İletişimi ve Medya Kavramları

Basın (press), basım faaliyeti ile bu faaliyet sonucu oluşan gazete ve dergi gibi eserler yanında, bu işle uğraşmakta olan kişi ve kurumları ifade eden bir kavramdır. 15.yüzyılda matbaanın icadı, bugünkü anlamıyla basılmış eserlerin temelini oluşturmaktadır. Yazılı basın gazete, dergi gibi süreli yayınları akla getirmektedir. Günümüzde basın yayın faaliyetleri yazılı kitle iletişim araçlarından ziyade internet ağı üzerinden yürütülmeye başlanmış, diğer meslek kollarında olduğu gibi sosyal medya araçları ile bütünleşmeye başlamıştır. Dar anlamıyla basın kökeni itibariyle gazete, dergi gibi yazılı basın için kullanılan bir kavram iken günümüzde basın faaliyeti televizyon, telefon, internet vs. her tür kitle iletişim aracı ile gerçekleştirilebilmektedir (Kart, Özkepir & Kocaman, 2022).

Harold D. Laswell'in ilk defa 1940'lı yıllarda kullandığı kitle iletişim kavramı, bilgi, düşünce ve tutumların dağınık ve geniş bir kitleye ulaştırılmasıdır. Kitle iletişimi sağlayan araçlar ise kitle iletişim araçları olarak adlandırılır. İçerdikleri ileti, fonksiyon ve teknoloji nedeniyle bu araçlar; "görsel kitle iletişim araçları", "işitsel kitle iletişim araçları" ve "görsel-işitsel kitle iletişim araçları" olarak ayrılmaktadır. İletilerin resim, yazı veya şekiller ile kitlelere

ulaştırıldığı, gazete, dergi, kitap, broşür ve fotoğraf görsel kitle iletişim araçlarını oluşturmaktadır. İnsan sesinin elektromanyetik dalgalara çevrilerek uzaktan haberleşmeyi sağlayan radyo, işitsel kitle iletişim aracıdır. Göz ve kulağa hitap eden yani yazı, görüntü, şekil ve seslerin kullanıldığı televizyon, video bantları ve internet ise görsel-işitsel kitle iletişim araçlarını oluşturmaktadır. Kitle iletişim araçlarının haber ve bilgi sağlama, toplumsallaştırma, denetim ve eleştiri, eğitim, eğlendirme ve kamuoyu oluşturma gibi işlevleri bulunmaktadır (Sarmaşık, 2022).

Matbaanın icadı ile birlikte gazetenin insanların yaşamına girmesi sansür sorununu ortaya çıkarmıştır. Sansür ile mücadele için basın özgürlüğü fikri ortaya atılmıştır. Basın özgürlüğü kavramı ise teknolojinin gelişmesi ve radyo, televizyon ile internetin icadı ile birlikte kitle iletişim özgürlüğü olarak ifade edilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla basın ifadesi ilk olarak gazete için kullanılmışken günümüzde yerini kitap, dergi, gazete, fotoğraf, radyo, televizyon ve internet gibi medya araçlarını kapsamına alan kitle iletişim kavramına bırakmıştır (Gedik, 2008).

Türk Dil Kurumu'nda medya kavramı için, "iletişim ortamı", "iletişim araçları" tanımlamaları yapılmıştır. Medya için kullanılan ortam kavramı, basın, yayın ve diğer kitle iletişimi sağlayan faaliyetlerin yürütüldüğü yerdir. Medya sözcüğü günümüzde daha çok gazete, radyo, televizyon, internet gibi kitle iletişim araçları için kullanılmaktadır. Ancak medya, iletişim ortamı ve bu ortama sunulan eserler yanında, medya çalışanı ve medya patronu gibi terimleri de karşılamaktadır. Literatürde medya, basın kavramı ile eşdeğer kullanılmaktadır. Günümüzde ise medya, doğru ve dürüst

şekilde bilgi ile haber paylaşımının yapıldığı paylaşım alanı (ortamı) olarak da görülmektedir (Kart, Özkepir & Kocaman, 2022).

2. Medya Etiği

Etik, insanların neyin doğru neyin yanlış olduğuna ilişkin davranışlarını yönlendiren ahlaki ilke ve değerleri içeren kurallar bütünüdür. Bu ilkeler kişilerin özel yaşamından iş yaşamına kadar her yerde karşısına çıkmaktadır. Doğruluk, dürüstlük, empati, güvenilirlik gibi kavramlar kişisel etiği oluşturmaktadır. Mesleki ilkeler ise meslek etiğini oluşturur. Meslek etiği, o meslek mensubunun ne yapıp ne yapmaması gerektiğini belirleyen kurallar bütünüdür (Çelebi & Çavuşoğlu, 2014). Etik kodlar, mesleki kuruluşlar ve üst meslek organlarının okurların gözünde saygınlığını ve güvenilirliğini korumak ve geliştirmek için ortaya koydukları ilkelerdir (Avşar, 2002).

2.1. Medya Etik İlkeleri

Televizyonun etki gücü etik ilkelere ne kadar uyulduğu ile yakından ilişkilidir. Etiksel anlamda televizyonun sermaye, güç ve iktidar çıkarına değil kamu çıkarına hizmet etmesi beklenir (Çelebi & Çavuşoğlu, 2014). Medya etik ilkeleri, meslek üyelerinin uymak zorunda olduğu davranış kurallarını ifade eder. Bu etik ilkelerin kaynağı mahkeme kararları, mesleki gelenekler, basın meslek örgütlerinin üstlendikleri yükümlülüklerdir (Avşar, 2002).

2.1.1. Gerçeklik, Doğruluk ve Dürüstlük

Bu ilkeye göre verilen haberlerin kafa karışıklığı ya da soru işareti yaratmayacak şekilde net olması gerekir. Haberde bazı

unsurların atlanması, kasıtlı eksik bırakılması etik kurallar ile bağdaşmaz (Yüksel, 2014). Bu ilke kapsamında tüm kaynaklardan gelen bilgi ve belgelerin doğruluğu, orijinalliği kontrol edilmelidir. Haberler kişi ve kurumlara haklarındaki suçlamalara cevap verme imkanını sağlamalıdır. Haber başlık ve içeriklerinin (fotoğraf, ses, grafik vs.) güncelliğinin ve doğruluğunun kontrol edilmesi gerekir. Kurmaca haber ve arşivler olay görüntüsü gibi kullanılmamalı, kullanılacaksa da bu ibare belirtilmelidir. Haber ve reklam ayrımı yapılmalıdır. Kamu yönünden hayati bilgiler geleneksel yöntemlerle elde edilebilecekken hileli yöntemlerden kaçınılmalı, haberci kimliği gizlenmemelidir. Kamuoyunu yanıltmayı amaçlayan kişisel, siyasal, ekonomik vb. durumlar dışında, haber kaynağı gizli tutulması gerekir (Medya Derneği Etik İlkeleri, Basın Meslek İlkeleri). Haberde bazı unsurların kasıtlı atlanılması ya da yanlış yönlendirme yapılarak verilmesi etik kurallar ile bağdaşmaz. Bazı gerçeklerin hasır altı edilmesi gibi asparagas olarak nitelendirilen uydurma haberlerde hoş karşılanmaz. Gazeteci haberi ile ilgili unsurları kesin olarak doğrulamadan yazmış ise sonucunda büyük mağduriyetler meydana gelebilir. Medya, sebebi ne olursa olsun yalan, yanlış ya da yönlendirme amaçlı haber, görüntü gibi yayınlarında bütün hatasını, yanlışını kabul ederek düzeltmeye gitmeli, ayrıca sorumlular hakkında gereğinin yapılmasını bir ilke olarak kabul etmelidir (Avşar, 2002). İsimsiz kaynaklara dayalı haberler manipülasyon ve söylentilere yol açabilir. Medya Derneği Etik İlkeleri bu konuda, özel koşullar olmadıkça kaynak isminin paylaşılması gerektiğini belirtmektedir. Ancak medya çalışanı kaynağın ismini gizli tutma konusunda söz vermişse, aldığı bu kararı toplumla paylaşmalıdır. Örneğin kaynağın vereceği bilgilerin

kendisi ve yakınları için tehlike oluşturması, onu toplumsal sorunlar ile yüz yüze bırakması halinde dikkatli davranılmalıdır (Medya Derneği Etik İlkeleri). Basın mensubunun haber kaynağı istemediği ya da izin vermediği müddetçe onun kimliğini açıklamaması, bir meslek sırrı ya da haber kaynağına saygı ve sadakat kuralı olarak nitelendirilebilir. Bu ilkeye rağmen gizli kalması kaydı ile verilmiş bilgi ve kaynakların açıklanması hoş karşılanmadığı gibi bazı devletler bu sırrın saklanmasını kanunlar ile ya da İsveç'te olduğu gibi anayasa ile güvenceye bağlamıştır (Avşar, 2002).

2.1.2. Bağımsız, Tarafsız, Objektif ve Adil Olma

Etik değerler bağlamında haber sunumlarında muhabir ya da yazı işlerinin kişisel, kurumsal yaklaşımları etkili olmamalı, haberlerdeki tarafların görüşlerine yer verirken objektif ve tarafsız kalınmalıdır. Haberler çarpıtılmadan, ispatlı ve adil verilmelidir (Yüksel, 2014). Medya mensupları bir siyasi parti ya da özel çıkar grubunun sözcüsü ve destekçisi olmamalıdır. Medya mensupları, kamuoyunun bilme hakkı dışında hiçbir özel çıkara bağlı olmamalı, devlet, siyasi parti ya da özel çıkar çevrelerinin haberi etkilemesine izin verilmemelidir (Medya Derneği Etik İlkeleri). Türkiye Gazetecilerin Hak ve Sorumlulukları Bildirgesi'ne göre, izleyici neyin haber neyin yorum olduğunu açıkça görebilmelidir (Yüksel, 2014). Haber gerçek verilere dayalı bir bilgilendirmedir. Yorum ise yazan, yayınlayan ya da medya kuruluşunun düşünce, inanç ve kişisel yargılarını içermektedir (Avşar, 2002). Bağımsızlık, tarafsızlık ve objektiflik arasında sıkı bir ilişki vardır. Bağımsız olmayan bir medya, tarafsız ve objektif olması beklenemeyeceği için, toplumun bilme hakkı engellenir, bu durumdan etkilenir (Basın

Meslek İlkeleri). Yanlı habercilik, daha çok dış haberler ile siyasi haberlerde görülmektedir. Dış politikaya uygun bir şekilde hazırlanan haberlerin temeli ekonomik, ideolojik ve siyasal çıkarlara dayanmaktadır. Haberleşme tekelini elinde tutan gelişmiş ülkelerden, bağımlı ülkelere yönelik terörizm, savaş, doğal afet ve salgın hastalık gibi haberlerde yönlendirici, yanlış ve çarpıtma bilgiler yer alabilmektedir. Ülke içindeki haberlerde daha çok siyasi ve iktisadi piyasalara ilişkin yanlı habercilik yapılabilmektedir. Bu anlamda haberin içeriğine müdahale edilerek basın etiği ve basın özgürlüğü ile çelişen manipülasyon gündeme gelmektedir. Manipülasyonda haberi yazan muhabir ya da haberi veren kuruluşa etki yapılarak basın özgürlüğüne direk bir müdahale gerçekleşmektedir (Avşar, 2002).

2.1.3. Düzeltme ve Cevap Hakkına Saygı

Medya kuruluşlarının haberlerinde hatalı bilgileri kamuoyu ile paylaşması mümkündür bu durumda yapılması gereken kamuoyuyla paylaşılmış hatalı bilgiyi kabul etmek varsa mağdurların düzeltme haklarını kullanmalarına izin vermektir Avrupa Komisyonu basın meslek ilkeleri hatalı ve yanlış haberlerin re'sen hızlı bir şekilde düzeltilmesi gerektiği ifadesini kullanmıştır (Yüksel, 2014). Bu haklar, güçlü bir basına karşı bireylerin kullanabileceği en etkili silahtır. Cevap hakkı, bireylerin haklarındaki iddia ve ithamlara karşı kendilerini savunması, kamuoyunun tek taraflı bilgilendirilmesini önlemeyi ifade etmektedir. Düzeltme hakkı ise aleyhine yalan, yanlış bilgi ve haberler paylaşılan insanların bunlara karşılık doğruları anlatabilmesi hakkıdır (Avşar, 2002).

2.1.4. Medyanın Kişisel Çıkarlar İçin Kullanılmaması

Basın meslek ilkelerine göre medya çalışanları mesleklerini kişisel menfaatleri için kullanmamalıdır. Özellikle mali konularla ilgili elde edilen bilgilerin şahsi veya yakınların çıkarları için kullanılmaması gerekir. Hisse senedi gibi mali araçlar hakkında kendilerine çıkar sağlayıcı, doğruluğu şüpheli yayınlar yapılmamalıdır. Haber yaptığı taşınır ve taşınmaz malvarlıkların doğrudan ya da dolaylı alım satımı yapılmamalıdır (Yüksel, 2014). Gerçek ya da tüzel kişilerden haber yapma karşılığında hediyeler veya seyahat imkanları elde etmek bir nevi paralı habercilik (çek defteri haberciliği) anlamı taşır. Bu kişiler medyada kendileri hakkında olumlu bir haber satın almayı hedeflemektedir. Tüm dünyada bu gibi örnekler aslında tarafsız olması gereken gazetecilerin tarafsızlıklarına gölge düşürecekleri endişesini yaratmaktadır. Paralı haberciliğin bir başka boyutu ise haber kaynaklarına, konuşması ve bilgi vermesi karşılığında para ödenmesidir. Bu yöntem, haberin para ile elde edilen bir meta haline dönüşeceği kaygısını artırmaktadır (Avşar, 2002).

2.1.5. Özel Hayata ve Mahremiyete Saygı

Çoğu dünya ülkesi özel hayatın gizliliğini kanunlar ile güvence altına almıştır. Buna rağmen medya etik kuralları oluşturulurken özel hayatının gizliliği konusunda ayrı bir hassasiyet oluşmuştur. Özel hayatın gizliliği sadece kamu yararı gerekçesiyle ortadan kalkabilir. Medyada özel hayatın gizliliği kamu yararı gerekçe gösterilerek önemli bir şekilde ihlal edilmektedir. Burada akla gelen soru kamu yararı ile özel hayatın gizliliği arasındaki sınır ne olmalıdır. İnsanların gizli kamera, gizli ses kaydı ile uzaktan

kaydedilerek arasındaki konuşmaları ortaya çıkartabilmek için dudak okumak medya etiği çerçevesinde hoş karşılanmaz. Türkiye'de de özel televizyonlarca sansasyonel haber yapabilmek adına başvurulan gizli kamera yöntemi hususunda Amerika Profesyonel Gazeteciler Derneği'nin görüşü dikkate alınmalıdır. Bu görüşe göre;

- Elde edilen bilgi halkı önemli bir zarardan koruyacak hayati bir kamu çıkarı taşıyorsa,
- Bu haberi elde edebilmek adına tüm araştırma yöntemleri denenmiş ama başarısız olunmuşsa,
- Bilginin açığa çıkartılması ile önlenmiş olan zarar, bu yöntemle verilmiş zarardan daha büyükse, gizli kamera kullanımı bir nebze hoş karşılanabilir (Avşar, 2002).

Medya etik ilkelerine göre toplumda tanınmış kişiler hakkında özel hayatlarına ve mahremiyetlerine saygı gösterilmeli bu konularda dikkatli bir habercilik yapılmalıdır. Haberlerde kullanılan fotoğraf ve görüntülerde, özel hayatın gizliliği sınırının nerede başlayacağı tartışması ise dün olduğu gibi bugün de yapılmaktadır (Yüksel, 2014).

2.1.6. Şiddet İçeren, Aşağılayıcı, Cinsel İçerikli Yayınlar

Yayıncılık etik ilkelerine göre çocuk ve gençler, uygun olmayan içeriklerden korunmalıdır. Özellikle şiddet görüntüleri ile suç mağdurlarına yönelik sunumlara dikkat edilmelidir. Haberlerde cinsel taciz ve suç mağdurlarının, dramatik olay kurbanlarının, çocukların fotoğraf ya da görüntülerin alınması, kullanılması hususunda daha dikkatli olunmalıdır. Şiddet mağdurlarının ya da hayatta kalanların yaşadıkları acılar hatırlatılmamalı, trajediden etkilenenlerin yas ve acı anlarında duyarlı olunması gerekir.

Toplumda korku ya da infial yaratabilecek olaylar ile karşılaşıldığında sağduyulu davranılmalı, şiddet teşvik edilmemeli, meşrulaştırılmamalıdır (Yüksel, 2014).

2.1.7. Ayrımcılık ve Nefret Söylemi

Basın meslek ilkelerine göre yayınlarda, ırk, cinsiyet, yaş, sağlık, bedensel özür, sosyal düzey ve dini inançlar sebebiyle kimse kınanmamalı, aşağılanmamalı, vicdan, düşünce ve ifade özgürlüğünü sınırlayıcı, genel ahlak anlayışını, dini duyguları, aile kurumunu sarsıcı veya incitici yayın yapılmamalıdır. Medya derneği etik ilkelerine göre ise ayrımcılık ve nefret söylemi içeren yayınlarda, haberin koşulları (haber değeri, kamusal yarar), haberin nasıl yapılması (uygun bir dil, haber bağlamı) gerektiği konularına çok dikkat edilmelidir (Yüksel, 2014).

2.1.8. Masumiyet Karinesi

Medya kuruluşlarının yaptığı haberler ve paylaştığı yorumlarda henüz ortada kesinleşmiş mahkeme kararı bulunmadan şahıslar suçluymuş gibi yansıtılmamalı, bu kişiler için telafisi mümkün olmayacak bir şekilde mağduriyet yaratılmamalıdır (Yüksel, 2014). Örneğin bir vatandaş yapmış olduğu telefon görüşmelerinin savcılık hazırlık soruşturması kapsamında yer alması nedeniyle ifadesi alınmak amacıyla emniyete davet edilmiştir. Ancak bir medya kuruluşu, vatandaşın henüz ifadesine bile başvurulmamışken, ismini de vererek rüşvet almış gibi bir paylaşım yapmıştır. Vatandaşın RTÜK'e yaptığı şikayet üzerine Kurum, medya kuruluşuna yayın ilkelerini ihlal ettiği gerekçesiyle uyarı cezası vermiş, bu karar da medya kuruluşu tarafından idari yargıya

taşınmıştır. Danıştay önüne gelen bu dosyada ilgili mercilerden haberin doğruluğu teyit edilmeden, yalnızca iddiadan ibaret rüşvet haberlerini üstelik isim de belirtilerek paylaşılmasının basın özgürlüğü sınırlarını aştığını, kişilik haklarına tecavüz niteliği taşıdığını belirterek RTÜK'ün aldığı kararı yerinde bulmuştur (Danıştay 13.Dairesi, 2009/676 Esas, 2009/9934 Karar).

2.1.9. Haber Hırsızlığı (İntihal)

Bir haberin kaynak belirtilmeden ve izinsiz olarak yayınlanması haber hırsızlığını oluşturur. Basın etiği açısından olması gereken, gazetelerden alıntı yapılan haberlerde medya mensuplarının kaynak belirtmesi, haberi kendine mal etmemesidir (Yılmaz, 2009). Burada bilgi hırsızlığı yanında üslup ve fikir hırsızlığı da yapılmaktadır. Medya derneğine göre haberlerde başka bir kaynak (gazete, kitap, dergi, televizyon, internet, radyo) kullanılırsa alıntı yapılan kaynak mutlaka belirtilmelidir. Kaynak göstermeksizin bu tür paylaşılan haberler etik ilkeler bağlamında bir intihal sayılır (Yüksel, 2014).

2.1.10. Eleştiri Sınırının Aşılmaması, Hakaret, İftira, Kötüleme ve Mesnetsiz İddialardan Kaçınılması Kuralı

Medyadaki haber ve yorumlarda kişilerin onurunu, ahlaki değerlerini hedef alan isnatsız suçlamalar yer almamalıdır. Kasten iftira atmak, karalama, küçültücü ifadeler kullanmak, temelsiz suçlamalarda bulunmak en ciddi meslek etik ihlalleri arasındadır (Avşar, 2002).

3. Reyting Odaklı Yayıncılık ve Etik İlişkisi

Reyting (izlenme oranı), bir demografik grup baz alınarak, belirlenmiş bir zaman diliminde, dakika başına düşmekte olan ortalama izleyici oranını ifade eder. Yapılan yayını yüz kişiden kaçının izlediğini belirleyen teknik bir terimdir (Aziz, 2007). Reyting, bir program ya da zaman dilimi içerisinde her bir dakikadaki ortalama izleyici yüzdesini göstermektedir (Başal, 1998). Reyting (ölçümleme), ölçüm sonucunda sayısal veya sembolik verilere ulaşılmasıdır (Kırık & Domaç, 2014). Geleneksel medya yayıncılığının hızlı gelişimi izleyici ölçümlerini zorunlu kılmıştır. İzleyici ölçüm araştırmaları ilk kez Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmıştır. Nielsen araştırma firması izleyici ölçümleri için 1939 yılında "audiometer" cihazını geliştirmiş daha sonra 1987 yılında ulusal televizyon kanallarının günlük izlenme verileri için "peoplemeter" kullanılmaya başlanmıştır. Türkiye'de ilk reyting (televizyon izleyici) ölçümleri 1989 yılında AGB Anadolu Şirketi (AGP İtalya Grubu Türkiye ortağı) tarafından yapılmıştır. Türkiye izleyici Araştırmaları AŞ'nin 1992 yılında yapmış olduğu ihaleyi AGB Nielsen kazanmış, süre uzatımı ile birlikte 2010 yılına kadar reyting ölçümlerini gerçekleştirmiştir. TRT bu firmanın ölçümlerde usulsüzlükler yaptığı iddiasıyla Rekabet Kurumu'na başvuru yapmış, 2010 yılındaki ihaleyi de TNS (Taylor Nelson Sofres) kazanmıştır (Kırık & Domaç, 2014). Günümüzde reyting ölçümlerini TİAK (Televizyon İzleme Araştırmaları) A.Ş. ve RİAK (Radyo Dinleme Hizmetleri Organizasyon Tanıtım & Yayıncılık) A.Ş. gerçekleştirmektedir (RTÜK, 2024). Türkiye'de izleyici ölçümleri 5 yaş üzerindeki bireyler dikkate alınarak peoplemeter (izleyici ölçer) cihazı ile yapılmaktadır. Ölçüm sonuçları televizyon

kanalları ile reklam verenlere gönderilmektedir. Yetkili şirket ölçümler için hane halkını sosyoekonomik statüleri açısından gruplandırmaktadır (Kuyucu, 2020). Ölçüm yapılacak hanelerdeki televizyonlara takılan peoplemeter cihazı, hangi kanalların ne kadar sürelerle izlendiğine ilişkin verileri merkeze ulaştırmaktadır. İzleyici ölçümleri için öncelikle veri tabanı araştırması, daha sonra panel seçimi ve yerleştirilmesi (uygun hane halkında) yapılır. Sonraki aşamada panel ölçümü gerçekleştirilmektedir. Son aşamada ise elde edilen verilerin analizi ve raporlanması ile süreç tamamlanır. (Kırık & Domaç, 2014).

Reyting, reklamcıların televizyon programlarında reklam zamanını satın almasında temel bir ölçüttür. Yüksek reytingli programların reklam zamanı için yüksek fiyatlar ödenir (Aziz, 2007). Reyting ölçümleri reklam pastasından pay almak yani daha fazla maddi kazanç elde etmek için yapıldığından spekülasyonları da beraberinde getirmekte, bu ölçümlerde güvenilirlik sıklıkla tartışılmaktadır. Reklam verenlerin ürün ve hizmetlerinin topluma en uygun zaman ve maliyet ile ulaştırabilmesi için reyting ölçümlerinin güvenilirliğine ihtiyaç duyulur (Kırık & Domaç, 2014). Güvenilirliği sürekli tartışılan reyting ölçümlerinin amacı yapılacak reklamlar ile kazanç elde etmektir. Ürün veya hizmetinin tanıtımına iyi yaparak daha fazla kâr elde etmek isteyen reklam veren kişiler, reyting ölçümlerine göre planlamalarını yapmaktadırlar. Medya kuruluşları, reklam veren kişiler ya da aracı reklam ajansları ile yaptıkları anlaşma neticesinde daha büyük izleyici kitlesine ulaşmayı hedefler. Burada tarafların hepsi alıcılara mesajlarını etkili iletebilmek ve maksimum kazanç elde edebilmeyi amaçlamaktadırlar. Netice olarak reklam verenlerin reyting sonuçlarına göre hareket etmesi,

reyting oranlarının gerçek verileri yansıtması ile yakından ilişkilidir (Tolungüç, 2003). Program ya da dizilerin başarısı sosyal medyanın gücüyle de şekillenmektedir. Bu programların başarı kriteri sadece izleyici reyting oranları ile değil aynı zamanda o programın oyuncu ya da sunucusunun Twitter (yeni adıyla X platformu) ve Instagram gibi sosyal medyalarda takipçi sayıları ile de belirlenmektedir (Kazaz & Özkent, 2016). Televizyon yapımlarının reklam verenlere pazarlanmasında Twitter gibi sosyal ağlardaki sosyal reyting ölçümleri belirleyici rol oynamıştır. Reyting oranı yüksek yapımlar için yüksek fiyatlar belirlenmektedir (Dağtaş & Yıldız, 2015). Yapılan araştırmalar televizyonun en çok izlendiği vakit olan prime time diliminde (19:00-23:00 arası) Twitter (X) gibi sosyal medya kullanıcılarının daha fazla aktif olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Bu durum araştırma şirketlerinin dikkatini çekmiştir (Kırık & Domaç, 2014). TV programlarında günlük reyting ölçümleri yapan araştırma şirketleri sosyal medyayı bir araştırma sahası olarak kullanmaktadır. Örneğin TV programı ile ilgili Twitter (X) üzerinden atılmış olan tweetler tüketici davranışlarının analizini, program ya da reklamların sosyal medyada gördüğü ilgiyi değerlendirmeyi, yapımcı, medya kuruluşu ve reklam verenin ihtiyaçlarına uygun sonuçlar elde edebilmeyi sağlamaktadır (Kırık & Domaç, 2014). Televizyon programlarının sosyal medyada yer almaya başlaması "çift ekran kullanımı" adı verilen bir kavramı yaratmıştır. İzleyiciler televizyon programları hakkında anlık yorumlar yaparak oyuncu, yapımcı, kanal yetkilileri ve kamuoyu dahil olmak üzere görüşlerini her kesime sunabilir hale gelmişlerdir. Yayın sırasında atılmış olan bu tweetlerin sayısı yayın için ölçüm olarak kullanılmaya başlanmıştır (Sarı & Erdoğan, 2018). Televizyon programlarını takip eden kitle,

sosyal medyadaki ikinci ekran ile anlık yorumlar yapıp tartışmalara dahil olarak, yayınlanan reklamlara ait ürünleri inceleyebilmekte, yapılan diğer yorumları yakından takip ederek interaktif yayınlara katılım sağlayabilmektedirler (Maviş, 2013). Sosyal medyadaki TV programlarıyla ilgili Twitter yorumları reytingi ölçmek için kullanıldığı gibi tüketicilerden elde edilen bu veriler, yapımcılar ve kanal için programın geleceğine yön vermektedir (Kırık & Domaç, 2014).

Sosyal medyanın TV izlenme oranlarına etkisini anlayan Nielsen şirketi 2013 yılında Twitter ile anlaşmaya varmış, reyting ölçümlerini Twitter (X) verilerine dayalı olarak yapmaya başlamıştır. Böylelikle pasif niteliğe sahip geleneksel reyting ölçüm yönteminden etkileşimli özelliğe sahip sosyal medya ölçümlerine geçilmiştir (Maviş, 2013). Twitter (X)'ın bu etkileşim ve iletişim gücünü keşfetmiş olan medya kuruluşları hazırladıkları dizi ve diğer programlarda hashtag (etiket) kullanarak paylaşım yapmakta, sosyal medya kullanıcılarını bu programlara çekmeyi hedeflemektedirler. Medyadaki dizi, tartışma programı, yarışma, spor müsabakaları, talk show gibi etkinliklerde program ismi ya da konusunun yer aldığı hashtag izleyicilerin Twitter (X) gibi sosyal medya platformlarından yapacağı yorumlarını bir havuzda toplamaktadır. Böylelikle izleyici yorumları o programın sosyal medya mecrasında TrendingTopic'e ulaşabilmesini, programı takip etmeyen diğer kullanıcıları da etiketi görerek programa çekebilmeyi sağlamaktadır (Kırık & Domaç, 2014). Canlı yayınlanan programlarda "hastag" kullanımı izleyiciyle sunucu arasında iletişimin kurulmasını, katılımcı bir yayın oluşmasını sağlar. Televizyon ile sosyal medya ilişkisi programlarda sosyal medya kullanıcılarının demokratik verilerine göre

reytinglerin ölçülmesini sağlamıştır. Sosyal medyada “takipçi satın alınması”, “bot hesapların kurulması” habercilik alanında sosyal medyanın güvenilirliğinin sorgulanmasına neden olmuştur. Anonim bir alan olan sosyal medyada bir kişi birden çok hesap sahibi olabilmekte, açtığı sahte hesaplardan da paylaşım yapabilmektedir. Bu yöntemin program ya da dizi yapımcısı tarafından da yapılması mümkündür. Bu sebeple geleneksel ve sosyal medya reyting ölçümlerine tek başına güvenilmemeli, bu yöntemler birlikte kullanılmalıdır (Kuyucu, 2020). Yanıltıcı başlıklar, manipülasyon, sahte profiller, özel hayatın gizliliğinin ihlali, nefret söyleminin yayılması sosyal medyadaki en sık görülen etik dışı davranışlardır (Soydan, 2023).

A. Medyada Reyting Odaklı Yayıncılığa Yönelik Örneklerin Etik İlkeler Açısından Değerlendirilmesi

Reyting, yapımcılar ile reklam verenler arasında bir köprü işlevi görür. Çünkü reklam verenler daha fazla tanınırlık için yüksek reytingli programlara ihtiyaç duyarken yapımcılar da yüksek maddi gelir beklentisi içine girerler. Bu durum içerik üreticileri için bir reyting kaygısı yaratmaktadır (Kocabay- Şener & Güçlü, 2018). Televizyonlarda kamuoyu sorunlarını ön plana çıkaran haber program ve içerikleri daha fazla reyting toplayıp reklam gelirlerini arttırabilmektedir (İnce, 2018). Medya içeriklerinin ilgi çekebilmesi için “sıra dışı şeyler “, reyting kaygısı yüzünden paylaşılmaktadır. RTÜK reyting kaygısı ile insanlık onurunun zedelenmemesi gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca RTÜK’e göre gasp, saldırı, silahlı çatışma, soygun, cinayet gibi olaylar televizyonda verilirken şiddet normalleştirilmemelidir. Dizi sektöründe çalışma koşullarının sömürü aşamasına kadar ulaşması bir başka reyting kaygısı

konusudur. Reklam pastasından daha fazla gelir elde etmek isteyen yapımcı ve televizyon kanalları ticari hırsları yüzünden dizilerin süresini oldukça uzatmaya başlamışlardır. Dizi sektörü emekçilerinin kötü çalışma koşullarında güvencesiz çalıştırılmaları reyting kaygısı ile bağlantılı konulardır (Bulut, 2016). Televizyondaki reyting, tıpkı gazetelerdeki tiraj, internette tıklanma sayısında olduğu gibi çok sayıda insana ulaşmanın bir göstergesidir. Medya kuruluşlarında daha çok okunmak ve izlenmek adına habercilik değeri ve etik ilkeler geri plana atılabilmektedir. Tiraj, tıklanma sayısı, reyting bu kuruluşlar için bir başarı göstergesi sayıldığı için haber içeriklerinin kalite ve doğruluğunun olumsuz etkilenmesi mümkündür. Kitlelerin dikkatini çekmek için yanıltıcı başlıklar kullanılması, içeriğin başlık ile örtüşmemesi, heyecan uyandıran bir dil kullanılması güven sarsıcı hareketlerdir. Bu tür kitleleri yanıltıcı yöntemler kısa vadede başarı faktörlerini (tiraj, tıklanma, reyting) olumlu gösterse bile, uzun vadede haberciliğin saygınlığını azaltarak, medya kuruluşuna olan güveni derinden sarsabilmektedir (İnce, 2018). Reyting kaygısı taşıyan medya kuruluşlarının mesleki etik ilkeler ile çelişen bazı yayın türleri aşağıda belirtilmiştir.

- **Sansasyonel Haberler:** Medya kuruluşları programlarını abartarak sunabilmektedir. Haber seçimlerinde kamuoyunun ihtiyaçları değil de daha çok onları beklentiye sokacak abartılı, çarpıcı başlıklar tercih edilmektedir (İnce, 2018). Günlük yaşantıda insanlar için eşsiz bir güce sahip olan televizyon programlarının etiksel duyarlılık kapsamında izleyicilerin çıkar ve amaçları gözetilerek en doğru bir biçimde aktarılması gerekir. Siyasi iktidar, sermaye ve güç sahipleri televizyonu bir araç olarak kullanarak, izleyicileri kendi beklentilerine uygun tutum ve davranış içerisine

sokmayı amaçlamaktadır. Bu durum izleyicilerin genel çıkarlarına aykırı olduğu gibi medya sektörünün kuruluş amaçlarına ters düşmektedir. (Çelebi & Çalışoğlu, 2014). Medyada yayın hassasiyetinin olmaması, bu mecranın sorumsuz ve sınırsız bir alan olarak kullanılmasına sebep olabilir. Acımasız rekabet koşullarına direnmeye çalışan medya, habercilikte bu gibi yıpranma ve yozlaşmayı görmezden gelebilir. Medya kuruluşları takipçisi olan okuyucu, izleyici, dinleyici gibi kitleleri reklam verenlere karşı kullanmaktadır. Gazeteler satış rakamlarını (tiraj), televizyonlar reyting ölçümlerini, internet haber siteleri de tıklanma sayıları üzerinden reklam talebinde bulunmaktadır ve buna göre fiyatlandırma yapmaktadırlar (İnce, 2018). İnternet haber sitelerinin tıklanma sayısını arttırma yöntemlerinden birisi de tuzak başlık uygulamasıdır. Bu yöntemde başlık, içerik veya resimlerin alakasız, abartılı, yalan olma ihtimali vardır. Verilen manşetler ile okuyucuyu bir beklenti içine sokan bu haberler, hedef kitlede düş kırıklığı yaratsa bile yayıncı açısından hedefine ulaşmaktadır (Dönmez, 2010). Medyada çok tıklanma alması için toplumu infiale sürükleyen paylaşımlar da yapılmaktadır. Örneğin Çin özerk bölgesi Sincan'da Uygur Türklerine baskı ve zulüm yapıldığı iddiası taşıyan görüntüler yayınlanmış, bundan etkilenen vatandaşlar ise İstanbul'da Çinli zannederek Koreli turistlere saldırmıştı. Oysaki daha sonra medyada servis edilen bu görüntülerin bir film sahnesinden alındığı ya da çeşitli resim derlemelerinden oluştuğu ortaya çıkmıştı (İnce, 2018). Etiksel açıdan haberlerde tarafsız, doğru bilgi paylaşılmalı, manipülasyondan kaçınılmalıdır.

- **Şiddet ve Dramatizasyon:** Reyting için medya program içeriklerinde şiddet, gerilim ve dramatik unsurlar yoğun bir şekilde kullanılabilmektedir. Televizyon kanalları terör saldırısı sonrası yaşanan gelişmeleri bireylere haber alma ihtiyacı kapsamında aktaran en önemli medya kuruluşlarıdır. Bir terör olayı gerçekleştiğinde bu haber, televizyon

ekranlarında son dakika olarak paylaşılır. Medya kuruluşunun spikeri bu sıcak gelişmeye dair ilk bilgileri kamuoyu ile paylaşır. Daha sonra olay yerindeki muhabirlere canlı bağlantı yapılarak yaşanan gelişmeler izleyicilere aktarılır. Ancak yapılan bu yayınların halkı korku ve paniğe sevk ettiği eleştirileri de gündemden eksik olmaz. Bu gerekçelerle teröre yönelik haberler için Radyo ve Televizyon Üst Kurulu tarafından yayın yasağı getirilebilmektedir (Konukman, 2017). Terör eylemlerine ilişkin haberler doğru ve sorumlu bir şekilde paylaşılmalıdır. Şiddet olaylarını övmekten, duygusal ve değer yargılarını içeren ifadeler kullanmaktan kaçınılmalıdır. BBC televizyonunun bu konudaki temel prensibine göre, "terörist", "özgürlük savaşçısı" gibi terimlerden kaçınılarak, olaylar detaylı anlatılmalı ve seyirciler için haberin güvenilirliği sağlanmalıdır. Burada haber paylaşılırken medya mensubunun hedefi, izleyicilerin kendi yargısına ulaşmasına izin vermek olmalıdır (Medya Öz Denetim Rehber Kitabı, 2008). Terörist eylemler her zaman medyanın ilgisini çekmeye çalışmıştır. Medya kullanılarak toplumsal infial yaratmak amaçlanmıştır. Medyada bu tip haberler abartılarak, manipüle edilerek ve aynı sahneler tekrar tekrar paylaşılarak reyting arttırılmaya çalışılmaktadır. Bu olayların dramatize edilerek, kan, gözyaşı ve acıyla sulandırılıp verilmesi ile toplumda korku ortamı yaratılmaktadır. Bu sebeple terör olaylarına ilişkin haberlerin paylaşılma biçiminin propagandaya dönüştüğü eleştirileri yapılmaktadır (Devren, 2015 akt., Konukman, 2017). RTÜK "Görsel- İşitsel Yayıncılık Etik İlkeleri"nde, terör örgütlerinin amaçlarına hizmet edilmemesi gerektiğini belirtmiştir. Terör, şiddet, cinsellik gibi konularda medyanın kamunun özgürce bilgilenme hakkını gerekçe göstererek, ülke çıkarları, devlet sırrı gibi hassasiyetlere duyarsız kalıp haber yapması toplumsal sorumluluk ilkesinin göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir (Avşar, 2002). Televizyon

yayınlarındaki etik sorunlar en çok trajik haberlere ilişkindir. Örneğin burada izlenme rekorları adına görüntü, haberden daha fazla ön plana çıkmakta, kameralar dakikalarca acı çeken insanlara odaklanmakta, şiddeti körükleyen görüntüler yayınlanmaktadır (Erdem, 2014).

- **Mahremiyet İhlalleri:** Medyada ünlüler veya sıradan insanların özel hayatlarının ifşası hukuki ve ahlaki açıdan sakıncalı görülmektedir. Reyting kaygısıyla rekabetin ağına düşen pek çok yayıncı etik ve insani değerleri bir yana bırakarak etik çelişkilerle dolu paylaşımlar yapabilmektedir. Olayları manipüle eden, sanal gündem yaratan, özel hayatın gizliliğini ihlal eden, rakip kuruluşlara saldıran yayınlar bunlara birer örnektir (Avşar & Öngören, 2003'ten akt. Çelebi & Çalışoğlu, 2014). Türk Ceza Kanunu 134. maddesi ile kişilerin özel hayatının gizliliğini ihlal edenlere bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası öngörülmüştür. Gizlilik, ses ve görüntü kaydı alınarak ihlal edilmişse ceza bir kat artmaktadır. Mahremiyete ilişkin ses ve görüntüler hukuka aykırı ifşa edilmişse ceza iki yıldan beş yıla yükselmektedir. İfşa edilen bu veriler basın ve yayın yoluyla paylaşılması da aynı ceza ile karşılık bulmaktadır.

- **Reality Şovlar:** Televizyon yayınlarında keyifli ve eğlence dolu bir düzen yaratılırken aynı zamanda izleyiciler günlük sorunlarından uzaklaşarak yabancılaşmış bir dünyaya empoze olmaktadır. Hedef kitle dizi, eğlence yayını ya da diğer televizyon yayınları arasından kendisi için en uygun olanı seçip oradaki karakterler ile özdeşleşmeye çalışır. Bu tür yayıncılık kitleler üzerinde etki yaratırken etik olarak da sorgulamayı gerektirir (Çelebi & Çalışoğlu, 2014). Burada izleyicileri duygusal olarak manipüle eden içerikler üretilmektedir. Günümüz medyasında program içerikleri artık izleyicinin fikir ve düşüncelerine göre şekillenmektedir. Dolayısıyla izleyici kitlesinin taleplerine kayıtsız kalınması, o kitleyi kaybettirecek aynı zamanda gelir kaybının yaşanmasına neden olacaktır. Lodziak 'ın geliştirdiği

“ihtiyaçların manipülasyonu” teorisine göre medya ve reklamcılık endüstrisinin manipüle ettiği bireyler aslında ihtiyacı olmayan mal ve hizmetleri tüketmeye teşvik edilmektedir. Program/reklam ve hedef kitle ilişkisi medya kuruluşlarını rekabet edebileceği içerikler yaratmaya yöneltmiştir. Medya içerikleri alınıp satılabilen metalardır. Bu içeriklerin uluslararası transferi de mümkündür. Medya kuruluşları başarısı daha önce ispatlanmış, reyting oranları, yüksek olan hazır program konseptlerini garantili reklam geliri olarak görmektedir. Türkiye’de de yayınlanmakta olan yemek yarışma programı MasterChef TV (Britanya merkezli) bu duruma bir örnektir. Geçmişte yalnızca yemek tarifi verilerek bilgilendirici bir konsepte sahip olan televizyon yemek programları günümüzde reyting ve reklam gelirleri açısından yoğun rekabetin yaşandığı televizyon gösterileri haline gelmiştir. Bu programların içeriğinde gerilim, aksiyon, eğlence ve bilgilendirme yer almaktadır. Reklamcılar reyting oranı yüksek programların tüketiciye ulaşmanın en kolay yolu olduğunu bilirler. Medya kuruluşları hedef kitlesini reklamcılara satmakta, reklam verenler ise ürün ve hizmetlerini hedef kitleye pazarlamaya çalışmaktadır (Yılmaz & Tatoğlu, 2024). Sonuçta yapay ihtiyaçlar çerçevesinde özendirilen izleyicilerin, bu istek ve beklentisine göre şekillenmiş medya içerikleri oluşmaya başlamıştır. Reytingleri arttırarak daha fazla reklam almaya çalışan medya kuruluşları, Tv programlarını gösteriye dönüştürmeye, haber alma, bilgi edinme gibi temel izleyici ihtiyaçlarından gittikçe uzaklaşmaya başlamıştır. Reality şov ve eğlence programlarında sansasyonel içerik eğilimine ağırlık verilmesi toplumun ahlaki değerlerine de zarar vermektedir.

-

4. Medyanın Denetimi

Medya kuruluşlarının topluma karşı sorumluluğu, doğru, adil ve tarafsız habercilik yapmaktır. Medya kuruluşları hukuki olmayan içerikleri sebebiyle, devlet otoritesinin yargısal ve idari yaptırımlarına muhatap olabilirken, özdenetim sistemiyle de kendisini denetlemektedir. Özdenetim, medya kuruluşlarının kendi içerisinde geliştirdiği etik ilkelere uyulup uyulmadığını kontrol eden, bunu kamuoyu ile paylaşan bir otokontrol mekanizmasıdır.

4.1. Yargısal Denetim

Medyanın yargısal denetimi, hukuk ve ceza davaları açılarak yapılmaktadır. Medyanın hukuka aykırı haber ve yayınlarından etkilenen gerçek veya tüzel kişilerin suç duyurusunda bulunma hakları vardır. Örneğin kişi veya kurumlar hakkında yalan, yanlı yayınlar, hakaret, kişilik hakkı (şeref ve haysiyet) ihlalleri, toplumda kin, nefret ve terörü destekleyen, ekonomik çıkar amaçlı, küçük düşürücü, pornografik içerikli haber ve yayınlar hakkında davalar açılmaktadır (Yüksel, 2014). Türk Ceza Kanunu 134. maddeye göre kişilerin özel hayatının gizliliğini ihlal edenlere bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası verilirken, bu gizlilik görüntü veya seslerin kayda alınması suretiyle ihlal edilmişse verilecek ceza bir kat arttırılmaktadır. Yine kişilerin özel hayatına ilişkin görüntü veya sesleri hukuka aykırı biçimde ifşa eden kimseler de iki yıldan beş yıla kadar hapis cezası almaktadır. İfşa edilen bu veriler ayrıca basın ve yoluyla yayımlanmış ise aynı cezaya hükmedilmektedir. Görüleceği üzere medya kuruluşlarında özel hayatın gizliliğini ihlal etmek daha ağır cezalar ile karşılık bulmaktadır. Örneğin toplumda ünlü bir sanatçı veya sporcunun bir restoranda eşiyle olan samimi görüntülerinin kayda alınması özel hayatın gizliliğini ihlal suçunu

oluşturabilir ayrıca bu görüntüler basın yolu ile kamuoyuna paylaşılmışsa verilecek ceza daha da ağırlaşacaktır. Medyada kişilik haklarına yönelik saldırı aynı zamanda bir haksız fiil oluşturduğu için Türk Medeni Kanunu ve Türk Borçlar Kanunu hükümleri bir arada değerlendirilmelidir. Buna göre kişilik hakkı medya kuruluşlarınca ihlale edilen kimse şu davaları açabilir; saldırının tespiti davası, saldırının önlenmesi davası, saldırıya son verilmesi davası, düzeltme veya kararın üçüncü kişilere bildirilmesi ya da yayımlanması davası, maddi ve manevi tazminat davaları, saldırıdan elde edilmiş kazancın vekaletsiz iş görme hükümlerine göre istenmesi davasıdır.

4.2. İdari Denetim

İdari kararlar ile medyanın sınırlanması idari denetleme olarak ifade edilmektedir (Yüksel, 2014). Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Basın İlan Kurumu ve Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı'nın aldığı kararlar medya kuruluşlarını etkilemektedir.

A. Radyo ve Televizyon Üst Kurulu

Türkiye'de 1994 yılında yürürlüğe girmiş olan 3984 sayılı "Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun" ile özerk, tarafsız, kamu tüzel kişiliğine haiz Radyo ve Televizyon Üst Kurulu (RTÜK) kurulmuştur. 3984 sayılı Kanun yerini 2011 yılında yürürlüğe giren 6112 sayılı "Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayın Hizmetleri Hakkında Kanun"a bırakmıştır. Kurulun malları devlet malı hükmünde olup haczedilemez. Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından

seçilen dokuz üyeden oluşur. Üyelerin en az dört yıllık yüksek öğrenim görmesi, meslekleri ile alakalı konularda kamu veya özel sektörde en az on yıl görev yapmaları, mesleki açıdan yeterli bilgi ve deneyime sahip olması, otuz yaşını doldurmuş ve devlet memuru olma niteliğine sahip olmaları gerekmektedir. Görev süreleri altı yıldır. RTÜK Türkiye'de yayın yapmak isteyen kuruluşlara lisans ve yayın izni vermektedir. Ayrıca yayınların kanuna uygunluğunu denetlemek görev ve yetkisi de RTÜK' e aittir. Yayın ilkelerine aykırılık halinde medya kuruluşları hakkında adli ve idari yaptırımlar uygulamaktadır. Kurulun aldığı kararlar yargı denetimine açıktır. RTÜK denetimleri re'sen kurulun uzmanlarınca radyo ve televizyon yayınlarının takip edilmesi ya da izleyici şikayetlerini değerlendirmek suretiyle yapılmaktadır. Kurulun idari para cezası, uyarı, yayınının durdurulması ve yayın lisansının iptali yönünde idari yaptırım kararları vardır (Sarmaşık, 2022; Yüksel, 2014). 6112 sayılı Kanunun 33. maddesi adli yaptırımlara yer vermektedir. Madde hükmüne göre RTÜK'ten yayın lisansı almadan ya da yayını geçici olarak durdurulmuş olmasına, yayın lisansı iptal edilmiş olmasına rağmen yayına devam eden gerçek ve tüzel kişilerin yönetim kurulu üyeleri ile genel müdürü hapis ve adli para cezası ile cezalandırılmaktadır. Ayrıca izinsiz faaliyete devam etmiş olan yayıncı cihaz ve tesisleri RTÜK tarafından mühürlenip kapatılmaktadır. RTÜK'ün radyo ve televizyon kuruluşlarının mevzuattaki yayın hizmet ilkelerine aykırılık oluşturan yayınları sebebiyle uyguladığı yaptırımlara karşı medya kuruluşları idari yargıda iptal davası açabilir, bu davaların temyiz merci de Danıştay'dır.

B. Basın İlan Kurumu

Kamu tüzel kişiliğine sahip, özel bütçeli bir idare olan Basın ilan kurumu 1961 yılında 195 sayılı kanunla kurulmuştur. Kurumun temel görevi süreli yayınlara resmi ilan ve reklamları dağıtmaktır. Kurumun yönetim yapısı "hükümet", "tarafsızlar" ve "basın" gruplarından meydana gelen 42 kişilik genel kurul, denetçiler, yönetim kurulu, genel müdürlük ve şubelerden oluşmaktadır. Ankara, İstanbul, İzmir şubeleri ile hizmet vermeye başlayan kurum bugün Türkiye'nin 81 vilayetini kapsayacak şekilde örgütlenmiştir. Kurum resmi ilan ve reklam yayınlama hakkı bulunan gazete, dergi, internet haber sitesi gibi yayın kuruluşlarını basın ahlak esasları çerçevesinde düzenli olarak fiziki ve dijital ortamda denetlemektedir. Şikayete dayalı ya da re'sen inceleme yapan kurum, basın ahlak esaslarına aykırı faaliyeti olan medya kuruluşlarına müeyyide uygulamaktadır (Basın İlan Kurumu, 2024).

C. Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı

Bu kurum, Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin ulusal ve uluslararası basın, yayın, haberleşme ve iletişim kurumları ile ilişkilerini yürütmektedir. Kurum 7 Haziran 1920 yılında "Matbuat ve İstihbarat Müdüriyeti Umumisi" ismiyle kurulmuş, 8 Ağustos 1984 tarihli ve 231 sayılı kanun hükmünde kararname ile "Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Basın Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü" adını almış, 10 Temmuz 2018'de ise tüm malvarlığı ile birlikte Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı'na devrolmuştur. Kurumun basın kartı ve akreditasyon, meslek mensuplarının eğitimi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi,

kitle iletişim araçlarında eğitici, öğretici ve ufuk açıcı içeriklerin arttırılmasına yönelik çalışmaları bulunmaktadır (İletişim Başkanlığı, 2024).

4.3. Özdenetim

Medya sektöründe karşımıza çıkan özdenetim, meslek mensuplarının gönüllülük esasına göre rehber ilkeler oluşturması ve bu ilkeleri uyumak için harcadıkları ortak çabayı ifade eder (Yüksel, 2014). Özdenetim kurumları, medya kuruluşlarını mesleki ilkeler çerçevesinde çalışmasını sağlayarak denetleyen, hem hedef kitlenin hem de medya kuruşlarının hakkını koruyan, hukuki yaptırım gücü olmamasına rağmen etkin ve sözüne itibar edilen özerk yapılardan oluşmaktadır (Öztürk, 2013). Medyanın özdenetimi özgür medyanın sorumsuz olmadığını topluma inandırmıştır. Özdenetimde yapılacak şikayetler ücrete tabi tutulmamıştır. Uyuşmazlıkların mahkemelerin aksine hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulması, medya kuruluşunca yapılmış hataların açık bir şekilde ve gönüllülük esasına dayalı olarak kabul edildiğini göstermek özdenetim sisteminin yararları olarak ifade edilebilir. Medyanın özdenetimi belirtilen şu hususlar için gereklidir; medyanın öz denetimi editoryal özgürlüğü korumakta, devlet müdahalesini en aza indirgemekte, medya kalitesini arttırmakta, medyanın hesap verilebilirliğini sağlamakta, okuyucuların medyaya erişimini kolayla kırmaktadır (Medya Öz Denetim Rehber Kitabı, 2008). Özdenetim, medyanın kamuoyu gözünde güvenilirliğini tesis etmesini sağlar. Özdenetim, kamu tüzel kişiliği bulunmayan gönüllü kuruluşlar ve ombudsman aracılığı ile gerçekleştirilmektedir (Yüksel, 2014).

A. Gönüllü Kuruluşlar Yoluyla Denetim

Gönüllü kuruluşlar, meslek mensuplarının bir araya gelerek kendi iradeleriyle oluşturdukları, yargı mercii ve kamu kurumu niteliği taşımayan kuruluşlardır. Medya etik ilkeleri bu tip gönüllü mesleki kuruluşlar tarafından oluşturulmaktadır. Medya sektöründeki gönüllü kuruluşlar, medya etik ilkelere aykırılık durumunda yine kendi belirledikleri disiplin cezası türündeki yaptırımları uygulamayı kabul etmiş meslek mensuplarından meydana gelmektedir (Yücel, 2012). Türkiye'deki medya sektöründeki gönüllü kuruluşlara, Basın Konseyi, Gazeteciler Cemiyeti ve Çağdaş Gazeteciler Derneği örnek olarak verilebilir. 10 Ocak 1946 yılında kurulan Gazeteciler Cemiyeti'nin kuruluş amacı, medya kuruluşlarındaki gazetecileri bir araya getirmek, mesleki ve sosyal haklarını geliştirmek, mesleğin gereği olan hak ve özgürlükleri savunmak şeklinde belirtilmiştir (Gazeteciler Cemiyeti, 2024). 23 Şubat 1978 yılında kurulan Çağdaş Gazeteciler Derneği ise medya mensuplarının hak ve çıkarlarını koruyarak sendikal örgütlenmeyi güçlendirmek, meslek üyelerinin kültürel gelişimi ile ekonomik ve sosyal refah düzeylerinin yükseltilmesi amacıyla faaliyet yürütmektedir. Bu bölümde gönüllü mesleki kuruluşlardan Basın Konseyi üzerinde durulmuştur.

a) Basın Konseyi:

Basın Konseyi, medya sektöründe etik standartları korumak ve geliştirmek amacıyla 1988 yılında sözleşmeyle kurulan ve tüzel kişiliği bulunmayan bir özdenetim kuruluşudur. Konseyin organları, Basın Konseyi Üyeler Kurulu ve Basın Konseyi Yüksek Kurulu'dur. Kitle iletişim araçlarında Basın Meslek İlkeleri'ni ihlal edici bir

yayına muhatap olan, mağduriyet yaşayan herkes dilekçe ile Basın Konseyi'ne başvurma hakkına sahiptir. Şikayetler iki ay içinde karara bağlanmaktadır. Konsey'in verdiği kararlar borç doğurucu nitelik taşımaz, tazminat talebi için dayanak oluşturmaz ve bir sözleşmenin feshi gerekçesi gösterilemez. Yaptırımları manevi nitelik taşır. Medya mensupları veya kuruluşları hakkında uyarma, kınama, şikayetin yersiz bulunması kararları verilebilir. Basın konseylerinin başlıca görevleri, medya mensuplarının uyacağı etik ilkeleri oluşturmak ve bu ilkelerin uygulanmasını sağlamak, meslek mensupları veya medya kuruluşlarının etik ilkelere aykırı hareket ettiğine yönelik şikayetleri incelemek ve karara bağlamak, basın özgürlüğünün korunması ve geliştirilmesi için çalışmalar yapmak olarak sıralanabilir (Basın Konseyi, 2024). Şikayetçi ile medya kuruluşu arasında arabuluculuk yapan Konsey aynı zamanda basın özgürlüğünün savunuculuğunu üstlenmektedir. Basın Konseyi medya sektöründe düzenleyici kurul türlerinden birisidir. Basın konseylerine mesleki birlikler aracılığı ile çoğunlukla gazeteciler, medya sahipleri ve yayımcılar üye olmaktadır. Temel görevi medya çalışmaları hakkındaki şikayetleri ele almaktır. Konsey aldığı ortak kararlar ile kamu haberlerinin nitelikli olmasını sağlayarak, medya çalışanlarının sorumluluğunu belirtmekte, medyada devlet düzenlemesine ihtiyaç duyulmadığını göstermek istemektedir (Medya Öz Denetim Rehber Kitabı, 2008).

B. Ombudsman (Arabulucu-Okur Temsilcisi) Denetimi

Ombudsman kurumu ilk olarak 1809 tarihli İsveç Anayasası'nda yer almış ancak fiilen ilk kez 1919 yılında Finlandiya devletinde uygulanmıştır. Türkçe'ye "okur temsilcisi" olarak

yerleşmiştir (Öztürk, 2013). İsveç dilinde temsilci anlamına gelen ombudsman kavramının diğer dillerdeki karşılığı çoğunlukla arabuluculuktur. Ombudsmanlar genellikle tek bir medya kuruluşu için çalışırlar. Medya kuruluşları ile kullanıcılar (okuyucu, dinleyici, izleyici) arasında irtibat kurup, yorum ve şikayetleri dinleyip, taraflar arası uyuşmazlıkları gidermeye çalışırlar. Haberin doğruluğunun sağlanması, haber ile yorum farkının korunması, hataların düzeltilmesi, fikirlerin çoğulculuğunu yansıtmak, kişilik haklarına yönelik ihlalleri engellemek, özel hayata saygı duyulmasını sağlamak ombudsmanların rollerini oluşturur (Medya Öz Denetim Rehber Kitabı, 2008) Kullanıcılardan gelen şikayetleri inceleyip haklı olduklarına karar vermişler ise bu durumu düzeltmek için bazı araçlar kullanabilir. Örneğin medya kuruluşundan düzeltme yayınlamasını, haber yapan kişiden bilgilendirme yapmasını, okur mektubunun köşede alıntı yapılarak açıklama getirilmesini isteyebilirler. Ombudsmanların gücü ve etkinliği, medya kuruluşlarına, ülkelere göre farklılaşsa bile medya etik ilkelerinin uygulanmasında özdenetim araçlarından birisi olarak her yerde kabul görmektedirler (Yüksel, 2014).

Sonuç

Medya, basılı (gazete), işitsel (radyo), görsel (televizyon, internet) kitle iletişim araçları ile medya kurumları ve çalışanlarını ifade eden genel bir kavramdır. Medyanın önemi halkın haber ve bilgi alma hakkına dayanmaktadır. Medya sorumlu yayıncılık yaparak kamuoyunu yönlendirebilmekte, siyasi iradeyi denetleyebilmektedir. Medya kuruluşlarının etiksel ilkelere bağlı kalarak yayın yapması hukuk sistemi ile birlikte kişi hak ve

özgürlüklerinin korunmasına fayda sağlamaktadır. Anayasal bir hak olan düşünce ve ifade özgürlüğünün medya araçlarındaki yansıması basın özgürlüğüdür. Basın özgürlüğü düşünce ve görüşlerin kitle iletişim araçları ile açıklanabilmesi, yayılabilmesidir. Türk yargı sisteminde yapılan haber basın özgürlüğü kapsamında değerlendirilmişse hukuka uygunluk kriterinden yararlanmaktadır. Aksi takdirde gerçek, güncel, kamu yararı niteliği taşımayan bir haber için ceza ve tazminata hükmedilmesi mümkündür. Kitle iletişim özgürlüğünün kötüye kullanılmasını, haber ve paylaşımlarda dezenformasyon yapılmasını hukuk sistemi korumadığı için Anayasa, Türk Ceza Kanunu, Basın Kanunu gibi ilgili mevzuatlarda önleyici tedbirler getirilmeye çalışılmıştır. Kişinin şeref ve haysiyeti, adı, resmi, sesi, özel hayatı kişilik hakkı kabul edilir. Kişinin rızasının olmadığı, üstün nitelikte kamusal yararı gerektirecek bir durumun bulunmadığı hallerde kişilik hakkına yönelik saldırılar, ifşalar hukuka aykırı sayılarak devletin ceza ya da tazminat yaptırımıyla karşılaşır. Yüksek yargı oranlarından Yargıtay siyaset, spor, bilim, kültür, sanat gibi alanlarda toplumda öne çıkmış ve tanınmış kişiler ile ilgili yapılan yayınlarda haber verme ve eleştiri hakkının sınırlarını diğer bireylere göre daha geniş tutmakta, dolayısıyla bu kişilerde basın (kitle iletişi) özgürlüğünün, kişilik hakkına göre üstün olduğunu belirtmiştir (Yargıtay 4.Hukuk Dairesi 2006/7165 K.). Ancak bu kişilere yönelik bile olsa örneğin fiziki özellikler ile alay etmek, özel hayata dair gizli kalması gereken anların ses, görüntü kaydı alınarak ifşası, basın özgürlüğü kapsamında düşünülmemekte, ilgili paylaşımlar hakkında ceza veya tazminat gibi yaptırımlar uygulanabilmektedir. Gazeteler için tiraj, radyo ve televizyonlar için reyting, internet medya kuruluşları için

ise tıklanma/takipçi sayısı başarı ve ekonomik kazanç için belirleyici kriterdir. Büyük reklam geliri olan medya kuruluşları, hedef kitlenin beklentilerine hızlı yanıt verebilir, yayıncılık ilkelerini piyasa (reklam verenler) taleplerine göre rahatlıkla değiştirebilir. Medya kuruluşlarının reyting oranlarını arttırarak daha fazla reklam geliri elde edebilmek için yaptığı program içerikleri etik ilkelerden, kaliteli yayıncılıktan uzaklaşarak toplum üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Kamunun yararı gözetilmeden, öğretici yayınlar yerine bireylerin dejenere edildiği yayınlar genellikle hedef kitlenin tüketici olarak görüldüğü ticari yayıncılık anlayışını oluşturur. Ticari yayınlarda amaç karlılıktır. Hedef kitle olarak görülen kişiler, kazanç sağlayan müşteri olarak görülmemeli vatandaş olarak değerlendirilmelidir. Medya sektöründe ortaya çıkan etik ihlaller ile başa çıkabilmek için medya mensuplarına etiksel bilgi, ilgi ve bilinç düzeyini arttıracak meslek içi eğitimler zorunlu tutulmalıdır. Kamu hizmeti yayıncılığı anlayışının temeli olan yayınlara eşit erişim hakkı, kamu yararı ve tarafsızlık ilkelerinin dikkate alındığı yayınlara ağırlık verilmelidir. Çoğulcu, toplumu birleştirici yayın anlayışı benimsenmelidir. Medya kuruluşlarının vatandaşlara tüketici gözüyle bakarak zihinlerde yapay ihtiyaçlar yaratıp, etik olmayan program içerikleriyle onları manipüle etmelerinin önüne geçilebilmelidir. Bunun çözümü için, bağımsız etik kurulların (yargı organları veya idari otoritelerin denetimi basın özgürlüğüne müdahale olarak görüldüğü için) yaptırım yetkisinin daha etkin olması sağlanabilir. Medya kuruluşları tarafından reklam anlaşmaları ile sponsorluk ilişkileri şeffaf bir şekilde paylaşılmalıdır. Toplumsal hassasiyet dikkate alınarak, programlarda nefret

söylemlerine, şiddet olaylarına, gerçek veya tüzel kişi fark etmeksizin mahremiyet ihlallerine yer verilmemelidir.

Kaynakça

AGİT Medya Özgürlüğü Temsilciliği-Viyana (2008). *Medya öz denetim rehber kitabı.* (10.12.2024 tarihinde https://www.osce.org/files/f/documents/7/6/31503.pdf)

Avşar, Z. (2002). Medyada klasik etik kodlar bir illüzyon mu?, *Selçuk İletişim*, 2(3), 35-49. https://doi.org/10.18094/si.08747

Aziz, A. (2007). *Televizyon ve radyo yayıncılığı*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Basın İlan Kurumu (2024). *Kurumsal – Hakkımızda.* (10.12.2024 tarihinde https://bik.gov.tr/kurumsal/hakkimizda/)

Basın Konseyi (2024). *Basın Konseyi – Tarihçe.* (10.12.2024 tarihinde https://basinkonseyi.org.tr/tarihce/)

Basın Konseyi (2024). *Basın meslek ilkeleri.* (10.12.2024 tarihinde https://basinkonseyi.org.tr/basin-meslek-ilkeleri/)

Başal, B. (1998). *Medya planlaması.* İstanbul: Çantay Kitabevi.

Bulut, E. (2016). Dramın ardındaki emek: dizi sektöründe reyting sistemi, çalışma koşulları ve sendikalaşma faaliyeti. *İletişim*, 24, 79 -100.

Çelebi, E. & Çalışoğlu, S. (2014). Televizyon yayıncılığında toplumsal rol ve etik sorunu, 1. *Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi Bildiriler Kitabı*, Zonguldak, 150-157.

Dönmez, İ. H. (2010). İnternet haberciliğinde tıklanma kaygısı ve 'kapan' manşetler, *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 14, 105-129.

Erdem, H. (2014). Kitle iletişimi, etik ve eğitim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(1), 63-77. https://doi.org/10.17152/gefd.10834

Gazeteciler Cemiyeti (2024). *Gazeteciler Cemiyeti – Kurumsal – Hakkımızda.* (10.12.2024 tarihinde https://gc-tr.org/)

Gedik, Ö. (2008). Türk Yargı Kararları Çerçevesinde Türkiye'de Kitle İletişim Özgürlüğü. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

İnce, M. (2018). İnternet haberciliğinde çok tıklanma beklentisi ve tuzak başlıklar. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 297-313.

Kart, E. H., Özkepir, R. & Kocaman, S. K. (2022). *Sosyal medya ve basın hukuku, sosyal medya (dezenformasyon) yasası değişiklikleriyle*. Seçkin Yayıncılık.

Kazaz, M. & Özkent, Y. (2016). Televizyon dizileriyle eş zamanlı olarak twitter kullanımı: iletişim fakültesi öğrencileri üzerine bir araştırma. *Selçuk İletişim,* 9(2), 205-224.

Kırık, A. M. & Domaç, A. (2014). Sosyal medya üzerinden televizyon reyting ölçümlerinin analizi: Twitter Örneği. *The Journal of Academic Social Science 5*, 414-430.

Kocabay-Şener, N. & Güçlü, A. (2018). Türkiye'de televizyon dizilerinin "eko"sistemi: eleştirel ekonomi politik bir değerlendirme çabası. *Uluslararası İletişimde Yeni Yönelimler Konferansı*, İstanbul, 280-289.

Konukman, E. A. (2017). Terör olayları sonrası yayıncılık ve otokontrol: Ankara'da görev yapan televizyon habercilerinin konuya yaklaşımı üzerine bir inceleme. *TRT Akademi,* 2(3), 47-67.

Kuyucu, M. (2020). Televizyon mecrasında reyting sorunsalı: Türkiye'de yayın yapan TV kanallarının izlenme oranlarının ölçümlenmesinde iletişim eğitimi alan gençlerin gözünde yaşanan aksaklıklar ve bu aksaklıklara yönelik çözüm önerileri. *USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi,* 2(4), 754-780.

Medya Derneği (2024). *Medya derneği etik ilkeleri.* (http://www.medyadernegi.org/turkiyeli-gazeteciler-icin-etik-ilkeler)

Maviş, M. (2013). *Sosyal medya ve yeni nesil reyting ölçümleri,* (https://itunes.apple.com/us/book/sosyal-medya-ve-yeni nesil/id736567744?mt=11)

Özgen, M. (1998). *Gazetecinin etik kimliği*. İstanbul: Türkiy e Gazeteciler Cemiyeti Yayınları

Öztürk, B. T. (2013). Medya etik ilkeler gereksinimi ve özdenetim kurumları. *III. Uluslararası Ahilik Konferansı*, 24-25 Eylül 2013, Kayseri. 547.

Radyo ve Televizyon Üst Kurumu (2024). *Kamuoyu, yayın araştırmaları ve ölçme dairesi başkanlığı.* (11.12.2024 tarihinde https://www.rtuk.gov.tr/kamuoyu-yayin-arastirmalari-ve-olcme-dairesi-baskanligi/3921)

Sarı, Ü. & Erdoğan, C. (2018). Geleneksel medyadan yeni medyaya: ikinci ekran üzerine bir inceleme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,* 5(8), 106-115.

Sarmaşık, J. (2022). *Kitle iletişim hukuku*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Soydan, B. (2023). Yeni medya ve sosyal medya: etik sorunlar ve çözüm yaklaşımları, *Yeni Medya Elektronik Dergisi,* 7 (3), 198-215.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı (2024). *Kurumsal – Hakkımızda.* (10.12.2024 tarihinde https://www.iletisim.gov.tr/turkce/kurum-hakkinda)

Tolungüç, A. (2003). *İzleyici ölçümleri: yuvarlak masa toplantısı*. Ankara: RTÜK Yayınları.

Yılmaz, Y. & Tatoğlu, M. F. (2024). Televizyon programlarında izleyici ihtiyaçlarının manipülasyonu masterchef Türkiye analizi. *KİLAD*, (2024), 61-79.

Yüksel, Y. (2014). Medya Etiği. Selçuk Atak, Serdar Kenan Gül (Ed.), *Meslek etiği kavramları* içinde (s.375-398). Ankara: Adalet Yayınevi.

Yılmaz, N. (2010). Yerel basının etik sorunları. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(36), 131-143. https://doi.org/10.17064/iüifhd.38557

Yüksel, H. (2021). Televizyon ekranlarında reyting faktörünün prime time kuşağı yapımlara yansıması. *Medya ve Kültürel Çalışmalar Dergisi*, 3(2), 20-38. https://doi.org/10.29228/mekcad.9

Yücel, A. (2012). İletişim Özgürlüğü ve Medyada Özdenetim, *Uzmanlık Tezi*, Ankara: RTÜK.

BÖLÜM XXI

Yapay Zeka Destekli Stratejik Karar Verme

İsmail BAKAN[1]
Kevser ÖZYAŞAR[2]

Giriş

Günümüzün dinamik ve hızlı tempolu iş ortamında, yapay zekanın yönetim kararlarını desteklemedeki rolü giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu değişim, organizasyonel zorlukların artan karmaşıklığından ve her gün üretilen büyük miktarda veriden kaynaklanmaktadır. Yapay zeka teknolojileri, işletmelere bu verileri kullanmak, anlamlı içgörüler elde etmek ve bilinçli karar verme

[1] Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü, E-mail: ibakan63@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-8644-8778
[2] Arş. Gör., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü, E-mail: kevserozyasar@gmail.com , ORCID: 0000-0002-3682-7574

süreçlerini kolaylaştırmak için güçlü bir araç seti sunmaktadır (Almeida vd., 2022). Yapay zeka, dijital ortamı yeniden şekillendiren ve teknolojiyle etkileşim şeklinde devrim yaratan, iş hayatının çeşitli yönlerini etkileyen ve hem fırsatlar hem de zorluklar sunan dönüştürücü bir güç olarak ortaya çıkmıştır (Zhang & Aslan, 2021). Muazzam hacim, hız ve çeşitliliğe sahip verilerin mevcudiyeti, ilgili rekabet avantajlarıyla birlikte işletmelerin karar verme performansının iyileştirilmesini sağlamıştır (Chen vd., 2012). Bu amaçla, birçok işletme topladıkları büyük miktardaki verilerle başa çıkmak ve daha iyi ve daha hızlı kararlara yönelik artan ihtiyaçlarını karşılamak için veri analitiğinden gün geçtikçe daha fazla yararlanmaktadır (Fernández vd., 2018).

Yapay zekanın yönetimde benimsenmesinin arkasındaki en önemli etkenlerden biri, büyük veri kümelerini gerçek zamanlı olarak işleme ve analiz etme yeteneğidir. Geleneksel veri analizi yöntemleri, modern işletmelerdeki verilerin hacmi, hızı ve çeşitliliği ile başa çıkmak için sıklıkla yardıma ihtiyaç duymaktadırlar (Loebbecke & Picot, 2015). Yapay zekanın karar verme sürecinde artan kullanımı, sunmuş olduğu birçok doğrulanabilir olumlu yönün olduğuna tanıklık ederken, yönetim kararlarında kullanımı, işletmelerin yeteneklerinin ve zayıf yönlerinin tam olarak anlaşılmasını gerektirmektedir. Akıllı karar vermenin çekiciliğine rağmen buna uyum sağlayabilecek kurumsal kültürün geliştirilmesi önemli bir konu olarak açığa çıkmaktadır.

Bazı işletmeler operasyonel karar alma süreçlerinde "istatistik" perspektifini benimsemektedirler (Sivasankari vd., 2024). Analitikler daha akıllı kararlar verilmesine yardımcı olabilir ancak bunu yapmak için doğru teknolojiye ihtiyaç duyulacaktır.

Birçok kişi işlemcinin bir insan olduğunu varsayar. "Bilgi" terimine göre veriler insanlar tarafından incelenir ve anlaşılması için özetlenir. Ççok sayıda işletme, yüksek etkinlik ve stratejik avantaj elde etmek için ilerleyen teknolojiyi uygulamaya koymuştur (Khairy vd., 2021). Tüm bu gelişmelerin arasında yapay zeka, hem araştırma hem de endüstriyel uygulamaların ilgisini çekerek merkezde yer almaktadır (Huan vd., 2015). Srbinovsk vd.,'ne göre artık yapay zeka, ayaklanma şansı en yüksek olan entelektüel güç olabilir. Son dönemde, çeşitli formatlarda üretilen büyük miktarda veri artık her zamankinden daha hızlı bir yapıya sahiptir. İşletmeler rekabet atılımları gerçekleştirmek için yapay zekayı kullanabilirler (Chenggen vd., 2018). Yapay zeka, üstel dinamik denklemler, geometrik diziler ve binom olasılıkları da dahil olmak üzere her türlü doğrusal olmayan ilişkiyle baş etme konusunda mükemmel bir yeteneğe sahiptir. Verilerin en iyi şekilde kullanılmasını sağlamakta ve daha güvenilir ve tarafsız çıkarımlar yapılmasına olanak tanımaktadır (Rajagopal vd., 2022).

Makine öğrenimi algoritmaları ve tahmine dayalı analitik modelleri gibi yapay zeka destekli sistemler, bu veri ortamındaki kalıpları, eğilimleri ve korelasyonları ortaya çıkarmada oldukça başarılıdır (Iftikhar vd., 2020). Yöneticiler yapay zekadan yararlanarak pazar eğilimlerini, müşteri davranışlarını ve operasyonel performansı kapsamlı bir şekilde anlayabilirler ve bu da onların daha fazla doğruluk ve çeviklikle veriye dayalı kararlar almalarına olanak tanır (Chowdhury vd., 2023). Ayrıca yapay zeka destekli yönetim sistemleri, senaryo modelleme ve risk değerlendirmesinde gelişmiş yetenekler sunmaktadır (Judijanto, 2016). Bu araçlar, karar vericilere stratejileri uygulamadan önce

çeşitli iş senaryolarını simüle etme, potansiyel sonuçları değerlendirme ve riskleri azaltma gücü vermektedir. Karar almaya yönelik bu proaktif yaklaşım, yalnızca kurumsal dayanıklılığı artırmakla kalmaz, aynı zamanda yenilikçiliği ve stratejik öngörüyü de teşvik eder (Akhshik vd., 2022).

Yapay zeka odaklı yönetim çözümleri, operasyonel verimliliğin ve kaynak tahsisinin iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Ng vd., 2021). Yapay zeka sistemleri, rutin görevleri otomatikleştirerek, iş akışlarını optimize ederek ve gerçek zamanlı bilgiler sağlayarak, yöneticilerin insan muhakemesi ve yaratıcılığı gerektiren yüksek değerli faaliyetlere odaklanmasını sağlamaktadır (Judijanto vd., 2022). Yapay zeka destekli yönetime yönelik bu geçiş, süreçleri düzenleyerek değerli zaman ve kaynakları serbest bırakarak genel üretkenliği ve rekabet gücünü artırmaktadır (Lentzas & Vrakas, 2020). Dolayısıyla yapay zekanın yönetim uygulamalarına entegre edilmesi, daha etkili ve veri odaklı karar alma süreçlerine doğru dönüştürücü bir değişimi temsil etmektedir. İşletmeler yapay zeka teknolojilerinden yararlanarak yeni fırsatların kilidini açabilir, riskleri azaltabilir ve günümüzün son derece rekabetçi iş ortamında önde kalabilirler (Di Vaio vd., 2020).

Yönetim ve organizasyon çalışmalarında yapay zekaya ilişkin teori ve araştırmaların yaygınlaşması, işletmelerde karar almaya ilişkin faaliyetleri yeniden canlandırmıştır (Tamilselvan & Wang, 2013). Buna istinaden bu çalışmada, stratejik karar vermede yapay zeka kullanımının faydaları, riskleri ve önemi gibi noktalara değinilerek, yöneticilere/liderlere/politika uygulayıcılara farklı bir bakış açısı sunulmak istenmiştir.

1. Yapay Zeka

Yapay zeka (AI-Artificial Intelligence) çok sayıda sektörü dönüştürme ve çok çeşitli görevlerin doğruluğunu ve verimliliğini artırma potansiyeline sahiptir (Syam & Sharma, 2018). Yapay zeka, işletmelerde süreçleri otomatikleştirmeye ve kolaylaştırmaya, müşteri hizmetlerini iyileştirmeye, fiyatlandırma stratejilerini optimize etmeye, veri analizi yapmaya, envanteri yönetmeye /tahmin etmeye, pazarlama kampanyalarını optimize etmeye ve daha fazlasına yardımcı olabilir (Dwivedi vd., 2021).

Yapay zekanın temel ayırt edici özelliği, karar verme ve buna göre öğrenme ve etkileşimde bulunma yeteneğidir (Haenlein & Kaplan, 2019). Syam ve Sharma (2018), yapay zekayı önceki teknolojik gelişmelerden ayırırken, fiziksel, dijital ve biyolojik dünyalar arasındaki yakın etkileşimin yapay zekayı teknolojik öncüllerinden ayırdığını belirtmektedir. Önceki teknolojik gelişmeler rutin manuel görevleri değiştirmeye veya dönüştürmeye odaklanırken yapay zeka bilişsel, ilişkisel ve yapısal karmaşıklıklar içermektedir (Kaplan & Haenlein, 2020; Syam & Sharma, 2018).

Akademisyenler yapay zekanın çalışma hayatının ayrılmaz bir parçası haline geleceği konusunda hemfikirdir (Huang & Rust, 2018). Yapay zeka teknolojileri, süreç düzeyinde daha yüksek verimlilik, daha hızlı ve daha doğru sonuçlar ve azaltılmış hata oranından, organizasyon düzeyinde daha etkili ve iyileştirilmiş stratejik sonuçlara kadar çok sayıda faydayla ilişkilidir (Davenport vd., 2018). Yapay zeka, “bir sistemin dış verileri doğru şekilde yorumlama, bu tür verilerden öğrenme ve bu öğrendiklerini esnek adaptasyon yoluyla belirli hedeflere ve görevlere ulaşmak için

kullanma yeteneğini" ifade etmektedir (Makridakis, 2017; Kaplan & Haenlein, 2019, 17).

Yapay zekanın geçmişinin ve yönetim çalışmaları alanındaki potansiyelinin, derin kökleri vardır (Haenlein & Kaplan, 2019). Yapay zeka terimi, 1956'da Dartmouth Atölyesi'nde icat edilmiştir. John McCarthy ve Marvin Minsky ilk yapay zeka programlarını geliştirdiler ve sembolik mantık ile problem çözme tekniklerini araştırdılar. Yapay Zeka araştırmaları, 1970'lerde önemli zorluklarla ve finansman kesintileriyle karşı karşıya kalmıştır. Beklentiler o dönemde teknolojinin yeteneklerini aşmış ve hayal kırıklığına yol açmıştır. 1990'larda kısmen makine öğrenimi ve sinir ağlarındaki gelişmelerin etkisiyle, yapay zeka yeniden diriliş yaşamıştır. Güçlü bilgisayarların geliştirilmesi ve büyük veri kümelerinin kullanılabilirliği, bilgisayarlı görme, doğal dil işleme ve pekiştirmeli öğrenme gibi alanlarda çığır açıcı gelişmelere olanak sağlamıştır. Yirmi birinci yüzyılda ise, otonom araçlar, sanal asistanlar, sağlık hizmetleri, sohbet robotları, üretken yapay zeka alanlarında dikkate değer ilerlemeler görülmüştür (Moro-Visconti 2024, 1).

Tablo 1. Üretken Yapay Zekanın Tarihi (Bang, 2024, 275).

Yıl	**Dönüm Noktası**	**Açıklama**
1948	Shannon'ın makalesi	Claude Shannon, n-gram kavramını tanıtan "A Mathematical Theory of Communication" adlı makalesini yayınladı.
1950	Turing'in makalesi	Alan Turing, Turing Testini tanıtan "Bilgisayar Makineleri ve Zeka" adlı makalesini yayınladı.

1966	ELIZA	Joseph Weizenbaum, kural tabanlı doğal dil oluşturmayı kullanan ilk sohbet robotu ELIZA'yı geliştirdi.
1984	HARPY	Raj Reddy ve Carnegie Mellon Üniversitesi'ndeki ekibi, gizli Markov modellerini kullanan bir konuşma tanıma sistemi olan HARPY'yi geliştirdi.
1988	Cleverbot	Rollo Carpenter, yanıtlar oluşturmak için bilgi alma tekniklerini kullanan bir sohbet robotu olan Cleverbot'u yarattı.
2014	NIC	Oriol Vinyals ve Google'daki ekibi, evrişimli sinir ağlarını ve yinelenen sinir ağlarını kullanan bir sinirsel görüntü altyazı sistemi olan NIC'yi geliştirdi.
2016	GAN's	Ian Goodfellow ve OpenAI'deki ekibi iki sinir ağından oluşan üretken rakip ağları tanıttı: bir üreteç ve bir ayırıcı.
2017	Transformer	Ashish Vaswani ve Google'daki ekibi, dikkat mekanizmalarını kullanan bir sinir ağı mimarisi olan Transformer'ı tanıttı.
2018	GPT	OpenAI, tutarlı ve çeşitli metinler oluşturmak için Transformer'ı kullanan, önceden eğitilmiş büyük ölçekli bir dil modeli olan GPT'yi piyasaya sürdü.
2019	BERT	Google, belirli bir kelimenin veya cümlenin hem sol hem de sağ bağlamını kodlamak için çift yönlü bir Transformer kullanan, büyük ölçekli, önceden eğitilmiş bir dil modeli olan BERT'i piyasaya sürdü.
2020	GPT-2 ve GPT-3	OpenAI, GPT'nin çeşitli konular ve alanlarda yüksek kaliteli metinler oluşturabilen daha büyük ve daha güçlü

		sürümleri olan GPT-2 ve GPT-3'ü yayınladı.
2021	DALL-E	OpenAI, doğal dil açıklamalarından gerçekçi görüntüler üretebilen, büyük ölçekli, önceden eğitilmiş bir dil modeli olan DALL-E'yi piyasaya sürdü.

Yapay zeka terimi insanlar gibi düşünme ve öğrenme yeteneğine sahip makineleri temsil etmektedir (Saghiri vd., 2022). Yapay zeka özellikle görsel algı, konuşma tanıma, karar verme, problem çözme ve dil çevirisi gibi insan görevlerini gerçekleştirmek için bilgisayar sistemlerini ve algoritmalarını kullanmaktadır. Yapay zeka, kendi kendine öğrenme davranışları sayesinde genellikle doğal insan zekasına ihtiyaç duyan görevleri yerine getirebilen bilgisayar sistemlerini içermektedir (Makridakis, 2017). Bu terim aynı zamanda öğrenme ve problem çözme gibi insan zihniyle ilişkili özellikler sergileyen herhangi bir makineye de uygulanabilmektedir. Yapay zekanın temel hedefleri muhakeme, bilgi temsili, planlama, öğrenme, doğal dil işleme, algı, nesneleri hareket ettirme ve değiştirme yeteneğidir. Aynı zamanda yapay zeka, bilgisayar bilimi, psikoloji, dil bilimi, felsefe ve diğer alanları birleştiren çok disiplinli bir alandır (Batarseh vd., 2021; Minh vd., 2022).

Yapay zekadaki son gelişmeler artık, daha önce insanın bilişsel yeteneklerini gerektiren, organizasyonlar içindeki çok çeşitli karmaşık görevleri destekleme yeteneğine sahip hale getirmiştir. Bu görevler derin yargılarda bulunmayı ve kararlar almayı kapsamaktadır (Panch, 2019). Bu sayede, karar vericiler yeni içgörüler elde etmeyi, tahminlerde bulunmayı ve büyük miktarda

veriden değerli bilgiler çıkarmayı öğrenmişlerdir (Ghasemaghaei vd., 2018).

Yapay zeka sistemi, veri, resim, ses gibi mevcut içerikten metin, resim, müzik, ses ve video gibi yeni içerikler oluşturmak için büyük veriyi ve makine öğrenmesini kullanan bir sistemdir. Büyük veri ve yapay zekanın entegrasyonu ölçeklenebilirliği ve uyarlanabilirliği de geliştirebilir (Gao vd., 2018). Makine öğrenimi algoritmaları ve sinir ağları tarafından desteklenen yapay zeka, faydalı hesaplama yetenekleri sergilemektedir (Kerr vd., 2020).

Mevcut verilerin kalitesi ve miktarı, doğru analiz ve tahmine dayalı modelleme için önemli verilere olan zorunlu bağlılıkları göz önüne alındığında, yapay zeka algoritmalarının etkinliği üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Asfahani vd., 2022; Jung vd., 2015). Çünkü sağlam ve veri açısından zengin veri kümelerinin varlığı, yapay zekanın tahmin modellerini hassas bir şekilde kalibre etmesini sağlayarak tahminlerde daha yüksek bir hassasiyetle hesaplama olanağı sunmaktadır. Bu gelişim, özellikle titizlik gerektiren finans ve sağlık hizmetleri gibi alanlarda dikkat çekmektedir (Tang vd., 2022). Yapay zekanın işletmelerde iş üretkenliğini artırmak, iş modellerini dönüştürmek ve yenilemek deneyimi ve iş memnuniyetini artırırken çalışan maliyetlerini optimize etmek, müşteri memnuniyetini artırmak gibi çeşitli faydaları tespit edilmiştir (Bughin vd., 2018). Yapay zeka sistemleri, veri işleme ve analitik yetenekleri sayesinde içgörüler üreterek ve sonuçlardan öğrenerek, zaman içinde karar verme süreçlerinin iyileştirilmesini sağlar. Bu yinelemeli öğrenme süreci, optimizasyona hizmet etmektedir. Ayrıca bu içgörüler, iş, sağlık, bilimsel araştırma ve kamu politikası gibi çeşitli alanları kapsayan daha bilinçli, kesin ve

zamanlı kararlar için potansiyel oluşturmaktadır (Djenouri vd., 2021).

2. Stratejik Karar Verme

Hızlı dönüşümler ve artan karmaşıklıklarla karakterize edilen çağdaş iş ortamında, işletmeler çok yönlü zorluklar ve fırsatlarla yüzleşirken yönetimsel karar verme, büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte, geleneksel karar verme metodolojileri, modern işletmelerdeki muazzam hacmi, hızı ve çeşitliliği ile dikkat çeken, eşi benzeri görülmemiş veri çoğalmasıyla başa çıkmak noktasında sınırlamalarla karşılaşmaktadır (Paschen, Pitt & Kietzmann, 2020).

İşletmeler için belirsizlik dünyasında, uzun vadeli etkileri olan bir karar verme eylemi, gelecekteki muhtemel durumların kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını ve ayrıca çok sayıda parametreyi dengeleme becerisini gerektirmektedir. Riskin son derece yüksek olduğu, insan algı ve yargılarının dahil olduğu ve çözümlerinin uzun vadeli yansımaları olan sorunlar, rasyonel bir yaklaşım gerektirmektedir. Sorunları makul miktarda zaman ve kaynak kullanarak çözmek, birçok değişkenin dengelenmesini gerektirmektedir (Paul vd. 2022). Şu anda geçici bir şekilde ele alınan stratejik düzeydeki karar verme sorunlarının çözümü için kapsamlı bir metodolojinin geliştirilmesi önemlidir. Stratejik olan bu metotlar, uzun vadede başarıyı veya başarısızlığı kritik bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle günümüz iş dünyasında analizler yapabilmek ve uygun kararları verebilmek için bilimsel temellere dayanan kapsamlı, sistematik bir çerçeveye ihtiyaç vardır (Bhushan, 2004).

Karar verme, onlarca yıldır yönetim ve organizasyon çalışmalarının temel konularından biri olmuştur (March & Simon, 1958; Shapira, 2020). Akademisyenler, örgütsel süreçlerin, yapıların ve teknolojinin karar almayı nasıl kolaylaştırdığı veya kısıtladığı ve karar verme sonuçlarını nasıl şekillendirdiği sorunuyla baş etmeye çalışmışlardır (March & Simon, 1958). Simon'un (1997, 240) kısa ve öz bir şekilde özetlediği gibi, "Örgütsel yapıyla ilgili araştırmalardaki temel sorun, karar almak için nasıl organize olunacağı, yani bilginin nasıl işleneceğidir." Teknolojinin karar verme üzerindeki etkisine yönelik akademik ilginin uzun bir geçmişi vardır. 1970'lerde, IBM ana bilgisayarları, yazıcıları ve internet gibi bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi ve yayılması, işletmelerde bilgi işlemenin temel itici güçleri olarak ortaya çıkmış olup akademik ilgiyi artırmıştır. İşletmelerdeki karar vericiler, ortaya çıkan olaylara ilişkin yeni bilgiler edinerek, tahminlerde bulunarak ve büyük miktarda veriden bilgi çıkararak karar verme kapasitelerini öğrenmek ve artırmak için bu tür işleme yeteneklerinden ve teknolojilerinden yararlanmaktadırlar (Ghasemaghaei, 2018).

Verileri analiz etmek ve yorumlamak için doğru yetenek ve becerilere sahip olmak, işletmelerin karar verme performansında artışa yol açacak olan, veri analitiği kullanımında ve iş öngörüleri oluşturmada önemli faktörler olarak kabul edilmektedir (Wong, 2012). Jay Forrester'ın belirttiği gibi: “Yönetim, bilgiyi karar verme eylemine dönüştürme sürecidir.” (Forrester, 1965, 93). Karar verme, çeşitli olası alternatif seçenekler arasından bir inancın veya bir eylem planının seçilmesiyle sonuçlanan bilişsel bir süreçtir. Bu süreç rasyonel ya da irrasyonel olabilir. Başka bir deyişle karar vericinin değerlerine, tercihlerine ve inançlarına ilişkin varsayımlara dayanan

bir akıl yürütme sürecidir. Karar verme anında karar vericinin kullanımına sunulan veriler ne kadar iyi olursa, o kadar iyi kararlar alınabilir. Bu noktada yapay zeka, özellikle karar verme süreçlerinin önemli bir bileşeni haline gelmektedir. Yapay zeka kullanımı kararları optimize etmek için, insanın yerini almaktan ziyade bir yardımcı olarak görülmelidir (Zakota, 2023, 87).

Jones vd. (1992) rasyonel karar süreçlerinin önündeki üç ana engeli tanımlamaktadır. Birincisi, işletme ilgili bilgiyi aramak ve analiz etmek için gerekli kaynaklara sahip olmayabilir. İkincisi, karar vericilerin bilişsel yetenekleri sınırlı olabilir. Üçüncüsü, yöneticiler kurumun mevcut politik yapısını bozma ve bunun sonuçlarıyla baş etme konusunda endişeli olabilirler. Yapay zeka rasyonel karar verme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yapay zeka algoritmaları, işletmelerin geçmiş büyük veri kümelerini inceleyerek ve bunlardan öğrenerek karar vermelerine yardımcı olmak için kullanabilmektedir (Ghasemaghaei, 2018). Yapay zeka algoritmaları gelecekteki senaryoları tahmin etmek, kaynak tüketimini optimize etmek ve karar verme sürecine ilişkin öngörüler sağlamak üzere eğitilebilmektedir. Yapay zeka tabanlı sistemler, farklı kararların potansiyel sonuçlarını tahmin etmek amacıyla tahmine dayalı analitikler için de kullanılabilmektedir. Yapay zeka ayrıca çeşitli karar verme seçeneklerinin belirlenmesine yardımcı olabilmekte ve makine öğrenimi algoritmalarını kullanarak farklı artıları ve eksileri ortaya koyabilmektedir. Öte yandan, potansiyel olarak en uygun çözümleri hızlı bir şekilde belirleyerek işletmelerin pazar koşullarındaki değişikliklere karşı daha çevik ve duyarlı olmalarına yardımcı olabilmektedir. Karar vermede yapay zeka, otomatik karar verme süreçlerini etkinleştirerek karar vermeye

yardımcı olabilmektedir. Tüm bu özellikler, yapay zeka algoritmalarının minimum insan müdahalesiyle gerçek zamanlı kararlar almak için kullanılabileceği ve hızlı ve kanıtlanmış sonuçlar sağlayabileceği anlamına gelmektedir (Yadav, 2023, 268).

3. Stratejik Karar Vermede Yapay Zekanın Yeri ve Önemi

Yapay zeka bugün büyük veri, gelişmiş algoritmalar, geliştirilmiş bilgi işlem gücü ve depolama nedeniyle daha popüler hale geldikçe, yapay zeka sistemleri de dijital sistemlerin yerleşik bir unsuru haline gelmekte ve daha spesifik olarak, işletmelerin karar verme süreci üzerinde derin bir etki yaratmaktadır (Saura vd., 2021).

Yapay zeka odaklı karar verme; talep tahmini, üretim planlama, envanter optimizasyonu ve yalın üretim dahil olmak üzere operasyon yönetiminin birçok yönü için faydalı olabilmektedir. Yapay zeka, en iyi kararlara ulaşmak amacıyla birden fazla kaynaktan gelen verileri analiz etmek için kullanılmaktadır. Yapay zeka odaklı karar verme, karar vermenin doğruluğunu ve hızını artırabilmekte ve operasyon yöneticilerinin daha stratejik yönetim görevlerine odaklanmasına olanak tanıyabilmektedir. Ayrıca yapay zeka destekli karar verme, yöneticilerinin üretim programlarını daha doğru ve verimli bir şekilde belirlemelerine ve teslimat süreçlerini optimize etmeye yardımcı olabilir, bu da sonuçta maliyetleri düşürebilir ve müşteri memnuniyetini artırabilir (Yadav, 2023, 271)

İşletmeler için yapay zeka kullanarak verileri analiz etmek ve rekabet avantajı sağlamakta ve işletmelerin pazarda katma değerli faaliyetlerinin gelişmesini sağlamaktadır. Yapay zekanın tarihi yalnızca teknolojik ilerlemeleri teşvik etmekle kalmamış, aynı

zamanda ekonomik manzarayı temelden yeniden şekillendirmiş, finansal piyasaları etkilemiş ve çeşitli sektörlerdeki rekabet dinamiklerini değiştirmiştir (Moro-Visconti, 2024, 9).

Huber (1990), yeni teknolojinin bir kez benimsendiğinde bir organizasyonda karar alma şeklini derinden değiştirdiğini öne süren bir teori geliştirmiştir. Özellikle teori, ileri teknolojilerin organizasyonel zekayı ve karar almayı etkileyeceğini ve teknolojileri benimsemenin işletmenin karar verme süreçlerini iyileştireceği, kararların kalitesinin artması olacağını varsaymaktadır (Carlson vd., 1999). Huber'in teorisine göre, bilgi teknolojilerinin doğru kullanımı, daha doğru, zamanlı, kapsamlı ve firma fırsat ve sorunlarının daha hızlı tanımlanmasını sağlayan kurumsal zekanın gelişmesini sağlamaktadır (Huber, 1990). Önceki çalışmalar, bilgi teknolojileri yeteneğinin işletmelerde karar alma mekanizmasının iyileşmesine yol açtığını bulmuştur. Jarupathirun (2007), yüksek seviyede bilgi teknolojileri kabiliyetine sahip firmaların, daha düşük seviyede bilgi teknolojileri kabiliyetine sahip firmalara kıyasla zamanında ve daha doğru kararlar aldıklarını ileri sürmektedir. Wamba vd., (2022) veri analitiği araçlarının giderek firmaların karar verme süreçlerinin kritik bir bileşeni haline geldiğini savunmaktadır. Ghasemaghaei vd., (2017) ve McAfee & Brynjolfsson (2012), veri analitiği araçlarının, işletmelerin daha iyi, daha bilgili ve daha hızlı kararlar almasına yardımcı olduğunu öne sürmektedir. Karar kalitesi, doğruluk, kesinlik ve güvenilirlik açısından yüksek karar sonuçlarına odaklanırken, karar verimliliği, kararlara hızlı bir şekilde ulaşmayla ilgilidir (Jarupathirun, 2007).

Yapay zekanın rolleri çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Genel anlamda yapay zeka sistemleri, karar vericileri

desteklemek/yardım etmek veya onların yerine geçmek için kullanılabilmektedir (Edwards, Duan & Robins, 2000). Daha spesifik olarak, Bader vd. (1988) tarafından yapılan ilk yayında bilgi tabanlı sistemler için altı rol tanımlanmıştır: Asistan, eleştirmen, ikinci görüş, uzman danışman, eğitmen ve otomat. Edwards vd., (2000), yirmi yıl önce gerçekleştirilen deneylere dayanarak, farklı düzeylerde ve farklı rollerde iş kararları almaya yönelik uzman sistemlerin bir analizini gerçekleştirmiştir. Yapay zekanın rolleri (örneğin uzman sistemler), üç kurumsal karar verme düzeyi, yani stratejik, taktik ve operasyonel kararlar, kullanılarak incelenmiştir (De Albuquerque vd., 2023).

Yapay zeka tabanlı stratejik karar verme, simülasyonlar ve modeller kullanarak, farklı senaryoları simüle etmek ve gelecekteki sonuçları optimize etmek için yapay zeka ve hesaplamalı modellemeyi kullanma sürecidir (Shukla & Agnihotri, 2024). Yapay zeka tabanlı simülasyonlar ve modeller, işletmelerin gelecek senaryolarını oluşturmasına ve tahmin etmesine, fırsat veya risk alanlarını belirlemesine ve yapay zeka algoritmalarının yardımıyla daha iyi stratejiler geliştirmesine yardımcı olabilmektedir (De Albuquerque vd., 2023). Bu tür karar verme, işletmelerin kararlarını optimize etmelerine ve pazardaki rekabet avantajlarını artırmalarına yardımcı olabilecek doğru ve güncel veriler sağlayabilmektedir. Yapay zeka tabanlı simülasyonlar ve modeller aynı zamanda pazar değişikliklerini ve tüketici davranışlarını tahmin etmek için de kullanılabilir. İşletmeler, tahmine dayalı analitiği kullanarak daha iyi sonuçlara ulaşabilecekleri bilinçli kararlar alabilmektedir (Yadav vd., 2023).

İşletmeler pazar talebini tahmin etmek, kaynak tahsisini optimize etmek için yapay zeka teknolojisini yönetim uygulamalarına entegre etmeye çalışmaktadır. Yapay zeka destekli algoritmalar, devasa veri kümelerini analiz etme yeteneğine sahiptir. İşletmeler eğilimleri belirlemek ve önemli içgörüler elde etmek için veriye dayalı karar vermeden yararlanabilirler (de Albuquerque vd., 2023). Yapay zeka, algoritmalarının önceden tanımlanmış kurallara ve hedeflere göre en iyi seçeneği hesaplayarak kararları optimize etmek ve otomatikleştirmek için kuralları takip ettiği ölçüde rasyoneldir. Ampirik çalışmalar, yapay zekanın bilgi işlemeyi ve hesaplamayı kolaylaştırarak bireysel karar almayı nasıl geliştirdiğini göstermiştir (Shrestha vd., 2019). Bazı çalışmalar, inovasyonu teşvik etmek ve süreç üzerinde daha fazla kontrol sağlamak için organizasyonlarda otomasyon, analitik ve tahmin tekniklerinin nasıl harekete geçirildiğini vurgulamıştır (Kakatkar vd., 2020).

Tablo 2. Stratejik karar verme için tahmine dayalı analitik ve tahminlerin kullanımı (Shukla & Agnihotri, 2024).

Veriye Dayalı İçgörüler	Geçmiş analizleri yaparak kalıpları, eğilimleri ve bağlantıları ortaya çıkarır. İşletmeler müşteri davranışı, pazar dinamikleri ve iş dünyası hakkında daha derin içgörüler elde edebilir.
Gelecek Sonuç Tahminleri	Algoritmalar gelecekteki olayları tahmin edebilir. İşletmelerin pazar trendlerini, talepteki dalgalanmaları ve işlerini etkileyen diğer kritik hususları ortaya koyar. İşletmeler proaktif kararları ve gerekli önlemleri alabilirler.

Risk Değerlendirmesi ve Azaltma	Olası risklerin tanımlanmasına yardımcı olmanın yanı sıra olasılıklarının ve etkilerinin değerlendirilmesini sağlar. İşletmeler olası riskleri analiz ederek önlem alabilirler.
Kaynak Tahsisi ve Kullanımı	İşletmeler envanter, insan gücü gibi kaynakların dağıtımı konusunda bilinçli kararlar alabilir ve operasyonel kısıtlamalara ilişkin verileri analiz ederek üretim kapasitesi geliştirebilirler.
Müşteri Segmentasyonu ve Kişiselleştirme	İşletmeler müşterileri segmentlere ayırmak için tahmine dayalı analitiği kullanabilir ve bireysel tercihleri ve davranışları anlayarak, müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırabilirler.
Satış ve Talep Tahmini	İşletmelerin, satış ve talebi doğru bir şekilde tahmin etmesini sağlar. İşletmeler gelecekteki satış hacimlerini tahmin edebilir, yoğun talep dönemlerini belirleyebilir ve stok seviyelerini optimize edebilir.
Finansal Planlama ve Bütçeleme	İşletmeler geçmiş mali verileri, piyasa verilerini analiz ederek gelirleri, giderleri ve nakit akışlarını tahmin edebilir. Bütçe tahsisine ve gerçekçi politikaların oluşturulmasına yardımcı olabilir.
Karar Desteği ve Senaryo Analizi	Simülasyon ve senaryo oluşturarak karar vermeye yardımcı olur ve çeşitli senaryoların analiz edilmesini sağlar. İşletmeler çeşitli kararları teste tabi tutabilir ve bunların şirket üzerindeki etkilerini ölçebilir. Temel performans göstergeleri karar vericilerin alternatifleri değerlendirmesine, potansiyel riskleri kavramasına olanak tanıyabilir.

Sürekli Öğrenme ve İyileştirme	Sürekli öğrenme sayesinde işletmeler mevcut tahminleri değerlendirerek ve yeni verileri birleştirerek daha doğru tahminler oluşturabilir. Bu yinelemeli yöntem, işletmelerin değişime uyum sağlamasını ve değişime duyarlı kalmasını sağlayabilir.
Rekabet Avantajı	İşletmeler doğru tahminler yaparak rekabetin getirdiği olasılıkları, fırsatları ve riskleri keşfedebilir, stratejilerini optimize edebilir ve önde kalabilir.

Yapay zeka, büyük veri kümelerinde karar vermeyi, verilerin toplanması, analiz edilmesi ve otomatikleştirilmesine yönelik stratejilerin oluşturulmasını sağlamaktadır (Makridakis, 2017). Kapsamlı bir veri yelpazesiyle uğraşılan bir işletmede, yapay zeka insan düşüncesini ve çalışanların yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Veriler, karar vericilerin hedeflerine ulaşmalarına veya sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilecek değerli bilgiler veya kanıtlar sağlayabilmektedir. Ancak veri tek başına etkili kararlar almak için yeterli değildir. Verilerin anlaşılmasını veya eyleme geçilmesini kolaylaştıracak anlamlı bir şekilde analiz edilmesi, yorumlanması, iletilmesi veya sunulması gerekmektedir (Makowski & Kajikawa, 2021).

Yapay zekanın dönüştürücü potansiyeli, veriye dayalı içgörülerden ve tahmine dayalı yeteneklerden yararlanarak insan muhakemesini tamamlama ve geliştirme yeteneğinde yatmaktadır (Duanetal., 2019). Gelişmiş algoritmalar ve gelişmiş analitik teknikler aracılığıyla yapay zeka, karmaşık veri kümelerinden anlamlı kalıpların ve korelasyonların çıkarılmasını kolaylaştırmakta

ve böylece yöneticilerin belirsizlik ve değişkenlik ortamında bilinçli kararlar almalarını sağlamaktadır. Dahası, yapay zeka destekli karar destek sistemleri kaynak tahsisini optimize etme, riskleri azaltma ve stratejik fırsatları belirleme kapasitesine sahip olduğundan dinamik ortamlarda faaliyet gösteren kuruluşlara rekabet avantajı sağlamaktadır (Moro-Visconti, 2024).

Yapay zekayla karar vermede şeffaflık ve açıklanabilirlik, yapay zeka sisteminin aldığı kararlar ve bu kararların nasıl alındığına ilişkin bilgileri nasıl ilettiği ile alakalıdır. Bu durum, işletmelere yapay zeka sisteminin karar verme sürecine etkisine dair anlayış ve içgörü sağlamak açısından önemlidir (Makowski & Kajikawa, 2021). Şeffaflık ve açıklanabilirlik, işletmelerin yapay zeka sistemleri tarafından alınan kararları anlamalarına, önyargıları belirlemelerine ve belirli kararların neden alındığına dair sonuçlar çıkarmalarına olanak tanımaktadır. Açıklanabilirlik, belirli kararların neden yapay zeka sistemi tarafından alındığına ilişkin gerekçeler sağlama sürecidir. Bu, yapay zeka tarafından oluşturulan kararların adil olmasını ve doğru verilere dayanmasını sağlamak için çok önemlidir. Açıklanabilirlik, görselleştirme, metinsel açıklamalar ve karşı olgusal akıl yürütme yoluyla sağlanabilir; bunların tümü, yapay zeka kararlarının yorumlanabilir ve güvenilir olmasını sağlamaya yardımcı olur. Jaber, (2022)'ye göre yapay zeka sistemleri büyük miktarda veriyi analiz edebilmekte, kalıpları tanıyabilmekte ve bu bilgilere dayanarak tahminlerde bulunmakta veya kararlar vermektedir. Yapay zeka destekli karar vermeyi, daha sürdürülebilir ve dayanıklı hale gelen iş modellerine değer katan, kendi kendine öğrenme süreçleriyle geliştirilen modaya uygun senaryoları tahmin etmek olarak ifade etmektedir (de Albuquerque vd., 2023).

Geleneksel olarak veri analizi veya sunumu, istatistik, görselleştirme, raporlama, hikaye anlatma vb. gibi çeşitli yöntemler veya araçlar kullanılarak insanlar tarafından yapılmaktadır. Ancak verilerin hızlı büyümesi ve karmaşıklığı nedeniyle, insan yetenekleri veya kapasiteleri yeterli veya ölçeklenebilir olmakta zorlanabilmektedir. Ayrıca, insanların önyargıları veya tercihleri de verilerin analiz edilme veya sunulma şeklini etkileyebilmekte veya çarpıtabilmektedir (Shukla & Agnihotri, 2024).

Yapay zeka odaklı yönetim prosedürlerini benimsemek, işletmeler için bir takım sorunları beraberinde getirebilir. Bu zorluklar teknik, organizasyonel veya insani nedenlere bağlı olabilir. Örneğin teknolojiyi anlamak, benimseme başarısı açısından kritik öneme sahip olabilmektedir. Davenport (2018), bir yapay zeka girişimine başlamadan önce işletmelerin hangi teknolojilerin ne tür görevleri yerine getirdiğini ve her birinin güçlü yanlarını ve sınırlamalarını anlaması gerektiğini savunmaktadır.

4. Stratejik Karar Vermede İnsan- Yapay Zeka Etkileşimi

Yapay zekanın insan karar vericilerle entegrasyonu, kararların doğruluğunu artırmak için yapay zeka ve veri analizini insanların muhakemesi ve içgörüsüyle birleştirme sürecini ifade etmektedir. Bu entegrasyon alınan kararların kalitesinin artırılmasına yardımcı olmaktadır (Shrestha vd., 2019).

İnsan ve yapay zeka tabanlı karar verici arasında yüksek karşılıklı bağımlılığın olduğu hibrit karar verme yapılarının aksine, bu yapı, yapay zeka tabanlı ve insan kararlarının bağımsız olarak birleştirilmesine olanak tanımaktadır. Bu şekilde, insanların karar

verme hatalarının ve önyargılarının yapay zeka tabanlı karar vericiler tarafından güçlendirilmesi (veya tam tersi) riski en aza indirilebilir (Lars Bo & Lakhani, 2018). Üstelik algoritmalar, geçmiş kararlarda yer alan önyargıları ve hataları ortaya çıkarmak için insan karar vericilerin yanı sıra yeni uygulamalar da bulunmasına olanak sağlayabilir. Bununla birlikte, yapay zeka tabanlı kararların insan kararlarıyla birleştirilmesi, işletmeleri hâlâ şeffaflık ve güvenilirlik sorunlarıyla karşı karşıya bırakmaktadır (Shrestha vd., 2019, 77).

Hibrit karar verme yapıları, insanların ve yapay zeka tabanlı algoritmaların, bir karar vericinin çıktısının diğerine girdi sağlayacağı şekilde sırayla kararlar aldığı organizasyonel tasarımlarla ilgilidir (Shrestha vd., 2019). Hibrit yapılar, organizasyonel tasarımcıların güçlü yönlerden faydalanmasını sağlamaktadır. Hibrit yapılar, aynı zamanda birbirlerinin zayıf yönlerini de güçlendirebilmektedir (Caliskan vd., 2017). Bu iki şekilde de gerçekleşebilir: insanın karar vermesine girdi olarak algoritmik kararlar ve algoritmik karar vermeye girdi olarak insan kararları. İlk aşamada yapay zeka tabanlı karar verme, başlangıç alternatiflerine uygulanmaktadır. Yapay zeka, gereksiz veya uygunsuz alternatifleri reddeden ve uygun alternatiflerin bir alt kümesini, insan karar vericinin bu alternatifler arasından seçim yaptığı ikinci aşamaya geçiren bir filtre işlevi görmektedir. Yapay zeka tabanlı karar verme sürecini ilk aşamaya yerleştirmek, insan karar vericilerin çok çeşitli alternatifleri içeren durumlarla etkili bir şekilde başa çıkmasına olanak tanımaktadır (Makarius vd., 2020, 264).

Tablo 3. Yapay Zeka Tabanlı ve İnsan Karar Verme Yöntemlerinin Karşılaştırılması (Shrestha vd., 2019, 68).

Karar Verme Koşulları	**Yapay Zeka Tabanlı Karar Verme**	**İnsan Karar Verme**
Karar arama alanının özgüllüğü	Belirli amaç fonksiyonları ile iyi tanımlanmış bir karar arama alanı gerektirir.	Gevşek bir şekilde tanımlanmış bir karar arama alanına sahiptir.
Karar verme süreci ve sonucunun yorumlanabilirliği	İşlevsel formların karmaşıklığı karar sürecini ve sonuçlarını yorumlamayı zorlaştırabilir.	Kararlar açıklanabilir ve yorumlanabilir, ancak geriye dönük anlamlandırmaya karşı savunmasızdır.
Alternatif setin boyutu	Büyük alternatif setlere uygundur.	Büyük bir alternatif kümesini eşit biçimde değerlendirme kapasitesi sınırlıdır.
Karar verme hızı	Nispeten hızlı. Hız ve doğruluk arasında sınırlı ödünleşim.	Nispeten yavaş. Hız ve doğruluk arasında yüksek denge.
Sonuçların tekrarlanabilirliği	Karar verme süreci ve sonuçları, standart hesaplama prosedürü nedeniyle yüksek oranda tekrarlanabilir.	Tekrarlanabilirlik, karar vericinin deneyimi, dikkati, bağlamı ve duygusal durumundaki farklılıklar gibi bireyler arası faktörlere karşı hassastır.

Yapay zeka ve ilgili teknolojiler, insan karar vericileri bilgilendirebilecek, önyargıyı ortadan kaldırabilecek ve doğruluğu artırabilecek değerli veriler ve analizler sağlayabilmektedir. Yapay zeka, insan karar vericilerin göremeyebileceği kalıpların ve ilişkilerin ortaya çıkarılmasına veya mevcut eğilimlere ve verilere dayanarak gelecekteki olayların olasılığının tahmin edilmesine yardımcı olabilmektedir. Bu entegrasyon karar verme süreçlerinin etkinliğini arttırmakta ve karar verme hatalarını azaltmaktadır (Yadav, 2023).

İnsan karar vericiler, karar vermede muhakeme ve sezgilerini kullanabilir ve bu nedenle, genellikle sezgiye aykırı karar ayrıştırmalarıyla, kötü yapılandırılmış kararlar verebilirler. Sonuç olarak, insanlar tarafından alınan kararların nesnel bir işlevle açıkça tanımlanması (kodlanması) zor olabilir (Makarius vd., 2020). İşe alma örneğinde, bir insan karar verici, kararını "sezgisel olarak" örtülü olarak tutulan bir dizi tercihe dayandırsada da zaman zaman bu kriterlerin neden ve hangi ağırlıklarla dikkate alındığını açıklayamamaktadır (Shrestha vd., 2019, 68). Bu sebeple tek etkin karar verme için yapay zeka destekli analizlerin, tahminlerin ve çıktıların insanların deneyim ve sezgileriyle entegre edilerek sunulması anlamlı olacaktır.

5. Stratejik Karar Vermede Yapay Zeka Kullanmanın Zorlukları ve Riskleri

Yapay zeka, verilerden içgörüler veya içerik üreterek yeni veri odaklı karar alma biçimleri oluşturabilen güçlü ve gelecek vaat eden bir teknolojidir. Ancak üretken yapay zeka aynı zamanda dikkatle değerlendirilmesi ve yönetilmesi gereken bazı fırsatları ve

riskleri de beraberinde getirmektedir. Yapay zeka odaklı karar vermenin sonuçları ve zorlukları çoktur. Veri merkezli yapay zekayla ilgili zorluklar arasında veri kalitesi, gizlilik, önyargı, ölçeklenebilirlik ve büyük veri kümelerinin maliyeti yer almaktadır (Bang, 2024).

Yapay zeka aynı zamanda bir takım potansiyel tuzakları ve etik sorunları da beraberinde getirmektedir. Yapay zeka odaklı kararlar genellikle şeffaflıktan yoksun olabilmekte ve kullanılan algoritmaların karmaşıklığı nedeniyle açıklanması zor olabilmektedir. Algoritmaları eğitmek için kullanılan verilerde önyargı sorunlarının yanı sıra otomatikleştirilmiş kararlar nedeniyle istenmeyen zarara neden olma potansiyeli de olabilmektedir (Giachino vd., 2024). Ek olarak, otomasyonun etik sonuçları ve yapay zekanın eylemlerinden sorumlu tutulabilme kapasitesine sahip olup olmadığı konusunda endişeler vardır. Kararların herkes için adil ve eşitlikçi olmasını ve yapay zeka odaklı kararlara müşterilerin güvenmesini sağlamanın da zorlukları dikkat çekmektedir. İşletmeler yapay zeka odaklı karar alma sürecinin kötü niyetli kullanımına karşı koruma sağlamak için güvenlik ve gizliliğin korunmasına yönelik uygun yatırımların yapılmasını sağlamalıdır (Cerrato & Halamka, 2020).

Sektör liderlerinin şeffaflık, hesap verebilirlik, güvenlik ve paydaş değerleriyle uyum konularında en iyi uygulamaları hayata geçirme zorunluluğu vardır. Politika yapıcılar aynı zamanda uygun kullanım ortamlarının oluşturulmasında da rol oynamalıdır. Çalışkanlık ve iş birliğiyle, ortak değerlerden ödün vermeden içgörünün sınırlarını genişletmek için üretken yapay zekanın gücünden yararlanılmalıdır (Gupta & George, 2016). Bununla

birlikte yapay zeka kullanımıyla ilgili potansiyel riskler göz önüne alındığında, bu yeni teknolojiyi doğru şekilde kullanabilecek iyi eğitimli personele sahip olmak büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, yeni yapay zeka operatörlerini etkili bir şekilde eğitmek oldukça önemlidir (Giachino vd., 2024, 3–4).

Yapay zeka odaklı karar vermenin sonuçları da dikkatle düşünülmeli ve hesaba katılmalıdır. Yapay zeka, karar vericilerin bilinçli kararlar almasına yardımcı olabilir, ancak bir insan karar vericinin getirebileceği daha geniş kapsamlı sonuçlara ilişkin karmaşıklık ve içgörüden yoksun olabilir (Cerrato & Halamka, 2020). Ayrıca, yapay zekanın yönlendirdiği kararlar önyargı ve hatalara maruz kalabilir ve manipülasyon veya saldırılara karşı savunmasız olabilir. Son olarak, yapay zeka odaklı kararlar, karar verme üzerindeki kontrolün kaybedilmesi riskini doğurabilir ve bu da işletmenin itibarı ve finansal performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir (Shukla & Agnihotri, 2024). Yapay zekanın iş yönetiminde etkili ve sorumlu kullanımı, potansiyel risklere ve faydalara dengeli bir bakışın yanı sıra yapay zeka odaklı karar vermenin akıllı sonuçlarının dikkatli bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Alınan kararların hem faydalı hem de sorumlu olmasını sağlamak için yapay zekanın potansiyel faydaları, potansiyel risklere ve istenmeyen sonuçlara karşı dikkatli bir şekilde tartılmalıdır (Yadav, 2023, 266).

Yapay zeka odaklı karar vermenin etik sonuçları ve toplumsal etkisi de oldukça önemlidir. Yapay zeka algoritmaları, özellikle tahmine dayalı analitik sağlamak için kullanılanlar gibi otomatik karar sistemleri için giderek daha fazla kullanılmaya başlamıştır (Shukla & Agnihotri, 2024). Bununla birlikte, açık etik

ilkeleri ve normları yapay zekanın karar alma sürecine dahil etmek oldukça zordur. Potansiyel ayrımcılık, şeffaflık eksikliği, hesap verebilirlik eksikliği ve karar verme sürecine kullanıcı katılımının eksikliği konusunda endişeler dikkat çekmektedir (McKinsey, 2021). Ayrıca yapay zeka odaklı kararlar uygulandığında bireyler ve toplum için önemli sonuçlar doğurabilir. Örneğin, sağlık hizmetleri ve ceza adaleti ile ilgili otomatik kararlar, mevcut eşitsizlikleri artırma potansiyeline sahiptir ve kaynakların tahsisine ilişkin kararlar, mevcut eşitsizlikleri daha da kötüleştirebilir. Bu nedenle, yapay zekayı karar alma sürecine dahil ederken, yapay zekanın kamu yararını desteklemek için kullanılmasını sağlamak amacıyla etik sonuçların dikkate alınması önemlidir (Yadav 2023, 279–280).

6. Stratejik Karar Vermede Yapay Zeka Kullanmanın Faydaları

İşletmeler, hem yapılandırılmış hem de yapılandırılmamış verileri sorunsuz bir şekilde işleyebilen yapay zeka sistemlerinden yararlanabilir. Bu, karar verme süreçlerini kolaylaştırabilir ve çeşitli veri kaynaklarını içeren görevleri otomatikleştirebilir (Moro-Visconti, 2024, 16). Gelişmiş algoritmalar ve makine öğrenimi tekniklerini kullanan yapay zeka, karmaşık veri kümelerini analiz etmek, eğilimleri tahmin etmek ve karar sonuçlarını optimize etmek için dönüştürücü yetenekler doğurmaktadır. Yapay zeka, bilgiyi temsil etmek ve çıkarım yapmak, metinleri verimli bir şekilde değiştirmek ve büyük miktarda veriden öğrenmek için yöntemler sağlamaktadır (de la Torre-López vd., 2023).

Yapay zeka odaklı karar verme, manuel analiz ve karar verme süreçleriyle ilişkili maliyetlerin azaltılmasına yardımcı

olabilir. Yapay zeka, finansal kararların hızını ve doğruluğunu artırmak, pazardaki değişikliklere daha hızlı tepki verilmesini ve genel performansın iyileştirilmesini sağlamak için kullanılabilir. Ek olarak yapay zeka, kullanıcıların yatırım portföylerini daha iyi anlamalarına ve optimize etmelerine yardımcı olarak çeşitli yatırımları araştırmak ve analiz etmek için harcanan zaman ve çabayı azaltabilir (Shukla & Agnihotri, 2024).

Yapay zeka tabanlı finansal tahmin ve risk değerlendirmesi, işletmelerin potansiyel riskleri veya fırsatları gerçekleşmeden önce tespit etmelerine ve daha bilinçli kararlar almalarına yardımcı olabileceğinden faydalıdır (Giachino, 2024). Ayrıca işletmelere mali durumlarının daha ayrıntılı ve doğru bir analizinin sunulmasını sağlayabilir. Yapay zeka tabanlı sistemler, risk değerlendirmeleri sağlamak, potansiyel pazar eğilimlerini belirlemek, gelecekteki finansal değişikliklere ilişkin erken uyarı sistemi sağlamak ve hatta kaynakların en uygun şekilde tahsis edilmesini önermek için kullanılabilir. Bu sayede işletmeler daha iyi kararlar alabilir ve finansal performanslarını geliştirebilirler (Yadav vd., 2023).

Yapay zekayı karar verme için kullanmanın yaratıcılığı, kişiselleştirmeyi, otomasyonu, ölçeklenebilirliği, doğruluğu, çeşitliliği ve etikliği artırma gibi bazı temel fırsatları vardır (Haenlein, 2019). Üretken yapay zeka, karar vericilere yeni olasılıkları, fırsatları keşfetmeleri için ilham verebilecek, teşvik edebilecek yeni veya orijinal çıktılar üreterek karar vermenin yaratıcılığını artıracak imkan sunabilir. Örneğin, üretken yapay zeka, verilerden yeni ürünler, tasarımlar, logolar, isimler veya sloganlar üreterek karar vericilerin yeni çözümler veya stratejiler oluşturmasına veya geliştirmesine yardımcı olabilir (Shukla &

Agnihotri, 2024). Ancak üretken yapay zeka aynı zamanda insan girdisini veya katkısını değiştirerek veya gölgede bırakarak karar vermenin yaratıcılığını azaltma riski de taşıyabilir. Örneğin, üretken yapay zeka, karar vericileri, oluşturulan çıktıları sorgulamadan veya zorlamadan kabul etmeleri veya takip etmeleri konusunda etkileyebilecek veya manipüle edebilecek metinler, resimler, ses veya videolar üretebilir (Paschen, 2020).

Yapay zeka çözümleri, tüketicilerin dijital strateji tabanlı uygulamalara yönelik algısını ve katılımını geliştirerek işletmelerin rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olabilir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi yoluyla girişimcilik yönelimi, yapay zeka çağının sosyal bilişsel yeteneklerine odaklanan yenilikçi özellikler sağlayabilir (Rajagopal vd., 2022).

Yapay zeka destekli otomasyon, uygulamalarda yüksek düzeyde tutarlılık ve hassasiyet sağlamaktadır. Bu sayede işletmeler hataları azaltabilir ve daha yüksek düzeyde kalite ve güvenilirliği koruyabilirler. Yapay zeka destekli otomasyon, işleri insanlardan daha hızlı tamamlayabildiği için önemli ölçüde zaman tasarrufu sağlayarak işletmelerin kaynakları daha önemli faaliyetlere ayırmasını, karar verme sürecini hızlandırmasını sağlayabilir (Moro-Visconti 2024). Öte yandan verimliliği korurken çok büyük hacimli görevleri yönetebilir ve otomasyon yeteneklerini ölçeklendirebilirler. Zira yapay zeka algoritmaları büyük hacimli verileri analiz etme ve eğilimleri belirleme yeteneğine sahiptir. Avantajlar açısından otomasyon ve insan katılımı arasında bir denge oluşturmak kritik öneme sahiptir (Shukla & Agnihotri, 2024).

Yapay zeka destekli karar sistemleri, artan verimlilik, iyileştirilmiş karar verme, gelişmiş müşteri ilişkileri yönetimi, optimize edilmiş tedarik zinciri ve lojistik operasyonları ve bunlardan yararlanma yeteneği gibi hususların gelişmesini sağlayarak, içgörüler ve tahminler için veriler sunabilir (Moro-Visconti 2024; Rajagopal vd., 2022).

Sonuç

Teknolojinin son yıllarda gösterdiği hızlı ilerleme, yapay zeka gibi teknolojik çözümlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yapay zeka, daha bilinçli, daha bilgili ve daha akıllı kararlar almak için işletme yönetimi karar alma süreçlerinde giderek daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Yapay zeka, karar vericilerin büyük miktarda veriye hızlı ve doğru bir şekilde erişmesine ve bunları analiz etmesine olanak tanımaktadır. Bu sayede, karar vericiler daha bilinçli kararlar alabilmekte ve maliyetleri düşürüp zamandan tasarruf edebilmektedirler. Ayrıca yapay zeka, mevcut süreç ve sistemlerin verimliliğini artırmaya yönelik potansiyel fırsatların belirlenmesine de yardımcı olabilmektedir.

Makine öğrenimi ve tahmine dayalı analitik gibi yapay zeka teknolojilerinin veri işlemede, eyleme geçirilebilir içgörüler elde etmede ve gerçek zamanlı olarak bilinçli karar almayı mümkün kılmadaki önemli rolü dikkat çekmektedir. Bu dönüştürücü etki, stratejik çeviklik, kaynak tahsisi, risk yönetimi ve genel operasyonel verimliliğe kadar uzanmaktadır.

İşletmeler karar verme sürecini geliştirmek için çalışanların analitik becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlere başlayabilir

(Ayyagari vd., 2011). Benzer şekilde yöneticilerin, veri analitiğini kullanarak kesin kararlar veren çalışanların, araçları doğru bir şekilde kullanabilmeleri ve sonuçları yorumlayabilmeleri için yeterli alan bilgisine sahip olmalarını sağlamaları gerekmektedir (Waller & Fawcett, 2013). Veri analitiği yeterliliğini artırmak için yöneticilerin ayrıca bilgi işleme süresini azaltmak ve firmanın karar verme etkinliğini artırmak için veri kalitesine yatırım yapması gerekmektedir (Kartal vd., 2013). Tartışıldığı gibi, muazzam hacim, hız ve çeşitliliğe sahip verilerin mevcudiyeti, işletmelerin karar verme performansının iyileştirilmesine yol açmaktadır.

Gelecekteki araştırmalar, yapay zekanın yönetimde anlaşılmasını ve uygulanmasını daha da ilerletmek için birkaç temel alana odaklanmalıdır. İlk olarak çalışmalar, algoritmik önyargı, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi endişeleri ele alarak yapay zeka odaklı karar vermenin etik sonuçlarını daha derinlemesine inceleyebilirler. Ayrıca araştırmalar, yapay zeka teknolojilerini insan uzmanlığıyla entegre etmenin yenilikçi yollarını keşfedebilir, iş birliğini teşvik edebilir ve optimum karar sonuçları için hem yapay zekanın hem de insan zekasının güçlü yönlerinden yararlanabilir.

Karar vermenin insan yargısını ve yapay zekanın her zaman tam olarak yakalayamayabileceği bağlam anlayışını içerdiğini dikkate almak da önemlidir. Yapay zekanın karar verme süreçleri üzerindeki uzun vadeli etkilerini ve bunların işletmeler, iş modelleri, pazar ve düzenleyici sistem üzerindeki etkilerini anlamak da değerli olabilir.

Kaynakça

Akhshik, M., Bilton, A., Tjong, J., Singh, C. V., Faruk, O., & Sain, M. (2022). Prediction of greenhouse gas emissions reductions via machine learning algorithms: Toward an artificial intelligence-based life cycle assessment for automotive lightweighting. *Sustainable Materials and Technologies*, *31*, e00370.

Almeida, D., Shmarko, K., & Lomas, E. (2022). The ethics of facial recognition technologies, surveillance, and accountability in an age of artificial intelligence: a comparative analysis of US, EU, and UK regulatory frameworks. *AI and Ethics*, *2*(3), 377-387.

Ayyagari, S. B. (2011). *Artificial neural network based fault location for transmission lines* (Doctoral dissertation, University of Kentucky Libraries).

Bader, J., Edwards, J., Harris-Jones, C., & Hannaford, D. (1988). Practical engineering of knowledge-based systems. *Information and Software Technology*, *30*(5), 266-277.

Bang, C. G. (2024). *Data-Driven Decision-Making for Business*. Taylor & Francis.

Batarseh, F. A., Freeman, L., & Huang, C. H. (2021). A survey on artificial intelligence assurance. Journal of Big Data, 8(1), 60.

Bughin, J., & Van Zeebroeck, N. (2018). Artificial intelligence: Why a digital base is critical. *The McKinsey Quarterly*.

Caliskan. Aylin, Joanna J. Bryson, and Arvind Narayanan. (2017). “Semantics Derived Automatically from Language Corpora Contain Human-like Biases,” *Science,* 356/6334.183-186.

Cerrato, P., & Halamka, J. (2020). *Reinventing clinical decision support: data analytics, artificial intelligence, and diagnostic reasoning*. Taylor & Francis.

Chenggen Wang, Qian Zhou, Mingzhe Han, Zhan’ao, Xiao Hou, Haoran Zhao, Jing Bu. (2018). Review of Recent Development of Dynamic Wind Farm Equivalent Models Based on Big Data Mining, 2018 Asia Conference on Energy and Environment Engineering (ACEEE 18).

Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. Human resource management review, 33(1), 100899.

Davenport, T. H. (2018). From analytics to artificial intelligence. *Journal of Business Analytics*, *1*(2), 73-80.

De Albuquerque, V. H. C., Raj, P., & Yadav, S. P. (Eds.). (2023). *Toward Artificial General Intelligence: Deep Learning, Neural Networks, Generative AI*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.

Djenouri, Y., Belhadi, A., Srivastava, G., Houssein, E. H., & Lin, J. C. W. (2022). Sensor data fusion for the industrial artificial intelligence of things. *Expert Systems*, *39*(5), e12875.

Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, *121*, 283-314.

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. International journal of information management, 57, 101994.

Edwards, J. S., Duan, Y., & Robins, P. C. (2000). An analysis of expert systems for business decision making at different levels and in different roles. *European Journal of Information Systems*, *9*(1), 36-46.

Edwards, D. J., & Griffiths, I. J. (2000). Artificial intelligence approach to calculation of hydraulic excavator cycle time and output. *Mining Technology*, *109*(1), 23-29.

Fernandez-Granero, M. A., Sanchez-Morillo, D., & Leon-Jimenez, A. (2018). An artificial intelligence approach to early predict symptom-based exacerbations of COPD. *Biotechnology & Biotechnological Equipment*, *32*(3), 778-784.

Forrester, J. W. (1965). Industrial Dynamics. Cambridge, Massachusetts: The M.I.T. Press

Gao, J., Huang, X., & Zhang, L. (2019). Comparative analysis between international research hotspots and national-level

policy keywords on artificial intelligence in China from 2009 to 2018. *Sustainability*, *11*(23), 6574.

Ghasemaghaei, M., Ebrahimi, S., & Hassanein, K. (2018). Data analytics competency for improving firm decision making performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, *27*(1), 101-113.

Giachino, C., Cepel, M., Truant, E., & Bargoni, A. (2024). Artificial intelligence-driven decision making and firm performance: a quantitative approach. *Management Decision*.

Gupta, M., & George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*, *53*(8), 1049-1064.

Haenlein, M., Kaplan, A., Tan, C. W., & Zhang, P. (2019). Artificial intelligence (AI) and management analytics. *Journal of Management Analytics*, *6*(4), 341-343.

Huan Long, Long Wang, Zijun Zhang, Zhe Song, and Jia Xu. (2015). "Data-Driven Wind Turbine Power Generation Performance Monitoring" IEEE Transactions on Industrial Electronics.

Huber, U. G. (1990). Overview about artificial intelligence and possibilities for the use in farms. *Bericht. Institut fuer Landwirtschaftliche Betriebslehre der Universitaet Bonn. Reihe A, Informationsmanagement in Agrar-und Ernaehrungswirtschaft (Germany)*, (903).

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of service research*, *21*(2), 155-172.

Iftikhar, P., Kuijpers, M. V., Khayyat, A., Iftikhar, A., & De Sa, M. D. (2020). Artificial intelligence: a new paradigm in obstetrics and gynecology research and clinical practice. *Cureus*, *12*(2).

Jaber, T. A. (2022). Artificial intelligence in computer networks. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*, *10*(1), 309-322.

Jarupathirun, S. (2007). Dialectic support systems: System design and empirical evaluation. *Decision Support Systems*, *43*(4), 1553-1570.

Jones, A. J., & Sergot, M. (1992). Deontic logic in the representation of law: Towards a methodology. *Artificial Intelligence and Law*, *1*, 45-64.

Judijanto, L., Asfahani, A., Bakri, A. A., Susanto, E., & Kulsum, U. (2022). AI-Supported Management through Leveraging Artificial Intelligence for Effective Decision Making. *Journal of Artificial Intelligence and Development*, *1*(1), 59-68.

Kakatkar, C., Bilgram, V., & Füller, J. (2020). Innovation analytics: Leveraging artificial intelligence in the innovation process. *Business Horizons*, *63*(2), 171-181.

Kartal, B., Koenig, J., & Guy, S. (2013). Generating believable stories in large domains. In *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence and Interactive Digital Entertainment* (Vol. 9, No. 4, pp. 30-36).

Kerr, A., Barry, M., & Kelleher, J. D. (2020). Expectations of artificial intelligence and the performativity of ethics:

Implications for communication governance. *Big Data & Society*, *7*(1), 2053951720915939.

Khairy Sayed, Ahmed G. Abo-Khalil & Ali M. Eltamaly (2021). Wind Power Plants Control Systems Based on SCADA System https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-64336-2.

Lars Bo Jeppesen and Karim R. Lakhani. (2018). “Marginality and Problem-Solving Effectiveness in Broadcast Search,” *Organization Science,* 21/5 (September/October 2010): 1016-1033. 42. Jeffrey Dastin, “Amazon Scraps Secret AI Recruiting Tool that Showed Bias against Women,” *Reuters,* October 9.

Lentzas, A., & Vrakas, D. (2020). Non-intrusive human activity recognition and abnormal behavior detection on elderly people: A review. *Artificial Intelligence Review*, *53*(3), 1975-2021.

Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The journal of strategic information systems*, *24*(3), 149-157.

Makowski, P. T., & Kajikawa, Y. (2021). Automation-driven innovation management? Toward innovation-automation-strategy cycle. *Technological Forecasting and Social Change*, *168*, 120723.

Makridakis, S. (2017). The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. *Futures*, *90*, 46-60.

March, J.G., Simon, H.A., 1958. Organizations. Wiley, New York.

Minh, D., Wang, H. X., Li, Y. F., & Nguyen, T. N. (2022). Explainable artificial intelligence: a comprehensive review. *Artificial Intelligence Review*, 1-66.

Moro-Visconti, R. (2024). Artificial Intelligence-Driven Industry Applications. In *Artificial Intelligence Valuation: The Impact on Automation, BioTech, ChatBots, FinTech, B2B2C, and Other Industries* (pp. 613-641). Cham: Springer Nature Switzerland.

Ng, K. H., & Wong, J. H. D. (2022). A clarion call to introduce artificial intelligence (AI) in postgraduate medical physics curriculum. *Physical and Engineering Sciences in Medicine*, *45*(1), 1-2.

Panch, T., Pearson-Stuttard, J., Greaves, F., & Atun, R. (2019). Artificial intelligence: opportunities and risks for public health. *The Lancet Digital Health*, *1*(1), e13-e14.

Paschen, U., Pitt, C., & Kietzmann, J. (2020). Artificial intelligence: Building blocks and an innovation typology. *Business Horizons*, *63*(2), 147-155.

Paul, R. (2022). Can critical policy studies outsmart AI? Research agenda on artificial intelligence technologies and public policy. *Critical Policy Studies*, *16*(4), 497-509.

Rajagopal, N. K., Qureshi, N. I., Durga, S., Ramirez Asis, E. H., Huerta Soto, R. M., Gupta, S. K., & Deepak, S. (2022). Future of Business Culture: An Artificial Intelligence-Driven Digital

Framework for Organization Decision-Making Process. *Complexity*, *2022*(1), 7796507.

Saghiri, A. M., Vahidipour, S. M., Jabbarpour, M. R., Sookhak, M., & Forestiero, A. (2022). A survey of artificial intelligence challenges: Analyzing the definitions, relationships, and evolutions. *Applied sciences*, *12*(8), 4054.

Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2021). Setting B2B digital marketing in artificial intelligence-based CRMs: A review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*, *98*, 161-178.

Shapira, I. (2020). Strategic intelligence as an art and a science: creating and using conceptual frameworks. *Intelligence and National Security*, *35*(2), 283-299.

Srbinovski, B., Conte, G., Morrison, A. P., Leahy, P., & Popovici, E. (2017). ECO: An IoT platform for wireless data collection, energy control and optimization of a miniaturized wind turbine cluster: Power analysis and battery life estimation of IoT platform. IEEE international conference on industrial technology

Shukla, A., & Agnihotri, A. (2024). AI-Driven Smart Management Processes: Transforming Decision-Making and Shaping the Future. *Library Progress International*, *44*(3), 5471-5493.

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & Von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California management review*, *61*(4), 66-83.

Simon, H.A., 1997. Empirically Based Microeconomics. Cambridge University Press, Cambridge.

Sivasankari, R., Suriya, S., Sindhu, S., Devi, J. S., & Dhilipan, J. (2024). AI-Powered Recommendation Systems and Resource Discovery for Library Management. In *Applications of Artificial Intelligence in Libraries* (pp. 223-244). IGI Global.

Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial marketing management*, *69*, 135-146.

Tamilselvan, P., & Wang, P. (2013). Failure diagnosis using deep belief learning based health state classification. *Reliability Engineering & System Safety*, *115*, 124-135.

Tang, R., De Donato, L., Besinović, N., Flammini, F., Goverde, R. M., Lin, Z., ... & Wang, Z. (2022). A literature review of Artificial Intelligence applications in railway systems. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*, *140*, 103679.

Waller, M. A., & Fawcett, S. E. (2013). Data science, predictive analytics, and big data: a revolution that will transform supply chain design and management. *Journal of Business logistics*, *34*(2), 77-84.

Wamba, S. F. (2022). Impact of artificial intelligence assimilation on firm performance: The mediating effects of organizational agility and customer agility. *International Journal of Information Management*, *67*, 102544.

Wong, J. T., Su, C. T., & Wang, C. H. (2012). Stochastic dynamic lot-sizing problem using bi-level programming base on artificial intelligence techniques. *Applied Mathematical Modelling*, *36*(5), 2003-2016.

Yadav, K., Sharma, M., Deepak, A., Mayuri, K., Sararswat, M., & Srivastava, A. (2023). Application of Genetic Algorithms for Personalized Cancer Treatment Planning. In *2023 10th IEEE Uttar Pradesh Section International Conference on Electrical, Electronics and Computer Engineering (UPCON)* .Vol. 10, pp. 1826-1832. IEEE.

Zakota, Z. (2023). Exploring the Potentials and Pitfalls of Artificial Intelligence-Driven Decision-Making. *ENTRENOVA-ENTerprise REsearch InNOVAtion*, *9*(1), 84-91.

Zhang, K., & Aslan, A. B. (2021). AI technologies for education: Recent research & future directions. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, *2*, 100025.

https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/managing-the-risks-and-returns-of-intelligent-automation Erişim Tarihi: 10.11.2024.

BÖLÜM XXII

Kültürel Faktörlerin Uluslararasılaşma Stratejilerine Etkisi

Mustafa HÜNKAROĞLU[1]

Giriş

Günümüzde işletmeler küreselleşme, uluslararasılaşma, rekabet vb. faktörlerden dolayı uluslararası faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Bu süreç hayati öneme sahiptir. Yerel bir işletme için en önemli stratejik kararlardan biri uluslararasılaşma stratejisini belirleme, uygulama ve gerektiğinde değiştirmektir.

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler değişen tüketici tercihleri ile pazarlama karmasını da değiştirme yoluna gitmektedirler. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının değişmesi ve çeşitlenmesi, farklı demografik, sosyo-kültürel özelliklere sahip olması, işletmelerin farklı ürün farklı fiyat, farklı tutundurma aracı ve farklı dağıtım kanallarını benimsemelerini sağlamıştır.

[1] Dr., Samsun Personel Müdürü, T.C. Ticaret Bakanlığı, Samsun/ Türkiye, Orcid: 0000-0003-2570-8657, mustafahunkaroglu@gmail.com

Kültür ve kültürel farklılıklar, örgütsel bağlamda işletmeleri her alanda etkilemektedir. İşletmelerin kültür ve kültürel farklılıkların, örgütler ve örgütsel uygulamalar üzerindeki etki ve sonuçlarını anlamaları; ortaya çıkan sorunların üstesinden gelme ve başarı açısından çok önemlidir. Bu çalışmanın amacı, kültür ve kültürel farklılıkların uluslararasılaşma stratejisi üzerine etkilerini belirlemektir (pazarlama karması). Globalleşme uluslararası alandaki rekabetin şiddetini arttırarak dünyayı tek bir pazar durumuna getirmiştir. Global pazarlarda faaliyet gösteren işletmeleri faaliyet gösterdikleri pazarlarda ekonomik değişkenlerden daha çok kültürel özellikleri dikkate almaya yöneltmiştir.

Gelişen ve dönüşen dünya ve hayat şartları ile birlikte tüketici-üretici ilişkileri de değişmiş ve farklılaşmış; tüketiciler sadece ihtiyaçları doğrultusunda "alışveriş" yapmayı bırakmış ve "alışveriş" kavramında tüketim ihtiyacı dışında başka ögelerin de devreye girdiği görülmüştür. Bu noktada işletme yönetiminde "pazarlama" kavramı uluslararası işletmeler için daha fazla değer kazanmış; bir ürünün üreticiden tüketiciye ne şekilde geçeceği konusunda değişik stratejiler ve yöntemler geliştirilmiştir.

Pazarlama kavramına dair yapılan araştırmalarda, kavramın şirketlere ve pazarlama öğelerine göre değişik tanımlamalarına rastlanmış; ortak bir tanımın varlığına dikkat çekilmemiştir. "Pazarlama" kavramına dair en yaygın tanım; insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir mübadele biçimi olduğudur. Mübadele daha çok "Tarih" alanında kullanılan ve "göç" manasına gelen bir terim olsa da aynı zamanda terimin "değiş-tokuş" anlamı, pazarlama tanımında kullanılmasına imkân vermiştir. Pazarlamada bu değiş-

tokuşu yapan kişi üretici ile tüketicidir. Üreticinin ürettiği mal ve hizmetler tüketicinin maddi karşılığı ile değiş-tokuş etmektedir.

Pazarlama, işletme içi ve dışı birçok faktörden etkilenerek şekillenen bir kavramdır. Pazarlamanın gelişimi noktasında işletme içerisindeki üretim çalışmaları kadar, işletme dışı kültür çevresi, ekonomi vb. faktörler de etkili olmaktadır.

Çalışmada uluslararası işletme yönetiminde önem kazanan pazarlama ve pazarlama karmasına değinilerek; uluslararası pazarlama, uluslararası pazarlama çevresi, pazarlama araştırması, stratejileri ile uluslararası pazarlara giriş, kültür, kültürel boyutlar ile uluslararasılaşma stratejilerinde kültürel öğelerin pazarlama karmasına ne denli etkili olduğu sorusuna cevap aranacaktır.

1.Pazarlama Kavramı ve Karması

1.1.Pazarlama Kavramı

Amerikan Pazarlama Derneğince-American Marketing Associating (AMA, 1985) yapılan tanıma göre pazarlama; kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayabilecek mübadeleyi gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir (Üner, 2003: 15).

Pazarlama; en genel tanımıyla ürün ve hizmetlerin üreticiden çıktıktan sonra tüketiciye ulaşması adına yapılan çalışmaları içermektedir. Pazarlama mantığında; bir ürünü tüketicinin almasını, benimsemesini ve “alışverişine süreklilik kazandırmasını” sağlamak yatmaktadır (Öztürk, 1998: 12).

Gündelik yaşamda hayatın her alanında pazarlamanın hâkim olduğunu, özellikle 21.yüzyılda bu anlayışın sadece ürün ve hizmet satmak değil, aynı zamanda tüketicinin bilinçaltında ürünü üreten üreticinin de benimsenmesini sağlamak ve alışverişin devamlılığını getirmek olduğunu görmekteyiz. Bu da kendini işletmelerin sadık müşteri oluşturma çabalarıyla göstermektedir. Pazarlama tanımlamalarında en fazla vurgulanan yönler; insanların gereksinim ve ihtiyaçlarının giderilmesi yönünde kavramın üretildiği ve insan ve örgütleri hedef alarak çeşitli eylemler içerdiği noktasındadır. Bu noktada pazarlama, ihtiyacı karşılamaya dönük fayda üretme faaliyetlerinin bütünüdür (Mucuk, 1994: 23).

Pazarlama bir işletmenin kendi kitlesini tanıması ve kitlesine satış yapabilmek adına çaba harcamasını içeren bir süreçtir. Pazarlama yönetiminin temelinde işletmenin kendi kitlesini belirlemesi, kitlenin zevk, beğeni ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün pazara koyması, pazardaki rakiplerini tanıması ve buna uygun bir strateji geliştirmesi fikri yatmaktadır. Bu nedenle pazarlama düşüncesi işletme içi ve dışı birçok öğeden etkilenen ve birçok öğeyi de etkileyen bir süreçten meydana gelmektedir (Palmer, 2004: 2).

Pazarlamanın tarihte ilk olarak ne zaman ortaya çıktığına dair kesin bir bilgi olmamakla birlikte; iş bölümünün toplumlarda gelişmesi ile pazarlamanın ilk aşamasının hazırlandığı söylenebilir. Pazarlamanın literatüre kazandırılacak bir kavram olarak belirgin hale gelmesi ve üzerine çalışmalar yapılması ise tam anlamıyla Sanayi Devrimi'yle birlikte başlamıştır. Sanayi Devrimi'yle birlikte seri üretime geçilmiş ve aynı üründen birçok üretim yapıldığında da bu ürünlerin pazarlanması adına stratejiler geliştirilmeye başlanmıştır.1930 yılı ve öncesinde benimsenen anlayışa göre

“üretim” odaklı bir pazarlama dünyası vardı ve “verimlilik” düşüncesine bağlı olarak ürünün üretilmesi ve satılması önemliydi. 1940’lı yıllardan sonra bu anlayışın yerini verimli üretime ve bu üretimden doğan karı içine alan bir “satış” tekniğine bıraktığını görmekteyiz. 1930-1950 seneleri arası reklamların ilk ortaya çıktığı, ürün pazarlamasında kullanılarak ürünü almaya teşvik ettiği seneleri içermektedir. 1940-1960 seneleri arasında Pazarlamanın bir bilim alanı olup olmadığı, kavramın net sınırları ve işletmelerdeki önemi üzerine çalışmalar yapılmıştır. 1950’li yıllarda büyük Amerikan şirketleri, başta da General Electric olmak üzere “pazarlama” anlayışını üretim felsefelerine koymuşlar ve tüketiciyi etkileme adına pazarlama yönetimi departmanlarını oluşturmaya başlamışlardır (Odabaşı, 2000: 11).

1970’li yıllara gelindiğinde pazarlama karmasının önemi keşfedilmiş ve tüketici ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda bir üretim gerçekleştirmek ve satışta da bu ihtiyaç ve istekleri ön plana alarak bir satış yapma fikri doğmuştur. 1970’lerden sonra dünya düzeni ve tüketici hakları konusunda yapılan çalışmalar, kurumların “sorumluluk” bilinciyle hareket etmelerine neden olmuş, tüketici ihtiyaçları aynı zamanda toplumsal beklentilerle birlikte ele alınmıştır. Bu dönemde “sosyal pazarlama” anlayışı ortaya çıkmıştır. Ürün ve fikirlerin pazarlaması olan sosyal pazarlama, üreticiden çok toplum yararını düşünen ve bu sebeple maddi kaygıları ikinci plana iten bir anlayışın ürünüdür. Tüketicinin gereksinimlerinin belirlenmesi, bu gereksinimlerin ne şekilde karşılanacağının bilinmesi ve bu amaçla ürünlerin tanınması adına çalışmaları kapsayan, ürünün tüketici ile buluşmasında bireysel yararın yanında toplumsal yararı gözeten sosyal pazarlama anlayışı, özellikle 70’li

yıllardan sonra sadece satış odaklı düşüncelerin bireysel yararına ek olarak göz önüne alınmıştır (Bekâr, 1995: 78).

1980'li yıllara gelindiğinde pazarlama anlayışındaki değişimler küreselleşme anlayışı ile birlikte küresel tarzda değişimlere uğramıştır. Bu dönemde "global pazarlama" anlayışı ortaya çıkmıştır. 1983 senesinde The odore Levitt'inyazdığı "Globalization of Markets" makalesinde ilk defa kullanılan terim, dünyanın temelde tek bir Pazar olduğu düşünülerek bu pazara uygun ürünlerin geliştirilmesi ve üretimin bu çerçevede yapılmasını ifade eden bir anlam kazanmıştır. Global pazarlama, her coğrafyadaki insanların aslında benzer ihtiyaçlarının olduğunu ve bu ihtiyaçların tek bir pazarda toplanabileceğini ve böylece küresel bir pazar sistemi kurulacağını esas almaktadır. Birçok araştırmacı kültürel farkların ve değerlerin istekleri çeşitlendireceği ve bu sebeple böyle bir düşüncenin uygulama alanında sekteye uğrayacağı görüşüne inansa da global pazarlama fikrinde temelde insanlar arasındaki benzerliklerin daha fazla olduğu yönünde bir kanaat oluşmuştur. Mal, sermaye ve ürünlerin artması ile insanlar arasındaki alışveriş alışkanlığının artması sebebiyle ortaya çıkan global pazarlama, 1980'lerden sonra dünyada hâkim olan pazarlama fikrini oluşturmaktadır (Svensson, 2001: 7).

Global pazarlama düşüncesi, lokal pazarlamaya karşıt düşünülmemelidir. Global pazarlamada var olan ürün ve hizmetlerin yerel olsa da bölge pazarından ulusal pazara açılma düşüncesi vardır ve bu düşünce aynı zamanda yerel ürünlerin de dünya pazarında değer kazanmasını sağlamaktadır (Taşkın, 1992: 8).

1980'lerde global pazarlama ile birlikte "glokal pazarlama" düşüncesi de literatürlere kazandırılmıştır. Glokal pazarlama, global dünyanın büyüklüğüne nispeten ulaşılan pazarlara göre hedef küçültmek ve bu pazarların istekleri doğrultusunda bir üretim yapma düşüncesini içermektedir. Günümüzde daha küçük işletmelerin en küçük pazara göre lokal pazarlama yaptığı düşünüldüğünde, glokal pazarlama bu alanın daha büyüğünü kapsamaktadır. Global pazarlar için hazırlanan bir ürün her zaman bütün pazarlarda ilgi çekmez veya alıcı bulmaz. Bu durumda glokal pazarlama devreye girer ve daha az bir pazar çevresinde ürünün tutunması adına çalışmalar yapılır (İslamoğlu, 1992: 2).

Pazarlama üzerine yapılan çalışmalar hem akademik anlamda hem de sektörel anlamda sürekli devam etmekte ve gelişmektedir. 2000'li yıllarla birlikte akıllı cihazların ortaya çıkması, teknolojideki gelişmeler ve küreselleşmenin hızla artmasıyla birlikte insanların beğenileri ve çağa uyma anlamında çalışmalara yeni bir bakış açısı kazandırma çalışmaları yapılmaktadır. Kotler, 1997 senesinde pazarlamanın öğeleri üzerine geniş çalışmalar yapmış ve çizdiği çizelgede pazarlamanın talepler, gereksinimler doğrultusunda ürün üretimi ile başlayan ve müşteriye ulaşma sürecini de içeren bir zaman diliminde önemli bir ağa sahip olduğunu belirtmiştir. Kotler gibi çalışmalar yapan birçok akademisyen ve bilim insanı yakın gelecekte pazarlama öğelerinin yer değiştireceğini ve literatürde yeni değişimler olacağını öne sürmektedirler.

1.2. Pazarlama Karması

"Pazarlama Karması" ilk olarak Neil Borden tarafından ortaya atılan, pazarlamanın elemanlarından oluşan ve tüm pazarlama süreçlerine hâkim olan öğelerin oluşturduğu bileşenlere verilen isimdir. Pazarlama karmasında temelde 12 bileşen bulunmaktadır. Bunlar; ürün, ücretlendirme, markalandırma, dağıtım, kişisel satış, reklamlar, paketleme, tanıtım, gösteri, hizmet verme, analiz ve insan gücü şeklindedir. Fakat her bir pazarlama karmasının aynı şeyi ifade etmediği söylenemez. Örneğin; tanıtım, reklam, gösteri gibi ekipmanlar pazarlamanın dağıtım yani satış kısmında yer aldığı için tek bir öğe olarak da gösterilebilir. Neil H. Borden (1964: 2-7) bir pazarlama programının elemanları veya bileşenlerinden bahsetmeye başlamış 12 adet bileşen oluşturmuş fakat formal olarak 'pazarlama karması–marketing mix' terimi ilk kez Mc Carthy (1964: 70) tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

McCarthy (1964: 70), yukarıda sayılan elemanları dört temel kategoride toplamıştır. Pazarlama karması elemanları 4 öge üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu dört öğe "ürün", "fiyat", "tutundurma" ve "dağıtım" şeklindedir. Pazarlamanın bu dört öğesine aynı zamanda 4P de denilmektedir ve 4P İngilizce olarak kelimelerin (product, price, promotion, place) yazılışıyla bu anlamı kazanmıştır (Kotler, 1994: 92). Pazarlama karmasının elemanları, pazarlama anlatım ve tanımlamalarında o denli benimsenmiş olup "kutsal dörtlü" şeklinde ifade edilmektedir.

1.2.1. Ürün

Ürün, satılmak amacıyla piyasaya sürülen ve hammaddenin işlenmesi ile elde edilen şeye verilen isimdir. Ürünün varlığı, pazarlamanın da varlığı anlamına gelmektedir. Ürün, pazarlamaya konu olan mal ve hizmetlerin varlık amacını oluşturmaktadır. Ürün pazarlamada her türlü dengeleri değiştiren ana yapıyı oluşturmaktadır. Pazarlamanın ne şekilde yapılacağı, tüketiciye ne şekilde davranılacağı, pazardaki konum, ürünün nitelik ve niceliğine bağlı olarak değişmektedir. Pazarlamaya konu olan ürünler nitelik, nicelik, hammadde, kullanıldığı alan gibi birçok özelliğe bağlı olarak sınıflandırılmaktadırlar. Kavak ve Sığındı (2012: 49-67) yaptıkları araştırmada ürünlerin "tüketici alışkanlıklarına göre", "Copeland'ın ürün sınıflandırmasına göre" ve "birden çok kritere göre" sınıflandırıldıklarını söylemiştir.

Tüketici satın alma davranışları açısından ürün sınıflandırmasını Copeland, kolayda, beğenmeli ve özellikli olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır.Pazarlama yönetim sürecinde ürünün ne şekilde yönetileceği ne kadar üretileceği, hangi kitleye ne şekilde satılacağı, satın alma sürecinde hangi tutundurma kararlarının uygulanacağı yönetilmektedir.

1.2.2. Fiyat

Fiyat, mal ve hizmetler için talep edilen parasal bedeli ifade etmektedir. Her ürün tüketiciye sunulurken bir karşılık beklenerek sunulur. Üretici veya satıcının yaptığı alışverişte temel amacı kar elde etmektir. Kar elde etme aşaması da ürünün satılması ve devamında fiyatının ödenmesini ifade etmektedir (Kırım, 2001: 14).

Bir ürünün satılabilmesi için öncelikle onun değerinin belli olması, yani fiyatlandırılması gereklidir. Fiyatlandırma, malın ve mala dair değerin algılanması noktasında oldukça önemlidir. Fiyatlandırma satış hacminin maksimizasyonu, hedeflenen satışa ulaşmak, piyasada imaj oluşturmak ve geleceğe yönelik satış toplamını belirlemek noktasında oldukça önemlidir. Bir ürün fiyatlandırılırken sadece üründe kullanılan malzemeler ve emek değil, ürünün ortaya çıkış sürecindeki her aşamadan ülkenin mali durumuna değin birçok şey göz önünde bulundurulmalıdır. Fiyatlandırmada etkili olan faktörler; "alıcılar", "aracı kuruluşlar", "rakipler", "üretim sahipleri", "hükümet", "işletme yöneticileri" ve "genel ekonomik durum" şeklindedir (Palmer, 2004: 21).

Fiyatlandırmayı etkileyen faktörler genel olarak "içsel" ve "dışsal" faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Fiyatlandırma üzerinde etkili olan içsel faktörler, genellikle işletme ve ürünün kendisi kaynaklı olarak etki eden faktörleri içermektedir. İçsel faktörler pazarlama karmasını ve bu karmanın genellikle fiyatlandırmaya etkisini içeren faktörlerdir. Dışsal faktörler ise işletme ve ürün kapsamı dışında kalan, dağıtım kanallarını, ülkeyi ve ekonomik düzeni ilgilendiren faktörlerdir (MEGEP, 2012: 70).

Fiyatlandırma temelde üç gruba ayrılmaktadır: "maliyete göre fiyatlandırma", "talebe göre fiyatlandırma" ve "rekabete göre fiyatlandırma". Maliyete göre fiyatlandırma, üretilen ürünün hammaddesi de dâhil üründe kullanılan her şeyle birlikte kâr payının da eklenmesi ile olan fiyatlandırma türüdür. Maliyete göre fiyatlandırmada "maliyet artı yöntemi" ve "hedef fiyatlandırma yöntemi" olmak üzere iki yöntem kullanılmaktadır. Maliyet artı yönteminde ürünün maliyetine bir miktar kâr payı eklenmektedir.

Hedef fiyatlandırma yönteminde ise hedeflenen fiyattan beklenen kar çıkarılarak hesaplama yapılır. Bu fiyatlandırmada maliyete etki eden etmenler hammadde ve işçilik şeklindedir. Talebe göre fiyatlandırma; tüketicilerin ürünü satın alırken gösterdikleri talebi ve sunulan fiyat doğrultusunda satın almanın yönlendirilmesini ifade etmektedir. Rekabete göre fiyatlandırma ise bulunulan ortamda rakipler arasında aynı ürünün hangi fiyatlarda satıldığını göz önüne alarak dengeleme olayını ifade etmektedir (WEB_2).

1.2.3. Tutundurma

Tutundurma kararları; ürün ve hizmetlerin piyasaya ve hedeflenen tüketici kitlesine (aynı zamanda yeni kazanılacak tüketici kitlesine de) erişmesi noktasında önem arz etmektedir. Tutundurma kararları; "reklam", "halkla ilişkiler", "kişisel satış", "satış geliştirme" ve "doğrudan pazarlama" şeklindedir (Ünlü ve Tolon, 2012: 275).

1.2.3.1. Reklam

Reklam; gazete, dergi vb. çeşitli yayınlarla tüketici kitleye ürünlerin tanıtılmasını ifade etme işidir. Reklam, bir nevi tüketicinin ürün ve hizmetleri tanımasını ve ona aşina olmasını kapsayan çalışmalardır (TDK, 1999: 300).

Reklamın yayın anlamında tarihi, 15. yüzyılda Gutenberg'in matbaayı bulmasına değin götürülebilir. Görsel olanın hatırlanması ve hafızada kalıcılığının daha fazla olması sebebiyle reklamlar günümüzde bir ürünün satın alınmasında ve piyasada tutunmasında oldukça önemli bir yere sahiptir (Pektaş, 1987: 294).

Cooper (1993: 248), reklamın farkındalık yarattığını, bilgi sunduğunu, tüketici kitlesinin görsel ve yazınsal hafızasına yaptığı katkı sayesinde oldukça önemli olduğunu söylemiştir. Reklam tüketiciye aracısız olarak seslenen bir mecradır. Tüketicinin reklam algısı, reklamın yansıttıklarının yanında kendi beğeni, istek ve talepleri doğrultusunda da değişmektedir. Reklam, pazarlamada oldukça önemlidir. Özellikle teknolojinin yön verdiği günümüz dünyasında reklamlarda ürünlerin tanıtılması, ürünün kısa sürede kitlelere ulaşmasını sağlaması noktasında etkilidir. Reklamlar, bu anlamda oldukça önemli tutundurma faaliyetleri arasında yer almaktadır. Satış geliştirmenin her geçen gün artması nedeniyle reklamlar da zaman içerisinde boyut değiştirmiştir. Geçmişte daha çok ürüne yönelik olan reklamlar, günümüzde önemli isimlerin ürünleri deneyimlemesi ve firmaya güven vermesi noktasında önem kazanmıştır.

Bilgin ve Özçam (2012: 65-74), yaptıkları bir araştırmada 2000 yılında 303, 2011 yılında ise 340 katılımcı üzerinde çalışarak 10 yıllık bir süre zarfında tüketicilerinin reklam algılarının satın almaya ne şekilde etki ettiğini araştırmışlardır. Geçmiş deneyimler, aile bireyleri ve arkadaşlar ve satış danışmanları satın almaya etki ederken, görsel medyanın ve TV'lerin de yükselişe geçmesi ile reklamların da etkisinin oldukça fazla olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Reklamlarda kullanılan renkler, sloganlar, imajlar tüketicinin algısını doğrudan etkilediği için önemlidir. TV'lerde yer alan reklamlarda görsellik olgusu, yazılı basındaki reklamlarda ise yazılan sloganlar, manşet ve içerik, hatta yazının puntosuna değin kullanılan şekilsel kalıplar reklamın inandırıcılığına oldukça etki etmektedir. Çakır (2006) yaptığı bir araştırmada reklamların

beğenilmesinin tüketicinin alışveriş alışkanlığını etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bir reklamda ünlü kişilerin yer alması, reklam müziği, mizah ve reklamda ilginç tekniklerin kullanılması, reklamın yayın sıklığı gibi birçok özellik tüketicinin reklama sempati duymasına, reklamı hafızasına kazımasına, reklama dair bir alışkanlık geliştirmesine ve ister istemez markaya ve ürüne karşı bir alım hissine kapılmasına imkân sağlamaktadır (Çakır, 2015: 680).

İplikçi (2015: 70), yaptığı bir araştırmada reklamlarda kullanılan bazı tekniklerin tüketiciyi ikna etme de oldukça başarılı olduğuna ve böylelikle ürün satışını olumlu şekilde etkilediğine değinmiştir. Tanıklık, bir ürünü kullanan bir başka tüketicinin reklamlarda ürüne dair olumlu izlenimlerini yansıtması tekniğidir. Reklamlarda sıkça kullanılan bu teknikle bir başka tüketicinin ürünü kullanarak memnun olduğunu gören tüketici de ürüne dair olumlu duygular beslemeye başlar. Bunun yanında "uzman kişi desteklemesi" de son yıllarda reklamlarda karşımıza çıkan, markanın hitap ettiği alanlarda uzmanların reklamlarda yer alarak ürüne dair pozitif şeyler aktarması yine ürünün ve markanın güvenilirliği konusunda tüketiciyi olumlu şekilde etkilemektedir. Son yıllarda özellikle Oral-B diş macunlarının diş hekimlerini TV reklamlarında göstermesi ve "Dünyada Diş Hekimlerinin Kullandığı Bir Numaralı Marka" sloganını kullanmaları da ürünün satışının artmasında oldukça etkili olmuştur.

1.2.3.2. Halkla İlişkiler

Halkla İlişkiler, tutundurma kararları içerisinde oldukça önemli bir yeri olan ve etkisi bakımıyla şirketlerin stratejik olarak

yaklaştıkları bir alanı ifade etmektedir. Halkla ilişkilerin ortaya çıkışı şirketlerin tüketicileri ile kurdukları iletişim bağının ortaya çıkışına dayanmaktadır. “İletişim” kökeni Latince “communico” kelimesinden gelen ve “ortaklaşma, paylaşma” manası olan bir sözcüktür. İnsan var olduğu andan itibaren bir çevre içerisinde yaşamını sürdürür ve bu çevre ile bir bağ kurar. Çevreden gelen algılar kişinin davranışlarında değişimler yaparak, aynı şekilde çevreye bir algı yaymasına zemin oluşturur. İnsanların gündelik hayatında birbirleri ile ihtiyaçlarını, beklentilerini, amaç ve dertlerini paylaştığı ortak yaşam alanındaki anlaşma biçimine “iletişim” denilmektedir. İletişim kişilerin dış dünyayı anlatım yoluyla yorumlaması ve anlamlandırmasıdır. Üretmek manasında da kullanılabilen iletişim; kelime, duygu ve düşüncelerin üretilmesi ve bu üretimin dış dünyada anlam bulması kapsamında değerlendirilmelidir. Bütün iletişim tanımlarında iletişim için iki ya da daha çok insanın varlığı, uygun bir ortam ve ileti mesajı bulunması oldukça önemli ve zaruri sayılmıştır.Halkla İlişkiler, örgütlerin tüketici ile iletişim kurmaları adına şirketlerde var olan birimdir. Yönetimde yer alan kadronun aldığı kararların benimsenmesi ve halka benimsetilmesi, detaylı sunulması noktasında halk ile ilişki içerisinde olan birimdir (Bursalıoğlu, 1991: 116-117).

1.2.3.3. Kişisel Satış

Kişisel satış, satıcının ürünü satarken aracı kullanmaması, tüketici ile doğrudan yüz yüze satış ilişkisinde olmasını ifade etmektedir. Kişisel satışta amaç tüketiciye doğrudan ulaşmak, tüketiciyi tanımak ve devamında üretici olarak karı aracısız elde

etmektir. Kişisel satış, işletmelerin tüketicileri birebir tanımalarını, karşılarındaki kitlenin ne olduğunu bilmelerini ve ona göre yön belirleme noktasında oldukça önemlidir. Kişisel satışla birlikte işletme satış personeli aracılığı ile tüketicinin kapsam alanına girer ve tüketicinin beklentilerine yönelik bilgi edinir. Kişisel satışın en önemli çalışması tele satıştır. Telefonla tüketiciye ulaşmak ve ürünü sözel şekilde anlatarak satışını gerçekleştirme yöntemi, aynı zamanda tüketici ile iletişim sağlanması adına oldukça önemlidir. Kişisel satışın en yaygın alanlarının başında endüstriyel ürünlerin geldiğini görüyoruz. Endüstriyel ürünlerin teknik özelliklerinin çok fazla olması, satışların hacimli ve uzun ömürlü olması, siparişe dayalı üretimin öne çıkması sebebiyle üreticinin doğrudan talebi alma ve talep doğrultusunda mal ve hizmet sunması ile satış ve pazarlamada aracı komisyonlarının yüksek olması gibi nedenlerden ötürü işletmelerin karı artırma düşüncesiyle kişisel satış önem arz etmektedir (Bahçe, Uslu ve Sevim, 2013: 2).

1.2.3.4. Satış Geliştirme

Satış geliştirme, işletmelerin ve kişilerin yaptıkları satışın dengesini ayarlamaları ve satışa yön vermeleri adına yapılan ve kişilerin satış yapmalarında işletmenin de gelişmesini sağlayan yöntemleri içermektedir. Satış geliştirme adına günümüzde başta medya olmak üzere birçok alan kullanılmakta, reklamlar verilmekte, fuar ve kongreler düzenlenmekte ve ürün/hizmetlerin geniş kitlelere tanıtılması noktasında çalışmalar yapılmaktadır. Gürel (1998: 52-58) satış geliştirmede etkili bir yöntem olarak fuarları ele almış ve fuarların özellikle bazı ürünlerin satışına oldukça etki edeceğinin üzerinde durmuştur. Belirli ve önceden belirlenen süre zarfında

ürünlerin sergilenmesini ifade eden fuarlar, kişilerin ürünleri görmesini ve önceden deneyimlemesini içerdiği için oldukça önemlidir. Gürel, tüketicilerin fuarlara katılma amaçlarının genellikle ürünleri tanıma, bilgi sahibi olma, ürünleri deneyimle fırsatı tanıma olduğunu söylemektedir.

Satış geliştirme satışta kullanılacak çabaların belli noktalarda yoğunlaşmasını ve belli dönemlerde satış yapılmasını ifade etmektedir. Satış geliştirme ile kısa, uzun ve acil dönemde ne şekilde satış yapılacağı belli olur ve işletmede buna uygun olarak kendisine koyduğu hedeflere erişebilir (Kara ve Duru, 2013: 151).

1.2.4. Dağıtım

Pazarlama karması içerisinde yer alan dağıtım, ürünün üretimi ardından tüketici kitlesine ulaşmasını ifade etmektedir. Dağıtım; aynı zamanda tedarik zincirinin de en aktif ögesidir. Dağıtım, dağıtım kanalları aracılığıyla gerçekleşmektedir. Genel olarak dağıtım kanalları toptancı ve perakendecilerden oluşmaktadır. “Perakende” kelimesi, Farsça olup “nizam içinde olmayan”, “düzensiz”, “dağınık” manalarına gelmektedir. Satışa sunulan ürünün bir kitleye toplu şekilde satışından çok, bireysel olarak satışını esas alan perakendecilik, üretilen ürünün tüketiciye ulaştırılma çabasını ifade etmektedir. Perakendecilikte tüketicinin ihtiyaç ve beklentisi doğrultusunda üretilen ürünün yine tüketiciye ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak düzeye geldiği için satışı yapılmaktadır (Erbaşlar, 2014: 243).

Perakendecilik sektörü, toptancılık veya toptan ticari satıştan farklı olarak bireysel bir satışı, ürünlerin üretimden sonra doğrudan

tüketici ile buluşmasını esas almaktadır. Bu nedenle dağıtım kanalları arasında aracısız bir dağıtım sürecini ifade ettiği için perakendeciliğin birçok yararı bulunmaktadır. Perakende satışın yararları;

-Üretici ile tüketici arasında kısa süreli bir dağıtım kanalı olması,

-Sabit yatırım miktarının sanayi yatırımlarına göre düşük olması,

-Hemen alım-satım yapıldığı için zaman ve mekândan tasarrufun sağlanması,

-Tüketici memnuniyeti noktasında hemen geri dönüş alınabilmesi şeklindedir (Barış, 2017: 23).

Toptancılık ise perakendecilikten farklı olarak ürün ve hizmetlerin toptan satışını içermektedir. Perakendeciliğe göre daha fazla ürünün yer aldığı toptancılıkta, aracılarla iş yapılarak ürünler satılacakları yere götürülür.

2.Uluslararası Pazarlama

2.1. Uluslararası Pazarlama

Mucuk (1994: 282), Amerikan Pazarlama Derneğince (AMA, 1985) yapılan pazarlama tanımına “birden çok ülke” ifadelerini ilave ederek, pazarlamanın birden çok ülkede yapılması olarak tanımlar. Bir başka deyişle uluslararası pazarlama; kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayabilecek mübadeleyi gerçekleştirmek üzere malların, hizmetlerin ve fikirlerin

geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin olarak birden çok ülkede planlama ve uygulama sürecidir.

Uluslararası Pazarlama ihracattan çok daha fazlası olup, pazarlama bileşenlerinin ihracat yapılacak ülke veya ülke pazarlarına göre dizayn edilerek pazarlama stratejilerini oluşturmasını içine alır (Günay, 2001: 3).

2.2. Uluslararası Pazarlamayı Etkileyen Çevresel Faktörler

Coğrafi keşiflerin ardından dünya hızlı bir değişim süreci içerisine girmiştir. Bu değişim süreci dinsel, siyasi, sosyal alanda reformlara kapı araladığı gibi, aynı zamanda ihtiyaçlar anlamında da dönüşüm yapmıştır. İnsanların yaşam alanlarındaki sınırlar gitgide ortadan kalkmaya başlamış ve insan ihtiyaçları için de uluslararası bir Pazar oluşturulmuştur. Bugün ihracat-ithalat dediğimiz durumların gerçekleşmesinin temeli dünyanın giderek küreselleşmesinden kaynaklıdır (Burca, Fletcher ve Brown, 2004: 241).

Kâr amaçlı olarak çalışan firmalar iç pazarda kar elde etmenin yanında daha büyük pazara da açılmak isterler. İşletmelerin uluslararası pazara yönelme sebepleri şu şekilde sıralanabilir:

-Mukayeseli Üstünlük İmkânından Faydalanmak: Bir işletmenin uluslararası pazarda yer edinmek istemesinin en önemli nedeni, ürettiği ürün ve hizmette en iyi olması ve hedef kitlesinin artacağını düşünmesidir. Amerika'nın teknoloji alanında en iyi olduğu düşünüldüğünde, uluslararası pazara açılması ülkenin üstünlüğünü göstermesini sağlar.

-Rekabeti Koruyabilmek veya Rekabetten Kaçmak: İşletme iç pazarda çok fazla rekabet ortamında ise yurt dışına açıldığında bu rekabetin oluşturacağı kazanç düşüklüğü ve riskten de korunacaktır.

-Vergi Avantajı Elde Etmek: Uluslararası pazarın gelişmesi adına ülkeler vergi indirimi yapmaktadırlar. Yurt dışına açılmak firmanın vergi avantajından faydalanmasına olanak verir.

-Ürün Ömrünü Uzatmak: Bir ürünün ulusal pazarda önemi ve değerini yitirmesi durumunda o ürünün ömrünü uzatma adına diğer pazarlara açılması anlamındadır.

-Karı Artırmak: Firmaların ürün ve hizmetlerini uluslararası pazarda tanıtmaları sonucunda ürünün tutunmasını sağlamalarıdır (Akat, 2001: 7-11).

Tıpkı iç pazarda olduğu gibi uluslararası pazarda da pazarlamayı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Hedef pazarın seçilmesinin ardından ürünün pazarlanması sürecinde özellikle çevresel faktörler oldukça etkin şekilde kendini göstermektedir. Uluslararası pazarlamayı etkileyen çevresel faktörler şu şekildedir:

-Kültürel Çevre: İnsanların tüketim alışkanlıkları ait oldukları çevrenin şartları dâhilinde gelişmektedir. Ülkenin dini inanışından, adetleri ve yaşam alışkanlıkları dâhil birçok husus tüketicinin x ürüne yönelip yönelmeme durumunda etkili olur.

-Ekonomik Çevre: Ülke içerisinde insanların milli geliri, x ürünün piyasası, piyasa koşullarında ekonomiye katkısı gibi birçok koşul ürünün tutunma durumunu etkiler.

-Politik ve Yasal Çevre: Her ülkenin kendi yasası ve ticaret kanunu bulunur. Bu nedenle bir ürün veya hizmetin farklı bir ülkede

tutunma durumunu politik koşullar ve yasalar belirlemektedir. Örneğin; ithalat kısıtlamaları, teşvikler, ülkelerin siyasi ilişkileri uluslararası ticarette oldukça etkilidir.

-Demografik Çevre: Demografi bir ülkenin nüfus durumunu ifade etmektedir. Nüfusun cinsiyet, yaş grubu ve medeni duruma göre ayrımı dahi ürün satışlarına, hedef kitleye etki etmektedir.

-Teknolojik Çevre: Teknoloji günümüzde herhangi bir ürünün satışını doğrudan etkiler. Ürünün güncellenmesi, ulaştırılması, trend olması durumu teknoloji ile yakından ilişkilidir (Erol, 1998: 4).

Pazarlamayı etkileyen çevresel faktörler ürün ve hizmetlerin uluslararası pazarda ne kadar talep göreceğini, bu talebin doğrultusunu, sürekliliğini, satışa etkilerini doğrudan etkileyen ve işletmeyle beraber ürünün geleceğini yönlendiren ana etmenlerdir.

2.3. Pazarlama ve Satış Stratejileri

Strateji, Yunanca "strategos" kelimesinden dilimize geçmiş olup "yol, yön belirleme" anlamlarına gelmektedir. Kelime manasından da çıkarılacağı üzere strateji, bir konuda izlenen yol ve gidişatı ifade eder. Hemen hemen her alanda kullanılan strateji kelimesi, pazarlama alanında da kullanılmakta olup, bir işletmenin uzun vadede çalışmalarında kar elde etmek adına izlediği yolu ve yöntemi içine almaktadır. İşletmeler üretim yapan ve bu üretimi çeşitli şekillerde tüketici ile buluşturarak kar elde etme yolunu takip eden kurumlardır. İşletmelerde kar elde etmek için tüketiciyi etkilemek ve ona göre bir pazarlama ve satış stratejisi gerçekleştirmesi gereklidir. Stratejiyi, taktik içeren kararlardan

ayırmak yerinde olacaktır. Strateji hedefe yönelik olan ve uzun vadeli bir gidişat yönü belirlemek adına yapılan planları içerirken, taktik kısa süreli planlamalarda kullanılan bir terimdir. Pazarlama ve satış stratejileri aynı kavramlar değillerdir. Pazarlama, ürün ve hizmetlerin pazarda tutunması adına uygulanan stratejileri içerirken; satış stratejileri ise ürünlerin satılmasını sağlayan stratejileri içermektedir. Pazarlama stratejilerinde; öncelikle hedef pazarın seçilmesi yönünde bir strateji geliştirilmektedir. Pazar, üretilen ürünün satışa sunulacağı, tüketiciye ulaşacağı alanı kapsamaktadır. Bu nedenle pazarın iyi seçilmesi, ürünün rağbet göreceği ortamda olması oldukça önemlidir. Bir işletmenin Pazar seçiminde ve gelişiminde mevcut pazara yönelmesi ve bu pazar payına bağlı olarak risk alıp yeni pazarlara açılması, işletmenin geleceği adına oldukça önemlidir. Mevcut pazarda işletmenin ilk yapacağı şey kendine uygun pazarlama stratejileriyle bir pay dilimi ve müşteri kitlesi belirleyerek bu kitleye uygun olarak pazarda hareket etmektir. Pazarlama ve satış stratejileri her ne kadar birbirlerine yakın kavramlarmış gibi gözükse de birbirlerinden oldukça farklı kavramlardır. Satış bireysel bir stratejiyi içerirken, pazarlama ise daha büyük bir stratejik gücü ifade etmektedir. Pazarlamada, toptan bir pazardaki üretim durumları, tüketicinin beğenileri göz önüne alınarak toplu bir strateji ve yol haritası çizimi ön plana çıkmaktadır. Oysa satışta ürünlerin pazarda tüketici ile buluşmasını etkileyen daha kısa süreli taktikleri içermektedir (Odabaşı, 2000: 16).

Ersun ve Arslan (2011: 239) yaptıkları araştırmada turizmde destinasyon seçimini etkileyen temel unsurları ve pazarlama stratejilerini araştırmışlar. Bu süreçte “konumlama”, “imaj” ve “marka”nın oldukça ön plana çıkan pazarlama stratejisi olduğuna

kanaat getirmişlerdir. Konumlama ile turizm sektöründeki destinasyon, yani turizmin yapılacağı alanın bölge potansiyeli ele alınmıştır. Aynı zamanda bölgenin imajı ve bölgedeki turizm işletmelerinin durumları da bu süreçte kazanca etki eden faaliyetler çerçevesinde ele alınmıştır.

Modern dünyada hızla gelişen teknoloji ile birlikte pazarlama faaliyetlerinin daha işlevsel hale gelebilmesi adına çalışmalar yapılmıştır. Bu noktada modern pazarlama teknikleri ortaya konmuş; değişen toplum yapısına uygun olarak üretilen ürünün pazarlamasını sağlayacak bir sistem oluşturulmuştur. Bire-bir pazarlama, müsaadeye bağlı (permissionmarketing) pazarlama, müşteri odaklı (customeroriented marketing) pazarlama, esnek (adaptive marketing) pazarlama, mikro (micro marketing) pazarlama, ilişkisel (relationship marketing) pazarlama, kitlesel bireyselleştirme (masscustomization), etkinlik pazarlaması (event marketing), bulaşıcı pazarlama (viral marketing), veritabanlı pazarlama, tavsiye pazarlama (word of mouth) gibi pazarlama çeşitleri modern pazarlamanın içinde yer almaktadır. Örneğin; etkinlik pazarlaması (event marketing) konusunu ele alırsak, son dönemlerde çeşitli ürünlerin etkinliklerle halka tanıtılması, özel gecelerde sunumu ile birebir denenmesini içeren etkinlik pazarlaması son yüzyılda bireylerin deneyimleme ile satış arasındaki pozitif ilişki ortaya çıkaran ve kullanılan bir modern pazarlama tekniğidir. Satış stratejilerini ele aldığımızda ise pazarlamaya göre daha bireysel teknikleri içeren ve kısa vadede satış yapmayı sağlayan, daha az bir grubun ürün satın almasını içeren stratejiler olduğu dikkat çeker. Bir satış personelinin müşteriye ürün satarken yaptığı jest ve mimikler, ürünün özelliklerini anlatması, ürünü

deneyimlemesini sağlaması veya ürünü kullanan kişilerin görüşlerini sunması gibi birçok örnek bireysel bir satış tekniğidir. Pazarlama ile satış stratejileri arasındaki fark; genellikle hitap edilen kitlenin niceliğine ve stratejilerin niteliğine bağlı olarak değişmektedir (Kaşlı, İlban ve Şahin, 2009: 81).

Mucuk (1994: 47-52) pazarlama stratejisi işletmenin pazarlama amaçlarını gerçekleştirmek için hedef pazarın belirlenmesi ve bu doğrultuda pazarlama karması geliştirilmesi ile alakalı faaliyetlerin bütünü,

Hedef pazar, işletmenin imkân ve kapasitesine hitap edebilecek tüketici grubu,

Pazarlama karması ise işletmenin hedef pazara cevap verebilecek pazarlama karar değişkenleri grubu, olarak ortaya koyduğunu görmekteyiz.

Bu itibarla, işletmenin girmeyi düşündüğü muhtemel pazarlardan hangisinin optimal olduğunun anlaşılması adına, talep belirlemesi, pazar bölümlendirmesi ile birlikte hedef pazarın belirlenmesi, bunu takiben pazar pozisyonunun tespit edilmesi ve en uygun pazarlama değişkenlerinin oluşturulması gerekmektedir.

2.4. Uluslararası Pazarlama Araştırmaları

İşletmeler en uygun pazarlama stratejileri geliştirme sürecinde kritik başarı faktörlerinin başında “bilgi” gelmektedir. İşletmenin tüketici talep ve ihtiyaçlarını yerli yerince anlaması ve bu ihtiyacı rakiplerinden önce ve doğru bir şekilde karşılaması noktasında, pazar bilgisiyle birlikte pazarlama bileşenleri için gerekli olan özellikli bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, hızlı

teknolojik değişim, uluslararası yatırım ve ticaret yatırımlarının genişlemesi, küresel refah ve tercihler işletmeleri uluslararası stratejileri geliştirmeye zorlamaktadır (Javalgi ve White, 2002: 563–581).

İşletmeler pazar fırsatlarını değerlendirmek ve 21. yüzyıl uluslararası pazarların değişim hızı baskısına karşı etkili stratejiler geliştirmek için paydaşları arasında doğrudan bilgi ağı kurması ve uluslararası araştırmalar yapma ihtiyacı artmaktadır (Douglas ve Craig, 2000: 231).

Pazarlama araştırması, hedef pazarın problemlerine ilişkin verilerin metodolojik olarak toplanması, analizi ve yorumlanmasıdır (Mucuk, 1994: 59).

Amerikan Pazarlama Derneğine (AMA) göre pazarlama araştırması; tüketiciler, müşteriler ve halkı bilgi aracılığıyla pazarlamacıya bağlayan faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Peter vd., 1995: 169). İşletmenin pazarlama fonksiyonlarını yerine getirmesi ve pazarlamaya ilişkin problemlerin tespit edilip çözümü için, gerekli bilgilerin toplanması, analiz edilmesi, yorumlanması ve pazarlama kararlarında kullanılmasıdır.

Pazar araştırması ile pazarlama araştırması farklı kavramlar olmasına rağmen Keegen W. j. ve Green M. C. (2015: 167) her iki terimi aynı anlamda kullanmakta ve Küresel Pazar Araştırması; pazarlama araştırma faaliyetlerinin küresel çapta yapılması ve bilgi elde etmeyi ve bilgiyi etkileyen dil, din, tarih, politika, ekonomi ve pazar gibi ulusal farklılıkları kapsaması, şeklinde tanımladığı görülmektedir.

2.5. Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri

İşletme için uluslararası pazarlara giriş stratejileri, küresel pazarlamada en önemli konuların başında gelir. Yabancı pazarlara açılma kararı beraberinde o ülkede kullanacağı pazarlama programlarını doğrudan etkilemektedir. Örneğin, işletmenin yabancı bir pazara lisans verme yöntemiyle girdiğini kabul edelim, bu durumda ürün politikası, fiyat, tutundurma ve dağıtım faaliyetlerinde etkinliği azalacaktır (Altınbaşak vd., 2008: 327).

İşletmelerin uluslararası pazarlara girişini etkileyen üç yaklaşımdan söz edilmektedir. Bunlar saf yaklaşım, pragmatik yaklaşım ve stratejik yaklaşımdır (Albaum ve Duerr, 2011: 411):

Saf yaklaşım, uluslararası hedef pazarı homojen olarak kabul edip aynı yöntemle pazara girilmesidir. Bu yaklaşımda tek bakış açısıyla hareket etme söz konusu olduğu için farklı pazarların farklı fırsatlarını kaçırma ihtimali yüksektir.

Pragmatik yaklaşım, işletme olabildiğince ihtiyatlı davranarak en az riskli yöntemle pazara girip zamanla bu yöntemi değiştirmesidir. Bu yaklaşımda en fazla kar getiren ve en az risk içeren yöntem belirlenmeye çalışılmakta olduğundan, bu iş göründüğü kadar kolay olmayabilir. İsabetli karar vermek yöntem değiştirmek maliyet gerektirir.

Stratejik yaklaşımda, işletme uluslararası hedef pazarda uzun vadede en fazla karı elde edebilecek alternatif yöntemleri karşılaştırılarak en doğru yöntemi belirlenmeye çalışılmasıdır

Uluslararası pazarlara girmenin birçok farklı şekli bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olanı ise, değer zinciri yaklaşımıdır. Bu yöntemde üç ana başlık içerisinde sınıflandırma

yapılmaktadır. Bunlar ihracata dayalı, sözleşmeye dayalı ve yatırıma dayalı dış pazarlara giriş şekilleridir (Hollensen, 2011: 349).

2.5.1. İhracata Dayalı Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri

İhracata dayalı uluslararası pazarlara giriş yönteminde işletme yerel pazarda veya üçüncü ülkelerde ürettiği ürünlerini ya doğrudan ya da dolaylı olarak veya başka bir firma üzerinden dış pazara gönderir. Bu yöntemde, dolaylı ihracat, doğrudan ihracat ve işbirlikçi ihracat olmak üzere üç türlü ihracattan bahsedilebilir.

2.5.1.1. Dolaylı İhracat

İşletmenin doğrudan ihracat yapmaması anlamına gelmektedir. Bu yöntemde üretici ihracat işleriyle uğraşmaz, onun yerine başka bir yerli işletme bu faaliyeti yapar. Dolaylı ihracattaki satış, yerel bir satış gibidir. İhracata yeni başlamış olan üretici işletmeler mallarını genellikle dolaylı ihracat yöntemi kullanarak yurtdışına pazarlamaktadırlar (Özcan, 2010: 177).

2.5.1.2. Dolaysız İhracat

İşletmenin yurt içinde başka bir aracı firmadan yararlanmaksızın doğrudan ürün ve hizmetlerini ihraç etmesidir. Doğrudan ihracat yoluyla ihracat yapan işletmelerin yararlandığı yurt dışındaki yerleşik olan yabancı aracılar söz konusu olabilmektedir. Bunlar; yurt dışı satış büroları, satış temsilcilikleri, acenteler, distribütörler, gezici satışçılar, uluslararası pazarlama toptancıları ve perakendecileri olarak sayılabilir (İlter ve Deveci, 2013: 78).

2.5.1.2. İşbirlikçi İhracat

İhracat pazarlama birlikleri veya ihracatçı birlikleri tarafından yapılan ve genellikle ilk defa ihracat pazarlarına girme girişimi olan küçük ve orta ölçekli işletmeler arasında görülen ihracat şeklidir (Hollensen, 2011: 349).

2.5.2. Sözleşmeye Dayalı Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri

Sözleşmeye dayalı uluslararası pazarlara giriş şekilleri; lisans anlaşmaları, franchising, üretim anlaşması, anahtar teslim projeler, yönetim sözleşmeleri olarak sınıflandırılmaktadır.

2.5.2.1. Lisans Anlaşması

Lisans veren firmanın (lisansör), başka bir firmaya (lisansiye), belirli bir bedel karşılığında marka, firma adı, teknoloji, üretim bilgisi (know-how), üretim süreci, patent gibi değerli varlıklarının kullanılmasına izin vermesidir (Keegan ve Green, 2011: 256).

2.5.2.2. Sözleşmeli Üretim

Sözleşmeli üretim anlaşması, ürünün dış pazarda yerel bir üreticiye ürettirilmesidir. İşletme ürünün herhangi bir parçasını veya tamamını o üreticiye yaptırabilir. Sözleşme sadece ürünün üretimini kapsar, başka faaliyetleri kapsamaz (Altınbaşak vd., 2008: 390).

2.5.2.3. Franchising (İmtiyazlı Lisans Anlaşması)

Franchising, lisans anlaşmalarının bir çeşidi olarak görülebilir. Ana işletme tarafından (frahchisor) geliştirilen iş, ürün veya hizmetin, bedel karşılığında belirli bir süre, şart ve sınırlar dâhilinde verildiği sözleşme türüdür (Keegan ve Green, 2011: 258).

2.5.2.4. Anahtar Teslim Projeler

İşletmenin bir sistemi işletilmeye hazır bir şekilde uluslararası pazarlardaki müşterisinden temin etmesidir. Anahtar teslim sözleşmesinin özellikle karmaşık ve pahalı üretim teknolojileri kullanan kimya ve ilaç endüstrileri ile petrol ve metal arıtımında yoğunlaşmakta olduğu, büyük projeleri içerdiği görülmektedir (Cengiz vd.,2003: 21-36).

2.5.2.5. Yönetim Sözleşmesi

Bu sözleşme türüyle yurt dışına yönetim bilgisinin satılmasıdır. Bilhassa hizmet sektöründe yaygın olarak tercih edilen bir yöntemdir. Firmanın yabancı bir pazarda bulunan başka bir firmanın yönetimini üstlenmesi söz konusudur (İlter ve Deveci, 2013: 83). Yönetim Sözleşmesinin temel konusu yerli işletmenin sermaye veren yabancı işletmeye yönetim know-how sağlamasıdır (Kotler ve Amstrong, 1994: 623).

2.5.3.Yatırıma Dayalı Uluslararası Pazara Giriş Stratejileri

2.5.3.1. Ortak Girişim

İki veya daha fazla firmanın yeni bir yasal ortaklık gerçekleştirmesidir. Ortak girişim, yerel bir işletme ile yabancı

uluslu işletmenin oluşturdukları mülkiyeti, faaliyetleri, sorumlulukları, finansal riskleri ana işletmelerden ayrı olan üçüncü bir işletmedir. Girilmek istenilen ülkede yerel bir ortak ile gerçekleştirilecek ortak girişimde, işletmeler yönetimi ortaklıktaki hisseleri oranında bitlikte yürütürler (Altınbaşak vd., 2008: 349).

2.5.3.2. Doğrudan Yabancı Yatırım

İşletmenin ana ülke dışında fabrika satın alma veya doğrudan yatırım suretiyle tesis kurmasıdır (Keegan ve Green, 2011: 259).

Doğrudan yabancı yatırımların bir diğer şekli ise portfolyo yatırımdır. Portfolyo yatırım şeklinde yabancı hisse senedi veya bono almak suretiyle finansal ortaklık kurulmasıdır (Czinkota ve Ronkaınen, 1994: 439).

2.5.3.3. Uluslararası Şirket Birleşmesi ve Satın Alımları

Şirket birleşmesi, birden çok şirketin güç ve varlıklarını yeni bir şirket kurma yolu ile bir araya getirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Birleşmelerde kurulan yeni şirket iki tarafın ortak yönetimine tabidir. Satın alma ise bir şirketin bir başka şirketin tamamını veya bir kısmını kendi bünyesine almasıdır (Cengiz vd., 2003: 21-36).

3. Kültür, Kültürel Faktörler Ve Etkileri

3.1. Kültür Kavaramı Ve Tanımı

Bugün dilimizde ve gündelik yaşamda çok fazla kullanılan “kültür” kelimesi, insanı ve insana ait olan her şeyi tanımlayan ve

içine alan oldukça önemli bir ögedir. Kültür, insanın yaşam alanında hafızasını oluşturan ve onun yaşamdaki değerler bütününü ifade eden bir kavramdır. Kültüre dair birçok tanım olmakla birlikte, Türk Dil Kurumu'nun (1999: 300) tanımına göre Fransızcada "culture" şeklinde yer alarak dilimize gelen "kültür", "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" anlamlarına gelmektedir.

Kültüre dair literatürde birden çok tanım bulunmakta ve bu tanımlar temelde kültürün "maddi" ve "manevi" değer yönü üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kültürün maddi yönü daha çok gözle görülebilir alanda kültürü yansıtan öğelerin varlığını ifade etmektedir. Bunlar anıtlar, evler, müzeler gibi taşınamaz; fakat varlığı belirli olan şeyleri kapsamaktadır. Kültürün manevi yönü ise görünemeyen, fakat varlığı hissedilen dil, gelenek, şive, ağıt gibi öğelerden oluşmaktadır. Hem maddi hem de manevi kültür temelde birbirini besleyen ve birbirinden beslenen iki kavramdır (Barın, 2003: 311-317).

Kültürün oluşma süreci zaman alan ve kümülatif olan bir olgudur. İnsanın var olduğu her alanda yaşam biçimi, hayata bakış açısı, bilgi ve deneyimleriyle oluşturduğu kültür nesnesi zamanla birikim göstererek bir karakter kazanmaktadır. Bu nedenle kültürün zaman çizelgesinde olgu ve durumların süreçlerden geçerek yayılması ve kültürü oluşturması durumu gözlenmektedir. Bir toplumun kültürel birikimine bakarak, o toplumun genel yapısı ve medeniyeti hakkında bilgi sahibi olunabilmektedir. Kafesoğlu (1998), medeniyetin kültürden doğduğunu söylemiştir. Bu söylemin

arka planında medeniyetin oluşması noktasında kültürün "kümülatif" özelliğinin olduğu, kültürel öğelerin bir araya gelerek bir nitelik oluşturduğu fikri bulunmaktadır. Kültürün medeniyetin oluşmasına katkısı noktasında önemli düşünceleri olan Ziya Gökalp, kültürün millilik unsuru barındırdığını, oysa medeniyetin milletlerarası özelliğinin olduğunu ve medeniyet noktasında kültürlerin bir araya gelmesi gerektiğini söylemiştir. Dili kültürün en önemli öğesi sayan Gökalp, milletin duygu ve düşüncelerini yansıtan en önemli araç olan dilin kültüre yardımcı bir unsur olduğunu ve kültürü beslediğini söylemektedir (Kafesoğlu, 1998: 16). Özetle Ziya Gökalp'e göre kültür, bir toplumun milli karakterli örf, adet, gelenek, görenek, estetik ve dini değerlerinin tümüdür (Şimşek vd., 2016: 33-34).

Kütür kelime olarak Latince kökenli olup "colere" veya "cultura" fiilinden kaynaklandığı, "ekip-biçmek", "bakmak" veya "yetiştirmek" anlamlarına gelmektedir.

Kültür, kavram olarak çoğunlukla uygarlık kavramıyla karıştırılmış, insanlığın genel ilerleyişine bağlı olarak kuşaktan kuşağa aktarılan miras şeklinde ele alınmıştır.

Kültürle ilgili ortak bir tanım bulunmamaktadır. Kroeber ve Kluckhohn tespit ettiği yalatmıştan fazla tanımı yedi kategoride toplamışlardır.

1-Betimsel,

2-Tarihsel,

3-Normatif,

4-Psikolojik,

5-Yapısal,

6-Genetik Özellik,

7-Eksik Tanım.

Gustav Klemn'e göre kültür, bir toplumun bilgi, beceri, yetenek ve sanatına bağlı olarak gelişen topyekûn yaşam sitilidir.

Voltaire'e göre kültür, bir insan topluluğunun zekâsının oluşumu ve gelişimidir.

M. Mac Ivera'a göre kültür, felsefe, edebiyat ve din gibi toplumun paylaştığı ortak değerlerdir.

Taylor'a göre kültür, toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) gelenek-görenek, bilgi, yetenek, beceri, sanat ve alışkanlıkların bütünü (Güvenç, 1999: 101).

Hofstede'ye göre kültür, insan gruplarını birbirinden ayıran kolektif bir zihinsel programlamadır (Hofstede, 2000: 2). Kültür, bir toplumun hayat biçimi şeklinde sembolize edilen örf, adet, gelenek, görenek, iman, ahlak, bilgi, teknik, araç, gereç gibi maddi ve maddi olmayan değerlerin tümüdür (Barlas, 1983: 222).

3.2. Kültürel Boyut

Kültürün ulusal, coğrafi ve benzeri özelliklerinden kaynaklanan farklı ve benzer özelliklerinin çok fazla olması sebebiyle bu sahada yapılan araştırmalar genellikle gruplandırılarak yapılmaya çalışıldığını söyleyebiliriz. Bu çalışmaların başında gelenlerin birkaçı Geert Hofstede (Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi-Hofstede's Cultural Dimensions Theory), Trompenaars'ın kültürel özellikler ile House vd. tarafından yapılan GLOBE (Global

Leader ship and Organizational Behavior Effect iveness-Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranışın Geçerliliği) çalışmaları görülmektedir.

3.2.1. Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi

Hofstede'nin 1960'lı ve 70'li yıllarda oluşturduğu teorinin ilk hali 4 farklı boyut içermektedir (Hofstede, 1984).

Güce uzaklık endeksi (Power Distance İndex, PDI): Bir organizasyonun veya sosyal yapının üyelerinin güç dağıtımı ile ilgili düşüncelerini sorgular ve gücün eşit mi yoksa dengesiz mi dağıtıldığı şeklinde iki uçtan hangisine daha yakın olunduğunu bulmayı hedefler.

Bireysellik (Individualism, IDV): Topluma bireylerin ne kadar dâhil olduklarını ölçmek için kullanılır.

Belirsizliği göz ardı etme endeksi (Uncertainty Avaoidanceindex, UAI): Bir sosyal organizasyonun belirsizlik veya muğlaklığa karşı ne kadar hoş görüşü olduğunu gösteren endekstir.

Erlik (Masculunity, MAS): Cinsiyetler arasındaki rollerin duygusal olarak nasıl dağıtıldığını belirleyen endekstir.

Yukarıdaki şekilde sıralanabilecek orijinal 4 boyuta ilave olarak daha sonra Hofstede, çalışanlarında uzun /kısa dönem motivasyonları da beşinci boyut olarak eklenmiştir (Hofstede, 2001).

Uzun dönem odaklılık (Long Term Orientation LTO): Zaman ufukları sorgulanmakta ve toplumsal organizasyonların uzun veya kısa vadeli beklenti, hedef veya planları olmasına göre ölçülmektedir.

Heveslilik ve kısıtlılık (Indulgence Versus Restraint, IVR): Bir topluluğun üyelerinin heva ve heveslerini ne kadar kontrol altında tutabildikleridir.

3.2.2. Trompenaars' a Göre Kültürel Boyut

Trompenaars 1994 yılında, insanların birbirleri ile ilişkilerini temel alan beş farklı kültürel boyut tanımı yapmıştır.

Evrensellik-Durumsallık: Evrensellik genel olarak her zaman ve her yerde geçerliliğini koruyacak ilkelerin benimsenmesi ve uygulanması olarak bilinmektedir. Durumsallık ise, fikirlerin ve uygulamaların çevresel şartlara bağlı olarak değişebileceğidir.

Bireysellik-Toplumculuk: Bireyci anlayışında insanların bir birey olarak değerli olduğu kabul edilirken; toplumcu anlayışta birey ancak bir toplumun üyesi olarak belirli bir değere sahiptir.

Nötr-Duygusal Olma: Dünya üzerindeki Nötr kültürlerin yaşadığı ülkelerde insanlar karşılıklı ilişkilerde genellikle duygularını açığa vurmamaktadırlar. Duygusal kültürün hâkim olduğu ülkelerde ise insanlar duygularını farklı çeşitlerde açığa vurmaktadırlar.

Özel-Yaygın Olma: Özel kültürün etkisinde olan insanlar, diğer insanlarla ilişkilerinde belirli bir çizgiyi takip etmekte, belirli kurallara bağlı olarak hareket etmeyi tercih etmektedirler. İnsanlarla ilişkilerde kuralcılıktan ve emir vermekten uzak bir anlayış sergilenen toplumlarda ise, yaygın kültürün daha ağır bastığı söylenebilmektedir.

Başarı-Övgü: Başarı kültürlerinde; statülerin oluşumu, kişilerin kendi uğraşlarıyla ulaşmakta olduğu ve yeteneklerine göre belirlendiği kültürlerdir. Statülerin başarıya ya da yeteneğe göre değil de kişilik, soy, para veya ünvana göre belirlendiği kültürler ise övgü kültürleridir (Bakan, 2003: 360-363).

3.2.3. GLOBE'ye Göre Kültürel Boyut

GLOBE (Global Leader ship and Organizational Behavior Effect iveness-Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranışın Geçerliliği) çalışmasında dokuz kültürel boyut tespit edilmiştir.

Belirsizlikten kaçınma: Bir örgütün, geleceğin belirsizliğini azaltmak için sosyal normlara, kurallara ya da bürokrasiye ağırlık verme derecesi.

Güç mesafesi: Bir örgütün üyelerinin gücün eşit olmayan bir biçimde dağıtılmasına ne ölçüde izin verdiğini gösterir.

Kolektivizm I (Sosyal kolektivizm): Örgütsel uygulamaların, kaynakların ortak dağılımını ve kolektif eylemleri teşvik etme ve ödüllendirme düzeyini gösterir.

Kolektivizm II (Grup-içi kolektivizm): Bireylerin örgütlerine duydukları sadakat, gurur ve gösterdikleri uyum düzeylerini gösterir.

Cinsiyet eşitliği: Bir örgütün, üyeleri arasındaki cinsiyet farklılıklarını ve cinsiyet ayrımcılığını ne ölçüde minimize ettiğini gösterir.

Mücadelecilik: Bir örgütteki bireylerin sosyal ilişkilerdeki mücadelecilik, saldırganlık ve iddiacılık düzeyini gösterir.

Gelecek yönelimlilik: Bir örgütteki bireylerin planlama, geleceğe yatırım yapma ve mutlulukları erteleme gibi gelecek-odaklı davranışlar sergileme eğilimlerini gösterir.

Başarıya yönelimlilik: Bir örgütün, grup üyelerinin başarımlarını arttırmalarını ve mükemmelliği ödüllendirme düzeyini gösterir.

İnsancıllık: Bir örgütteki insanların, adil olma, başkalarını düşünme, dost, cömert ve başkalarına karşı kibar ve ilgili olmalarının özendirilme düzeyini gösterir (Hill, 2002: 99).

3.3. Kültürel Faktörlerin Uluslararasılaşma Stratejileri Üzerine Etkileri

Mendenhall (1995: 79), uluslararası faaliyetlerde bulunmak isteyen işletmelerin, birçok kültürel faktörleri göz önünde bulundurması, değişkenleri dikkatli bir şekilde takip edip, olası değişikliklerden haberdar olması ve gerekli değişiklikleri yapması gerektiğini ifade etmektedir. Kültür, insanı ve toplumu her alanda etkilediği gibi pazarlama ve satış noktasında da etkiler ki, ürün ve hizmetlerin satılması özellikle uluslararası pazarda çeşitli kültürel dengelere bağlı olarak değişiklik göstermektedir.

Dünya üzerinde her insan belli bölgelerde ve o bölgenin kültürü ile yetişmektedir. İnsanların ihtiyaçları kültüre göre değişiklik gösterebileceği gibi ihtiyaçlar doğrultusunda üretilen ürünlerin cinsi, sayısı, nitelik ve niceliği de kültürden etkilenmektedir. Bu nedenle her ürün her bölgede bir tüketici kitlesi bulamaz. Bu nedenle uluslararası pazarlama kültürel faktörlerden çokça etkilenmektedir. Çalışmamızda bu etki pazarlama karmasının

öğeleri olan “ürün”, “fiyat”, “tutundurma” ve “dağıtım” açısından ele alınmaktadır.

3.3.1. Ürün Açısından

Kültür, her bölgenin kendine has bir yapı oluşturmasını; bu yapının da insanın yemek alışkanlıklarından yaşamının her alanına tesir etmesini sağlamaktadır. Bir bölgenin coğrafi koşulları, iklimi, o bölgenin değer yapısı, inançları ve çeşitli tüm özellikleri ile üretim alışkanlıkları paraleldir. Bölge insanı bölge üretimine oldukça etki etmektedir. Uluslararası pazarda bir ürünün üretilmesi sürecinde bölge insanının o ürünü alış durumu, yani hedef kitlenin tüketim durumu göz önüne alınmaktadır. Hedef kitlenin durumu sadece ekonomik olarak değil, kültürel olarak da göz önüne alınır. Örneğin; dini inanışı İslamiyet olan bir ülkede domuz yağı ve katkısı olan ürünlerin satılması oldukça zordur. Bu ürünler yeterince Pazar bulamaz ve bu durum üzerindeki temel neden de dini kültürün pazarlamaya doğrudan etki etmesi kaynaklıdır. Aynı şekilde Hristiyanlığın üç mezhebinde de yasaklar hususunda farklılık vardır. Katoliklerde domuz yağı ve boğulmuş hayvan etleri helal sayılırken; Ortodoks ve Protestanlar haram saymaktadırlar. Dünya üzerinde en fazla Ortodoks Avrupa’da, Protestan ise Kuzey Amerika’da bulunur. Ortodoksların ve Protestanların çoğunluk gösterdiği kesimlerde domuz yağı ve boğulmuş hayvan eti ticareti yapıldığında buradaki alıcı kitlenin az olması veya hiç olmaması sebebiyle bir Pazar oluşması beklenemez (Kozlu, 1998: 107).

Bir bölgedeki insanın o bölgeye ait konuşma dili, yaşam biçimi, bölgenin özelliklerini kendi içine sindirmesi bir alışkanlığa dönüşür ve başka bir bölgedeki insanın alışkanlıklarını

yadırgayabilir. Bu yadırgama durumu “etkilenme” ve “çatışma” olmak üzere iki şekilde de değişmektedir. Genellikle gelişmiş ülkelerde ekonominin gelişmesi, yaşam şartlarının rahatlığı, özgürlük düşkünlüğü gibi durumlar kişilerin daha kendilerine göre düzenli bir yaşamlarının olmasına ve bireyselliklerinin ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Oysa daha az gelişmiş ülkelerde ise kişilerin daha baskın, totaliter bir tutum içerisinde katı bir alışkanlıklarının olduğu görülür. Bu durum bireylerin yaşam tarzlarının bir noktada çatışmasına neden olabilir. Örneğin; Avrupa’da bireylerin daha rahat yaşadıkları, kıyafet anlamında her türlü giyindikleri görülmektedir. Oysa tam tersi İslami coğrafyada, İran gibi ülkelerde kapalılığa daha fazla önem verilmektedir. Bu durumda iki ülkenin vatandaşı turizm çerçevesinde bir araya geldiklerinde giyim-kuşam noktasında bir çatışmaya uğrayacaklardır. Bu durumda az gelişmiş ülkelerde ürün satışında kültürün daha etkili olduğu görülecektir. İran, Irak vb. ülkelerde giyim sektöründe özgür bir tutumla her ürünün talep görmeyeceği, bu nedenle kültürün buradaki ürün alımını çeşitli noktalarda kısıtladığı görülmektedir. Kültürdeki önyargılar, savaşlar, siyaset ve insanın bakış açısı herhangi bir ürün veya hizmetin bölgeye satış durumunu etkilemektedir. Örneğin; son yıllarda İsrail’in işgalci politikası birçok Müslüman ülkede İsrail ürünlerinin boykot edilmesine neden olmuş, ilgili ülkelerde ürün satış miktarları giderek düşmüştür (WEB_1).

Mc Donald’s Quarter Pounder sandviçini Çin pazarı için Asya usulü tavuk menüsü yerine, yöresel kültürde çok tercih edilen pirinç ve (gücü, lüksü ve çekiciliği simgeleyen) dana etini kullanarak yerele özgü yenilik geliştirdi (Keegan ve Green, 2011: 394).

3.3.2. Fiyat Açısından

Uluslararası pazarda ürün fiyatlandırması yerel pazardan oldukça farklı gelişmektedir. Yerel pazarda kendi ülkesi içerisinde hizmet üreten işletmeler, fiyatlandırmada sadece ülke içerisindeki dinamikleri göz önüne alırken, uluslararası pazarda fiyatlandırma hususunda; ürün çeşitliliği, döviz kurları, fiyat artış gücü gibi birçok etmen etkili olmaktadır. Bir ülkede x bir ürün konusunda çeşitliliğin fazla olması; o ürünün fiyatının düşük olmasını sağlar. Örneğin; Türkiye'de Karadeniz bölgesinde çay, fındık, keten üretimi yapılmaktadır. Ürünler bu bölgede dolayısıyla oldukça fazla bulunduğu için düşük bir fiyata satılır. Fakat Türkiye genelinde ve yurt dışı ihracatında ürünün az olduğu bölgede talep dengesi de göz önüne alınarak fiyatlandırması yüksek düzeyde olacaktır (Barış, 2017: 23).

Uluslararası fiyatlandırma yaklaşımları da farklılık göstermektedir. Japon tipi fiyatlandırmada maliyetlerin sürekli düşürülmesi odaklı çalışmalar yer almaktadır. Ürünü daha az maliyetle pazarda satarak daha fazla kar elde etme amacı güdülür. Amerika fiyatlandırma yaklaşımında ise ürünün tasarlanması sürecinde değişikliklere bağlı olarak fiyatlandırmada oynama olur. Bu nedenle sürekli maliyet düşürmek yerine, ürün bazlı tercihler yapılmaktadır (Burca, Fletcher ve Brown, 2004: 241).

Kriket sporunun kültüre dönüştüğü Hindistan'ın ayakkabı pazarına Reebok firması hâkim durumdadır. En fazla sattığı ürün ise bir memur maaşına denk, inekle rekabete eden, 2.500 rupi den satılan pahalı kriket ayakkabısıdır. Bu ürün prestij göstergesi haline gelmiş durumdadır (Keegan ve Green, 2011: 321).

3.3.3. Tutundurma Açısından

Uluslararası pazarda tutundurma çalışmaları, bir ürünün daimî olarak pazarda alıcı kitlesinin olmasını ifade etmektedir. Tutundurma temelde reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme ve kişisel satış faaliyetleri kapsamında yürütülür. Bir ülkenin kültüründe bulunan özellikler bu dört faaliyetin tutundurma kararları üzerinde ne şekilde etkili olacağını belirler. Örneğin; teknolojinin çok fazla gelişmediği bir ülkede TV reklamlarının, internet reklamları, internetten satış gibi durumların pazarlamada hiçbir etkisi yoktur. Afrika ülkelerini ele alırsak, ekonomik durumun iyi seyirde olmaması ve halkın alım gücünün yüksek olmaması nedeniyle Afrika'da TV reklamlarının ve internet satışının istenen düzeyde olması beklenmez. Bu nedenle bu bölgede satılacak x ürün için işletmenin tutundurma faaliyetlerinde bu iki faaliyete yer vermesi anlamsızdır. Bir ürünün uluslararası pazarda tutunması için reklamların, PR çalışmalarının ve ürün tanıtımının olabildiğince genel ve evrensel ilkeler ışığında yapılması gerekmektedir. Fakat bu durum ürüne dair dikkat çekici bir özelliği ortaya çıkarma noktasında eksik kalacağı için uluslararası pazarda "kültürel unsurlar" göz önüne alınarak pazarlama stratejisi "global", "glokal" ve "yerel" olmak üzere üç şekilde yapılmalıdır. Global ürün tanıtımında evrensel ve standart bir profil oluşturulurken, aynı ürün glokal olarak tasarlandığında ise ülkeye göre, ülkenin gelenek ve kültürüne göre tasarlanacaktır. Yerel pazarlamada ise ülke kendi içerisinde bölümlendirilip ürünün kendi pazarında özel mesaj içerikli tanıtımı yapılabilecektir (Rugman and Hodgetts, 2000: 36).

Brezilyanın önde gelen eyaletlerinden birinin başkenti olan 12 milyonluk sanayi merkezi sayılan Sao Paulo'da açık hava

reklemları yasak, reklamcılar asansör ve tuvalet gibi kapalı alanların iç mekanları ile dijital medya üzerinde yoğunlaşmak zorundadır (Keegan ve Green, 2011: 432).

3.3.4. Dağıtım Açısından

Üretici ile müşteri arasındaki iletişimi ifade eden dağıtım kanalı, üreticiden çıkan ürünlerin aracılar aracılığı ile müşteriye / tüketiciye ulaşmasını ifade etmektedir. Pazarlama sürecinde dağıtım; bölgeye, ürünün niceliğine, ulaşım koşullarına, ulaşım ekipmanlarına göre değişebilmektedir. Uluslararası pazarlamada ürünün dağıtımında firmanın çokuluslu bir yapıdan meydana gelmesi oldukça önemlidir. Dağıtım yapılacak olan ülkelerde firmanın yerel şubelerinin olması, tüketiciye ürünün ulaşımını hızlı ve güvenli şekilde sağlayacağı için ürün daha fazla talep alabilmektedir (Yüksel, 1999: 112).

Dağıtım faaliyetlerinin temel amacı tüketiciye ulaşmaktır. Bunun yanında stok durumlarını kontrol etmek ve stok maliyetini azaltmak da amaçlar arasındadır. Çok uluslu bir firma ülke içerisinde kendi kanallarını kuracak bağlantılara sahip olduğu için firmanın stok maliyetleri de oldukça aza inecektir (Özalp, 1998: 10).

Çin'de 1998-2005 yılları arasında Çinde yerleşik firmaların doğrudan doğruya satış yapmaları yasaktı. Bu dönemde Amerikan firması olan Amway 2 milyar dolarlar satışla satışlarını üçe katlayarak Pazar payını büyütmede eşsiz bir fırsat yakalamıştır (Keegan ve Green, 2011: 353).

Sonuç

Uluslararasılaşma stratejilerinin geliştirilmesinde öncelikli olarak, insan ihtiyaçlarıyla doğru orantılı olarak üretilen ürünlerin mübadele sürecinde yapılan satış odaklı faaliyetlerin sevk ve idare edilmesini ifade eden pazarlama yönetimi dikkat çekmektedir. Her işletme kâr amaçlı bir yapıya sahip olduğu için pazarlama yönetimi, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmelerini sağlayan stratejiler bütünüdür.

Uluslararasılaşmada, pazarlama yönetimi yerel ağ içerisinde olabildiği gibi ürün ve hizmetlerin uluslararası alanda satışı ile "uluslararası pazarlama" yönetimi adını almaktadır. Özellikle küreselleşen dünyada ulaşım ağının gelişmesi, dünya pazarına açılmayı kolaylaştırdığı için uluslararası pazarlama kavramı da ön plana çıkmaktadır.

Uluslararası pazarda tıpkı yerel pazarda olduğu gibi bir ürünün hedef kitlesi vardır. Ürünün tüketicisi olan bu hedef kitlenin beklentileri, istek ve ihtiyaçları ürünün satılmasını oldukça etkiler. Hedef kitle dolayısıyla çevresel faktörlerin satış ve pazarlama sürecinde oldukça etkili olduğu görülür.

Uluslararasılaşmada etkili olan çevresel faktörlerden biri de kültürdür. Kültür bir toplumun geçmişten günümüze biriktirdiği, inanç ve geleneklerle de yoğrulan maddi manevi birikimdir. Kültürün maddi yönü daha çok gözle görülebilir alanda kültürü yansıtan öğelerin varlığını ifade etmektedir. Bunlar anıtlar, evler, müzeler gibi taşınamaz; fakat varlığı belirli olan şeyleri kapsamaktadır. Kültürün manevi yönü ise görünemeyen, fakat varlığı hissedilen dil, gelenek, şive, ağıt gibi öğelerden oluşmaktadır.

Hem maddi hem de manevi kültür temelde birbirini besleyen ve birbirinden beslenen iki kavramdır.

Uluslararası pazarda kültür; insanların yerel özelliklerine hitap eden, ülkelerin kendi içerisinde kurallar koymasına neden olan bir öğedir. Kültürün bu özelliği de uluslararası pazara açılan bir işletmenin pazarlama politika ve stratejilerini etkilemektedir. Bu etkiler genel olarak pazarlama karmasının "kutsal dörtlü" olarak adlandırılan "ürün", "fiyat", "tutundurma" ve "dağıtım" ögeleri üzerinde kendini göstermektedir.

Kültürel faktörler, işletmelerin uluslararasılaşma stratejilerinde kültürel boyutların keskinliğini hesaba katarak karar vermeye zorlamaktadır.

Kaynaklar

Akat, Ö. (2001). *Uluslararası pazarlama karması ve yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

Albaum, G., & Duer, E. (2011). *International marketing and export management* (7th ed.). England: Prentice Hall.

Altınbaşak, İ., Aytekin, Ç., & Köksal, M. (2008). *Küresel pazarlama yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Bahçe, A. S., Uslu, A., & Sevim, N. (2013). *Kişisel satış teknikleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bakan, İ. (2003). Dış ticarette iletişim. H. Ç. Bedestenci & M. Canıtez (Ed.), *Dış ticaret işlemleri ve uygulamaları* içinde (s. 241-266). Ankara: Gazi Kitabevi.

Barın, E. (2003). Yabancılara Türkçe öğretiminde temel söz varlığının önemi. *Türklük Bilimi Araştırmaları Dergisi*, (14), 311-317.

Barış, G. (2017). *Perakende mağaza yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Barlas, T. (1983). *Toplum bilimlerine giriş* (3. baskı). Ankara: Savaş Yayınları.

Bekâr, S. (1995). Sosyal pazarlama. *Toplum ve Hekim Dergisi*, 10(4), 78-90.

Bilgin, Z., & Sağlık, Ö. D. (2012). Satın alma davranışında reklamın ve reklam türlerinin önemi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 65-74.

Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4(2), 2-7.

Burca, S., Fletcher, R., & Brown, L. (2004). *International marketing: An SME perspective*. İngiltere: Pearson Education.

Bursalıoğlu, Z. (1991). *Eğitim yönetiminde yapı ve uygulama*. Ankara: Papatya Yayınları.

Cengiz, E., Ayyıldız, H., & Yalçın, K. (2003). *Uluslararası pazarlara giriş stratejileri*. İstanbul: Der Yayınları.

Cooper, R. (1993). *Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch*. Cambridge: Perseus Books.

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (1994). *International marketing* (4th ed.). Washington: Dryden.

Çakır, V. (2015). Reklamların beğenilmesinin tüketicilerin marka tutumlarına etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (34), 663-687.

Douglas, S. P., & Craig, C. S. (2000). *International marketing research* (2nd ed.). New York: Wiley.

Erbaşlar, G. (2014). *Pazarlama yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Erol, İ. (1998). *Uluslararası pazarlama*. Manisa: Emek Matbaacılık.

Ersun, N., & Arslan, K. (2011). Turizmde destinasyon seçimini etkileyen temel unsurlar ve pazarlama stratejileri. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 31(2), 229-248.

Günay, G. N. (2001). Global pazarlama kavramının getirdikleri: Kavramı kavrayabildik mi? İzmir imalat sanayiinde

uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (5), 2-3.

Gürel, E. (1998). Etken bir satış geliştirme tekniği: Fuarlar. *Ekonomik Vizyon Dergisi*, (31), 2-3.

Güvenç, B. (1999). *İnsan ve kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Hill, C. W. L. (2002). *International business*. U.S.A.: McGraw-Hill-Irwin.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (2nd ed.). Beverly Hills, CA: SAGE Publications.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). Long versus short-term orientation: New perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493–504.

Hollensen, S. (2011). *Global marketing: A decision-oriented approach* (5th ed.). England: Prentice Hall.

İlter, B., & Deveci, A. (2013). *Uluslararası pazarlama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

İslamoğlu, A. H. (1992). Global pazarlama. *Pazarlama Dünyası*, (34), 1-10.

Keegen, W. J., & Green, M. C. (2015). *Global marketing* (7th ed., R. Tatlıdil, Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1994). *Principles of marketing*. New Jersey: Prentice Hall.

McCarthy, E. J. (1964). *Basic marketing*. U.S.A.: Irwin.

Odabaşı, Y. (2000). *Satışta ve pazarlamada müşteri ilişkileri yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayınları.

Özcan, M. (2010). *Uluslararası pazarlama* (3. baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

WEB_1. (2016). Boykot. Erişim adresi: http://eminearslaner.com/boykot.pdf (Erişim tarihi: 03.04.2018).

WEB_2. (2014). Pazarlama ilkeleri 7. hafta. Erişim adresi: http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/66199/35761/pazarlamailkeleri_7.hafta.pdf (Erişim tarihi: 02.02.2018).

BÖLÜM XXIII

Gig Ekonomisi Bağlamında Nietzsche'nin İnsan Anlayışı: Özgürlük, Değerler ve Yeni Çalışma Düzenleri

Nurdanur TAVLAN SOYDAN[1]

1. Giriş

2009 yılından önce "Uber" kelimesi, yalnızca Almanca'da "üstünde" veya "süper" anlamına gelen bir sözcük olarak hatırlanıyor ve daha çok Friedrich Nietzsche'nin insan anlayışıyla ilgili yazılarıyla ilişkilendiriliyordu. Nietzsche'nin "Ubermensch" (üstinsan) kavramı, bireylerin kendi değerlerini yaratarak toplumsal normlardan ve geleneklerden bağımsızlaşan, güçlü ve özgür bir yaşam sürdürmelerini ifade etmek için kullandığı önemli bir terimdi. Ancak bugün "Uber," yalnızca bir kelime olmanın ötesine geçerek 2009 yılında faaliyete başlayan ve dünya çapında bir iş modeli haline

[1] Dr. Öğr. Üyesi Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Bozdoğan MYO, ORCID: 0000-0002-4320-2257

gelen bir sistemi temsil etmektedir. İnsanlar Uber'i, kendi araçlarıyla çalışarak bağımsız bir gelir elde etme fırsatı olarak görseler de, bu yeni iş modelinin Nietzsche'nin insan tipleri bağlamında gerçekten bağımsızlık vadedip etmediği bu çalışmanın temel sorusunu oluşturmaktadır.

Dijital platformlar ve gig ekonomisi, iş gücü piyasasını yeniden şekillendirerek, geleneksel iş yapma biçimlerinden farklı bir şekilde bireylerin bağımsız çalışabileceği yeni fırsatlar sunmaktadır. Ancak, bu yeni iş modelinin arkasındaki büyüme hırsı ve finansal stratejiler, çalışanları adeta endüstriyel girdiye dönüştüren bir iş gücü modeli yaratmış olabilir mi? Nietzsche'nin üstinsan kavramı, bireyin özgürlüğünü, bağımsızlığını ve kendi iradesine dayanarak değer yaratmasını savunurken, gig ekonomisinde bu özgürlüğün ne kadar sürdürülebilir olduğu hala tartışma konusudur. Uber gibi platformlarda çalışanlar, ilk bakışta Nietzsche'nin "üstinsan" idealini yansıtıyor gibi görünse de bu sistemin onları özgür bireyler olmaktan çok, dijital altyapılar aracılığıyla kontrol edilen, esnek ancak aynı zamanda güvencesiz bir iş gücüne dönüştürdüğü söylenebilir.

Gig ekonomisinin çalışanlar açısından etkilerine yönelik yapılan çalışmalarda Joshi, vd., (2024) bu piyasanın çalışana sunduğu esneklik ve bağımsızlık imkânı ile etik kaygılar arasında bir denge kurulması gerektiğini ve yalnızca piyasadaki talebi karşılamaya odaklanmayan aynı zamanda adil, eşitlikçi ve iş gücünün de refahını önceliklendiren bir sistem haline getirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Uysal ve Boyraz (2024) Türkiye'de Armut uygulaması üzerinden çalışan bağımsız çalışanlarla yaptığı görüşmeler sonucunda sistemin özerklik paradoksu ya da sahte

özgürlük olarak adlandırılabilecek olguların oluşmasına neden olabileceğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Hickson (2023), gig ekonomisinin, çalışanları geleneksel iş gücüne kıyasla güvencesiz ve belirsiz çalışma düzenine soktuğunu ve onları daha az özgür ve savunmasız kıldığını savunmaktadır. Zipperer, vd.,'nin (2022) ABD'de geçici çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmalarında asgari ve fazla mesai ücreti, işsizlik sigortası, işçi tazminatı, ücretli hastalık izni, ücretli aile izni, sosyal güvenlik hakları ve sendika hakkı konularında hiçbir bağımsız çalışanın korumaya sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada, Nietzsche'nin insan anlayışındaki farklı tipler olan Sürü İnsan, Özgür İnsan ve Üstinsan kavramları temel alınarak, gig ekonomisinin iş gücü üzerindeki etkileri incelenmiş; çalışanların bu yeni ekonomik düzende nasıl şekillendiği ve gerçekten özgür olup olmadıkları sorgulanmıştır. Nietzsche, insanın kendi değerlerini yaratabilmesi, geleneksel normları aşabilmesi ve özgür bir varlık haline gelebilmesi gerektiğini savunur. Ancak gig ekonomisinde bireylerin gerçekten bağımsız olup olmadıkları ya da dijital platformların denetimi altında yeni bir "sürü insan" türü haline gelip gelmedikleri tartışmaya açıktır. Geleneksel iş gücü piyasasının ötesine geçen bu sistem, bireylere esnek çalışma saatleri, bağımsızlık ve kendi işlerini seçme özgürlüğü sunduğunu iddia etmektedir. Fakat bu yeni model, iş güvencesinin eksikliği, düzensiz gelir yapısı ve platformların algoritmik kontrolü gibi önemli sorunları da beraberinde getirmektedir. Tüm bunlardan hareketle bu çalışmada, gig ekonomisinin yeni çalışma düzenine dair eleştirel bir bakış açısı sunulması amaçlamaktadır.

2. Gig Ekonomisine Genel Bir Bakış

Gig ekonomisi, bireylerin ve kurumların geçici ve belirli ihtiyaçlarına yönelik olarak gerçekleştirilen kısa süreli iş ilişkilerini tanımlamaktadır. Gig ekonomisi, bireysel müşterilere yönelik kısa süreli ve kişiselleştirilmiş hizmetlerin önem kazandığı bir iş modeli olarak, endüstriyel dönüşümle paralel şekilde dönüşüm geçirmektedir. Endüstriyel dönüşümün esnek ve otonom sistemler aracılığıyla bireysel deneyimleri iyileştirme kapasitesi (Duran, 2024), gig ekonomisinin dijital platformlar üzerindeki yapısal gelişimini hızlandırmıştır. Aynı zamanda insan ve makine iş birliğine dayalı üretim modelleri, gig ekonomisinde çalışanların rollerini yeniden tanımlamakta ve bu çalışanların platformlar aracılığıyla esnek bir şekilde iş süreçlerine katılımını teşvik etmektedir.

Kavramın kökenine bakıldığında, eğlence sektöründeki canlı müzik performanslarına dayandığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, bir mekânda yapılacak performansı yerine getirmek üzere, farklı türlerde müzik icra edebilen müzisyenlerin grup lideri tarafından seçildiği belirtilmektedir. Bu seçim sürecinde güvenilirlik önemli bir rol oynamaktadır. Müzisyenlerin sergilediği canlı performansların genellikle tek seferlik olduğu, ancak başarılı bir icra durumunda tekrarlanabileceği ya da düzenli bir yapıya dönüşebileceği (Ruyter ve Brown, 2019: 16) ifade edilmektedir.

Gig ekonomisi, çalışanların belirli projeler veya işler için geçici olarak hizmet sunduğu ve tam zamanlı iş sözleşmelerinden ziyade iş başına anlaşmaların yapıldığı bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bu ekonomi modeli, yemek dağıtımı ve taksi hizmetlerinden programlama ve mühendislik gibi yüksek vasıf

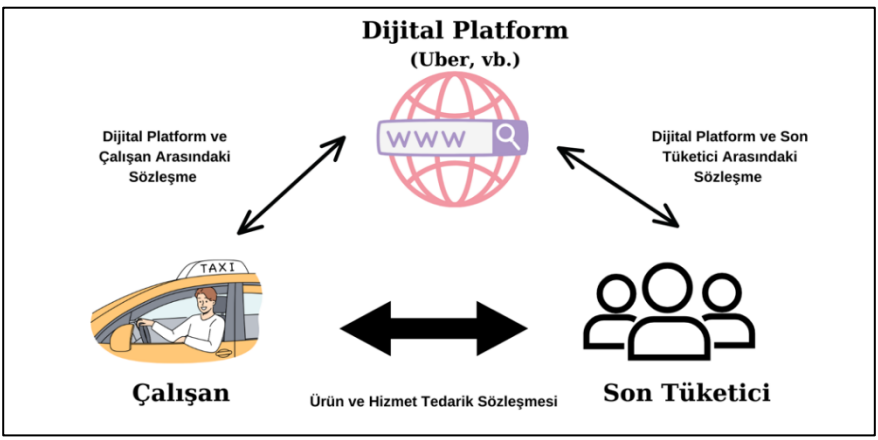
gerektiren işlere kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Sinicki, 2019: 2). Gig ekonomisi bağlamında emek platformları, genel olarak iki ana başlık altında sınıflandırılmaktadır: Çevrim içi iş modeli [crowdwork] ve talep odaklı çalışma modeli [work on demand]. Çevrim içi iş modelinde, platformlar aracılığıyla kullanıcılar iş tekliflerini paylaşmakta, görevler dijital ortamda yerine getirilip tamamlanmaktadır. Bu sistemde, platformun temel işlevi, işveren ile çalışanı buluşturmakla sınırlı kalmaktadır. Diğer yandan, talep odaklı model, daha çok fiziksel işlerin gerçekleştirilmesine yönelik, daha geleneksel yöntemleri içermektedir (De Stefano, 2017: 472). Örnek olarak, ulaşım alanında Uber ve Lyft, yemek dağıtımında Deliveroo, temizlik ve bakım hizmetlerinde Handy; çeviri, grafik tasarım gibi hizmetlerin sunulduğu Fiverr ve Amazon Mechanical Turk gibi dijital platformlar sıklıkla anılmaktadır. Ayrıca, Etsy ve Airbnb gibi üreticilerin ürünlerini satışa sunduğu ya da gayrimenkullerini kiralayabildiği platformlar da bu sistemin önemli örnekleri arasında yer almaktadır (Duggan, vd., 2022: 2). Getir ve Trendyol Go gibi teslimat hizmeti veren, Bitaksi gibi taksi işletmeleri üzerinden hizmet sunan, Armut gibi temizlik, onarım, nakliyat, özel ders hizmeti sağlayan ve bionluk gibi serbest çalışanların [freelancer] çeviri, grafik tasarım, seslendirme gibi hizmetler verdiği platformlar Türkiye'de gig ekonomisi kapsamında faaliyet gösteren işletmelere örnek olarak verilebilmektedir. Uber, Armut, Deliveroo gibi hizmetler çoğunlukla geleneksel ve fiziksel olarak yerine getirilen işlerin organize edildiği talep yönlü sisteme dahil iken Amazon Mechanical Turk, Bionluk ve Fiverr gibi platformlar ise çevrim içi iş modelinde yer edinen örnekler arasındadır.

Sistem geleneksel iş modellerine kıyasla çalışanlara esnek ve bağımsız çalışabilecekleri iş seçenekleri sunmaktadır. Bir aracı niteliğinde olan dijital platformlar çalışanları sabit ücretli çalışanlar olarak istihdam etmeyip dış kaynaklardan faydalanma perspektifiyle geçici olarak istihdam etmektedir. Bu durum maliyetlerinin düşürülmesi bakımında işletmeler açısından avantajlı görünmektedir (Williams vd., 2021). Mevcut fiziksel varlıklar yani maddi duran varlıklar açısından değerlendirildiğinde ise hizmetin sağlanması aşamasında ihtiyaç duyulan varlıklar çalışanlar tarafından temin edilmektedir. Dolayısıyla Uber bir araç filosuna, Airbnb binlerce eve sahip olmamasına rağmen en büyü ulaşım ve konaklama hizmeti veren işletmelere örnek teşkil etmektedir. Ayrıca platformun çalışan seçimleri geçmiş iş deneyimlerini dikkate almadan ve tazminat garantisi olmadan kısa süreli işler için yaptığı düşünüldüğünde çalışanlar açısından dezavantajlı bir durum olarak değerlendirilmektedir (Friedman, 2014).

Gig ekonomisinin sunduğu bu iş modeli çalışanlar açısından bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Düşük ücretler, iş güvencesinin olmaması ve yasal hakların düzenlemelerindeki eksiklikleri bu sorunların bazılarına örnek olarak gösterilebilmektedir (Woodcock ve Graham, 2020: 23).

Gig ekonomisindeki iş ilişkisi, çalışan, dijital aracı ve bireysel ya da kurumsal tüketiciyi temsil eden son tüketiciden oluşan üçlü bir yapı üzerine kuruludur. Şekil 1'de görüldüğü üzere, çalışan ile dijital platform ve dijital platform ile son tüketici arasındaki bağ, taraflar arasında yapılan sözleşmelerle düzenlenmektedir. Çalışan ve dijital platform arasındaki sözleşme, genellikle dijital platforma çalışanın faaliyetlerini denetleme, kontrol etme, işine son verme ya

da platforma erişimini engelleme hakkını da içerecek şekilde çalışanın görev ve sorumluluklarını tanımlamaktadır. Dijital platform ve son tüketici arasında düzenlenen sözleşmede ise, tüketicinin dijital hizmete ya da platforma erişim sırasında kabul etmesi gereken şartlar, ayrıca üretim ya da teslimat sürecinde meydana gelebilecek sorunlarda aracı kurumun yükümlülükleri yer almaktadır (Stewart ve Stanford, 2017: 425).



Şekil 1. *Gig Ekonomisinde Taraflar Arasındaki İlişki*

Uber örneğinden hareketle; dijital platform ve çalışan arasındaki ilişkide Uber şoförleri Uber'in bordrosunda yer almamaktadır fakat uygulamayı kullanarak müşterilere ulaşabilmektedir. Son tüketici ve Uber arasındaki ilişkide ise platform sadece aracılık eden bir konumda bulunmaktadır ve hizmetin doğrudan sağlayıcısı olarak yer almamaktadır. Dolayısıyla tüketici uygulama üzerinden araç çağırdığında Uber yalnızca bu hizmetin erişimini sağlamaktadır. Uber şoförü ve müşteri arasındaki

ilişkide ise ürün/hizmete ilişkin hizmet sağlama odaklı bir sözleşme oluşturulup ve bu sözleşme Uber şoförü müşteriyi varacağı yere teslim ettikten sonra sona ermektedir.

3. Nietzche'nin İnsan Görüşü

Nietzsche, Böyle Buyurdu Zerdüşt adlı eserinde pazar yerinde toplanan halka hitaben, *"Size üstinsanı öğretiyorum. İnsan aşılması gereken bir şeydir. Onu aşmak için siz ne yaptınız?"* (2016: 36) şeklinde bir ifade kullanmıştır. Bu sözlerden hareketle Nietzsche'nin insanla ilgili yaklaşımının, insanın tüm yönlerini (bilgilerini, sanatını, değerlerini, moralini, dinini, eğitimini) sorgulamaya yönelik bir çaba olarak görüldüğü söylenebilmektedir. Nietzsche, insanı çözülmesi gereken bir problem olarak ele alır. Nietzsche'nin insanı her açıdan problem haline getirme isteği, onun gerçekliği olduğu gibi görebilen, kendine özgü bir bakış açısına sahip olmasıyla ilişkilidir (Kuçuradi, 1967: 12). Diğer filozoflardan farklı olarak, Nietzsche'nin insan anlayışında metabolizma, beslenme, iklim, fiziksel egzersizler, cinsellik, dans ve müzik gibi unsurlar da büyük önem taşımaktadır (Baykan, 2000: 137). Nietzsche'nin insan felsefesinde "gücü isteme", "iyinin ve kötünün ötesi", "karamsarlık", "nihilizm", "perspektivizm", "ebedi dönüş", "üstinsan", "moral", "değerler yaratma", "fizik" gibi pek çok kavram yer almaktadır (Kuçuradi, 1967: 95).

Nietzsche'ye göre, insan ruhu ve bedeni iki ayrı varlık olarak görülmemelidir. Zira ruh, yaşamın hareketliliğini sağlayan enerji dolu bir yapıdır ve beden bu enerjiden ayrı düşünülemez. Nietzsche, ruhu ele alırken organizmanın özüne inmektedir ve bu özün insan

varlığının oluşumundaki etkili güç olduğunu belirtmektedir (Baykan, 2000: 66).

Nietzsche'ye göre, insanın doğal bir varlık olduğu ve doğanın bir parçası olduğu unutulmuştur ve bu durum, onun insanı anlayışındaki en önemli sorunu oluşturmaktadır (Kılıç, 2012). O, insanın şimdiye kadar kendi özünü bulmaya yönelik bir çaba içinde olmadığını savunmaktadır (Nietzsche, 2012: 31).

Nietzsche (2008), insanları Sürü İnsan, Özgür İnsan ve Trajik İnsan (üstinsan) olmak üzere üç şekilde sınıflandırmaktadır. Bu insan tiplerini ele alırken, Deccal adlı eserinde, insanlığın varlık sıralamasındaki yerini değil, hangi tip insanın daha yüksek değerlere sahip olması, yaşamaya daha lâyık olması gerektiğini tartışmaktadır. Bu, daha sağlam bir gelecek için hangi insan tipinin yetiştirilmesi gerektiği sorusudur (Nietzsche, 2011: 10). Buradan da anlaşılacağı üzere, Nietzsche hangi insan tipinin daha değerli, daha iyi ve daha sağlıklı bir gelecek için yetiştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

3.1. Sürü İnsan

Sürü insanı, kendi başına bir hastalık taşımayan, fakat yönetilmeye ihtiyaç duyan bir varlıktır. Bu tür insanlar, bir çobana (lider) ihtiyaç duyarlar. Nietzsche'ye göre papazlar, bu tür insanları çok iyi tanımaktadır (Nietzsche, 2012: 76).

Sürü insanı, halk arasında kötü insan ya da yığın insan olarak tanımlanmaz. Bunun yerine, bu kişi "moralli insan" olarak tanımlanır. Sürü insanının değerleri, ona ait olmayan başkaları tarafından belirlenmiştir ve sürü insanı yalnızca bu değerlere göre yaşamak zorundadır. Onlar, toplumun kurallarına ve değerlerine

göre şekillenmekte ve yaşamını bu kurallara uygun şekilde düzenlemektedir (Kuçuradi, 1967: 45-46).

Sürü insanı üç ana tipe ayrılmaktadır: Birinci tip; "eşitlik, özgürlük, kardeşlik" gibi değerlerle halkı birleştiren sıradan insanlardır. İkinci tip; doğa tarafından kendisine cimri davranıldığını düşünen ve çevresindekilerle sürekli acıma ilişkisi kuran insanlardır. Üçüncü tip; çıkarlarını korumak için her türlü yalana başvurabilen, objektif bir insan tipi olarak tanımlanır (Cevizci, 2013: 1469).

Sürü insanı genellikle barışsever, saygılı, dürüst, sadık, güven dolu, yardımsever ve çalışkandır. Fakat, bu tutumları sadece sürüye, kendi gibilerine karşı geçerlidir. Sürü dışındaki insanlara ise düşman, egoist ve acımasız olabilmektedir (Kuçuradi, 1967: 54).

Kuçuradi'nin (1967) genel olarak sürü insana ilişkin tanımlamaları incelendiğinde sürü insanı bakımından moral değerlerin (ahlak) toplum düzenini sağlamak ve uyum için bir araç olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Fakat bu araç farklı anlamlarda işlev görmektedir. Örneğin sürü insana göre moral, bireylerin toplumun ideal insan modeline uygun görünmesini sağlamaktadır. Bu değerlere uyulduğu sürece birey iyi insan olarak kabul edilmektedir. Bu ise bireyin daha rahat bir yaşam sürmesi için bir nevi maske görevi görmektedir. Bu moral değerlere uygun yaşamak bireylerin toplum içinde daha rahat varlık göstermesini sağlamaktadır çünkü toplumun çıkarları ile bireyin çıkarları arasında bir denge sağlanmaktadır. Bununla birlikte moral sürü liderleri için iktidarı meşrulaştırma ve pekiştirme olarak da kullanılmaktadır. Çünkü lider moral değerlerine uygun şekilde yaşadığını topluma göstererek ideal insan örneği haline gelmektedir. Bu durum onun

lider olmasını kolaylaştırmaktadır. Moral sürünün iç düzeninin sağlanmasında ve dış tehditlere karşı direncinin korunmasında da işlev görmektedir. Çünkü sürü insan moral değerleri mutlak ve kutsal olarak görerek değerlerin korunmasına yönelik sadece diğer sürülere değil sorgulayan üstinsanlara da savaş açar. Sürü insanının mutlulukla ilgisi ise yaratıcılık ya da yüksek bir bilinç durumu ile düşünmekten ve sorgulamaktan kaçınarak, fiziksel ve zihinsel bir rahatlama şeklindedir ve bir uyuşukluk hali olarak ifade edilmektedir.

Nietzche'ye göre (2016), sürüye uyum sağlamanın ortaya çıkardığı iyi insan kavramı her ne kadar erdemli olarak kabul edilse de bu kişiler yaratıcı ve yenilikçi olmayan kişilerdir ve geleceğin kölesi olarak tarif edilmektedir. Böyle Buyurdu Zerdüşt'te iyi insanların mevcut düzen içinde sıkışıp kaldıkları, yeni değerler yaratmak isteyen, yenilikçi insanları dışladıklarını ve değişime olan korkularından dolayı yenilikçiliği bastırarak geleceği kurban ettiklerini vurgulamaktadır. Ona göre iyi insanın zararı, zararların en zararlısı olarak ifade edilmektedir.

3.2. Özgür İnsan

Nietzche'nin özgür insan kavramı, insanın varoluşunun nihai amacı ve anlamı olarak ifade edilmektedir. Özgür insan düşüncesinin temelinde insanın kendini aşması, kendi değerlerini yansıtması ve kendini yeniden tanımlaması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Böyle Buyurdu Zerdüşt eserinde şöyle ifade edilmektedir:

Ben, batmak ve kurban olmak için önce yıldızların ötesinde bir neden aramayanları, yeryüzü bir gün Üstinsan olsun diye, kendilerini yeryüzüne kurban edenleri severim… Ben, insanların üstünde asılı o kara buluttan tek tek düşen ağır damlalar gibi olan herkesi severim: onlar şimşeğin gelişini haber verirler ve haberci olarak yok olurlar. Bakın, ben şimşeğin habercisiyim ve buluttan düşen ağır bir damlayım: oysa şimşek, Üstinsandır. (2016: 33)

İnsanların kara bulutlardan düşen ağır damlalara benzetilmesi gelecekte gerçekleşecek büyük dönüşümün bir habercisidir. Bu, şimşek metaforuyla ifade edilmiştir. Damlalara benzeyen bu insanlar üstinsanın habercisidir ve kendilerini bu yolda feda etmektedir. Burada üstinsanın şimşeğe benzetilmesi ise değişimle beraber mevcut değerlerin yerini yeni değerlerin almasına bir atıftır. Çünkü şimşek hem etrafı aydınlatan hem de yıkan bir gücü simgelemektedir.

Nietzsche'nin tanımına göre özgür insan, mevcut ahlaki normların ve kalıplaşmış değerlerin insan doğasına aykırı olduğunu fark eder. Bu kişi, ahlakı sorgulayan, ancak yaratıcı olmayan, kendi yolunu arayan, "*ben istiyorum*" diyerek kendi özgürlüğüne kavuşan kişidir (Kılıç, 2012).

Kuçuradi (1967: 80-81), özgür insanı, kendisini "*hür düşünür*" olarak tanımlayan ve modern insanın temsilcisi olan, dinsiz, demokratik, bilimci, pozitivist ve bağımsız olmayan bir insan olarak tanımlamaz. Özgür insan, ahlaksızdır çünkü o her bakımdan geleneklere değil, sadece kendisine bağlı olmak ister (Nietzsche, 2012: 77). Nietzsche, özgür insanın, yaşamındaki iniş çıkışlarla başa çıkabilen ve bu yolculukta kendini bulmaya çalışan bir varlık

olduğunu ifade etmektedir. Bu kopma anı, bir yer sarsıntısı gibi keskin ve birdenbire olmaktadır (Günay, 2010: 145).

Özgür insan olma süreci bireyin kendi değerlerini yaratıp, mevcut moral değerleri ve toplumsal normları sorgulayıp aşması ile başlamaktadır. İlerleme ise basamakları inip çıkma şeklinde olup bireyin mevcut değer sistemine ilişkin sorgulamaya başladığı ilk an büyük kopuş olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla süreç büyük kopuşla başlayıp zorlayıcı, karmaşık ve katmanlı bir şekilde ilerleyen bir yol gibidir. Kimileri bu yolda duraksamakta, kimileri tökezleyip başarısız olabilmektedir. Burada tıpkı Platon'un idealar dünyasında gerçekle yüzleşmenin verdiği acı gibi bir acı olduğu düşünülebilir. Platon, Devlet eserinde şöyle ifade etmektedir:

Bu adamların zincirlerini çözer, bilgisizliklerine son verirsen, her şeyi olduğu gibi görürlerse ne yaparlar? Mahpuslardan birini kurtaralım; zorla ayağa kaldıralım, başını çevirelim, yürütelim onu; gözlerini ışığa kaldırsın. Bütün bu hareketler ona acı verecektir. Gölgelerini gördüğü nesnelere gözü kamaşarak bakacak. Ona demin gördüğün şeyler sadece boş gölgelerdi, şimdiyse gerçeğe daha yakınsın, gerçek nesnelere daha çevriksin, daha doğru görüyorsun, dersek; önünden geçen her şeyi birer birer ona gösterir bunların ne olduğunu sorarsak ne der? Şaşakalmaz mı? (1999: 232).

Görüldüğü gibi büyük kopma ile başlayan özgür insan olma süreci Platon'un mağara alegorisindeki gerçeği gören bireyin yaşadığı acı ile paralellik göstermektedir. Her iki durumda da birey mevcut değerler ve kabuller dünyasından kopmaktadır ve bu bireyde zihinsel ve duygusal gerilimi de beraberinde getirmektedir. Çünkü bu kopuş eski güvenli ve rahat değerler dünyasından kopuştur.

Böyle Buyurdu Zerdüşt'te kopamayan bir delikanlı Zerdüşt'e şöyle söylemektedir:

Yükseğe çıkmak isteyeli kendime güvenim kalmadı, pek çabuk değişiyorum: bugünün, dünümü yadsıyor. Merdivenleri çıkarken basamakları atladığım oluyor sık sık ve hiçbir basamak bağışlamıyor bunu. Yukardayken kendimi hep yalnız buluyorum. Kimse benimle konuşmuyor, yalnızlık ayazı titretiyor beni. Ne arıyorum yükseklerde? Benim hor görmem ve özlemim birlikte büyüyorlar; ne denli yükseğe çıkarsam, o denli hor görüyorum yükseleni. Ne arıyor yükseklerde? Nasıl utanıyorum yükselmemden ve sendelememden! Nasıl alay ediyorum çabuk çabuk solumamla! Nasıl nefret ediyorum uçandan! Nasıl yoruldum yükseklerde! (Nietzche, 2012: 59)

Nietzche, bu sözleriyle bireyin yükseklere çıkma yani kendini aşma ve daha üstün bir varoluş düzeyine gelme çabasındaki içsel çatışma ve zorlukları dile getirmektedir. Üstün bir birey olma yani özgür insan olma çabası içinde bireyin sürekli değişime maruz kaldığını ve bu zorlu yolculukta kendine olan güvenini kaybedebileceğini vurgulamaktadır. Bugünün dünü sorgulaması bireyin eski benliğiyle yeni benliği arasında yaşanan mücadeleyi ifade etmektedir. Birey attığı her basamağı sindirerek ilerlemelidir aksi durumda bireyin üzerinde bir yük olarak kalacaktır. Toplumun değer yargılarından uzaklaşan birey çevresinden kopacağı için bu kopuş beraberinde yalnızlığı getirmektedir. Dolayısıyla yalnızlık bireyi hem korkutan hem de güçlendiren bir gerçekliktir. Bununla birlikte birey yükseldikçe geride kalanları hatta yükselme çabasını hor görebilmektedir. Bitmek bilmeyen bir tatminsizlikle ulaştığı yerin yeterli olmadığını hissedebilmektedir. Bireyin utanması ve kendini eleştirmesi ise kendi sınırlarını fark edip kusurlarıyla yüzleşmesinden kaynaklanmaktadır. Yükseklere ulaşma

yolculuğunun gösterdiği zorluklar bireyin ideali olan uçan kişiye ya da kavrama karşı bile olumsuz bakış açısı geliştirmesine neden olmaktadır. Bu durum yükselme çabasının bireyde oluşturacağı psikolojik ağırlığı temsil etmektedir.

Özetle özgür insan, yaratıcı ve büyük başarılar elde etmiş insanların yolunu açan kişidir. O, kendi yolunu çizen, nihilizmi aşan, yaşamın anlamını sorgulayan kişidir (Kuçuradi, 1967: 93). Özgür insan, yaşamını problem olarak kabul ederek, kendisini eğitir ve kendi duygularına hâkim olur (Kılıç, 2012). Üstinsan, bedeni ve ruhuyla bütünleşmiş, özgür iradesiyle hayatını şekillendiren, soylu ve kendine güvenen insandır. O, yalnızlık içinde bile kendi yolunu çizen, hayata karşı güçlü ve kararlı bir duruş sergileyen kişidir (Kuçuradi, 1967: 110-122).

3.3. Trajik İnsan (Üstinsan)

Nietzche (2010: 45) trajik dönemi başlatan üç durumdan söz etmektedir. Bunlar: Güçsüzlerin başarısızlığa uğrayıp dağılması, daha güçlü olanların dayanıklılığı olmayan her şeyi yıkıp geçmesi ve en güçlülerin ise hükmü geçen değerleri geride bırakmasıdır.

Nietzsche'nin üstinsanı, hayata “evet” diyen, onun her yönünü kabul eden özgürleşmiş bir varlıktır. Bu kişi, yaşamını olduğu gibi kabul eder ve her zorluğa karşı hayata karşı koymaz. Hayata “evet” demek, acıya da “evet” demek demektir. Bu kişi, yaşamının anlamını her an yeniden değerlendirir ve hayatına “eğer”li bir bakış açısıyla değil, olduğu gibi bakar (Kuçuradi, 1967: 105-106). Nietzche (2010: 538), güç istenci eserinde bu durumu “*Varoluşun, en yüksek derecede acının hariç tutulamayacağı en*

yüksek derecede onayı tasarlanmaktadır: trajik Dionyssos tarzı durum" şeklinde ifade etmektedir. Ona göre yaşamın en yüksek anlamına acıdan kaçmadan ve onu onaylayarak ulaşılabilmektedir çünkü acılar ve zorluklar sayesinde yaratıcılık, büyümek ve varoluşun yoğunluğu ortaya çıkmaktadır. Burada karşılaşılan her şeyi olduğu gibi kabul etmek ve sevmek anlamındaki amor fati yani kader sevgisi düşüncesi ile paralellik söz konusudur.

Üstinsan, içgüdülerinin baskılanmadığı, eğilimlerinin ve yeteneklerinin engellenmediği, özgür bir şekilde doruğa ulaşan bir insan varlığıdır (Magee, 2008: 225). Böyle Söyledi Zerdüşt kitabında üstinsana yönelik şu ifadeler yer almaktadır:

Üstinsan arzın manasıdır. İradeniz demeli ki: Üstinsan yeryüzünün manası olmalı! Fark edin, üstinsanı öğretiyorum size: o, bu denizdir ki, içinde büyük horgörünüz batıp gidebilir… Fark edin, size üstinsanı öğretiyorum: o, bu yıldırımdır; o, bu cinnet! (2016: 36-37).

Üstinsanın yeryüzüne anlam kazandıran bir ideal olduğunun ifade edildiği bu metinde horgörü bireyin mevcut haline ve toplumun dayattığı değerlere yönelik bir eleştiriyi ifade etmektedir ve üstinsan bu horgörüyü bir dönüşüm aracı olarak kullanarak kendi sınırlamalarını ve zaarflarını fark edip bunları aşabilmesi gerektiğini anlatmaktadır. Yıldırım dönüştürücü ve yıkıcı gücü temsil ederken ve cinnet ise normların ötesinde düşünme ve yaratıcı olma cesaretini temsil etmektedir.

Üstinsan, hayata "hayır" diyebilen, ancak sonunda "evet" diyen insandır. O, yaşamını olduğu gibi kabul eder ve her türlü zorluğa karşı direnç gösterir. Hayata "evet" demek, acıya, zorluğa da

“evet” demek anlamına gelir. Hayatı olduğu gibi kabul etmek, onunla barış yapmak ve bu hayatı bir daha tekrar edebilme isteğidir (Kuçuradi, 1967: 105-106).

Nietzche Böyle Buyurdu Zerdüşt’te ruhun üç değişimini deve, aslan ve çocuk örneğiyle şöyle aktarmaktadır:

Ruhun üç değişimini anlatacağım size: ruhun nasıl deve, devenin aslan, aslanın da, en sonu, çocuk olduğunu… Bütün bu en ağır şeyleri yüklenir dayanıklı ruh: ve yükünü alan deve nasıl çöl yolunu tutarsa, ruh da öyle yollanır kendi çölüne…Fakat en ıssız çölde ikinci değişim olur: ruh burada aslanlaşır, özgürlüğü ele geçirmek ve kendi çölünde efendi olmak ister… zafer için büyük ejderle boğuşmak ister… Fakat söyleyin, kardeşlerim, çocuğun yapıp da aslanın yapamayacağı şey nedir? Neden yırtıcı aslan daha çocuklaşmak zorundadır? Suçsuzluktur çocuk ve unutkanlık, bir yeni başlangıç, bir oyun, kendiliğinden dönen bir tekerlek, bir ilk devinme, bir Kutsal Evet. Evet, yaratma oyunu için, kardeşlerim bir kutsal Evet gerektir: ruh kendi istemini ister artık, dünyayı yitirmiş olan kendi dünyasını kazanır artık (2016: 44).

Yukarıdaki metinde Nietzche, ruhun üç aşamalı dönüşüm süreci üzerinden bireyin kendi özgürlüğünü bulma ve kendini oluşturma yolculuğunu metaforik bir şekilde anlatmaktadır. Bu dönüşümler bireyin yaşamında geçirdiği varoluşsal, ruhsal ve zihinsel değişimlerini simgelemektedir. Deve metaforu ile bireyin yaşadığı toplumun geleneklerini ve değerlerini kabullenme aşaması ifade edilmektedir. Metinde geçen ağır yükler ise itaat etme, görev ve sorumluluklar ve boyun eğmeyi temsil etmektedir. Anlaşıldığı gibi burada sürü insandan söz edilmektedir. Aslan ise bireyin dış otoritelere ve dayatmalara karşı isyan etmeye başladığı sorgulamaya başladığı aşamayı temsil etmektir. Bağımsızlığın ve özgürlüğün peşinde olan aslan aslında özgür insana karşılık gelmektedir. Aslanın

savaşmak istediği ejderha ise toplumun dayattığı kurallar, yasaklar ve "*yapmalısın*"lardır. Aslan yıkıcıdır, özgürlüğe sahip olmak için savaşsa da onunla henüz ne yapacağını bilmemektedir. Örneğin birey toplum tarafından kendisine dayatılan meslek ya da yaşam biçimini reddeder ve kendi seçimlerini yapabilmek için mücadele eder. Fakat bu mücadele yaratıcı bir sürece dönüşmemiştir yani henüz kendisini yaratmamıştır. Çocuk ise dönüşümün son aşamasıdır, trajik insanı yani üstinsanı temsil etmektedir. Çocuk geçmişin yüklerinden arınmış bir şekilde yeni bir başlangıç için hazırdır. Saflığı, suçsuzluğu ve unutuşu simgelemektedir. Çocuğun kutsal evet diyerek başlattığı oyun aslında bireyin kendi değerlerini ve kendi dünyasını inşa etmesidir. Aslan özgürlüğü kazanmıştır fakat çocuk bu özgürlüğü anlamlı bir yaratım sürecine dönüştürmüştür. Bireyin kendine dayatılan her şeyden özgürleşerek sadece kendi değerleri ile yaşamaya başladığı bir süreçti ve birey hayatı bir oyun gibi görerek kendine has bir yaşam biçimi yaratır.

4. Yeni Çalışma Düzeninde Nietzche'nin İnsan Anlayışının Değerlendirilmesi

Gig ekonomisinin temelinde bağımsız bir şekilde, kısa süreli ve geçici işlerin yapılması anlayışı yatmaktadır. Bu durum geleneksel çalışma biçimlerinin dışında bir sistemdir. Geleneksel çalışma sistemi ile işin tanımı, çalışma koşulları, gelir yapısı ve çalışan-işveren ilişkileri bakımından farklılıklar bulunmaktadır. Geleneksel çalışma sisteminde çalışan işverenleri ile genellikle uzun vadeli sözleşmeler yapmaktadır. Çalışan iş yerine bağlıdır; çalışma saatleri, görev tanımları, görevlerini hangi koşullarda gerçekleştirecekleri önceden tanımlanmaktadır. Gig ekonomisinde

ise çalışanlar bir iş verene bağlı olmayıp bağımsız yükleniciler olarak kabul edilmektedir. Çalışanın hangi işi alacağı, hangi saatlerde çalışacağına kendilerinin karar verdiği iddia edilmektedir. Fakat bu kendi karar verme durumu yani bağımsızlık meselesi genellikle platformların kurallarına ve algoritmalarına bağımlı oldukları gerçeğini de göz ardı etmektedir. Gelir kaynağı olarak değerlendirildiğinde geleneksel çalışma sistemindeki sabit ücret, sosyal güvenlik, sigorta ve emeklilik gibi haklar gig ekonomisinde yerini değişken, düzensiz ve belirsiz gelire ve tamamlanan iş başına yapılan ödemeye bırakmaktadır. Çalışma saatlerinin 09.00-17-00 gibi genellikle standart olduğu geleneksel çalışmada çalışanlar belirli bir zaman diliminde çalıştıkları yerde bulunmak zorundadır. Gig ekonomisinde ise çalışma saatleri esnektir ve çalışanlar istedikleri zaman diliminde iş alabilmektedir. Fakat bu esneklik yine algoritmaların iş dağıtımı ve kazanç beklentileri gibi unsurlarla kısıtlanabilmektedir. Örneğin talebin yoğun olmadığı dönemlerde çalışma fırsatı azalabilir ya da daha fazla gelire ihtiyaç duyulan dönemlerde daha yoğun iş alınmak istenebilir. Çalışma sistemi bakımından görev ve sorumlulukların önceden tanımlandığı geleneksel çalışma ortamında işten çıkarılma riski dışında çalışanlar belirli bir süre boyunca istikrarlı bir iş düzenine sahip olmaktadır. Gig ekonomisinde ise bir belirsizlik söz konusudur çünkü alınan kısa dönemli işi tamamladıktan sonra tekrar iş alınıp alınamayacağı bilinmemektedir. İş verenle kurulan ilişkiler sürekliliğe dayanmamaktadır. Asgari ücret, yıllık izin, fazla mesai ücreti, sigorta ve emeklilik gibi haklar bağımsız yüklenici olarak çalışanlarda bulunmamaktadır ya da sosyal haklar ve yasal korumalar açısından zayıf kalabilmektedir. Teknolojinin kullanımı

ve uyumu açısından da çeşitli farklılıkların söz konusu olduğu görülmektedir. Gig ekonomisinde iş süreçlerinin yürütülmesinde, işlerin dağıtılmasında dijital platformlar, uygulamalar ve algoritmalar önemli bir yer tutmaktadır ve çalışanlar verimli olabilmesi için teknolojinin gerektirdiği hızı ve uyumu sağlamak durumunda kalmaktadır. İki çalışma sistemini birbirinden ayıran bir diğer özellik ise fiziksel mekândır. Fiziksel bir mekâna bağlı olmadan uzaktan çalışan gig çalışanlarının iş yerleri de dijitaldir. Tüm bu açılardan bakıldığında gig ekonomisindeki bu yeni çalışma sistemi özgürlükler, değerler ve çalışmanın değişen doğası hakkında derin sorular ortaya çıkarmaktadır. Çalışmanın bu kısmında bu dinamiklerin Nietzche'nin insan anlayışındaki sürü insan, özgür insan ve üstinsan kavramları üzerinden felsefi bir bakış açısıyla değerlendirilmesi yapılmıştır.

Nietzche'nin sürü insanı toplumsal kurallara ve dış beklentilere sorgulamadan uyum sağlayan bireyleri temsil etmektedir. Çalışanlar çalışma kültürüne yönelik toplumsal baskılar ve hayatta kalma mecburiyeti sebebiyle güvencesiz çalışma koşullarını kabul edebilmektedir. Dolayısıyla sürü insan gig ekonomisindeki çalışma sisteminin vadettiği esneklik ve özgürlük imkânlarına eleştirel bir şekilde yaklaşmadan uyum sağlayabilmektedir. Algoritmalar ve puanlama sistemleri ise sürü davranışını teşvik eden araçlardır. Örneğin araç paylaşım uygulamalarında sürücü olarak çalışanlar yüksek puan almak amacıyla davranışlarını standartlara uygun hale getirmektedir. Sürü insanın dışarıdan gelen bir yönlendiriciye gereksinim duyması aslında gig ekonomisi gibi platform tabanlı işleri onlar için ideal hale getirmektedir. Çünkü işler sistemin sunduğu yönlendirmelere,

kurallara ve kılavuzlara göre şekillenmektedir; çalışan dijital platformlarda verilen görevleri yerine getirirken bireysel kararlar yerine platformun sunduğu iş tanımlarına uygun hareket etmektedir. Bu platformlarda belirli iş kuralları dayatılmaktadır ve çalışanlar da genellikle bireysel bağımsızlık ve yaratıcılık gibi kavramlardan ziyade bu kurallara uymaya odaklanmaktadır. Çalışanlar belirli bir hizmetin ya da ürünün talebine göre şekillenen sınırlı bir yaşam sürmektedir. Dolayısıyla bireyin yaşamı dışsal baskılar ve algoritmalar tarafından belirlenmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde gig ekonomisinin hâkim değerleriyle sürü insanının teslimiyetçi yapısı uyumlu görünmektedir.

Gig ekonomisinin sunduğu bu yeni çalışma düzeninin getirdiği özgürlük kavramı aslında tartışmaya açık bir durumdadır: Gig ekonomisi gerçekten de özgür çalışma imkânı sunabiliyor mu yoksa zincirlerden kurtulmak yerine yeni bir zincir mi takıyor? Gig ekonomisinde en cazip unsurlardan bir tanesi tek bir iş verene bağlı olmayıp sabit iş saatlerinden çalışanları kurtarmasıdır. Bu durum yüzeyde geleneksel iş modelinden bir "kopuş" gibi görünmektedir. Yukarıda söz ettiğimiz müşterilerin puanları, algoritmaların beklentileri, platformun kuralları gibi bir dizi etken bireyin karşısına çıkmaktadır. Özgür insan sürü zihniyetinden koparak kendini aşan insan olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda bakıldığında gig ekonomisi bireye kendi işinin patronu olma, kendi işini yaratma, kendini yönlendirme gibi şanslar tanımaktadır. Fakat bu gerçekten bireyin yaratıcı bir özgür insan mı olduğunu göstermektedir yoksa sistemin kendisinden talep ettiklerine evet diyerek pasif bir tüketici mi olduğunu göstermektedir. Aslında özgürlük görünümü altında bir bağlılık durumu mu söz konusudur? Çünkü kendi işini seçme, esnek

çalışma gibi olanaklar çoğunlukla bireyi platformun kararlarına bağımlı hale getirir. Çalışanın istediği zaman istediği yerde çalışma özgürlüğünün olması gelir güvencesinin eksikliği söz konusu olduğunda tartışmalı bir konuma gelmektedir. Nietzche'nin özgür insanı "ben istiyorum" diyebilen ve mevcut değerler sisteminden kendini bağımsızlaştırarak kendi değerlerini yaratabilen insandır. Gig ekonomisinde çalışan birey kendi hayatını düzenlerken bile platformların kurallarına ve ekonomik zorunluluklarına göre hareket etmek zorundadır. Dolayısıyla gig ekonomisinin sunduğu esneklik gerçekten de özgür insan için yeterli midir?

Nietzche'nin üstinsan kavramı gig ekonomisi bağlamında düşünüldüğünde yalnızca mevcut şartları kabul etmekle kalmayan aynı zamanda kendi değerlerini ve anlamını da yaratan bir figür olmasından hareketle gig ekonomisinin üstinsan için hem bir fırsat hem de bir meydan okuma olarak görülebileceği düşünülebilir. Çünkü yapısı gereği üstinsan sisteme bağlılığı reddederek düzensiz, güvencesi olmayan ve insanı çoğunlukla sistemin bir parçası olarak işlevsel hale getiren gig ekonomisine meydan okuyacaktır. Sistemin standartlarına uyum sağlamak yerine onun kurallarını yeniden yazmayı hedefleyecektir. Kendi anlamını ve özgürlüğünü yaratma isteği üstinsanı gig ekonomisinde pasif bir katılımcı yerine sistemin ötesine geçmeye zorlayacaktır. Gig ekonomisi bireyleri belirli bir kariyer veya iş modeline takılıp kalmaktan uzaklaştırabilecek bir düzen sunmaktadır. Bu durum üstinsanın kendini aşma ve sürekli dönüşüm arayışına bir alan sağlayabilir fakat bu özgürlük bir illüzyon da olabilir; üstinsan gig ekonomisinin özgürlük maskesi altında işleyen kontrol mekanizmasını fark ederek ona direnmek için yeni yollar arayabilecektir. Bunun yanında çalışanın emeğinin

algoritmalar ve puanlarla indirgenmesi üstinsan için yine bir meydan okuyuş oluşturacaktır. Emeğin bu değersizleştirilme riski karşısında üstinsan kendi değerlerini yaratmaya çalışacaktır.

5. Sonuç

Gig ekonomisi, dijitalleşmenin sunduğu fırsatları kullanarak bireyler için yeni çalışma yolları açmıştır. Esnek çalışma saatleri ve bağımsızlık gibi vaatlerle çalışanlara cazip gelen bu sistem, yüzeyde özgürlük sunuyor gibi görünse de, platformların algoritmik kontrolü ve güvencesiz çalışma koşulları nedeniyle birçok yapısal sorun barındırmaktadır. Çalışanlar, kendi işlerini seçebildiklerini düşünseler bile, gelir elde etmek için platformların kurallarına, algoritmalarına ve müşterilerin geri bildirimlerine uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Bu durum, bireylerin gerçekten özgür olup olmadıkları sorusunu gündeme getirmektedir.

Nietzsche'nin insan anlayışı, gig ekonomisini analiz etmek için derin bir kavramsal zemin sunmaktadır. "Sürü insan" kavramı, bireylerin dışsal baskılara uyum sağlayarak toplumsal normlara göre hareket ettiğini ifade ederken, gig ekonomisinde çalışanların algoritmalar ve puanlama sistemleri tarafından yönlendirilmesi bu durumu açıkça göstermektedir. Öte yandan, "özgür insan" ve "üstinsan" kavramları, bireylerin bu sistemde kendi değerlerini yaratma ve bağımsızlıklarını kazanma potansiyelini sorgulamaktadır. Gig ekonomisi, bireyler için sadece bir fırsat değil, aynı zamanda bir meydan okuma alanıdır. Bu sistemde bireyler, Nietzsche'nin "üstinsan" anlayışında olduğu gibi, mevcut düzeni sorgulamalı, kendi anlamlarını yaratmalı ve özgürlüklerini gerçek anlamda elde etmek için çaba göstermelidir.

Sonuç olarak, gig ekonomisi, çalışanlara özgürlük ve esneklik vadetmesine rağmen, bireylerin üzerinde dijital platformların denetimini artırarak yeni bir kontrol mekanizması yaratmaktadır. Bu durum, Nietzsche'nin felsefesi bağlamında değerlendirildiğinde, çalışanların gerçek özgürlüğe ulaşmak için yalnızca mevcut düzene uyum sağlamayı değil, aynı zamanda bu düzeni aşmayı ve kendi değerlerini yaratmayı hedeflemeleri gerektiğini göstermektedir. Gig ekonomisi, bireylerin özgürleşme potansiyellerini hem teşvik eden hem de sınırlayan bir sistem olarak, geleceğin çalışma düzeninde önemli bir tartışma konusu olmaya devam edecektir. Bireylerin bu yeni çalışma düzeninde kendi kimliklerini nasıl inşa edeceği ve toplumsal değerlerin nasıl şekilleneceği, geleceğin toplumlarını belirleyecek önemli bir sorudur. Çalışma Nietzche'nin insan anlayışı çerçevesinde ele alınması bakımından bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Farklı felsefi perspektifler veya ekonomik teorilerle ele alındığında farklı yorumlamalar getirilebilir. Gelecekteki çalışmalar açısından gig ekonomisinde istihdam edilen bireylerin çalışma koşulları ve tutumlarına ilişkin amprik çalışmalar yapılarak somut veriler elde edilebileceği, kültürel ve bölgesel karşılaştırmalar yapılabileceği, konunun farklı felsefi perspektiflerden ele alınarak daha geniş bir teorik çerçevede anlaşılmasının sağlanabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Baykan, F. (2000). *Nietzsche'nin Felsefesi.* (1. Basım). İstanbul: Kaknüs Yayınları

De Stefano, V. (2015) The Rise Of The Just in Time Workforce: On Demand Work, Crowdwork, and Labor Protection İn The Gig-Economy. Comp. Lab. L. & Pol'y J., 37, 471.

Duran, Z. (2024). Endüstri 5.0'a Geçişte Siber Güvenlik: Yeni Sanayileşen Ülkeler Üzerine Bir İnceleme. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25(3), 745-760.

Günay, M. (2010). *Felsefe Tarihinde İnsan Sorunu*, Adana: Karahan Kitabevi

Hickson, J. (2024). Freedom, domination and the gig economy. New Political Economy, 29(2), 321-336.

Kılıç, Y. (2012). Geçmişle Gelecek Arasında İnsan, *Kaygı*, 19, 77-90.

Kuçuradi, İ. (1967). *Nietzsche ve İnsan*, İstanbul: Yankı Yayınları

Lang, J. J., Yang, L. F., Cheng, C., Cheng, X. Y., & Chen, F. Y. (2023). Are algorithmically controlled gig workers deeply burned out? An empirical study on employee work engagement. *BMC psychology*, 11(1), 354.

Magee, B. (2008). *Büyük Filozoflar: Platon'dan Wittgenstein'a Batı Felsefesi*, İstanbul: Paradigma Yayınları.

Nietzsche, F. (2008). *Deccal*, İstanbul, İthaki Yayınları

Nietzsche, F. (2010). *Güç İstenci*, İstanbul, Say Yayınları

Nietzsche, F. (2012). *Aforizmalar*, İstanbul: Tutku Yayınları

Nietzsche, F. (2016). *Böyle Söyledi Zerdüşt*, İstanbul: İş Bankası Yayınları

Platon, (1999) *Devlet*, İş Bankası Yayınları: İstanbul.

Ruyter, A., Brown, M. (2019) *The Gig Economy*, Agenda Publishing, New Castle.

Sinicki, A. (2019) *Thriving in the Gig Economy: Freelancing Online for Tech Professionals and Entrepreneurs*, Apress.

Stewart, A., & Stanford, J. (2017) Regulating Work in The Gig Economy: What Are The Options?. *The Economic And Labour Relations Review*, 28(3), 420-437.

Williams, P., McDonald, P., & Mayes, R. (2021). Recruitment in The Gig Economy: Attraction and Selection On Digital Platforms, *International Journal of Human Resource Management*

Woodcock, J., Graham, M. (2020) *The Gig Economy*, Polity Press.

Uysal, K., & Boyraz, C. (2024). Autonomy and Control in the Gig Economy and Platform Work: Domestic and Home Repair Workers in Turkey. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 26(1), 23-40.

Zipperer, B., McNicholas, C., Poydock, M., Schneider, D., & Harknett, K. (2022). National survey of gig workers paints a picture of poor working conditions, low pay. *El trimestre económico*, 89(356), 1199-1214.

BÖLÜM XXIV

Yeşil Girişimcilik: Ulusal Literatür İncelemesi

Pınar ERKAL[1]

Giriş

Geçmişten günümüze ekonomik açıdan daha fazla elde etme çabası, doğal kaynakların kontrolsüzce kullanımı çevre kirliliğine, iklim değişikliğine, biyoçeşitlilikte kayıplara ve ekolojik dengenin bozulmasına neden olmaktadır. Son yıllarda çevre kirliği doğayı ve tüm biyolojik yaşamı etkilemektedir. Bu nedenle çevresel sürdürülebilirliğin sağlanarak tüm canlılar için doğal yaşam kalitesinin bozulmasının engellenmesi insanlığın yükümlülüğündedir. Bu gelişmeler girişimcilik faaliyetlerinde çevreye duyarlı olma ve sürdürebilirliğe katkıda bulunmayı zorunlu hale getirmektedir.

[1] Doç.. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir Meslek Yüksekokului, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı Balıkesir/Türkiye Orcid: 0000-0003-4698-8475, pinar@balikesir.edu.tr

Yeşil girişimciler çevreyi bir fırsat olarak değerlendirir ve sosyal refahı arttırmak için çevresel faaliyetler konusunda öncelikli hareket ederler (Kapusuz & Çavuş, 2017). Haldar (2019)'a göre yeşil girişimcilik doğal çevre üzerinde olumlu etkisi olan ve bununla birlikte ekonomik şekilde uygulanabilir, yenilikçi fikirlerin gerçekleştirilmesi yoluyla çevre sorunlarını ele alma faaliyetleridir (Gürer ve Bozacı, 2022).

Bu araştırmada yeşil girişimcilik konusunda ulusal literatürde yazılan makale ve tezlerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda yeşil girişimcilik konusunda yazılmış makale ve tezlerin doküman analizi yöntemi ile incelenmesi ve sonucunda elde edilen verilerin yeşil girişimcilik konusunda çalışmak isteyen araştırmacıların farkındalığının artmasına katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Girişimci Ve Girişimcilik Kavramı

Bir işe girişme olarak tanımlanan girişim kelimesinden türetilen girişimci; üretim için bir işe girişimde bulunan kimse olarak ifade edilir (TDK). Teşebbüs ve müteşebbis kavramları girişim ve girişimci kavramlarının eş anlamlısı olarak kullanılmaktadır.

Girişim kavramı bir işe girişmek anlamının dışında girişimcinin topluma hizmet sunarak kar elde etme amacıyla ortaya konan birimler anlamında da kullanılabilir. Bir girişimi diğer yapılardan ayırt etmek için şu nitelikler dikkate alınmalıdır (Küçük, 2010):

- Girişimin amacı, kazanç ve yarar sağlamaktır.

- Girişim mal veya hizmet üretir. Bu mal ve hizmet ücret karşılığında satılır.
- Girişimin üretim, satış ve bu işlevlerin yerine getirilmesi için fon sağlanır.
- Girişim hukuki bir birimdir.
- Girişim finansal bir birimdir.
- Girişim bir örgüttür ve bu örgüt devamlılık gerektirir.

Girişimcilik; hem günlük hayatta kullanılan bir kavram hem de akademik camiada araştırılmakta olan bir konudur. İş dünyasında yeni bir işletme kurmak, yenilik yapmak ya da bir işletmeyi büyütmek anlamında ifade edilen oldukça geniş bir kavramdır. En çok bilinen tanımı ile girişimci üretim faktörlerini bir araya getirip kar elde etme ve zarar riskini göze alarak elindeki sermayeyi yatırama dönüştüren kişidir. Girişimciler ortaya koyduğu işlerle başarıya ulaşabileceği gibi başarısızlıkla da karşılaşabilirler. Girişimciler yaptıkları faaliyetlerde başarılı olmaları ile sadece kar elde etmenin dışında bulunduğu bölgenin ekonomisine, kültürel ve sosyal gelişimine de katkı sağlarlar. Sağlanmış olan fayda geniş perspektifte düşünüldüğünde girişimciliğin önemi toplumsal açıdan da değerlendirilmektedir.

Girişimcilik (entrepreneurship) kavramı Fransızca "üstlenmek, başlamak ve geçirmek" anlamına gelen entreprendre kelimesinden gelmektir. Girişimci terimini ilk kullanan kişinin iktisatçı Richard Cantillon olduğu bilinmektedir. Cantillon'un girişimcilik kavramını 1732 yılında yazdığı ve 1755 yılında yayınlanan Essai Sur la Nature du Commence en General adlı eserinde açık bir ekonomik içeriği ifade edecek şekilde kullanılmıştır (Efe, 2016).

Girişimci üretim faktörlerini teknik, yöntem ve bilgilerle bir araya getiren, ürün ve hizmet üreten veya üretilen ürün ve hizmetleri kar amacıyla piyasaya sunan, satış sonrasında da ortaya çıkacak kar ya da zararı üstlenerek riski karşılayan ve ticari gelişmeyi hedefleyen yatırımcıdır (Dolgun, 2003). Hisrich & Peters (2001)'e göre girişimci hammadde, emek, diğer varlıkları daha büyük değer yaratacak şekilde bir araya getirir. Schumpeter'e göre girişimci şu özellikler ile ifade edilir (Döm, 2008):

- Yeni ürünler,
- Yeni süreçler geliştirme,
- Yeni ihracat pazarları bulma,
- Yeni hammadde, yarı mamul arz kaynakları bulma ya da
- Yeni bir organizasyon yapısı oluşturma gibi gelişmeler

yaratan kişilerdir.

Sosyolojik yönden girişimcilik, sadece ekonomik değil; toplumsal, kültürel bir fenomen olarak değerlendirilmektedir. Toplumsal yapıda ise değişimci/yenilikçi bir sürecin başlatıcısı olarak kabul edilir. Girişimcilerin toplumsal hiyerarşik farklılaşma yaratıcı bir kategori ya da sınıfı oluşturmaları ile sosyologlar girişimcileri egemen sınıfların temsilcisi ya da üst sınıfın bir parçası olarak görürler. Bu nedenle topluma yön veren, toplumu sürükleyen, toplumsal yapıda belirleyici bir taraf olarak değerlendirilmektedir (Aytaç & İlhan, 2007).

Girişimci fırsatları yakalayan, akla gelmeyen yöntemleri, kaynakları, fikirleri bulan ve uygulamaya koyan kişidir. Kısa, orta ve uzun vadede ne istediğini bilir, ne olacağını görür ve planlarını ona göre yapar. Girişimci önyargılardan uzak duran, analitik düşünen ve hayal dünyası çok geniş olan kişidir (Yalçıntaş, 2010). Girişimci hayatın her alanında vardır. Girişimci kendi işletmesini

kurmanın ötesinde toplumsal bir olgudur (Özdeveci & Cingöz, 2009).

Girişimcilik süreci insanların fırsatları yakalamak için harekete geçmesiyle gerçekleşir. İnsanların farklı yeteneklere sahip olması; fırsatları yakalama ile ilgili harekete geçme konusunda da farklı davranmalarına neden olacaktır (Shane vd., 2003). İnsanların yeteneklerinin girişimcilik süreci üzerinde önemli etkilerinin olduğu düşünülmekte ve bu nedenle girişimcilerin kişilik özellikleri pek çok araştırmacı tarafından incelenmektedir.

Girişimcilerin kişilik özellikleri ile ilgili elde edilen ortak sonuçlar şöyle sıralanabilir: (Yıldırım vd., 2011):

- Yenilikçi düşünme yeteneğine sahip olmak,
- Yüksek düzeyde çalışma motivasyonuna sahip olmak,
- Kararlarında tutarlı olmak,
- Devamlı, kalıcı sosyal ilişkiler ve iletişim kurmak,
- İş ve özel hayatında yazılı ve sözlü iletişim kurabilme,
- İşine karşı içten ve gönüllü olmak,
- İnsanlarla birlikte olma ve takım çalışmasına yatkın olma,
- Zamanı etkin ve verimli kullanma,
- Değişime açık olma,
- İşi zamanında bitirmek,
- İkna edebilme becerisine sahip olma,
- Güvenilir kişiliğe sahip olma,
- Açık, anlaşılır vizyona sahip olma,
- İş ve özel yaşam arasında denge kurabilme.

Yeşil Girişimcilik

Yeşil girişimcilik, firmaların sürdürülebilirlik sorunlarını çözmede önemli rol oynayan daha temiz teknikler ve üretim süreçleri için girişimcilik üzerine ekolojik çevresel faktörleri içeren

bir konudur. Sanayi devriminden sonra su gücü, buhar gücü, elektriğin gelişimi, seri üretime geçme, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi çığır açıcı ve değişimi tetikleme potansiyeline sahip olan beş temel gelişmedir. Bugün ise sürdürülebilirlik ve tüketicilerin yeşil ürün ve hizmetlere ilgisinin artması, dünyamızı daha temiz bırakma çabaları altıncı bir inovasyonun temelini oluşturacağı tartışılmaktadır (Trapp & Kanbach, 2021). Teknolojik gelişmelerle ekolojinin bozulmakta olması insanları daha çevreci uygulamalara yöneltmektedir. Firmalar ekolojik sistemin bozulmasındaki en önemli aktörlerdendir. Bu nedenle girişimcilerin daha temiz bir dünya için daha yeşil uygulamalara yöneltilme çabası ile yeşil girişimcilik kavramı doğmuştur.

Yeşil girişimcilik kavramı, 1990'ların sonlarından bu yana dikkat çeken ve son yıllarda giderek önemi artan bir konudur. Çevresel girişimci, yeşil girişimci, eko-girişimci gibi terimlerle kullanılmaya başlanmıştır. Yeşil girişimcilik kavramı girişimciliğin temel özelliklerinin inovasyon, risk, yeni bir iş fikri ve işi yapanların ekolojik ve sosyal katılım unsurlarının birleşmesinden türemiştir (Ghouzlane & Imane, 2023).

Girişimciler iş yaratan bireylerdir. Fırsatları yakalarlar, riski göze alırlar, vizyon, misyon ve yenilik ile birlikte bir fikri gerçeğe dönüştürme yeteneğine sahiptirler (Karmarkar vd., 2014). Bu nedenle girişimcilik teknolojik gelişmelerin ve ekonominin temel itici gücü olarak görülebilir. Yeşil girişimcilik; girişimciliğin bu yönleriyle birlikte çevresel duyarlılığı da içeren bir kavramdır. Yeşil girişimcilik; çevresel sorunların oluşmasına neden olmadan yeni ürün ve hizmetler geliştirme sürecidir. Yeşil girişimcilik;

girişimcilik ruhunu sürdürülebilirlik ve diğer çevresel eylemler ile birleştirir. Yeşil girişimcilik günümüzde tamamen ticari bir girişimden çevreyi korumaya ve sürdürülebilirliğe hizmet eden bir topluluk çabasına dönüşmüştür (Gupta ve Dharwall; 2022:3604). Yeşil girişimciliğin çevresel çabaları şu olumlu etkileri oluşturur (Gevrenova, 2015):

- Çevreye olumsuz etkiyi azaltan ürün ve hizmetler sunmak,
- Ürün ve hizmetlerin üretimi ve tüketimiyle ilgili sorunlara yenilikçi ekolojik çözümler sunmak,
- Sürdürülebilir ekonomik kalkınmaya yol açabilecek iş modelleri geliştirmek,
- Toplumun talebi ve yeni yaşam biçimiyle bağlantılı olan pazardaki yeni olasılıkları keşfetmek.

Yeşil girişimcilik faaliyetleri modern ekonomilerde sürdürebilirliği destekleyen bir unsur haline gelmiştir. Özellikle yeni işletmelerde işlerin büyümesi ve çevresel iyileştirmenin önemli bir itici gücüdür. Bu nedenle, girişimcilerin geçmişleri, yeşil girişimcilik yönelimleri ve kurumsal finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemek, yeşil girişimciliğin gelişimini anlamak için gereklidir (Marcus vd., 2011; Neumann, 2022).

Yeşil girişimcilik, parasal biçimde ekonomik araçlarla ifade edilmekle birlikte sürdürülebilirliğin sosyal boyutu, bireyleri, grupları, toplulukları birbirine bağlayan ilişkiler ve kültürel ağları da içeren geniş bir konudur. Güçlü sürdürülebilirlikte, ihtiyati kurallar ve doğaya karşı üretim kısıtlamaları, gelecekteki ekolojik, sosyal ve ekonomik kalkınma dikkate alınır. Ancak zayıf sürdürülebilirlikte ise yeşil ile sosyal bağlantılar eksiktir, yeşil ekonomi daha az önemlidir (Vatansever & Arun, 2016:27).

Yeşil girişimcilik; toplumların yeşil ekonomiye geçişlerinde kullanılan en temel araçlardan biri olarak görülmekte ve sürdürülebilir kalkınmanın temelini oluşturmaktadır. Sürdürülebilirlik mücadelesinin bir sonucu olarak kuruluşları yönetme konusunda bir yeteneğe dayalı girişimci tutumlar yeşil girişimcilikte önem kazanmaktadır (Polas vd., 2022).

Yeşil ürün ve hizmetler için daha uzun bir iş döngüsü gerekir, daha yüksek sosyal sorumluluk maliyetleri ve yenilikçi üretim süreçleri yaratmak için araştırma ve geliştirmeye daha fazla yatırım yapılır. Bu nedenle yeşil girişimciliğin teşvik edilmesi için tüketicilerin çevre sorunları konusunda farkındalığını arttırmak, düzenlemeleri ve mevzuatı daha basitleştirmek ve yeşil faaliyetler için eğitim ve öğretimi geliştirmek yeşil girişimciliği teşvik etme konusunda yapılacak önlemler arasındadır. Yeşil girişimcilik, yeşil ürün veya hizmetlerin geleneksel üretim sistemlerine göre nispeten daha pahalı olması nedeniyle gelişmiş ülkelerde ve bölgelerde daha yaygındır (Vasilescu vd., 2023).

Yeşil Girişimciliğin Temel Bileşenleri

Yeşil girişimcilik sürdürülebilirliğin ve bu yönde sosyal değişimin sağlanmasında kilit unsur olarak görülmektedir. Yeşil girişimciler; çevrenin korunması, sosyal sorumluluk ve ekonomik verimliliğe bağlı kalırken kar elde etme amacına ulaşmak isterler. Bu noktada yeşil girişimcilik *çevresel kalite, sosyal refah, yenilikçilik, sürdürülebilirlik, teknolojik ilerleme ve ekonomik kalkınma* bileşenleri ile bağlıdır (Dash vd., 2024). Yeşil girişimciler piyasaya ürün ya da hizmetlerini sunarken çevreyi koruma eğilimindedirler. Ekolojik bozulmayı en aza indirmek için çevresel sorumlulukları

yerine getirirler. Girişimsel faaliyetleriyle bulundukları bölgelerde ekonomik kalkınma, yenilik ve teknolojik ilerleme sağlarlar.

1. Çevre Kalitesi: Yeşil girişimciler çevre dostu uygulamaları ile çevresel kalitenin artmasını sağlayacaklardır.
2. Sosyal refah: Yeşil uygulamalar doğanın dengesini bozmadan toplumsal refahın artmasına katkı sağlayacaktır.
3. Yenilikçilik: Yeşil girişimciler diğer girişimcilik türlerinden çevresel sorumluluklar yönünde farklılaşarak yeniliği yakalayacaklardır.
4. Sürdürülebilirlik: Kaynak kullanımı, üretim süreçleri ya da enerji tasarrufu gibi çevreci uygulamalar ile sürdürülebilirlik sağlanacaktır.
5. Teknolojik ilerleme: Çevreye zarar vermeden ya da zararı en aza indirerek çevre dostu uygulamalar uygulayacaklardır.
6. Ekonomik kalkınma: Ortaya koydukları yeşil girişimsel faaliyetlerle ekonomik kalkınmayı sağlayacaklardır.

Yeşil girişimcilik uygulamaları kesin sınırlarla tanımlanmış değildir. Çünkü yeşil girişimciler her alanda faaliyet gösterebilirler. Ancak genel olarak yeşil girişimciler çevre dostu şu uygulamaları kendi faaliyetlerini yürütürken ön planda tutabilirler (Dash vd., 2024):

-Enerjinin korunması ve iyileştirilmesi, enerji tasarrufunun sağlanması,

-Kaynakların geri dönüştürülebilir ve yeniden kullanılabilir şekilde mümkün olduğunca verimli kullanılması,

-Atık ve ekosistem yönetiminin sağlanması,

-Düşük emisyon ile çevre kirliliğinin önlenmesi,

-Üretim süreçleri çevre dostu uygulamaların benimsenmesi,

-Üretilen mal ve hizmetlerin çevre dostu olması.

Yeşil Girişimciliğin Tipolojisi

Yeşil girişimciliğin araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalara tabi tutulduğu görülmektedir. Yeşil girişimcilik faaliyetleri girişimin daha önceden mevcut olması veya yeni kurulan bir işletme açısından iki şekilde sınıflandırılarak incelenebilir. Mevcut işletmelerde rekabet avantajı elde etmek için işletmenin üretim veya yönetim gibi süreçlerinde çevreye duyarlılığı dikkate alınması söz konusudur. Ancak yeni bir işletme için daha doğal kaynaklara dayalı yeni ürünler geliştirilme üzerinde çalışılır (Gürer ve Bozacı, 2022).

Yönelimlerine göre yeşil girişimciler üç ana kategoriye ayrılabilir (Nikolaou, 2018):

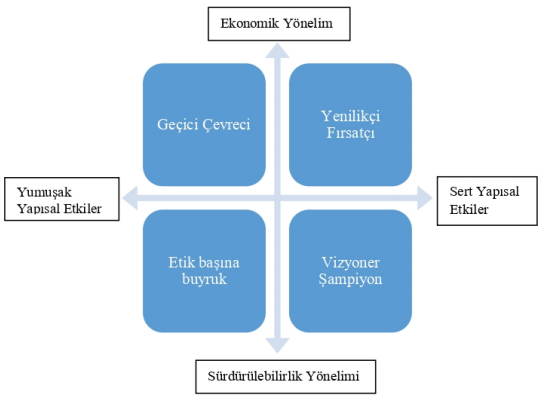
a. Çevre korumaya odaklanan, kar amacını ikinci planda tutan ya da kar amacı gütmeyen örgütlerde çevre odaklı yeşil girişimci

b. Çevresel bakış açısıyla kar odaklı yeşil girişimciler

c. Çevresel, sosyal ve finansal yönlere odaklanan ve kar amacı güden girişimciler.

Yeşil girişimciliği Taylor & Walley (2003) yeşil girişimciliğin tipolojisi adıyla geliştirdikleri bir matris üzerinde incelemektedirler. Bu matriste yatay eksende sert yapısal etkiler ve yumuşak yapısal etkiler bulunmaktadır. Yumuşak yapısal etkiler eğitim, tecrübeler, aile, arkadaş vb.'dir. Sert yapısal etkiler ise devlet düzenlemeleri, teşvikler, tüketiciler, çevreci tüketicilerdir. Bu noktada girişimciler yeşil bir girişimde bulunmada sert ya da yumuşak yapılardan etkilenirler. Matrisin dikey ekseni yeşil

girişimciliği ekonomik yönelim ve sürdürülebilirlik yönelimi doğrultusunda incelemektedir. Ekonomik yönelim, eksenin yukarıya doğru kar eğilimini ve yeşil yönelimin minimum düzeyini ifade eder. Sürdürebilirlik yönelimi ise dikey eksenin aşağıya doğru ekonomik, yeşil ve sosyal etik yönelimi temsil eder. Bu yönelimler dört tür yeşil girişimcileri ortaya çıkarır. Bunlar geçici çevreci, etik başına buyruk, inovatif (yenilikçi) fırsatçı ve vizyoner şampiyondur.



Şekil 1: Yeşil girişimcilik tipolojisi (Kaynak:Taylor & Walley 2003:11)

Geçici çevreci: Tesadüfi yeşil girişimciler olarak da adlandırılabilir. Bu girişimciler yumuşak yapısal çevre olan aile, arkadaş vb. gruplardan etkilenirler. Onlar için yeşil girişimler ekonomik odaklıdır.

Etik başına buyruk: Yumuşak yapısal etkilerle sürdürülebilirlik odaklı girişimcilerdir. Bilinen işler yapmak yerine alışılagelmişin dışında, alternatif uygulamalarla sürdürülebilirlik sağlama hedefi içindedirler.

İnovatif (Yenilikçi) fırsatçı: Sert yapısal etkilerle yeşil fırsatlar yakalamaya çalışan ekonomik yönelimli girişimcilerdir.

Vizyoner şampiyon: Devlet düzenlemeleri, teşvikler vb. sert yapısal etki düzeyleri ve sürdürülebilirlik yönelimi yüksek girişimcilerdir. Vizyoner şampiyonlar dünyayı değiştirmek amacıyla dönüştürücü girişimcilerdir.

Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada yeşil girişimcilik ile ilgili Türkiye'de yazılmış makale ve tezlerin incelenmesi ve analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- Makalelerin ve tezlerin yıllara göre dağılımı nedir?
- Makalelerin yazar sayılarına göre dağılımı nasıldır?
- Makalelerde hangi araştırma yöntemleri kullanılmıştır?
- Makalelerdeki anahtar kelimeler nelerdir?
- Makaleler hangi dergilerde yayınlanmıştır?
- Tezlerde yeşil girişimcilik başlıkta temel konu olarak mı ele alınmıştır? Yoksa anahtar kelimeler kısmında, bir değişken ya da alt konu olarak mı incelenmiştir?
- Tezler hangi enstitü, bölüm ve anabilim dallarında yazılmıştır?

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Doküman analizi, araştırılması hedeflenen konu hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizidir. (Yıldırım & Şimşek, 2016). Bu araştırmada yeşil girişimcilik ile ilgili Türkiye'de yazılan makale ve tezler doküman analizi tekniği ile incelenmiştir.

Örneklem

Bu araştırmada Türkçe çalışmalar incelenmiştir. Araştırma 2024 Aralık ayında gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Google Akademik, Yöktez-Ulusal Tez Merkezi ve Ulakbim veri tabanlarından "yeşil girişimcilik" kelimesi kullanılarak yapılan aramalarda çalışma başlık ve anahtar kelimelerinde "yeşil girişimcilik" olanlar seçilerek ulaşılan makale ve tezlerin doküman analiz yapılmıştır. İlk olarak Google Akademik'te "yeşil girişimci" kelimeleri aranmış ve 166 sonuç bulunmuştur. Bu çalışmalar incelenerek anahtar kelimeler veya konu başlıkları kısmı dikkate alındığında bu kritere uygun 11 makaleye ulaşılmıştır. Ulakbim veri tabanında ise 16 makaleden kritere uygun 4 makale değerlendirmeye alınmıştır. Bu 4 makale Google Akademik veri tabanından ulaşan makalelerdir. Ulusal Tez Merkezi veri tabanında ise aynı kriterler ile değerlendirildiğinde 5 tez çalışmasına ulaşılmıştır. Çalışmanın akış süreci Tablo 1'de bulunmaktadır.

Tablo 1: Çalışmanın akış süreci

Aşama 1: Tarama: YÖKTEZ (5 tez), ULAKBİM (16 makale) ve Google Akademik (166 çalışma)
Aşama 2: Tarama: Taranan doküman sayısı 187
Aşama 3: Uygunluk: Kritere uygun değerlendirilen 5 Tez ve 11 Makale
Aşama 4: Analiz ve Yorumlama: Analize Dahil edilen 5 Tez ve 11 Makale

Bulgular

Yeşil Girişimcilik Konusunda Yazılan Tezlere Yönelik Bulgular

Tezlerin Yayın Yıllarına Yönelik Bulgular

Yeşil girişimcilik konusunda yazılan tezlerin yayın yılına ilişkin bulgular Grafik 1'de bulunmaktadır.

Grafik 1: Yeşil girişimcilik ile ilgili yazılan tezlerin yayın yılına göre dağılımı

YÖK'ün Ulusal Tez Merkezi sayfasında yapılan aramada başlıklarında ve anahtar kelimelerinde yeşil girişimcilik yer alan 5 adet tez olduğu tespit edilmiştir. Yeşil girişimcilik konusuna yönelik yazılan tezler yıllara göre incelendiğinde 2014, 2023 ve 2024 yıllarında birer adet ve 2022 yılında iki adet tezin olduğu tespit edilmiştir. Yayın yıllarına yönelik bulgular incelendiğinde 2022 sonrası her yıl yeşil girişimcilik konusunda en az bir tezin yazıldığı görülmektedir.

Tezlerin Program Türüne Göre Dağılımına Yönelik Bulgular

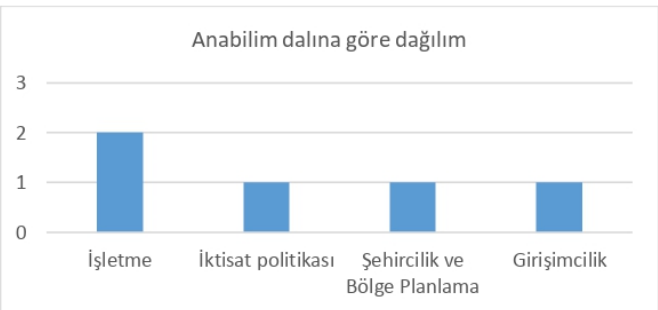
Yeşil girişimcilik ile ilgili yazılan tezlerin program türüne ilişkin bulguları Grafik 2'de sunulmuştur.

Grafik 2: Tezlerin program türüne göre dağılımı

Grafik 2 incelendiğinde yazılan tezlerin 2 tanesi doktora tezi, 3 tanesinin ise yüksek lisans tezi olduğu tespit edilmiştir.

Tezlerin Anabilim Dallarına Göre Dağılımına Yönelik Bulgular

Yeşil girişimcilik konusunda yazılan tezlerin anabilim dallarına göre dağılımı Grafik 3'te görülmektedir.

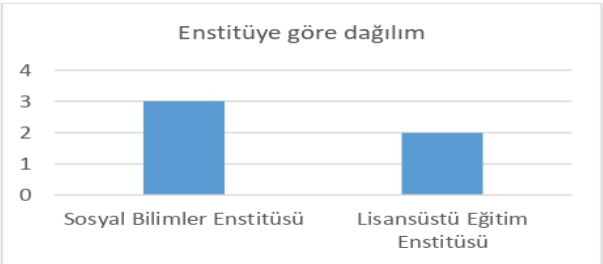


Grafik 3: Tezlerin anabilim dallarına göre dağılımına yönelik bulgular

Tezlerin 2'si işletme, 1'i girişimcilik, 1'i ekonomi ve 1'i şehircilik ve bölge planlama anabilim dallarında çalışılmıştır.

Tezlerin anabilim dalına göre dağılımı incelendiğinde yeşil girişimcilik konusunun daha çok işletme bölümlerinde çalışıldığını söylemek mümkündür.

Tezlerin Enstitü Türüne Göre Dağılımına Yönelik Bulgular

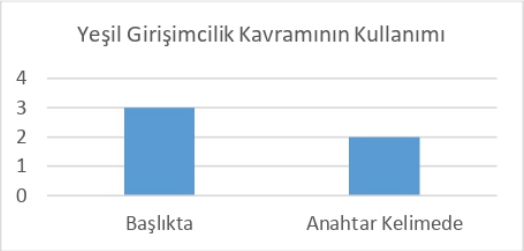


Grafik 4: Tezlerin enstitü türüne göre dağılımı

Yeşil girişimcilik konusunda yazılan tezlerin 3'ü Sosyal Bilimler Enstitüsü 2'si ise Lisansüstü Eğitim Enstitüsünden mezun olanlar tarafından yazılmıştır.

Tezlerde Yeşil Girişimcilik Kavramının Kullanımına Göre Dağılımı

Yeşil girişimcilik konusunda yazılan tezlerde yeşil girişimcilik kavramı başlıkta ya da başlık dışında anahtar kelimelerde kullanılmıştır. Buna yönelik bulgular Grafik 5'te görülmektedir.



Grafik 5: Yeşil girişimcilik kavramının tezlerdeki kullanım yerine göre dağılımı

Yeşil girişimcilik kavramı 3 tezin başlığında yer alırken, 2 tezin anahtar kelimeleri bölümünde yer almaktadır.

Yeşil Girişimcilik Konusunda Yazılan Makalelere Yönelik Bulgular

Makalelerin Yayın Yıllarına Yönelik Bulgular

Yeşil girişimcilik konusundaki makalelerin yayın yılına ilişkin bulguları Grafik 6'da görülmektedir.

Grafik 6: Yeşil girişimcilik konusunda yazılan makalelerin yayın yıllarına göre dağılımı

Yeşil girişimcilik konusunda ilk makale 2012 yılında yayınlanmıştır. Sonrasında 2016, 2017, 2019, 2021,2022 ve 2023 yıllarında her yıl 1 makale yayınlanmıştır. Sadece 2020 ve 2024 yılında yeşil girişimcilikle ilgili 2 makalenin yayınlandığı görülmektedir (Grafik 6).

Yeşil girişimcilik konusunda yazılan makalelerin yazar sayılarına göre dağılımı

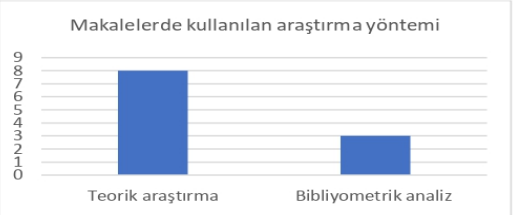
Yeşil girişimcilik konusunda yazılan makalelerin yazar sayılarına göre dağılımı Grafik 7'de bulunmaktadır.

Grafik 7: Yeşil girişimcilik konusunda yazılan makalelerin yazar sayılarına göre dağılımı

Makalelerin yazar sayılarına göre dağılımı incelendiğinde 6 makalenin tek yazarlı olduğu, 5 makalenin ise iki yazar tarafından ortak yazıldığı görülmektedir.

Yeşil girişimcilik konusunda yazılan makalelerin araştırma yöntemi

Yeşil girişimcilik konusunda yazılan makalelerin araştırma yöntemleri Grafik 8'de bulunmaktadır.



Grafik 8: Yeşil girişimcilik konusunda yazılan makalelerin araştırma yöntemleri

Yeşil girişimcilik konusundaki makalelerin araştırma yöntemleri incelendiğinde makalelerin büyük bir çoğunluğunun (8) teorik araştırmala yöntemi ile yazılan makaleler olduğu görülmektedir. Sadece 3 makalenin bibliyometrik analiz kullanılarak yazıldığı tespit edilmiştir.

Yeşil girişimcilik konusunda yazılan makalelerin yayınlanan dergiye göre dağılımı

Yeşil girişimcilik konusunda yazılan makalelerin yayınlandığı dergilerin listesi Tablo 2'de bulunmaktadır.

Tablo 2: Yeşil girişimcilik konusunda yazılan makalelerin yayınlandığı dergiler

Dergi Adı	**Makale sayısı**
Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi	2
International Social Sciences Studies Journal	1
Mehmet Akif Ersoy Ünv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	1
Avrasya Terim Dergisi	1
Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	1
Social Sciences Research Journal (SSRJ)	1

İşletme Araştırmaları Dergisi	1
Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi	1
Yalova Sosyal Bilimler Dergisi	1
Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi	1
Toplam	11

Yeşil girişimcilik konusunda yazılan makalelerden 2'si Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi'nde yayınlanmıştır. Diğer makaleler International Social Sciences Journal, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Avrasya Terim Dergisi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Social Sciences Research Journal (SSRJ), İşletme Araştırmaları Dergisi, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisinde 1'er makale yayınlanmıştır.

Yeşil girişimcilik konusunda yazılan makalelerde bulunan anahtar kelimeler

Şekil 2: Yeşil girişimcilik konusunda yazılan makalelerdeki anahtar kelimeler

Şekil 2'de yeşil girişimcilik konusunda yazılan makalelerin anahtar kelimeleri bir bütün olarak verilmiştir. Tüm makalelerde yeşil girişimcilik anahtar kelimesi bulunmaktadır. Bunun dışında

sürdürülebilirlik, yeşil çevre, çevre, yeşil işletme, eko-girişimcilik, ekolojik girişimcilik, girişimci çevre, yeşil terimler, yeşil düşünce, yeşil terminoloji, yeşillenme, kadın, tarım, bibliyometrik analiz, web of science, vosviewer kelimelerinin anahtar kelime olarak tercih edildiği tespit edilmiştir.

Sonuç

Girişimcilik çabası, karşılaşılan zorluklarla mücadele gerektirir. Girişimciler rekabet avantajı sağlamak amacıyla yeniliği ve değişimi destekleyen, risk almaya istekli kişilerdir (Akca, 2020). Yeşil girişimciler; güçlü bir girişimci ruhu ile sürdürülebilirlik ve çevre yönetimini birleştirirler. Günümüzde yeşil girişimcilik tamamen ticari bir girişimden, çevreyi korumaya ve sürdürmeye hizmet eden bir topluluk çabasına dönüşmüştür (Gupta & Dharwall, 2022). Çünkü yaşanan çevresel bozulmalar, küresel ısınma ve sonucu olarak iklim değişikliği problemleri dünyayı tehdit etmeye devam etmektedir. Yeşil girişimcilik sürdürülebilir kalkınmanın sağlanmasını destekleme potansiyeline sahip olması nedeniyle özellikle uluslararası literatürde artan bir ilgiyle incelenmektedir.

Bu araştırmada yeşil girişimcilik konusunda ulusal literatürde yer alan makale ve tezler nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Ulusal literatürde yazılmış makalelerin yayım yılları, anahtar kelimeleri, araştırma yöntemleri, yazar sayıları, yayınlandıkları dergiler incelenmiştir. Ulusal Tez Merkezi veri tabanında yer alan yeşil girişimcilik ile ilgili tezler yayınlanma yılları, anabilim dalları, enstitü, program bakımından incelenmiştir. Bu çalışmaların anahtar kelimeleri veya konu başlıkları kısmında “yeşil girişimcilik” kelimelerinin olması

temel kriter olarak değerlendirilmiştir. Bu kritere uygun 11 makale ve 5 tez değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ulusal literatürde çalışmaların çok sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Ulusal düzeyde ilk tezin 2014 yılında yayınlanmasına rağmen 2022 yılına kadar tez çalışmasının yapılmaması dikkat çekici bir sonuçtur. Makaleler yıllar itibariyle değerlendirildiğinde ilk makalenin 2012 yılına ait olduğu sonraki yıllarda ise yıllık en çok 1 ya da 2 makalenin yayınlandığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yıllar itibariyle değerlendirildiğinde makale ve tezlerin sayısının artmasına rağmen yüksek düzeyde giderek artan bir eğilim göstermediğini söylemek mümkündür. Uluslararası düzeyde yapılan bir bibliyometrik analiz çalışmasına göre yeşil girişimcilik ile ilgili akademik çalışmalar son yıllarda giderek artan bir eğilim göstermektedir (Kuzgun, 2024; Kurtulgan, 2024). Yeşil girişimcilik konusunda ulusal literatürdeki akademik çalışmaların uluslararası literatürdeki kadar bir artış eğilimi göstermediği görülmektedir. Ulusal literatürde mevcut tez ve makalelerin sayısının çok düşük düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Ulusal düzeyde incelenen tezlerin 2'sinin doktora tezi, 3'ünün yüksek lisans tezi olduğu, 2'sinin işletme, 1'inin girişimcilik, 1'inin iktisat politikası ve 1'inin şehircilik ve bölge planlama anabilim dallarında olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre makalelerin 6'sının tek yazarlı, 5'inin 2 yazarlı olduğu, 8'inin teorik çalışma, 3'ünün bibliyometrik analiz çalışması olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda yeşil girişimcilikle ilgili nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılacak çalışmaların çevresel bilinci ve yeşil girişimcilik konusundaki farkındalığı

arttıracağı düşünülmektedir. Bu araştırmada yeşil girişimcilikle ilgili ulusal literatürdeki makale ve tezlerin incelenerek elde edilen sonuçların bu konuda çalışmak isteyen bilim insanlarına farkındalık oluşturacağı düşünülmektedir.

Araştırma 2024 Aralık ayında gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle araştırma 2024 Aralık ayına kadar Türkiye'de yayınlanmış tez ve makaleler ile sınırlıdır. Araştırma ulusal literatürde Google akademik, Ulakbim ve Yök Tez veri tabanındaki çalışmalar ile sınırlıdır. Gelecek çalışmalarda kitap ve kitap bölümleri değerlendirmeye dahil edilebilir. Gelecek çalışmalarda bu tür araştırmaların tekrar yapılması yeşil girişimcilik konusundaki makale ve tezlerle ilgili gelişmelerin incelenmesini sağlayacaktır. Farklı analiz programları kullanarak bu tür çalışmaların yapılması ile elde edilen sonuçlarda ulusal ve uluslararası düzeyde değerlendirmeler yapılabilir.

Kaynakça

Akca, M. (2020). Girişimcilikten girişimci liderliğe. International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal, 6(2), 80-89.

Aytaç, Ö. & İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve girişimci kültür: sosyolojik bir perspektif. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (18), 101-120.

Dash, A. S., Swain, S.C., Bhuyan, A. & Rath, A. (2024). Green Entrepreneurship for sustainable development: A study on green companies in India. European Economic Letters, 14(2), 260-268.

Dolgun, U. (2003). Girişimcilik. Alfa Basım Yayım, İstanbul.

Döm, S. (2008). Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği. Ankara:Detay Yayıncılık.

Durukan, T. (2006). Dünden bugüne girişimcilik ve 21. yüzyılda girişimciliğin önemi. Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, 25.

Efe, M. N. (2016). Girişimcilikte temel prensipler. İstanbul:Umuttepe Yayınları.

Gevrenova, T. (2015). Nature and characteristics of green entrepreneurship. Trakia Journal of Sciences, 13(2), 321-323.

Ghouzlane, R. & Imane, H. (2023). Toward a deeper understanding of green entrepreneurship: Denmark case study.

Gupta, M. & Dharwall, M. (2022). Green entrepreneurship and sustainabye develepment: A conceptual framework. Materials Today: Proceedings. 49, 3603-3606.

Gürer, A. & Bozacı, İ. (2022). Yeşil girişimcilik. Girişimcilikte güncel yaklaşımlar içinde 255-276 Edi. A. B. Solmaztürk ve B. Hırlak Eğitim Yayınevi.

Hisrich, Robert D. & Peters, M. (2001). Entrepreneurship, McGraw- Hill Higher.

Kapusuz, A. G. & Çavuş, M. F. (2017). Geçmişten yeni bir kavram: Yeşil (eko) girişimcilik. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 52 Özel Sayı, 104-119.

Karmarkar, Y., Chabra, M. & Deshpande, A. (2014). Entrepreneurial leadership style(s): a taxonomic review. Pune Annual Research Journal of Symbiosis Centre for Management Studies, 2(1), 156–189.

Kurtulgan, İ. F. (2024). Sürdürülebilir bir gelecek için yeşil girişimcilik: bibliyometrik bir analiz. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 59(1), 552-573.

Kuzgun, Ş. (2024). Yeşil girişimcilik literatürünün bibliyometrik analiz. İşletme Araştırmaları Dergisi, 16(2), 692-712.

Küçük, O. (2010). Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi, Seçkin Yayınları, Ankara.

Marcus, A., Correa, A. A. & Pinkse, J. (2011). Firms, regulatory uncertainty and natural environment, California Management Review, 54(1), 5-16.

Neumann, T. (2022). Impact of green entrepreneurship on sustainable development: an ex-post empirical analysis. Journal Cleaner Production.

Nikolaou, I.E., Tasopoulou, K. & Tsagarakis, K. (2018). A typology of green entrepreneurs based on institutional and resource-based views. The Journal of Entrepreneurship, 27(1), 111-132

Özdeveci, M. ve Cingöz, A. (2009). Sosyal girişimcilik ve sosyal girişimciler: teorik çerçeve. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 81-85

Polas, M.R.H., Kabir, A.I., Sohel-Uz-Zaman, A.S.M., Karim, R., Tabash, M.I. (2022). Blockchain technology as a game changer for green innovation: green entrepreneurship as a roadmap to green economic sustainability in Peru. J. Open Innov. Technol. Mark. Complex. 8(2), 62.

Shane, S., Locke, E. A. & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. Human Resource Management Review, 13, 257-279.

Taylor, D. W. & Walley, E. E. (2003). The green entrepreneur: visionary, maveric or opportunist? In: Manchester Metropolitan University Business School Working Papers. Working Paper. Metropolitan University.

Trapp, C. T.C. & Kanbach, D. K. (2021). Green entrepreneurship and business models: deriving green technology business model archetypes. Journal of Cleaner Production. 297,126694.

Vasilescu, M. D., Dimian, G. C. & Gradinaru, G. I. (2023) Green entrepreneurship in challenging times: a quantitative approach for European countries, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 36:1, 1828-1847.

Vatansever, Ç. Ve Arun, K. (2016). What color is the green entrepreneurship in Turkey? Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 8(1), 25-44.

Yalçıntaş, M. (2010). Çağımızda girişimcilik, girişimcinin gündemi. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1), 95-99.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara:Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, M. H., Demirel, Y. & İçerli, L. (2011). İşletme sahibi yöneticilerin girişimci kişilik özellikleri ile girişimcilik becerileri arasındaki ilişkinin tespiti: Aksaray örneği. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,3(2), 189-199.

BÖLÜM XXV

Global IT Crisis: Reflections of the Crowdstrike Update on the Aviation Industry

Sibel BİLKAY[1]

Introduction

In today's world, we live in cyberspace, where all socio-economic, political, cultural and commercial activities take place on the information technology axis. Microsoft Corporation, the world's leading US-based multinational technology company, develops, manufactures, licenses and sells computer software, electronic devices, personal computers and IT services. This huge medium dominated by computer and network systems, in which Microsoft also provides services, harbours various risks and threats as well as facilitating aspects of life. There are security programmes to ensure the security of cyber space. On 19 July 2024, with an update to CrowdStrike, which is responsible for the cyber security of

[1] Ass.Prof., Malatya Turgut Ozal University, Civil Aviation Department, Malatya/Turkey, Orcid: : sibelbilkay@hotmail.com

Microsoft, 8.5 million computers worldwide were out of use, and it is important to evaluate the damages caused in the aviation sector in a dimensional context in order to take precautions.

The aviation sector includes thousands of aviation businesses with low profitability in terms of profit margin but high value in terms of prestige. These businesses, with a book value of billions of dollars, are the businesses with the most extensive network structure and intensive use of the latest technological developments, as they serve globally all over the world. This wide range of services and technological network structure of the aviation industry makes it vulnerable to any adverse global developments.

The Covid 19 pandemic in 2020, the biggest global crisis faced by the aviation industry, lasted for about 2 years and caused the bankruptcy of many airline companies called world giants. The surviving aviation organizations were protected from bankruptcy either by receiving state support or by downsizing. The aviation industry, which is just starting to recover, faced a new crisis in 19 in 2024, when it started to erase the traces of the Covid 2024 crisis: CrowdStrike crisis. A situation known as the 'Blue Screen of Death' (BSOD) error occurred during the update made by CrowdStrike to increase security in Microsoft programmes. The cost of the crisis, which lasted for about a week, is not as small as it is thought. The balance sheet of this situation, which caused a crisis in sectors of great importance in the functioning of daily life such as aviation, banking and health, was quite heavy according to the news reported by international agencies.

In many parts of the world, e-commerce and bank card-based commercial activities came to a halt, payments could not be made, health systems were paralysed, patients could not make appointments and even some surgeries could not be performed. Unfortunately, despite all the time that has passed, there has been no statement from CrowdStrike or Microsoft regarding the balance sheet of the disruption in world trade life. It is thought that companies from all sectors have identified the damage they have suffered in the face of this problem and demanded compensation for the damage. However, the situation in the aviation sector is different. This is because the first 9-month reports of international institutions do not contain any detection of this crisis or any information shared with the public. In the foreword of the International Air Transport Association IATA's 2024 Review Report, IATA General Manager Willie Walsh did not mention the crisis, and when the report was examined, it was seen that there was no data on the crisis(IATA, 2024; (IATA, Global Outlook for Air Transport, 2024).

For similar reasons, in order to examine the financial dimension of the global crisis caused by Microsoft in terms of the aviation sector, it is aimed to reach an estimated value in the light of national and international news and instant canceled flight data published by international aviation institutions. As a result of the research, recommendations of strategic importance will be made to avoid similar situations.

Conceptual Framework/Theory

How safe are we in the face of global technology? In today's world, the “cyberspace” in which we are economically, socially and

culturally compressed is creating more and more space for itself and expanding its sphere of control with new technological developments in order to take control of our entire lives. This new digital world based on computer networking systems certainly has numerous positive, facilitating and beneficial aspects, but as its scope expands, so do its security problems. This concept, called cyber security in the literature, is considered as “an issue related to threats, interference and illegal actions against data, hardware, software, networks and users existing in cyberspace” (Çıtak, 2021).

Should we trust technology, which is pervasive in all aspects of our lives (political, economic, social and cultural) and has taken over all systems of governance? Cyber-attack is defined as stealing information, causing destruction and disruptions by using the possibilities of technological developments, but this definition is incomplete. Because all definitions are based on an "external" attack or "intent". However, an update made by the CrowdStrike company responsible for the security of Microsoft, which occurred on 19 July 2024, caused all systems in the digital world to stop for about a week and caused a global crisis and was a completely "internal" situation.

Therefore, with a new definition, we can revise it as "***cyber security is the prevention and protection of all kinds of illegal actions that may lead to the theft of information, destruction, modification and disruption of information systems by using the possibilities of cyberspace, and the prevention and protection of events that occur intentionally or unintentionally with internal and external elements***". It should include all external, internal intentional and unintentional elements for cyber security.

Estimated Cost of Irregular Flights for Airlines

All aviation activities, except for military purposes, are carried out within the scope of civil aviation. The aviation sector is a sector where operating expenses are high, profit margins are low and market entry is very difficult. Table 1 shows the operating expense items of aviation enterprises.

Table 1: *Operating Expenses of Airline Companies*

Direct Operating Expenses	Indirect Operating Expenses
1. Flight Operation Expenses	**1. Station and Ground Expenses**
* Flight Crew Salaries and Expenses	* Ground Personnel Expenses
* Fuel and Oil Expenses	* Building and Equipment Maintenance Expenses
* Airport and Road Fees	* Transport Expenses
* Aircraft Insurance	* Ground Handling Expenses
* Rent of flight equipment/crew	**2. Passenger Services Expenses**
2. Maintenance and Repair Expenses	* Cabin Crew and Wage Expenses
* Engineering Personnel Expenses	* Other Passenger Services Expenses
* Spare Parts Utilisation Expenses	* Passenger Insurances
* Maintenance Management Expenses	**3. Ticketing, Sales and Promotion Expenses**
3. Depreciation Expenses	**4. General and Administrative Expenses**
* Depreciation of Flight Equipment	**5. Other Operating Expenses**
* Depreciation of Ground Plant and Equipment	
* Additional Depreciation	
* Amortisation of Development and Staff Training	

References: (Doganis R. , 2002: 9-79)

The costs incurred by airline companies due to direct and indirect operating expenses cause a decrease in profitability. Fuel, which is the highest cost item, constitutes the highest expense item due to its price determined in international markets. Based on the

operating expenses in Table 1, cost items for airline companies can be classified as follows (Çermikli, 1997: 72):

i. Flight Costs: are the costs incurred if the aircraft performs the flight. Wages of flight cabin crew, fuel expenses, insurance expenses, accommodation fees and maintenance, repair and modification of aircraft are included in this expense item.
ii. Passenger costs: This includes fees paid for reservation and ticket sales, boarding, in-flight catering and services, passenger lounges at airports and services provided for passenger baggage at the ramp.
iii. Overheads: Fixed expenses independent of the number of passengers. General administrative expenses of the airline, depreciation, maintenance and repair expenses of the buildings owned by the enterprise, advertising and promotion expenses are within the scope of general expenses.

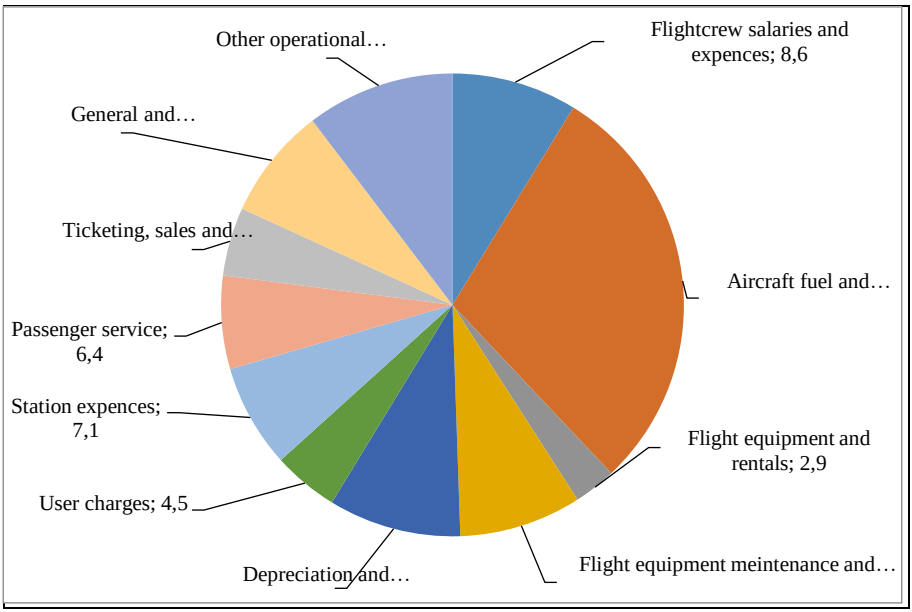


***Figure 1**: Distribution of Airline Cost Items*

Source: (IATA, Unveiling the biggest airline costs, 2024)

The costs incurred by airline companies due to direct and indirect operating expenses cause a decrease in profitability. According to the World Air Transport Statistics (WATS) data, the three largest costs of airline companies in 2022 are aircraft fuel and aircraft oil (28.7%), depreciation (9.1%), salaries and expenses of flight personnel (8.6%) (IATA, Unveiling the biggest airline costs, 2024).

***Table 2**: IATA Sector Statistics*

Global airline industry	2019	2020	2021	2022	2023e	2024f
Revenues, USD billion	838	384	513	738	908	996
% change YoY	3.2%	-54.1%	33.4%	44.1%	23.0%	9.7%
Passenger, USD billion	607	189	242	437	646	744
Cargo, USD billion	100.8	140.4	210.0	206.5	138.3	119.8
Traffic volumes						
Passenger growth, RPK, % YoY	4.1%	-65.8%	21.8%	64.9%	36.6%	11.6%
Sched passenger numbers, millions	4,543	1,757	2,291	3,486	4,497	4,964
Cargo growth, CTK, % YoY	-3.2%	-9.9%	18.8%	-8.1%	-1.8%	5.0%
World economic growth, % YoY real	2.5%	-3.5%	6.3%	3.5%	3.2%	3.2%
World CPI	3.3%	3.2%	4.7%	8.7%	6.8%	5.9%
Passenger yield, % YoY	-3.7%	-9.1%	5.0%	9.7%	8.1%	3.2%
Passenger yield (w/ancillaries), % YoY	1.4%	8.7%	5.9%	8.7%	6.6%	2.1%
Cargo yield % YoY	-8.2%	54.7%	25.9%	7.0%	-31.8%	-17.5%
Revenue per ATK, % YoY	0.1 %	-17.7%	14.7%	17.9%	0.2%	-0.5%
Expenses, USD billion	(795)	(495)	(556)	(727)	(856)	(936)
% change YoY	3.7%	-37.7%	12.3%	30.8%	17.7%	9.4%
Fuel, USD billion	(190)	(80)	(106)	(215)	(271)	(291)
% of expenses	24%	16%	19%	30%	32%	31%
Crude oil price, Brent, USD/bbl	65.0	41.8	70.7	100.5	82.5	87.5
Jet kerosene price, USD/bbl	79.7	46.6	77.8	135.6	112.2	113.8
Fuel consumption, billion gallons	96	52	62	77	92	99
Non-fuel, USD billion	(605)	(415)	(450)	(512)	(585)	(645)
Cents per ATK (non-fuel unit cost)	39.2	48.3	45.1	41.9	39.0	39.0
% YoY	1.4%	23.3%	-6.7%	-7.0%	-6.9%	0.0%
Capacity growth, ATK, % YoY	3.1%	-44.3%	16.3%	22.2%	22.8%	10.2%
Flights, million	38.9	18.3	20.6	28.2	36.0	38.7
Break-even weight load factor, % ATK	66.4%	76.7%	66.9%	65.9%	64.2%	63.9%
Passenger load factor achieved, % ASK	82.6%	65.2%	66.9%	78.7%	82.2%	82.5%
Operating profit, USD billion	43.2	(110.8)	(43.5)	11.2	52.2	59.9
% margin	5.2%	-28.8%	-8.5%	1.5%	5.7%	6.0%
Net profit, USD billion	26.4	(137.7)	(40.4)	(3.5)	27.4	30.5
% margin	3.1%	-35.8%	-7.9%	-0.5%	3.0%	3.1%
Per departing passenger, USD	5.80	-78.38	-17.63	-0.99	6.09	6.14
Return on invested capital, %	5.8%	-19.3%	-8.0%	2.0%	5.7%	5.7%

Source: (IATA, 2024 Annual Review, 2024)

As can be seen in Table 2, statistics prepared according to the financial statements of IATA member airlines show that the maximum profit margin between 2010-2024 was 3.1% in 2019. In

addition, changes in Brent oil prices, on-time flights and low number of cancellations have a direct impact on profitability. Airline companies, which lost 35.9% in 2020, the most active year of the Covid-19 pandemic, started to make a profit as of the first quarter of 2023. In 2020, a total of 29 airline companies such as Cathay Pacific, South Africa Airways, Air Italy, which are the leading companies in aviation worldwide, went bankrupt, and the remaining ones were able to survive with state support or downsizing (Bilkay, 2021: 4). For this reason, especially the crises occurring in the global context have a direct impact on the financial statements of the aviation sector, and if there are measures that can be taken to minimise or prevent the effects of similar crises, they must take position immediately.

Irregular flights, flight delays and cancellations of airlines. Flight delay, in other words, delay can be defined as the failure of the airline to fulfil its obligation arising from the contract of carriage on time due to various reasons. Flight cancellation, on the other hand, can be defined as the inability to perform the flight included in the contract of carriage.

The cost incurred by the airline in the event of cancellation or delay of an aircraft is not fixed. The parameters of variation in costs decrease the cost per passenger as the aircraft grows larger, the kilometres flown increase and the occupancy rate of the aircraft increases. Seat costs vary from one airline to another. Many factors such as accommodation costs at the location of the main station, fuel costs, the service offered by the airline (low cost or full service airline), staff salaries, aircraft type and age in the fleet affect this. For example, in a calculation considering only direct operating costs,

Delta Airlines' cost per seat for Boeing 737-300 aircraft is 5.54 USD, while it is 5.04 USD for US Airways and 3.91 USD for America West Airline (Doganis R., 2005: 131).

Estimated Balance Sheet of CrowdStrike Crisis in Aviation Industry

In the light of the information in the previous section, it is not possible to determine the damage caused by the CrowdSrike crisis to airline companies on a flight basis. For this reason, in the light of the news compiled from national and international agencies, the airline companies -which made a loss statement- were included in the scope of the study.

Table 3: *Table of Cancelled Flights*

Havayolu	**Number of Cancelled Flights**							**Toplam**
	19.07.24	**20.07.24**	**21.07.24**	**22.07.24**	**23.07.24**	**24.07.24**	**25.07.24**	
United Airlines	694	477	266	69	72	47	10	**1635**
Delta Airlines	1207	1208	1386	1160	511	54	2	**5528**
American Airlines	408	50	92	98	154	124	26	**952**
Endeavor Air	It is not known on day basis.							**293**
Spirit	It is not known on day basis.							**234**
Republic	It is not known on day basis.							**119**
PSA Airlines	It is not known on day basis.							**109**
							US Total	**8870**
KLM	It is not known on day basis.							**129**
Ryanair	It is not known on day basis.							**118**
IndiGo	It is not known on day basis.							**108**
THY	85	No explanation has been given.						**85**
								440

Source: Compiled from National and International Agencies.

As a result of the crisis in which almost all of the services provided by airlines and airports worldwide on the internet collapsed, according to the FlightAware website based in the USA, 5,171 flights were cancelled and 46,013 flights were delayed on 19 July 2024 (Bitirim, 2024; milliyet.com, 2024).

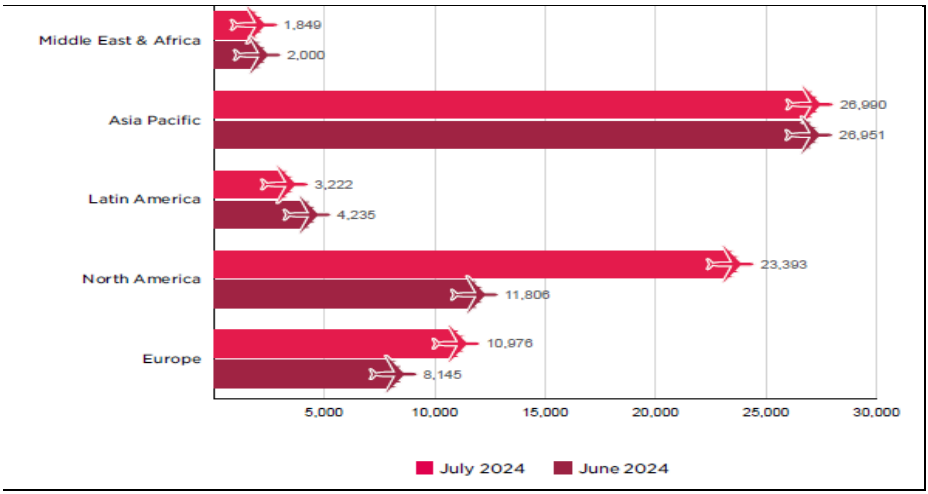


Figure 2: *Monthly Cancelled Expedition Report*

Source: (Cirium, 2024)

In the monthly flight cancellations report published by Cirium, it is seen that 11,587 flights were cancelled in North America and 2,831 flights were cancelled in Europe compared to the previous month.

Akbaba (2022) found that the average cost of a cancelled flight at the base station is $500-1000, for cancellations outside the base station the cost is $4000-6000 due to the inclusion of passenger accommodation and for delayed flights the cost is $80/min (Akbaba, 2022: 2835).

Delta Airlines CEO Ed. Bastian announced that the cost of the crisis to the company was 500 million dollars (Bloomberg, 2024). In addition, the shares of many airline companies traded on the stock exchange recorded serious value decreases. For example, Southwest Airlines fell by 5.8%, American Airlines by 6.1%, United Airlines by 6.7%, Air France by 0.1%, China Southern Airlines by 1.7%, Japan Airlines by 3%, Jeju Air by 6.2%, and Air Canada by 11.1% (Bloomberg, 2024).

Conclusion

As a result, although the digital world we live in contains many innovations that make our lives easier in a cyber space, it is an environment where people do not feel safe. In fact, according to Censuswide's 2024 Consumer Confidence Index survey of 12,426 general respondents in 12 countries (Australia, United Kingdom, United States, Brazil, France, Germany, Japan, Singapore, South Africa, Netherlands, Canada and United Arab Emirates), the most trusted sectors are banks 44%, healthcare organisations 41% and government institutions 37%, while the least trusted sectors are media and entertainment 7%, social media 6% and logistics 5% (Thales, 2024). In other words, 63% of people do not trust digital services provided by government organisations.

If living in the cyber world is seen as a preference in terms of facilitating our lives, it is up to the governments of the states to ensure its security. So much so that it is as important as defending national borders in today's world. The Crowdstrike crisis, which occurred in July 2024 and directly affected daily life, revealed that there is an element that requires precautions against Microsoft,

which is a monopoly in software, and that each country should develop its own software programmes and ensure its own security. This situation, which paralyses daily life, where operations cannot be performed, planes, subways and many systems become unusable, is too serious an issue to be ignored.

The Crowdstrike crisis, which occurred in July 2024 and directly affected daily life, revealed that there is an element that requires precautions against Microsoft, which is a monopoly in software, and that each country should develop its own software programmes and ensure its own security. This situation, which paralyses daily life, where operations cannot be performed, planes, subways and many systems become unusable, is too serious an issue to be ignored.

When the limitations of the study are evaluated in terms of the aviation sector, it is not possible to reach the net cost of cancelled and delayed flights due to the fact that the increase in the number of passengers on an annual basis positively affects the profitability of airlines and the way in which the loss subsidy is carried out is hidden from the public. Although the data on the subject started to be collected as of July 2024 and the financial statements and analyses of international institutions and organisations were expected to be published, it was observed that the criticisms, suggestions and costs related to the crisis were not reflected in the tables. For this reason, although clear data in terms of the number of flight cancellations and delays were reached, it would have been possible to determine the financial balance sheet of the crisis only if the airline companies informed the public, but this statement was not made.

Suggestions that can be made as a result of the research are as follows:

- In today's world, the framework of the concept of national security has gone beyond the borders of the country. The extent to which you are involved in the cyber world and your ability to defend this region represents our national power. For this reason, countries have to ensure the national stance they show in the defence industry in the cyber world by considering the security of their countries. For this reason, the only solution is to make local software by the state or to ensure its security.

- It is thought that the use of closed circuit systems in aviation, space, health, state public institutions and organisations will provide cyber security as it will not be possible for internal or external elements to access. In fact, Troya, which was used by THY A.O. for many years, was a system that was difficult to hack because it had a Dos operating system and was a closed circuit programme. Over time, the transition to Windows and internet data-based systems left the systems vulnerable to such cyber incidents, despite all the precautions taken.

The research is a call to the nations of the world to ensure that the effects of the Crowdstrike crisis, which paralysed world trade and daily life for a week, do not quickly lose their freshness in the memories and that the possibility that similar situations may occur at any time should not be ignored. In addition, such data, which is an element of national security for every country, should not be hidden from the public, and clear data should be shared with the public. In addition, the media sector, which has experienced program

interruptions, the health sector, which has suffered from hundreds of thousands of patients who could not have their surgeries or make appointments, international trade and e-commerce businesses that could not make their payments, in short, all affected sectors should share the balance sheet of the one-week crisis with the public and should not ignore the suggestions from the academic field.

References

Akbaba, A. (2022). Düzensiz Operasyonların Havayolu Ücret Politikalarına ve Gelir Yönetimine Etkisi Üzerine Modelleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 14*(4), 2833-2847.

Bilkay, S. (2021). Strateji Krizi Yener Mi? *Atlas Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi, 5*(6), 1-11.

Bitirim, B. (2024, 7 28). *Microsoft'un sistem arızasının bilançosu ağır oldu! Havacılıkta işler karıştı*. 12 6, 2024 tarihinde Aslinda.com: https://www.aslinda.com/microsoftun-sistem-arizasinin-bilancosu-agir-oldu-havacilikta-isler-karisti adresinden alındı

Bloomberg. (2024, 8 11). 12 6, 2024 tarihinde Havayolu şirketi hisselerinde küresel yazılım sorunu etkisi: https://www.bloomberght.com/havayolu-sirketi-hisselerinde-kuresel-yazilim-sorunu-etkisi-2358211?page=2 adresinden alındı

Cirium. (2024, 8 20). 8 27, 2024 tarihinde The on Time Performance Monthly Report-Airlines: https://www.cirium.com/ adresinden alındı

Çermikli, A. H. (1997). Yayınlanmış Doktora Tezi. *Yarışılabilir Piyasalar Teorisi ve Uluslararası Havayolu Taşımacılığına Bir Uygulama*. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çıtak, E. (2021). Siber terörizm: potansiyelin gerçekçi tehdidi. *Turkuaz Uluslararası Sosyo-Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi, 3*(1), 1-16.

Doganis, R. (2002). *Flying Off Course The Economics of International Airlines.* Londra: Routledge.

Doganis, R. (2005). *Airline business in the 21st century.* Londra: Routledge.

Hava Haber. (2024, 7 19). Sistem krizinin havacılığa maliyeti ağır oldu: 19 bin uçuş iptal edildi.. THY'nin 84 seferi iptal edildi, Pegasus Hava Yolları etkilenmedi: https://havahaber.com/sistem-krizinin-havaciliga-maliyeti-agir-oldu-19-bin-ucus-iptal-edildi-thynin-84-seferi-iptal-edildi-pegasus-hava-yollari-etkilenmedi/ adresinden alındı

IATA. (2024). 12 6, 2024 tarihinde Unveiling the biggest airline costs: https://www.iata.org/en/publications/newsletters/iata-knowledge-hub/unveiling-the-biggest-airline-costs/ adresinden alındı

IATA. (2024). *2024 Annual Review.* 12 4, 2024 tarihinde https://www.iata.org/en/publications/annual-review/ adresinden alındı

IATA. (2024). *Global Outlook for Air Transport.* 12 5, 2024 tarihinde https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-outlook-for-air-transport-june-2024-report/ adresinden alındı

milliyet.com. (2024, 7 22). 12 6, 2024 tarihinde Yazılım sorunu nedeniyle uçuş iptali 4 kattan fazla arttı: https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/yazilim-sorunu-nedeniyle-ucus-iptali-4-kattan-fazla-artti-7159703 adresinden alındı

Thales. (2024, 12 5). *2024 Thales Digital Trust Index*. https://cpl.thalesgroup.com/digital-trust-index adresinden alındı

THY.A.O. (2024). *2024 9 Aylık Faaliyet Raporu.* İstanbul. 12 4, 2024 tarihinde https://investor.turkishairlines.com/tr/mali-ve-operasyonel-veriler/faaliyet-raporlari adresinden alındı

BÖLÜM XXVI

Presenteeism (İşte Var Olamama) ve Absenteeism (Devamsızlık)

Şakir MİRZA[1]

Giriş

Örgütsel alanda yaşanan gelişmeler, insan kaynağının örgüt içindeki önemini arttırmıştır. Günümüzde örgütün sahip olduğu insan kaynağının verimliliği örgüt verimliliği üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu nedenle örgüt yöneticileri ve sahipleri çalışanlarından iş ortamında optimum faydayı sağlamak isterler. Ancak çalışanlar bazen kişisel, örgütsel, çevresel etkenler nedeniyle

[1] Öğretim Görevlisi Dr., Uşak Üniversitesi, Eşme Meslek Yüksekokulu, Yönetim Organizasyon Bölümü, Uşak/Türkiye, Orcid: 0000-0003-4869-864X, sakir.mirza@usak.edu.tr

iş yerinde yeterli performansı sağlayamazlar. Bunun nedenlerinden birisi de presenteeismdir.

Preenteeism kavramının ortaya çıkışı 1900'lü yılların başlarına dayanmaktadır. *Kavram, (işte var olamama) 1931 yılında "Everybody's Business", 1943 yılında "The National Liquor Review" ve 1948 yılında "Contemporary Unionism" de kendisine yer bulmuştur. İlk kullanımlarının tamamında presenteeism (işte var olamama) kavramı ya tam katılım ya da devamsızlık şeklinde net ayrımlarda kullanılmıştır* (Johns, 2010). 1970'te Smith, presenteeismi, absenteeismin zıt anlamlısı olarak ele almıştır. Daha sonra presenteeism kavramı online Oxford İngilizce sözlüğüne göre 1982'de Mark Twain'in "The American Claimant" adlı kitabında kullanılmıştır. Ancak 1980'li yıllardan sonra, günümüze yakın anlamlarda ifade edilmeye başlanmıştır (Johns, 2010). 1985'te Canfield ve Soash, 1993'te Stolz tarafından kusursuz devamlılık olarak ifade edilmiştir. (John, 2012). Daha sonraki yıllarda verimlilik üzerindeki etkilerinin anlaşılmaya başlanması ile insan kaynakları yönetimi, işletme yönetimi ve psikoloji disiplinleri gibi farklı disiplinler tarafından üzerinde durulmaya başlanmıştır.

1990'lı yılların ortalarından itibaren yönetim literatüründeki mesleki üretkenlik dergilerinde yer almaya başladıktan sonra sağlık alanındaki akademik araştırmalara konu olmuştur (Shamansky, 2002). Amerikalı bilim adamı Cary L. Cooper 1996 yılında örgütsel anlamda presenteeismin tanımını ilk yapan kişi olarak bilinmektedir. Cooper kavramı "*işgörenlerin karşı konulamayacak düzeyde uzun süreler boyunca çalışması ya da çalışıyormuş gibi görünmesi*" olarak tanımlanmıştır (Saarvala, 2006). 2004 yılından sonra örgütler için verimliliğin azalmasına neden olan bir olgu olması nedeni ile örgütler açısından ve yöneticiler tarafından kontrol altına alınması gereken bir kavram niteliğine sahip olmuştur (Kim & ark., 2016).

Günümüze yaklaşıldığında 2010 yılında Günbeyi ve Aydoğdu presenteeismi işkoliklik olarak ele almıştır (Günbeyi ve Gündoğdu, 2010). Tükeltürk ve arkadaşları (2014) ise presenteeismi; "*işgörenlerin belirli bir sağlık problemi sebebiyle tam bir verimlilik*

seviyesinde çalışamamalarına rağmen işyerinde var olmaları" şeklinde tanımlamıştır. Son yıllarda hastalık nedeni ile işe devamsızlığın yerini hasta olmasına rağmen işe devam eden çalışanların alması bu konudaki tartışmaların artmasına neden olmuştur.

1. Presenteeism (İşte Var Olamama) Kavramının Tanımı

Örgütlerin en önemli kaynaklarından birisi olan insan kaynağının performansının belirlenmesi günümüzde önem kazanmıştır. Çalışanların işte iken çalışma kalitesini ve verimliliğini azaltan birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlardan birisi de presenteismdir (Koopman & ark., 2002). Çalışanların iş başında iken işe ilişkin görevleri dışındaki işlerle meşgul olmaları presenteesim sorununun olduğunu göstermektedir (Özmen, 2011). Çalışanların hastalık ve diğer sağlık sorunları nedeni ile tam verimli bir şekilde çalışamamasına rağmen işte bulunması durumu örgütsel literatürde presenteeism olarak ifade edilmektedir (Martinez & Ferreira, 2012).

Presenteeism kavramının kökenini "presence" kelimesi oluşturmaktadır. Presence kelimesi orada bulunma, var olma, hazır bulunma durumlarını ifade etmektedir. Presenteeism ise fiziksel olarak veya görünürde var olma durumudur (Çiftçi, 2010). Presence kelimesi yabancı literatürde genel olarak "hasta olmadan işe gitmek" olarak tanımlanırken, presenteeism kavramı ise "hasta iken işe gitmek" olarak tanımlanmaktadır (Bierla, Huver & Richard, 2013). Ayrıca yabancı literatürde presenteeism kavramını ifade etmek için "sickness presence" terimi kullanılmaktadır (Hansen & Andersen, 2008). "Sickness presenteeism"in hastalık presenteeismi olarak ifade edilmesinin nedeni, hastalık dışında, yakınların hasta olması nedeniyle veya çocukların bakımı nedeniyle kişinin kendini işine verememesi durumunun da presenteeism olarak ifade edilmesidir (Prater & Smith, 2011). Presenteeism kavramına ilişkin literatürde birçok farklı tanım bulunmaktadır. Genel olarak çalışanların hasta olmasına rağmen izin hakkını kullanmayarak işine devam etmesi presenteeism olarak ifade edilmektedir (Bierla, Huver & Richard, 2013). Geçmişten günümüze yazar isimleri ve kronolojik sırası ile

presenteeism tanımlarını John (2010) bir çalışmasında şu şekilde özetlemiştir:

Tablo 1. Presenteeism tanımları

Devamsızlığın tersi olarak işe katılma (Smith, 1970)
Mükemmel katılım sergileme (Canfield & Soash, 1955; Stolz, 1993)
Arttırılan çalışma süreleri nedeniyle uygun olunmayan zamanlarda bile görev başında vakit geçirme (Simpson, 1998; Worrall & ark., 2000)
Yarı zamanlı çalışmaya, tam zamanlı çalışmaktan daha fazla gönülsüz olma (Sheridan, 2004)
Rahatsızlığa rağmen hastalık izni kullanmama (Kivima & ark., 2005)
Sağlıksız hissedilmesine rağmen işe gitme (Aronsson &ark., 2000; Dew & ark., 2005)
Sağlıksız hissedilmesine veya normalde devamsızlığa zorlayabilecek diğer olaylara rağmen (çocuğun bakım problemleri gibi) işe gitme (Evans, 2004; Johansson & Lundberg, 2004)
Sağlık problemleri nedeniyle işteki verimliliğin azalması (Turpin & ark., 2004)
Sağlık problemleri veya birinin dikkatini tam verimlilikten dağıtan diğer olaylar nedeniyle işteki verimliliğin azalması (Hummer, Sherman & Quinn, 2002; Whitehouse, 2005)

Kaynak: Johns, Gary, "Presenteeism in The Workplace: A Review and Research Agenda", Journal of Organizational Behavior, Cilt: 31, 2010, s. 521.

Tablo1'de verilen presenteesim tanımlarında da görüldüğü üzere kavram hastalık ile ilişkilendirilmektedir ve kavrama ilişkin tam bir görüş birliği bulunmamaktadır.

Cooper presenteeismi özellikle 20. yy'ın ikinci yarısında ortaya çıkan olaylarla bağdaştırmaktadır. 1990'lı yıllarda ekonomide meydana gelen durgunluk ve çalışanların iş garantisine sahip olmaması ve işsiz kalma tehlikelerinin olması çalışanların işyerinde uzun süre çalışmasına veya çalışıyor gibi yapmasına neden olmuştur (Çoban, 2015).

Presenteeisme ilişkin alan yazında iki yaklaşım yer almaktadır. Bunlardan birincisi çalışanların hissettikleri baskılar nedeni ile uzun saatler işyerinde bulunmaları ve uzun saatler çalışmalarıdır. Bu yaklaşım çalışanların, kariyer korkuları ve işten çıkarılma korkuları

nedeni ile, işe devam edemeyecek durumda olmalarına rağmen, işe devam ederek işyerinde düşük performans göstermeleri nedeni ile verimin düşmesine neden olmaları durumudur (Anık Baysal, 2012). İkinci yaklaşım ise çalışanların işe devam etmelerine engel olarak sağlık sorunları bulunmasına rağmen işe devam etmeleridir (Çoban & Harman, 2012).

Presenteeismin olgusu sadece sağlık sorunları nedeni ile yaşanmamaktadır (Patel, Budhwar & Varma, 2012). Çalışanlar psikolojik nedenler veya örgütsel bağlılık gibi örgütsel nedenler ile de presenteeism problemi ile karşılaşabilmektedirler (Anık Baysal, 2012). Bunun dışında çalışanların aile bireylerinden birisinin rahatsızlanması durumu da kişinin yeterli düzeyde işine motive olamamasına yol açarak presenteeisme neden olabilmektedir (Koçoğlu, 2007). Özmen (2011)ve Çoban (2015) presenteeism olarak ifade edilebilecek davranışları şu şekilde belirlemişlerdir; işte iken;

• *Online alışveriş yapmak,*

• *TV izlemek,*

• *Bilgisayar oyunu oynamak,*

• *Kişisel randevular almak,*

• *İnternet aracılığıyla aile bireyleri veya arkadaşlarla haberleşmek,*

• *Kişisel ödemeler yapmak,*

• *İş dışında internette zaman geçirmek*

2. Presenteeism (İşte Var Olamama) ile İlgili Kavramlar

Presenteesim problemi açıklanırken birçok kavram ile ilişkilendirilmektedir. Ayrıca örgütsel davranış alanında presenteesime neden olan veya presenteeism sornucu ortaya çıkan birçok durum bulunmaktadır. Bu kavramlar ve presenteeism ile ilişkileri şu şekildedir:

2.1. Absenteeism (Devamsızlık)

Çalışanların çalışma saatleri içerisinde bulunmaları gereken yerlerde bulunmamaları absenteeism (devamsızlık) olarak tanımlanmaktadır. (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2008). Presenteeism kavramı yıllardır absenteeism kavramı ile ilişkilendirilerek ve absenteesimin zıttı olarak tanımlanmıştır. Presenteism fiziken iş yerinde bulunmasına rağmen çalışanların gerekli performansı sergileyememeleridir. Absenteeism ise çalışanın işyerinde bulunmaması durumudur. (Hemp, 2004). Absenteeism de çalışan işyerinde bulunmadığı için verimlilik kaybını belirlemek mümkündür ve daha kolaydır. Presenteeism de belirsizlik daha fazladır (Biron & ark., 2006). Uzun yıllar yapılan çalışmalarda devamsızlık ve bunun yol açtığı maliyetler üzerinde durulurken, işyerinde bulunan kişilerin tam kapasite ile çalıştıkları varsayılarak presenteeism olgusu göz ardı edilmiştir. Günümüzde ise presenteeism kaynaklı verimlilik kayıpları araştırmacılar tarafından önemsenen bir konu haline gelmiştir (Çoban & Harman, 2012).

2.2. Stres

Günümüzde birçok hastalığın ortaya çıkmasına neden olan unsurun stres olduğu kabul edilmektedir. Çalışanların baskı altında olması, gerilim yaşaması, sıkıntıya düşmesi ve zorlanması sonucunda yaşadığı duygusal durumu olarak bilinen stres olgusu "*bütün patolojik ve fizyolojik faktörlerin organizma üzerinde yaptığı ciddi etki"* olarak tanımlanmaktadır (Aslan, 2008). Stres, çalışanlarda devamsızlık davranışına neden olurken, stres ortamında çalışanın işe devam etmesi presenteeisme de neden olabilmektedir. Bu durumda çalışanın işe devam etme nedeni olarak, devamsızlık yapması durumunda işin sürdürülemeyeceği düşüncesi ve diğer çalışma arkadaşlarından alacağı olumsuz tepkiler gösterilmektedir (Özmen, 2011). Bu açıdan stres presenteeismi tetikleyen unsurların başında gösterilmektedir.

2.3. Tükenmişlik

Tükenmişlik hem çalışanı hem de örgütü etkileyen olumsuz bir durumdur. Çalışanların kendilerini fizyolojik ve psikolojik olarak

yorgun hissetmeleri tükenmişlik olarak tanımlanır (Budak & Surgevil, 2005). Literatürde yer alan çalışmalardan bazıları presenteeism sonucu ortaya çıkan maliyetlerin ve olumsuz etkilerin tükenmişlik sendromu sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Tükenmişlik sendromunun ise en fazla düşük ücret politikalarının uygulandığı, esnek çalışma saatlerinin olmadığı, çalışanlarının sağlık sorunlarının göz ardı edildiği ve fiziksel çalışma şartlarının yeterli olmadığı işletmelerde ortaya çıktığı belirtilmektedir (Akt. Çiçeklioğlu, 2019).

2.4. Verimlilik

Sağlık sorunları yaşamasına rağmen işe devam eden çalışanlar motivasyon, verimlilik ve performans düşüklükleri yaşamaktadırlar. Bu olumsuz durumlar sonucunda meydana gelen dikkatsizlik, üretim standartlarının bozulması ve yaşanan iş kazaları işletmelerin maliyetlerini arttırmaktadır. Konuya ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde işletmelerdeki toplam hastalık maliyetlerinin %18-%61 arasında değişik oranlarda presenteeismden kaynaklandığı görülmektedir.

2.5. Depresyon

Depresyon kişileri mutsuz ve umutsuz duygu durumlarına sokan psikiyatrik bir bozukluk türüdür. Depresif hareketler sergileyen hastaların %78'inden daha fazlası gelecek umudunu yitirmiş durumdadır. Depresif kişiler planlarının gerçekleşmeyeceğine inanırlar ve bu başarısızlıktan kendilerini sorumlu tutarlar. (Dilbaz & Seber, 1993). Konu ile ilgili yapılan bir araştırmada depresyon nedeniyle oluşan presenteeismin maliyetinin 32 milyar dolar olduğu belirtilmektedir (Mandıracıoğlu, 2013). Depresyona maruz kalan çalışanların sağlıklı çalışanlara göre 7,5 kat daha düşük çalışma gücüne ve verimliliğe sahip oldukları belirtilmektedir. Depresyon kişinin çalışma gücünü etkilemesinin yanında kişinin bulunduğu gruptaki diğer çalışanların verimlilik ve performanslarını da olumsuz yönde etkielemektedir. ABD'de depresif çalışanlara ilişkin yapılan araştırmalarda presenteeisme neden olan depresyonun işletmelere zararının 44 milyon dolar

olduğu ve bu maliyetlerin artış eğiliminde olduğu belirtilmiştir (Oruç, 2015).

2.6. İş/Yaşam Dengesi

İstatistik biliminin gelişmesi ile işletmeler verimlilik hesaplamalarını ve stratejik planlarını nicel yöntemlerle yapmaya başlamışlardır. Bu durum örgüt sahiplerinin ve yönetimlerinin rekabet avantajı sağlayabilmek için verimlilik düzeylerini ve kapasite kullanım oranlarını maksimum düzeye çıkarma istekleri, çalışanların işsiz kalma korkuları iş yaşam dengesini iş lehine bozmaktadır. Bu nedenle özel hayatına ve sosyal yaşamına gerekli zamanı ayıramayan çalışanlar iş yaşam dengesini sağlayamadıkları için presenteeism ile karşı karşıya kalmaktadırlar. (Kapız, 2002).

Bu kavramların dışında presenteesim ile ilişkilendirilen kavramlar şunlardır: Örgütsel sessizlik (Yıldırım & Oruç, 2019; Köprülü, 2020), çalışmaya tutkunluk (Acaray, 2019), örgütsel bağlılık (Ağırbaş & Yıldızhan, 2019), liderlik (Sarp, Kumral & Bozkurt, 2019), yönetici desteği (Yang & ark., 2019), iş tatminsizliği (Atilla, Yıldırım & Baysal, 2019), işten ayrılma niyeti (Kendir, Arslan & Bozkurt, 2018), kişilik tipleri (Üzüm & Şenol, 2019; Çiçek & Aknar, 2019), örgütsel özdeşleşme (Meriç & Meriç, 2024), örgütsel destek (Bakan & ark., 2018), örgütsel adalet (Soyalın & Kerse, 2020), yaşam doyumu (Demirbulat & Bozok, 2015), performans (Çiçeklioğlı & Taşlıyan, 2019), sosyal kaytarma (Öge & Kurnaz, 2017), ödüllendirme (Sarıkaya & Tanriogen, 2019), iş tatmini (Yücel, 2019), rol belirsizliği (Yeşiltaş & Ayaz, 2019), çalışan performansı (Gülina & Yumuk Günay, 2020), iş yerinde dışlanma (Kılıç, 2018) gibi kavramlardır.

3. Presenteeism (İşte Var Olamama) Kavramının Önemi

İnsan kaynağı örgütler için en önemli kaynaklardan birini oluşturmaktadır. Bu nedenle insan temelli problemler de örgütler için önemli problemlerdendir. Presenteism olgusu da insan temelli bir problem olarak örgüt çalışanları üzerinde önemli etkiye sahiptir. Kavramı örgütsel çalışmalarda yeni bir kavram olarak yer almasına rağmen yeni ortaya çıkmış bir sorun değildir. Çalışma şartlarının

değişmesi ile araştırmacılar tarafından daha çok ele alınan bir konu haline gelmiştir. (Böckerman & Laukkanen, 2009). Kavrama ilişkin farkındalığın yeni ortaya çıkmasına rağmen çalışanlar arasında yaygın olarak görülen bir olgudur (Hansen ve Andersen, 2008). Aronsson & ark., (2000) yaptıkları çalışmada çalışanların en az üçte birinin bir yıl içinde iki ve daha fazla kez presenteeisme maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir. Absenteeism kavramı uzun yıllardır örgüt literatüründe yer bulmasına rağmen presenteeism yeni araştırılmaya başlanmıştır. Bunun nedeni presenteeismin neden olduğu maliyetlerin yeni farkına varılmaya başlanmasıdır. Kavrama ilişkin tanımlardan da anlaşıldığı üzere presenteeismin multidisipliner bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir. Bu nitelik, presenteesim kavramının işletmeciler, sağlıkçılar, sosyal politikacılar, iktisatçılar gibi birden fazla disiplin tarafından ele alınması gereken bir kavram olduğunu göstermektedir. Özellikle insan kaynakları alanında çalışmalarını yürüten araştırmacıların presenteeism problemini işletmelerde yaşanan verimlilik kayıplarının önlenmesi bakımından ele aldıkları görülmektedir. Örgüt çalışanlarının aynı zamanda işletmelerin iç müşterisi konumunda olmaları nedeniyle presenteeisme ilişkin oluşturulacak çözüm yöntemlerinde sadece verimlilik açısından ele alınmamalı bunun yanında insani açıdan da çözümler değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Çünkü çalışanların sağlıklı olması işletmelerin sağlıklı olmasını sağlayacak, sağlıklı işletmelerde sağlıklı çalışanlarla var olabilecektir (Çiftçi, 2010). Roe (2003), presenteeismin örgütler için iki açıdan olumsuz sonuçları tetikleyeceğini belirtmektedir. Bunlardan birincisi presenteeisme maruz kalan çalışanın ekstra zaman veya emek harcayarak diğer çalışanlarla aynı düzeyde verimli olmasının mümkün olması nedeniyle çalışanlarda performans düşüklüğüne neden olabilir. İkincisi ise hasta olmasına rağmen işe devam eden çalışanın hasatalığı çalışanlara ve örgüt dışı kişilere bulaştırması topluca bir performans düşüklüğüne neden olabilir (Demerouti & ark., 2009). Presenteesim maliyetleri örgütlerdeki çeşitli faktörlere göre farklılık gösterebilmektedir (Böckerman & Laukkanen, 2009). Ayrıca presenteeism tanımlanırken çalışanların

subjektif bakış açılarına bağlı olarak farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Johns, 2010). Doktorlara ilişkin yapılan bir çalışma bu duruma örnek gösterilebilir. McKevitt & ark. nın doktorlara ilişkin yapmış olduğu çalışmada presenteeism oranının yüksek olmasına rağmen doktorların hastalığı kabul etme konusunda isteksiz oldukları belirlenmiştir (Akt. Johns, 2010). Önlem alınmayan presenteism sorunu daha büyük sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Örneğin depresyon problemine ilişkin yapılan çalışmalarda, bu problemi yaşayan çalışanların işe devam etmemeleri durumunda ortaya çıkan maliyetlerin, işe devam edip düşük verimlilik gösterilmesi sonucu ortaya çıkan maliyetlerden daha düşük olduğu belirtilmektedir (Yumuşak, 2008). Baş ağrısı, alerji gibi genel nitelikli hastalıklar nedeniyle presenteeism sonucu oluşan üretim kayıplarının maliyeti, işletmede bulunan bütün çalışanların sağlık giderlerinin %70'inden fazladır. Dolayısıyla presenteeismin maliyetinin diğer sağlık problemleri ve devamsızlık maliyetlerinden daha fazla olduğu söylenebilir. Çünkü presenteeism diğer sağlık problemlerini de tetiklemektedir (Ribera, Mckenna & Gilson, 2008).

Bu nedenlerle örgütlerin sağlık ve bakım konusuna özen göstermeleri gerekir. Presenteeismden kaynaklanan maliyetlerin, ilgili alanda yapılan yatırımlar, eğitim ve tedavi masraflarından daha fazla olması nedeni ile örgüt yöneticilerinin ve sahiplerinin presenteeismin önlenmesi amacıyla sağlık politikalarına önem göstermelerini gerekli kılmaktadır. Presenteesimin örgütlere maddi zararının dışında psikolojik ve sosyal açıdan olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Çünkü çalışanlar sadece maddi birer unsur olarak değerlendirilmemelidir. Çalışanların maddi ihtiyaçlarının dışında karşılanması gereken psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da bulunmaktadır ve bu ihtiyaçların da karşılanması gerekir. Bu açıdan çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanması onların işten tatmin olmalarını sağlayacak ve motivasyonları artacaktır. Motivasyonları artan çalışanların verimlilikleri artacak presenteeism sonucunda yaşanan olumsuz durumlar giderilmiş olacaktır. (Yazıcı, 2001).

4. Presenteeism ile Absenteeism Arasındaki İlişki

Presenteeism kavramı örgüt literatürüne girmeden önce örgütlerde yaşanan verimlilik kaybının nedeni devamsızlık olarak bilinmekte idi ve verimlilik hesaplamaları devamsızlık ile ilişkilendirilerek yapılmaktaydı. (Meerding & ark., 2005). Çalışanların işe devam etmeleri durumunda işyerinde tam kapasite ile çalıştıkları varsayılmakta idi. Presenteeism kavramının örgüt literatürüne girmesi ile verimlilik kayıplarının belirlenmesinde presenteeism kavramı da dikkate alınmaya başlamıştır. Bunun sonucunda hasta iken işe devam etmenin, devamsızlığa oranla daha fazla verimlilik kaybına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşe devamsızlık sadece devam etmeyen kişinin verimlilik kaybı ile sonuçlanırken, hasta iken işe devam etme durumu diğer çalışanları da etkilemektedir (Ramsey, 2006).

Çalışanların devamsızlık yapmama konusunda baskıya maruz kalması hasta olmasına rağmen işe devam etmesine neden olmaktadır (Munir, Yarker & Haslam, 2008). Bu durumda devamsızlık yapmamak baskısı altında olan çalışanlar presenteeism ile karşı karşıya kalmaktadır. Literatürde absenteeism ve presenteeism buzdağına benzetilmektedir. Absenteeism buz dağının görünen kısmına benzetilirken, presenteeism buzdağının görünmeyen kısmına benzetilmektedir. (Jacob, 2014). Absenteesimden kaynaklanan maliyetler gözlenebilen maliyetleri oluştururken, presenteeismden kaynaklanan maliyetler gözlenemeyen ve daha detaylı analizler ile belirlenebilen maliyetlerdir. Hasta olmasına rağmen işe devam eden çalışanların iyileşme süreçleri gecikebilmektedir. Bunun sonucunda ortaya çıkan daha kritik sağlık sorunları daha yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Örgütler bir taraftan devamsızlığı azaltma çabası içinde iken diğer taraftan çalışanların hasta iken işe gelmemelerini, izin kullanmalarını sağlamak amacıyla çalışmalar yapmaktadırlar (Bierla, Huver & Richard, 2013). Fakat hemşirelik gibi bazı mesleklerde hemşirelerin hasta olduklarını kabul etmemeleri nedeni ile hem devamsızlık oranlarının hem de presenteeism oranının yüksek olduğu görülmektedir (Dew, Keefe & Small, 2005).

Hasta olan veya problemleri olan bir çalışanın izin alması örgüt kültürüne veya örgüt politikasına bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Çalışanlar genellikle izin almasını gerektirecek zorunlu durumlar dışında işlerine devam etmektedirler. Ayrıca birçok çalışan iş yükünün fazla olması, yerine ikame çalışan bulunmaması gibi nedenlerle izin almaları gereken durumlarda bile işe devam etmek zorunda kalmaktadırlar. Özellikle eğitim kurumları gibi bazı örgütlerde çalışanların işini bir başkasına devredememesi nedeniyle bu çalışanlar işe devam edip daha düşük performansla çalışmak durumunda kalmaktadırlar. Bu durumda olan çalışanların optimum performans sergileyememesi durumuda verimliliklerinin ölçülmesi zorlaşmaktadır. Oysaki bu çalışanların işe devam etmemesi durumunda verimlilik sıfırdır ve ölçülebilir. Bu açıdan presenteesimin ortaya çıkma nedeni ve maliyet oranı belirsizlik içermektedir ve ölçümü zordur. İşletmeler bu belirsizliklerden ve maliyetlerden kurtulabilmek için absenteeism ve presenteeism ile baş etmenin yollarını bulmalıdırlar (Prater & Smith, 2011).

5. Presenteeismin Nedenleri

Presenteeismin ortaya çıkmasına neden olan önemli etkenlerden birisi sağlık problemidir. Fakat presenteeismin kişisel faktörlerin, örgütsel faktörlerin ve çevresel faktörlerin etkisi ile de ortaya çıktığı yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir (Baker & ark., 2010).

Rahatsız olmalarına rağmen çalışanların işe devam etmeye zorlanmaları presenteeismin artmasına neden olmaktadır. Özellikle çalışanların performansa göre değerlendirilmesi ve ücretlerin çalışanların performanslarına göre belirlenmesi presenteeismin artmasına neden olmaktadır. Özmen (2011) presenteeismin nedenlerini yaptığı çalışma sonucunda şu şekilde belirlemiştir:

- Çalışanların aşırı iş yükünün olması ve işi son şansları olarak görmeleri (%31,6)
- Çalışanların kendilerini profestonel olarak algılaması ve suçluluk duygusu hissetmeleri(%27,7)

- Çalışanların keyifsizolmalarına rağmen bunu dikkate alamamaları (%15,1)
- Çalışanların işe devam etmediği zaman görevine ilişkin değişikliklerdn endişelenmesi(%13,4)
- Çalışanların yaşayabilecekleri negatif tepkilerden çekinmeleri (%9,4)
- Çalışanların işyerinde olması ve işte var oması durumunda ortaya çıkacak durumlarla bizzat ilgilenmek istemeleri (%2,8)

Türkçe literatürde presenteeismin nedenlerine ilişkin sınıflandırmayı yapan ilk araştırmacılardan birisi olan Koçoğlu (2007), sınıflandırmayı dört başlık altında yapmıştır:

- Kişisel kaynaklı nedenler (depresyon, cinsiyet farklılıkları, yaş, iş-yaşam dengesi, tükenmişlik sendromu, stres, eğitim düzeyi, hizmet süresi, kariyer yapamamak, kişilik özellikleri, işkoliklik)
- İşin gereğinden kaynaklanan nedenler (fazla çalışma ve aşırı iş yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği, istihdam-iş güvencesi, insiyatif ve yeki devri)
- İş ortamından kaynaklanan nedenler (iş tatmini, şirket içi çatışma, işkazası ve meslek hastalıkları, iş güvenliği, işyerinde psikolojik ve cinsel taciz, örgüt kültürü, eşitsizlik ve ayrımcılık, kötü yönetim ve liderlik tarzı)
- Çevresel nedenler (politik ve siyasi belirsizlikler, ekonomik sorunlar, çevre, trafik)'dir (Bal, 2014).

Özmen (2011) yaptığı çalışmada ise presenteeismin nedenleri şu şekilde ele alınmıştır:

Presenteeismin 3 ana nedeni bulunmaktadır. Bunlar; işkoliklik, bedensel ve ruhsal rahatsızlıklar ve fazla çalışmadır (Özmen, 2011). Bedensel rahatsızlıklar kronik rahatsızlıklar ve kronik olmayan rahatsızlıklar olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Ruhsal rahatszılıklar ise daha çok zihin ile ilgili stres, depresyon gibi rahatsızlıklardır (Koçoğlu, 2007). İş koliklik ise çalışanların kendilerini durmadan çalışmak durumunda

hissetmeleridir ve işlerini her şeyin üzerinde görürler. Bu durum uzun dönemde presenteeisme neden olmaktadır (Çiftçi, 2010). Kadın çalışanların, iş aile hayat dengesi bakımından sorumlulukları erkeklere göre daha fazladır ve erkeklere göre daha yoğun stres yaşamaktadırlar. Bu nedenle strese dayalı presenteeisme yakalanma olasılıkları erkeklere göre daha fazladır (Özmen, 2011). Bir diğer presenteesim nedeni çalışanların işlerini kaybetme korkusundan kaynaklanmaktadır. İşletmelerin küçülmeye gitmesi çalışanlar üzerinde işten atılma baskısı oluşturmakta bu nedenle çalışanlar hasta iken bile işe gitme durumunda kalmaktadırlar (Mandıracıoğlu, 2013). Bu durum işletmede devamsızlıktan kaynaklanan maliyetleri azalmış gibi gösterse de presenteeismin artmasına neden olmaktadır.

6. Presenteeismin Maliyetleri

Presenteeismin neden olduğu maliyetlerin belirlenmesine yönelik analiz sonuçları her geçen gün presenteeismin üzerinde durulması gerçekten ne denli önemli bir kavram olduğu bilincini arttırmaktadır. Dolayısıyla örgütler ve ekonomi için önemli bir kavram olan presnteeism araştırmacıların daha çok gündeminde yer almaktadır.

Presenteeisme ilişkin yapılan araştırma sonuçlarına göre 21. yy öncesi dönemde çalışan verimliliklerinin belirlenmesinde devamsızlık unsuru göz önünde bulundurulurken 21. yy başlarında presenteeismin örgüt araştırmacıları, yöneticileri ve sahipleri tarafından dikkate alınmaya başlanması toplam maliyetler içerisinde presenteesim kaynaklı maliyetlerin oranının artacağını göstermektedir. Devamsızlık maliyetleri %100 ve belirlidir. Ancak presenteeism kaynaklı maliyetler belirsiz ve dolaylı etkilere sahiptir (MacDonald, 2010). Bu nedenle kavramın farkındalığının artması ile yol açtığı maliyetlerin belirlenmesine de gerekli önem verilmeye başlanmıştır. Presenteeismin maliyetlerinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalar ve belirlenen maliyetler şu şekildedir:

- Çalışanların işyerinde bulundukları sırada tam kapasite ile çalıştıkları düşünülmektedir. Ancak yapılan araştırmalar incelendiğinde bu düşüncenin gerçek olmadığı görülmektedir.

Depresif belirtiler gösteren çalışanların absenteesimi nedeniyle ortaya çıkan maliyetler 8,27 milyar dolar iken; presenteeism nedeniyle yaşanan kayıplar 35,73 milyar dolar seviyesinde gerçekleşmiştir (Yalım, 2005).

- Hukuk ve sosyal politika merkezinin yaptığı açıklamaya göre ötgütlerde yaşanan verimlilik kaybının %28'inin absenteeism nedeniyle, %72'sinin ise presenteeism nedeniyle oluştuğu belirtilmektedir.
- Yıllık toplam 250 milyar dolarlık verimlilik kaybının 180 milyar dolarının presenteesimden kaynaklanıdığı belirtilmektedir (Middaugh, 2007).
- ABD'de 2001'de 29000 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda araştırmaya katılanların son iki haftada yaşadıkları verimlilik kaybının sağlık sorunları nedeniyle oluştuğunu belirtenlerin oranı %38,3 olmuştur. Başka bir araştırmada ise çalışanların %7'sinin hasata olmalarına rağmen işe devam ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Mandıracıoğlu, 2013).
- 2002 yılında Lockheed Martin'in taptığı bir araştırmada yaşanan üretim kayıplarının hastalık türlerine göre dağılımı şu şekilde belirlenmiştir: baş ağrısı ve alerji 2 milyon dolar, eklem iltihabı 860 bin dolar, sırt ağrısı 859 bin dolar, cilt problemi 610 bin dolar, depresyon 787 bin dolar, grip 607 bin dolar. Bu araştırmada belirlenen presenteeismin Amerikan ekonomisine maliyeti 150 milyar dolardır. (McCullough, 2006).
- ABD sağlık araştırma merkezinin yaptığı araştırmada presenteeismin ABD ekonomisine yıllık maliyeti 150 milyar dolar olarak belirlenmiştir (Hemp, 2004).
- Hilton & ark. (2008), yapmış oldukları çalışmada presenteeisme neden olan psikolojik etmenler üzerinde durmuşlardır. Bu şekilde ortaya çıkan presenteeismin ülkelere göre maliyetleri şu şekildedir: Avustralya 2,7 milyar Avustralya doları, Birleşik Krallıkta ise 4,3 milyar pound olarak bulunmuştur.
- Tahminleme yöntemi ile yapılan bir çalışmada ABD'de presenteeismin kişi başına yıllık maliyeti 255 dolar olarak

belirlenmiştir hesaplanmıştır (Goetzel, Long & Ozminkowski, 2004).

- Collins, Baase & Sharda, (2005) yaptıkları araştırmada sağlık koşullarının yol açtığı presenteeism maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki payını belirlemek amacıyla on kronik sağlık problemi üzerinde durmuşlardır. Her sağlık probleminin çalışan başına ortalama maliyeti devamsızlık için 661 dolar, tıbbi bakım için, 2278 dolar, presenteeism için ise 6671 dolar olarak bulunmuştur. Presenteeismin toplam maliyetler içindeki payı %6,8, tıbbi bakım maliyeti %2,3, dvamsızlk maliyeti ise %1 olarak belirlenmiştir
- Hastalıklar ve bu hastalıkların gerçekleşme sıklıkları göz önünde bulundurularak hastalıkların ekonomiye getirdikleri yük, hipertansiyon bir yılda nitelikli çalışan başına 392 dolar, kalp hastalığı 368 dolar, akıl hastalığı ve depresyon 348 dolar ve artrit 327 dolar olarak belirlenmiştir (Goetzel, Long & Ozminkowski, 2004).
- IHPS (Cornell Institute for Health and Productivity Studies)'ın yaptığı çalışmada presenteeismin maliyetlerinin hastalık tedavi masrafları ve devamsızlık maliyetleri de dahil edildiğinde oranı %60 dan fazla hesaplanmıştır. Presenteeisme yol açan nedenler içinde baş ağrısı ve alerji oranı %80 olarak bulunmuştur. (Akt. Çiçeklioğlu, 2019).
- Amerikan Psikoloji Birliğinin verilerine göre devamsızlık, stres, verim düşüklüğü, ekonomik kayıplar ve doğrudan maliyetler açısından Amerikan Endüstrisinde çalışan başına maliyet 7500 dolardır. Ayrıca Ulusal Sağlık Kurumu depresyon nedeniyle yaşanan verimlilik kaybının maliyetini 44 milyar dolar olarak belirlemiştir (Akt. Çiçeklioğlu, 2019).
- İlaç firması Pfizerın yaptığı araştırmada 25-75 yaş arası çalışanların günlük 8 saatlik açlışma sürelerinin 1,8 saatini verimsiz kullandıkları belirlenmiştir (Akt. Çiçeklioğlu, 2019).

7. Presenteeismin Sonuçları ve Alınması Gereken Önlemler

Presenteeismin hem çalışan üzerinde hem de örgüt üzerinde birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Presenteeism sonucu verimliliğin düşmesi çalışanların daha fazla süre çalışmasına neden olmaktadır. Stadart süre çalışma gerçekleştirenlerde ise iş kalitesinde bozulmalara, gerçekleştiren görev sayısında düşmelere, çalışanlarla yöneticiler veya işverenlerin arasındaki ilişkinin bozulmasına, iş kazası ve hata oranlarında artışa ve motivasyon düşüklüğüne neden olmaktadır. Absenteismin giderilmesi amacıyla uygulanan katı devam polititkaları presenteesim problemini tetiklemektedir ve verimlilik kaybına neden olmaktadır (Munir, Yarker & Haslam, 2008). Presenteesim örgütler tarafından sadece verimlilik kaybı ve maliyet unsuru olarak ele alınmamalıdır. Çünkü verimlilik kaybı dışında presenteeism yaşayan kişinin psikolojik durumu üzerinde de olumsuz etkilere neden olabilmektedir.

Presenteeism sonucunda en çok karşılaşılan durum verimin düşmesidir. Çalışanların ruhsal veya fiziksel rahatsızlıkları olmasına rağmen işe devam etmesi hedeflenen sonuçlara ulaşmasına engel olacaktır (Koçoğlu, 2007). Ayrıca çalışanların hasta olmalarına rağmen işe devam etmeleri diğer çalışanların da hastalanmasına neden olacak ve verimlilik kaybına neden olacaktır (Çoban, 2015). Verim düşüklüğünün yanında presenteeism ayrıca motivasyonda azalma, performans düşüklüğü, işe devamsızlık, memnuniyetsizlik ve çalışan devir oranında artışa neden olmaktadır (Koçoğlu, 2007). Motivasyon düşüklüğü nedeni ile işte gizli maliyetlere neden olan presenteeism bunun yanında dikkatsizlik nedeni ile iş kazalarının da artmasına neden olabilmektedir (Oruç, 2015).

Presenteeismin önlenmesi için öncelikle sorunun tespit edilmesi gerekir. Sorunun tespit edilmesi için amaca yönelik anketler uyarlanarak uygulanabilir. Çalışanlara tıbbi destek olarak danışmanlık hizmeti sağlanabilir. Sağlıklı yaşam programları uygulanabilir. Sendikal faaliyetler ile güvence sağlanabilir.

Loeppke (2008), presenteesimin önlenmesine yönelik 3 strateji üzerinde durmaktadır. Bunlardan;

- Birincil stratejiler "*sağlık eğitimi, sağlığın geliştirilmesi, güvenlik, örgütsel tasarım, iş ergonomisi, güvenlik, yaşam şekli yönetimi, beslenme, bağışıklık kazanımı ve çeşitli sağlık hizmetleri"nden meydana gelmektedir.*
- *İkincil stratejiler; erken tanı ve tarama programları, biyometrik test ve proaktif iş göremezlik önleme programları ve sağlık koçluğu gibi programları içermektedir.*
- *Üçüncül stratejiler ise; bakım kalite yönetimi, hastalık yönetimi, iş göremezlik yönetimi, işe dönüş programları ve mesleki iyileştirme (rehabilitasyon) programlarını içermektedir (Loeppke, 2008).*

Bu stratejilerin uygulanması ile presenteeism problemi ve ortaya çıkardığı zararlar kısmen veya tamamen önlenebilir. Bunların dışında çeşitli araştırmacılar tarafından belirlenen önlemler bulunmaktadır. Bunlardan birkaçı şunlardır:

- Örgüt kültürünü yeniden şekillendirmek (Yalım, 2005).
- İşlerini yeniden düzenlemek ve yeni çalışma şekilleri uygulamak (Demirbilek, 2007).
- Örgütsel sağlık sorunları üzerine yoğunlaşmak ve stresle başa çıkma yöntemleri uygulamak (Ekinci & Ekici, 2003).
- Çalışan destek programı ve iş yaşam dengesi için alınabilecek önlemler

➢ Örgütlerde presenteeism sorununu ve nedenlerini araştıran bir bölüm oluşturumalıdır (Çiftçi, 2010).

➢ Çalışanlarda strese neden olan şeyler, iş memnuniyeti ve presenteeism konularına ilişkin çalışanlara anket uygulanmalıdır (Yalım, 2005).

➢ Çalışanların işgücünü arttırabilmek için gereken eğitimler sağlanmalıdır (Akt. Çiçeklioğlu 2019).

➢ Çalışanlar zaman yönetimi ve zaman yönetiminin önemi konusunda bilgilendirilmelidir (Mandıracıoğlu, 2013).

➢ Örgütlerin görev dağılımları örgüte ve çalışana uygun olarak yapılmalı ve bu görev dağılımına ilişkin içerik ve sonuçlar analiz edilmelidir (Mandıracıoğlu, 2013).

- İşyerinde sağlık personelleri, iş güvenliği uzmanları, psikologlar bulunmalı ve çalışanların sağlık danışmanlarından faydalanma konusunda teşvik edilmelidir (Akt. Çiçeklioğlu 2019).
- Çalışanlar hasta olduğunda izi alabilmeli, bundan dolayı ücret kesintisi yapılmamalı, tedavi ve ilaç temini kolay olmalı ve çalışan hastalandığında işe devam etmekten vazgeçirilmelidir (Koçoğlu, 2007).
- Çalışanlara esnek çalışma imkanı tanınmalı, bu esneklik çalışanların motivasyonunu arttıracaktır ve presenteeism oranını azaltacaktır (Çiftçi, 2010).

Hem ülke ekonomisi adına hem de çalışan ve ögüt adına ortaya çıkan zararların önlenebilmesi için presenteesime karşı tüm paydaşları koruyacak önlemlerin alınması gerekir. Çalışanların zaman yönetimi konusunda eğitilmesi ve çalışma hayatına bakış açısının değiştirilmesi presenteeismin önlenmesi için gereklidir. Çalışmak için yaşamak yerine yaşamak için çalışmak düsturu çalışan için faydalı olacaktır (Koçoğlu, 2007). Absenteeism, presenteeisme göre daha uzun bir geçmişe sahiptir. Bu açıdan absenteeisme karşı birçok önleyici tedbir geliştirilmiş fakat daha öncede bahsettiğimiz üzere körü körüne çalışanların işe devam etmeye zorlanması presenteeisme de neden olmaktadır. Devamsızlığı az olan çalışanların ödellendirilmesine dayalı bir sistem presenteeisme neden olabilmektedir. Bunun yerine örgütlerin devamlılık konusunda çalışanlara destek olması, iş tanımlarının yenidn düzenlenmesi ve katılımcı yönetimin benimsenmesi iş ortamını çalışanlar için daha cazip hale getirerek devamlılığı arttırabilecektir (Şahin, 2015).

Sonuç ve Öneriler

Presenteeism, çok eski zamanlardan beri var olan bir sorun olmasına rağmen, küresel rekabetin artması ile, örgütlerin verimlilik arayışları sonucunda farkına varılmış bir olgudur. Örgütsel davranış çalışmaları ile önemi artan insan kaynağı örgütlerin ikamesi zor kaynaklarından birisini oluşturmaktadır. Örgüt bünyesindeki örgüt çalışanları çeşitli nedenlerden dolayı verimlilik kaybına

uğrayabilmektedir. Dolayısıyla presenteeism olgusu da verimlilik kaybına neden olması ve diğer olumsuz etkileri nedeni ile örgüt araştırmacıları tarafından üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir.

Günümüz yönetim anlayışında çalışanların üretkenliğini arttırmak amacıyla çeşitli uygulamalar yapılmaktadır. Burada amaç çalışanlardan en iyi verimin sağlanmasıdır. Örgütler, nicelik ve nitelik açısından aynı düzeyde insan kaynağına sahip olmasına rağmen, çalışanların işte iken sahip oldukları ruhsal ve bedensel farklılıklar nedeni ile aynı çıktıları elde edemememektedirler. Bu durumun nedenini presenteeism sonucu ortaya çıkan performans düşüklüğü ve maliyet artışları oluşturmaktadır.

Presenteeismin neden olduğu bu olumsuz sonuçların önlenmesi örgütlerin rekabet avantajlarını arttıracaktır. Bu bağlamda örgütler presenteeismi önlemek amacıyla örgüt içerisindeki çalışma ilişkilerine ve örgüte dair gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar. Bu sayede çalışanlar rahatsızlandıklarında işe devam etmeyerek gizli maliyetlerin ortaya çıkması önlenecektir. Ayrıca hasta olan çalışanlar izin kullanarak daha kısa sürede işe dönecek ve daha verimli çalışacaklardır. Unutulmamalıdır ki mutlu çalışan, mutlu işletme ve mutlu müşteri demektir.

KAYNAKÇA

Acaray, A. (2019). Öz Kendilik Değerlendirmesinin Presenteeism Üzerine Etkisinde Çalışmaya Tutkunluğun Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(2):* 890-904.

Ağırbaş, S. & Yıldızhan, Ç. (2019). Presenteizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Spor Genel Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Business and Management Studies: An International Journal, 7(4):* 1291-1310.

Anık Baysal, İ. (2012). *Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Aronsson, G., Gustafsson, K. & Dallner, M. (2000). Sick But Yet At Work. An Empirical Study of Sickness Presenteeism. *Epidemiol Community Health, 54,* 502-509.

Aslan, Ş. (2008). *Örgütsel Stres Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Atilla, G., Yıldırım, G. & Baysal, H. (2019). İşte Var Olamama, İş Tatminsizliği ve İş Yükünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Isparta İli Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği. *International Review of Economics and Management, 7(2):* 33-58.

Bakan, İ., Doğan, İ.F., Oğuz, M. & Koçdemir, M., (2018). Presenteeism ile Algılanan Sosyal Destek, Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir Alan Araştırması. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi, 4 (6),* ss. 155- 173.

Baker, MC., Denise, K. Greasley, J. & Dale, F. G. (2010), Absence Management and Presenteeism: The Pressures on Employees to Attend Work and the Impact of Attendance on Performance. *Human Resource Management Journal, Volume: 20, Number: 3,* pp. 311-328.

Bal, F. (2014). *Presenteeism ve Psikolojik Sözleşmenin Duygusal Zekâ ile İlişkisi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gaziantep Üniversitesi SBE, Gaziantep.

Bierla, I., Huver, B., & Richard, S. (2013). New evidence on absenteeism and presenteeism. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(7), 1536-1550.

Biron, C., Brun, J. P., Ivers, H., & Cooper, C. (2006). At work but ill: psychosocial work environment and well-being determinants of presenteeism propensity. *Journal of Public Mental Health*, *5*(4), 26-37.

Böckerman, P., & Laukkanen, E. (2009). Presenteeism in Finland: Determinants by gender and the sector of economy. *Ege Academic Review*, *9*(3), 1007-1016.

Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *20*(2), 95-108.

Collins, J. J., Baase, C. M., Sharda, C. E., Ozminkowski, R. J., Nicholson, S., Billotti, G. M., ... & Berger, M. L. (2005). The assessment of chronic health conditions on work performance,

absence, and total economic impact for employers. *Journal of occupational and environmental medicine*, *47*(6), 547-557.

Çiçek, B., & Aknar, A. (2019). Kişilik özelliklerinin tükenmişlik ve presenteizm davranışları üzerindeki etkisi. *Third Sector Social Economic Review*, *54*(3), 1234-1258.

Çiçeklioğlu, H., & Taşlıyan, M. (2019). Eğitim kurumu çalışanlarının presenteeism (işte var olamama) algılarının performanslarına olan etkisi ve sosyo-demografik özellikler açısından incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, *14*(20), 22-53. DOI: 10.26466/opus.595134

Çiftçi, B. (2010). İşte var ol ama ma sorunu ve işletmelerin uygulayabileceği çözüm önerileri. *Çalışma ve Toplum*, *1*(24), 153-174.

Çoban, Ö. (2015). *Örgütlerde Presenteeism Sorunu*. (Ed) Derman Küçükaltan, Şule Aydın Tükeltürk ve Güney Çetin Gürkan, Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Ankara: Detay Yayıncılık.

Çoban, Ö., & Harman, S. (2012). Presenteeism: Nedenleri, Yarattiği Örgütsel Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Alanyazin Taramasi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *12*(23), 157-178.

Demirbilek, S. (2007). Sanal Çalışma Ekseninde Sanal İşgören. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *7*(13), 69-90.

Dew, K., Keefe, V., & Small, K. (2005). 'Choosing'to work when sick: workplace presenteeism. *Social science & medicine*, *60*(10), 2273-2282.

Ekinci, H., & Ekici, S. (2003). Yöneticiler üzerindeki etkileri açısından stres kaynakları ve bir uygulama. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *22*(2), 93-111.

Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, *14*(1), 50-68.

Demirbulat, Ö. G., & Bozok, D. (2015). Presenteeism (işte varolamama) ile yaşam doyumu, fiziksel ve ruhsal iyilik halinin etkileşimine yönelik seyahat acentası işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *2015*(1), 7-13.

Dilbaz, N., & Seber, G. (1993). Umutsuzluk kavrami: Depresyon ve intiharda önemi. *Kriz dergisi*, *1*(3). 134-138.

Gülina, Y., & Günay, G. Y. (2020). Presenteeism ve iş stresinin çalışan performansına etkisi: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, *9*(1), 91-106.

Günbeyi, M., & Gündoğdu, T. (2010). Polis Teşkilatının "İşkolik" Çalışanları. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, *11*(1), 56-63.

Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting US employers. *Journal of occupational and environmental medicine*, *46*(4), 398-412.

Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2008). Going ill to work–what personal circumstances, attitudes and work-related factors are

associated with sickness presenteeism?. *Social science & medicine*, *67*(6), 956-964.

Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work-but out of it. *Harvard business review*, *82*(10), 49-58.

Hilton, M. F., Scuffham, P. A., Sheridan, J., Cleary, C. M., & Whiteford, H. A. (2008). Mental ill-health and the differential effect of employee type on absenteeism and presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *50*(11), 1228-1243.

Houdmont, J., Leka, S., & Sinclair, R. R. (2012). Jonathan Houdmont, Stavroula Leka, Robert R. Sinclair. In G. Johns, *Presenteeism: A Short History and a Cautionary Tale* (pp. 204-204). UK: John Wiley & Sons, Ltd.

Jacob, S., (2014). *How Presenteism Costs Hundreds of Billions 2014*. (10.10.2024 tarihinde https://www.dmagazine.com/publications/d-ceo/2014/april/presenteeism-costs-hundreds-of-billions-dollars-health-care/ adresinden ulaşılmıştır).

Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of organizational behavior*, *31*(4), 519-542.

Kapız, S. Ö. (2002), İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, cilt 4, Sayı3,* Syf:139-153.

Kendir, H., Arslan, E., & Bozkurt, H. Ö. (2018). Devam bağlılığı, presenteeism ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Beş

yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *10*(4), 1029-1046.

Kılıç, B. (2018). *İşyerinde Yalnızlık ve İşyerinde Dışlanma Sarmalında Presenteeism: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.* Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Kim, J., Suh, E. E., Ju, S., Choo, H., Bae, H., & Choi, H. (2016). Sickness experiences of Korean registered nurses at work: A qualitative study on presenteeism. *Asian Nursing Research*, *10*(1), 32-38.

Koçoğlu, Merve (2007). *İşletmelerde Presenteeism Sorunu ve İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Mücadele Yöntemleri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., ... & Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity. *Journal of occupational and environmental medicine*, *44*(1), 14-20.

Köprülü, M. N. (2020). *X ve Y Kuşağı Bağlamında Örgütsel Sessizlik ve Presenteeism İlişkisinin İncelenmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.

Loeppke, R. (2008). The value of health and the power of prevention. *International Journal of Workplace Health Management*, *1*(2), 95-108..

MacDonald, L. C. (2011). *The experience of presenteeism: Acute care nurses working in Northern Health*. University of Northern British Columbia. Degree of Master of Arts in Disability Management.

Mandıracıoğlu, A. (2013). Presenteizm Olgusu. *Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Ana Bilim Dalı, 3 (2),* ss. 9-17.

Martinez, L. F., & Ferreira, A. I. (2012). Sick at work: presenteeism among nurses in a Portuguese public hospital. *Stress and Health*, *28*(4), 297-304.

Mccullough, K. (2006). *Presenteeism: Another Dimension 2006.* (02.10.2024 tarihinde chttp://www.articledashboard.com adresinden ulaşılmıştır).

Meerding, W. J., Ijzelenberg, W., Koopmanschap, M. A., Severens, J. L., & Burdorf, A. (2005). Health problems lead to considerable productivity loss at work among workers with high physical load jobs. *Journal of clinical epidemiology*, *58*(5), 517-523.

Meriç, E., & Meriç, D. Ö. Ç. A. (2024). Presenteeism (işte var olamama) ve örgütsel özdeşleşme arasindaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Social Sciences*, *24*(24), 303-320.

Middaugh, D. J. (2007). Presenteeism: sick and tired at work. *Dermatology Nursing*, *19*(2). 15(2), 103-105.

Munir, F., Yarker, J., & Haslam, C. (2008). Sickness absence management: encouraging attendance or ‘risk-taking’presenteeism in employees with chronic illness?. *Disability and Rehabilitation*, *30*(19), 1461-1472.

Oruç, Ş. (2015). *Presenteizm ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

Öge, H. S., & Kurnaz, G. (2019). Presenteeism ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki: Otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Journal Of Academic Value Studies*, *3*(16), 115-129.

Özmen, G. (2011). *Presenteizm ile örgütsel bağlılık ilişkisi: tekstil çalışanları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Patel, C., Budhwar, P., & Varma, A. (2012). Overall justice, work group identification and work outcomes: Test of moderated mediation process. *Journal of world business*, *47*(2), 213-222.

Prater, T., & Smith, K. (2011). Underlying factors contributing to presenteeism and absenteeism. *Journal of Business & Economics Research*, *9*(6), 1-14.

Ramsey, R. D. (2006). " presenteeism": a new problem in the workplace. *Supervision*, *67*(8), 14-17.

Puig-Ribera, A., Mckenna, J., & Gilson, N. (2008). Measuring presenteeism in Catalan employees: linguistic adaptation and validation. *International Journal of Workplace Health Management*, *1*(3), 198-208.

Saarvala, E. (2006). *Presenteeism: The Latest Attack on Economic and Human Productivity 2006*. (25.10.2024 tarihinde https://www.scribd.com/document/352921697/PresenteeismLastest

-Attack-on-Economic-and-Human-Productivity adresinden ulaşılmıştır).

Sarp, P., Kumral, T., & Bozkurt, S. (2019). Babacan liderlik ve işte var olamama ilişkisinde iş güvencesinin aracı rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 161-168.

Şarkaya, S. S., & Tanrıöğen, Z. M. (2019). Eğitim Kurumlarında İşte Var Olmamanın (Presenteeism) Azaltılmasında Ödüllendirmenin Rolü. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 13(28): 234-254.

Shamansky, S. L. (2002). Presenteeism... or when being there is not being there. *Public Health Nursing (Boston, Mass.)*, *19*(2), 79-80.

Soyalın, M., & Kerse, G. (2020). Örgütsel adaletin hastayken işe gelme (presenteeism) davranışına etkisi:"Hangi adalet türü presenteizmin belirleyicisidir?". *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *9*(1), 190-198.

Şahin, D. (2015). *Presenteeism (işte var olamama) ile algılanan örgütsel destek, korku iklimi ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki: Hemşirelere yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Edirne

Şimşek, Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Tükeltürk, Ş., Şahin, D. & Yılmaz, İ. A. (2014). *Turizm İşletmelerinde Presenteeism (işte var olamama), Turizm*

İşletmelerinde Çalışan İlişkileri Yönetimi. Edited Ş. A. Tükeltürk, N. Ş. Perçin, B. Güzel. (s. 281-302). Ankara: Detay Yayıncılık.

Üzüm, B., & Şenol, L. (2019). AB kişilik tiplerinin presenteizme etkisi: Havacılık sektöründe bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches, 11*(18), 979-1000.

Yalım, D. (2005). *Hastayız Yine de Ofisteyiz, İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler.* İstanbul: Hayat Yayınları.

Yang, T., Lei, R., Jin, X., Li, Y., Sun, Y., & Deng, J. (2019). Supervisor support, coworker support and presenteeism among healthcare workers in China: the mediating role of distributive justice. *International journal of environmental research and public health, 16*(5), 817.

Yazıcı, S., (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Yeşiltaş, M. D., & Ayaz, E. (2019). İş stresi ve rol belirsizliğinin presenteizm (işte var olamama) üzerindeki etkisinin belirlenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches, 12,* 741-771.

Yıldırım, M. H. & Oruç, Ş. (2019). Presenteism ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(2):* 758-774.

Yumuşak, A. G. S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştirmasi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13*(3), 241-251.

Yücel, E. (2020). Presenteizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *29*(1), 226-238.

BÖLÜM XXVII

Kalkınma Planları ve On İkinci Kalkınma Planında Sağlık Politikaları

Ünal ŞİMŞEK[1]
Gökhan ABA[2]

Giriş

Kalkınma planları, kültürel, sosyal ve ekonomik olarak ulaşmak istenen hedefleri strateji geliştirerek belirlemek için kullanılan bir rehberdir. Kalkınma planlarında izlenecek yol haritası belirlenir ve belli bir süre içerisinde uygulamaya geçilmesi hedeflenir. Uygulamaya geçmeden önce sahip olunan tüm kaynakların durum analizi yapılarak kaynakların etkin ve verimli

[1] Yüksek Lisans Öğrencisi, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Bölümü, Bandırma/Türkiye, Orcid: 0000-0003-1743-3235, unalsimsek0109@gmail.com
[2] Doç. Dr., Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Bandırma/Türkiye, Orcid: 0000-0002-4742-3217, gokhanaba20@hotmail.com

kullanılabilmesi için planlama yapılır. Bu planlamada, farklı sektörlerin birbirleri ile olan uyumundan istifade edilerek topyekûn kalkınma sağlanır. Bütüncül ve sürdürülebilir bir kalkınma planı toplumun refah düzeyinin gelişiminde önemli rol oynar. Ekonomik ve sosyal gelişmenin sağlanabilmesi için, kalkınma planlarının hazırlanma aşamasında, mevcut durumun her yönüyle ortaya konması ve geliştirilmesi arzu edilen alanlara yönelik hedeflerin belirlenmesi gerekir.

Sanayi, tarım, gıda, turizm, eğitim, sağlık vb. gibi sektörler, kalkınma planlarının daima öncelikli konusu olmuştur. Sağlık hedeflerinin de mutlaka yer bulduğu kalkınma planlarında, sosyal devlet anlayışından yola çıkılarak sağlık hizmetlerinin etkinliğinin ve kalitesinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Türkiye'de hazırlanan her bir kalkınma planında, sağlık hizmetlerine erişimin hakkaniyetli ve kolay olması, insan kaynaklarının güçlendirilmesi, koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi hedeflenmiştir. Bu çalışma, geçmiş kalkınma planlarında sağlık politikalarının ve yürürlükte olan On İkinci Kalkınma Planı'nda yer alan sağlık politikalarının detaylı incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

1. İlk On Bir Kalkınma Planında Sağlık Politikaları

Dünya'da ekonomik ve sosyal planlama yöntemlerinde büyük gelişmelerin yaşanması ülkemizde de bir adım atılmasına ön ayak olmuştur. Devlet Planlama Teşkilatı'nın kurulmasıyla temeli atılan ve hayata geçen kalkınma planları, toplum yararına yatırımlar yapmak üzere oluşturulmuştur. Günümüze kadar gelen süreçte

toplam on iki adet beş yıllık kalkınma planı yürürlüğe girmiş ancak 9'uncu Beş Yıllık Kalkınma Planı yedi yıl olarak hazırlanmıştır. Beş yıllık kalkınma planları kapsadığı yıl aralılarıyla birlikte aşağıda listelenmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı SBB, 2024);

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967)

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972)

Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977)

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)

Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013)

Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2014-2018)

On Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2019-2023)

On İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2024-2028)

Türkiye'de 1960 darbesi öncesi, yine aynı yılda kurulan Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile planlamaya ve sosyal devlet anlayışına yönelik adımlar atılmaya başlanmıştır. Devletçiliğin ön planda olduğu 1961 Anayasası'nın kabul edilmesiyle birlikte sosyal devlet kavramı güç kazanmış, Anayasa'nın birçok maddesinde devletin sosyalleşmesine vurgu yapılmış ve sağlık, herkes için korunması gereken bir hak olarak tanımlanmıştır (TBMM, 1961; Aksakoğlu, 2008; Kurt & Şaşmaz, 2012; Aba, 2022).

Dönemin Sağlık Bakanlığı Müsteşarı Prof. Dr. Nusret Fişek ve ekibi tarafından hazırlanan 224 sayılı Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkında Kanun 1961 yılında kabul edilmiştir. Anayasa esasları doğrultusunda hazırlanan; 224 sayılı Kanun ve devamında 1963-1967 yıllarını kapsayan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, halkın sağlık seviyesini yükseltmeyi temele almış ve halk sağlığı hizmetlerinin öncelikle ele alınması gerektiğini belirlemiştir. Amaca ulaşmada, koruyucu sağlık hizmetlerinin tedavi edici sağlık hizmetleriyle desteklenmesinin önemli olduğunun altı çizilmiştir. Bunu sağlamak için, az sayıda insanın faydalandığı hastaneler yerine evde veya ayakta tedavi imkânı veren, en küçük topluluğu dahi hedef alan sağlık örgütlerinin kurulması planlanmıştır. Sağlık hizmetleri sunumunda dönüm noktası olan Prof. Dr. Nusret Fişek'in öncülük ettiği ve tarihe adını yazdıran bu yeni dönem "Sosyalleştirme Dönemi" olarak adlandırılmıştır. (Akdur, 1999). Sosyalleştirme döneminde, "geniş bölgede tek yönlü hizmet" yerine "dar bölgede çok yönlü hizmet" anlayışı benimsenmiştir. En küçük sağlık örgütünde geniş bir kadro ile sürekli, eşit ve ücretsiz olarak sağlık hizmeti sunmak bu anlayışın en temel ilkesi olmuştur. Sağlık ocaklarından başlayarak basamaklandırılmış sağlık hizmetleri sunucularında koruyucu sağlık hizmetleri öncelikli olarak değerlendirilmiştir. İlk olarak Muş ilinde başlatılan uygulamanın, yirmi yıl içerisinde tüm illere yayıldığı duyurulmuştur. Siyasi engellere takılan uygulama, geçen yirmi yıl içerisinde tam anlamıyla yürürlüğe girmemiştir. Uygulamanın başarıya ulaşamamasında; sevk zincirinin uygulanmaması ile yetersiz bütçe, insan gücü, altyapı, donanım ve teçhizat gibi sebepler sayılabilir. Sağlık bakanlığının bütçesinin yetersiz kalması

nedeniyle, 1963-1967 dönemlerini kapsayan kalkınma planları sağlık hedeflerine ulaşılamamıştır. Ayrıca 1965 yılında 554 sayılı Nüfus Planlaması Hakkında Kanun çıkarılarak nüfus artış hızını duraklatmak hedeflenmiştir (DPT, 1963; Kurt & Şaşmaz, 2012; Aba, 2022).

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1968-1972), toplumun ruh ve beden sağlığının korunması ile koruyucu sağlık uygulamalarına vurgu yapılmış, halkın sağlık seviyesini yükseltmek adına, sağlık personeli ihtiyacının karşılanması dâhil olmak üzere, sağlık hizmetlerinde bir dizi değişikliklerin yapılması planlanmıştır. Toplumun bilinçlendirilmesine yönelik olarak halk sağlığı eğitimlerinin düzenlenmesi, koruyucu sağlık hizmetleri bağlamında, bulaşıcı hastalıkların önlenmesine ilişkin tedbirlerin alınması öncelikli hedefler arasında sıralanmıştır. Birinci ve İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planlarını da içine alan 1967-1974 yılları arasında Genel Sağlık Sigortası yasası çıkarılma çabaları sonuçsuz kalmıştır (DPT, 1968; Kurt & Şaşmaz, 2012).

Sağlık hizmetlerinde sosyalleştirme uygulamasının genele yayılmasının amaçlandığı Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1973-1977), halkın sağlık hizmetlerine erişiminde eşitliği sağlamak için politikalar geliştirilmeye çalışılmıştır. 1982 Yılında on bin kişiye bir sağlık ocağı, üç bin kişiye bir sağlık evi ve on bin kişiye otuz üç hasta yatağı standardına ulaşılması hedeflenmiştir (DPT, 1973).

1978 Yılı kalkınma planlarında yer almamış olup önemli bir gelişme olarak, aynı yılda kamu personeli olan hekimlerin muayenehane açması yasaklanmıştır. 1979-1983 yılları arasını

kapsayan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda, sağlık alanında temel konu yine sağlık hizmetlerinin sosyalleştirilmesi uygulaması olmuş ve programın tüm topluma eşit olarak uygulandıktan sonra geliştirilmesi hedef olarak belirlenmiştir. Sağlıkta sosyalleştirme uygulamasının yirmi yıl içerisinde sadece 47 ili sosyalleştirebilmesi ve 1982 yılına gelindiğinde yeniden Anayasa değişikliği yapılması sosyal devlet anlayışının farklı bir boyuta evrilmesine sebep olmuştur. Sağlık hizmetleri, devletin sağladığı sosyal haklardan biri olmaktan ziyade, planladığı ve denetlediği bir hizmet haline gelmiştir. Neticede, 1983 yılına kadar sosyalleştirilmeyen iller de hazırlık ve planlama aşamaları atlanarak bir gecede sosyalleştirildiğinden istenilen sonuçlara ulaşılamamıştır (DPT, 1979; Kurt & Şaşmaz, 2012). Artan nüfusla beraber sağlık personeli ihtiyacı da karşılanamayınca, hizmetin paylaşımında bölgesel dengesizlikler meydana gelmiştir (Aba, 2022).

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Plan'ında (1985-1989), sosyalleştirme programına ilişkin yasal düzenlemelerin gözden geçirilerek çağa uygun hale getirilmesi hedeflenmiştir. Bu kapsamda, plan süresince 720 sağlık ocağı ile 4215 sağlık evinin inşa edilmesi planlanmıştır. Özel sağlık kuruluşlarının teşvik edilerek sürece katkıda bulunması beklenmiştir (DPT, 1985). Sağlık hizmetlerinde sosyalleştirme çabaları, 1987 yılında 224 sayılı Kanun'un yürürlükten kaldırılarak yerine 3359 sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu yürürlüğe girmesiyle son bulmuştur. Çünkü yeni Kanun'un bazı maddeleri Anayasa Mahkemesi'nce iptal edildiğinden tamamıyla uygulamak mümkün olmamıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2012; Aba, 2022).

1990 Yılında Devlet Planlama Teşkilatı'na sağlık alanıyla ilgili plan hazırlaması yönünde talimat verilmiş, hazırlanan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Plan ile (1990-1994), doğumda beklenen yaşam süresinin 68 yıla çıkarılması, bebek ölümleri oranının %0,5'in altına düşürülmesi ve birinci basamakta sağlık teşkillerinde sağlık hizmeti taleplerinin çoğunlukla karşılanması amaçlanmıştır (DPT, 1990). Kalkınma planı hedefleri doğrultusunda, birinci ve ikinci Ulusal Sağlık Kongreleri, sırasıyla; 1992 ve 1993 yıllarında düzenlenmiştir. 13 Ağustos 1992 tarihinde, 3816 sayılı Ödeme Gücü Olmayan Vatandaşların Tedavi Giderlerinin Yeşil Kart Verilerek Devlet Tarafından Karşılanması Hakkında Kanun'un yürürlüğe girmesiyle, "Yeşil Kart" uygulamasına başlanmış, gelir düzeyi düşük vatandaşların sağlık hizmetlerinden sigorta kapsamında faydalanmasına imkân tanınmıştır. Sağlıklı birey sağlıklı toplum parolasıyla 1993 yılında Sağlık Bakanlığı'nca "Ulusal Sağlık Politikası" hazırlanmıştır. Bu dönemde, sağlık sistemine ve sağlık sigortasına yönelik yapılan çalışmaları hayata geçirmek pek mümkün olmamıştır. 1990'lı yılların Sağlık Reformu kapsamında yapılan çalışmalarının temel amaçları şunlar olmuştur (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2012):

Sosyal güvenlik kurumlarının tek çatı altında toplanarak Genel Sağlık Sigortası'nın kurulması,

Birinci basamak sağlık hizmetlerinin aile hekimliği çerçevesinde geliştirilmesi,

Hastanelerin özerk sağlık işletmelerine dönüştürülmesi,

Sağlık Bakanlığı'nın koruyucu sağlık hizmetlerine öncelik veren sağlık hizmetlerini planlayıp denetleyen bir yapıya kavuşturulması.

Bu dönem, büyük ölçüde teorik çalışmaların yapıldığı, uygulama açısından yeterli mesafenin kat edilemediği bir dönem olarak anılmıştır.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1996-2000), sağlık hizmetlerinde kaynakların daha etkin ve verimli kullanılması, herkesin erişebileceği sürekli, yaygın ve kaliteli hizmetlerin sunulması ve hastalar için mevcut sistemin yeniden tasarlanması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, sağlık hizmetlerinin tüm aşamalarında kapsamlı bir sevk zincirinin oluşturulması ve kişilerin kendi doktorlarını ve hastanelerini seçme özgürlüğüne sahip olmaları sağlanmak istenmiştir. Ayrıca sağlık politikalarının sürekliliğini garanti altına alacak yasal düzenlemelerin yapılması, sağlık alanında yatırımların daha akılcı yapılması hedeflenmiştir (DPT, 1996).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005), sağlık hizmetlerinin; hakkaniyetli, gereksinim ve taleplere uygun, bölgeler arası sağlık hizmetlerine erişim düzeyi farkı olmaksızın, modern yaşama uygun ve kaliteli bir biçimde sunulmasını hedeflemiştir. Sağlık hizmetlerinin planlama, sunum ve kaynak aktarımı aşamalarında maliyet etkin hizmetlerin öncelikli olması, koruyucu sağlık hizmetlerinde biri basamak sağlık teşkillerinin etkinleştirilmesi amaçlanmıştır. Hasta sevk zincirinin geliştirilmesi ve özel sektör yatırımlarının desteklenmesi yine amaçlar arasında yer almıştır. Bu planda, diğer planlardan farklı olarak ilk kez "Uzun

Vadeli Gelişme Stratejisi" de ortaya konmuştur. 2001-2023 yılları arasını kapsayan stratejide, dünyadaki ekonomik ve sosyal değişimlere paralel olarak 2023 yılı hedefleri de belirlenmiştir (DPT, 2001).

Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde, AB mali takvimi dikkate alınarak ilk kez 2007-2013 yıllarını kapsayacak şekilde yedi yıllık olarak hazırlanmıştır (TC Kalkınma Bakanlığı, 2006). Planda sağlık politikaları ile ilgili olarak, sağlık hizmetlerine erişim olanaklarının iyileştirilmesi için altyapı ve sağlık personeli ihtiyacının karşılanması, erişimi kolaylaştıracak genel sağlık sigortası sisteminin hayata geçirilmesi, Sağlık personeli açığının giderilmesi, Sağlık çalışanlarının niteliğinin iyileştirilmesi, Hasta odaklı bir sağlık sisteminin oluşturulması, Vatandaşların ve sağlık personelinin hasta hakları konusunda bilinçlendirilmesi, sağlık hizmetlerinin kalitesinin arttırılması, 2008 yılı sonu itibarıyla aile hekimliği hizmet modelinin yaygınlaştırılması, sağlık bakanlığının planlayıcı, düzenleyici ve denetleyici rolünün güçlendirilmesi, özel sektörün sağlık alanında yapacağı yatırımların teşvik edilmesi, koruyucu sağlık hizmetlerine öncelik verilmesi, sevk zincirinin etkin işletilmesi, bilgi sistemlerinin ve teknolojinin yaygın olarak kullanılması, sağlık harcamalarının kontrolünün sağlanması, akılcı ilaç kullanımının sağlanması ve uluslararası kriterlere uygun sağlık veri tabanının oluşturulması hedeflenmiştir (DPT, 2007).

Onuncu Kalkınma Planı'nda (2014-2018) ise toplumun yaşam kalitesi ve süresinin yükseltilmesi ile ekonomik, sosyal ve kültürel hayata bilinçli, aktif ve sağlıklı bir şekilde katılımlarının sağlanması temel amaç olarak görülmüştür. Sürdürülebilir ve

kapsayıcı kalkınma anlayışıyla toplumsal refahın yaygınlaşması, sağlıklı, güvenli ve yüksek standartta bir sosyal ortam oluşturmak adına bazı öncelikli dönüşüm programları duyurulmuş, bunlardan; Sağlık Endüstrilerinde Yapısal Dönüşüm Programı, Sağlık Turizminin Geliştirilmesi Programı ve Sağlıklı Yaşam ve Hareketlilik Programı sağlık hedefleriyle doğrudan ilişkilidir. Planda, performansa dayalı ek ödeme sistemine kalite ve etkinlik göstergelerinin eklenmesi, bulaşıcı olmayan hastalıklarda farkındalık artırılması ve acil sağlık hizmetlerinin kapsamının genişletilmesi vurgulanmaktadır. Sağlık okuryazarlığının geliştirilmesi, MHRS kullanımının yaygınlaştırılması, klinik kalite programlarının oluşturulması ve akılcı ilaç kullanımı için bilinçlendirme çalışmaları öne çıkmaktadır. Sağlık insan gücünün demografik ihtiyaçlara göre geliştirilmesi ve Sağlık İnsan Kaynakları Stratejik Planı'nın tamamlanması düşünülmektedir. Tamamlayıcı tıp uygulamaları için standartların belirlenmesi, bilimsel araştırmaların desteklenmesi ve mevzuat düzenlemelerinin yapılması planlanmaktadır. Sağlık turizmi ve termal kaynakların tedavi amaçlı kullanımı için gerekli düzenlemeler yapılacağı öngörülmekte, obezite, diyabet ve kanser taramalarında farkındalık artırılması hedeflenmektedir. Tütün ve bağımlılık yapıcı maddelerle mücadele, uyuşturucu bağımlılığı tedavi hizmetlerinin güçlendirilmesi ve ruh sağlığı hizmetlerinin nitelik ve nicelik açısından geliştirilmesi üzerinde durulmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014).

On Birinci Kalkınma Planı, yeni CB hükümet modelinin ilk kalkınma planıdır. Doğrudan CB Bütçe ve Strateji Başkanlığı tarafından hazırlanmıştır. 2019-2023 yıllarını kapsayan planda

Bireylerin yaşam kalitesini artırmak ve onların ekonomik ve sosyal hayata aktif ve sağlıklı şekilde katılımını sağlamak amacıyla, kanıta dayalı politikalarla desteklenen, kaliteli, güvenilir, etkili ve mali olarak sürdürülebilir bir sağlık hizmeti sunumunun yanı sıra bölgeler arasındaki dengenin iyileştirilmesi ile fiziki altyapı ve insan kaynağının niteliğinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Sağlık hedefleri, toplumun sağlık seviyesini yükselten, hakkaniyetli, erişilebilir ve sürdürülebilir sağlık hizmetleri sunmak üzerine yoğunlaşmıştır. Plan içeriğinde; öncelikle sağlık hizmetlerinde kaliteyi arttırmak, koruyucu sağlık hizmetlerinin önem vermek, bulaşıcı olmayan hastalıkları önlemek, tanı ve tedavide teknolojik imkânları kullanmak, giyilebilir teknoloji de dâhil olmak üzere dijital sağlık hizmetlerini iyileştirmek, sağlık turizminde Türkiye'yi cazip hale getirmek, yerli ilaç ve yerli tıbbi cihaz üretimlerinin arttırmak ve sağlık harcamalarında kaynakların etkin kullanımıyla ilgili stratejiler yer almıştır (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2019).

Tablo 1'de On Birinci Kalkınma Planında, bazı göstergelerin 2023 yılı tahmini sağlık hedefleri ve gerçek sonuçlar yer almaktadır. Buna göre, hasta yatağı, hekim ve hemşire sayılarında hedeflere ulaşıldığı, nitelikli yatak ve anne ölüm oranlarında hedeflerin altında kaldığı, aile hekimi başına düşen nüfus, bebek ölüm hızı, tütün kullanım sıklığı göstergelerinde ise plan dönemi başı yılı olan 2018 yılına göre daha da gerilediği belirlenmiştir.

Tablo 1: 2023 yılı tahmini hedeflerin ve gerçek sonuçların karşılaştırılması

	(Plan Dönemi Başı) 2018	(Tahmini) 2023	(Gerçekleşen) 2023[3]
On Bin Kişiye Düşen Hasta Yatağı Sayısı	27,9	30	30,7
Yüz Bin Kişiye Düşen Hekim Sayısı	186	230	239
Yüz Bin Kişiye Düşen Hemşire Sayısı	206	280	290
Aile Hekimliği Birimi Başına Düşen Nüfus	3207	2700	3259
Nitelikli Hasta Yatakların Tüm Hasta Yataklarına Oranı (Sağlık Bakanlığı) (%)	60,3	84	82,5
Bebek Ölüm Hızı (Bin Canlı	9,1	8,5	9,8

[3] 2023 yılı ya da en yakın yıl verisidir.

Doğumda, Tüm Haftalar)			
Anne Ölüm Oranı (Yüz Bin Canlı Doğumda)	14,6	13	13,5
Obezite Görülme Sıklığı (15 Yaş ve Üzeri) (%) (Araştırmaya Dayalı)	30	29,1	29,1
15 Yaş ve Üzeri Nüfusta Tütün Ürünü Kullanım Sıklığı (%)	31,6	27	32

Kaynak: *T.C. Sağlık Bakanlığı,2024a; T.C. Sağlık Bakanlığı,2024b; T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2024.*

2. On İkinci Kalkınma Planında Sağlık Politikaları

2024-2028 yılları arasını kapsayan On İkinci Kalkınma Planı, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanmış, Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulunun 31.10.2023 tarihli 15'inci birleşiminde onaylanmıştır. Türkiye'nin orta ve uzun vadede küresel düzeyde etkili bir aktör olma hedeflerini içeren bir üst politika belgesi olan On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028), küresel krizler ve değişen koşullara uyum sağlayarak Türkiye'yi sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaştırmayı amaçlamaktadır. "Türkiye Yüzyılı" vizyonuyla hazırlanan plan,

yeşil ve dijital dönüşümü merkeze alırken, istikrarlı büyüme, rekabetçi üretim, nitelikli insan gücü ve adalet odaklı yönetişim eksenlerinde stratejiler sunmaktadır. Katılımcı bir yaklaşımla oluşturulan plan, kamu ve özel sektör iş birliğiyle uygulanacak ve Türkiye'yi muasır medeniyetler seviyesinin üzerine taşımayı hedeflemektedir.

On İkinci Kalkınma Planı'nın sağlıkla ilgili temel amacı ise bireylerin bedenen ve ruhen tam bir iyilik halinde sağlıklı yaşam sürdürmeleri, ihtiyaç halinde kaliteli, güvenilir, etkin, veriye dayalı süreçlerle desteklenen, hazırlık ve uyum kapasitesi yüksek, mali açıdan sürdürülebilir sağlık hizmeti sunumunun sağlanması olarak belirlenmiştir. Bu bölümde, On İkinci Kalkınma Planı'ndaki sağlık politikalarına alt başlıklar halinde yer verilmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı, 2024).

2.1. Sağlık Hizmetleri Finansmanı

Önceki kalkınma planlarında olduğu gibi, bu planda da sağlık harcamalarının uzun dönemli mali sürdürülebilirliğinin güçlendirileceği, sağlık sektöründe büyük ölçekli projeler için katılım finansmanı yöntemlerinin kullanılacağı bildirilmiştir. Genel sağlık sigortasının sürdürülebilirliğinin sağlanması ve tamamlayıcı sağlık sigortaları gibi alternatif sağlık güvencelerinin teşvik edilmesi planlanmaktadır. İlaç ve tedavi harcamalarının daha etkin yönetilmesi için fiyatlandırma mekanizmalarının oluşturulması, geri ödeme sisteminde alternatif modellerin uygulanması ve düzenli analizlerle harcamaların değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Akılcı ilaç kullanımı teşvik edilerek gereksiz sağlık harcamalarının

azaltılması ve talep kontrolünün daha etkin hale getirilmesi üzerinde durulmaktadır. Geri ödeme sisteminde kanıta dayalı modellerin uygulanması ve sağlık harcamalarına ilişkin denetim altyapısının güçlendirilmesi öncelikli hedefler arasındadır.

2.2. Sağlık Turizmi Politikaları

Sağlık turizmi, bu kalkınma planında öncelikli alanlardan biri olarak yer almaktadır. Türkiye'nin 2053 yılında dünyanın sağlık turizmi merkezi olması ve ileri ağ teknolojileriyle mekândan bağımsız robotik sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Sağlık turizmi kapasitesinin nitelik ve nicelik olarak artırılması, uluslararası tercih edilirliğin güçlendirilmesi ve "Health Türkiye" markasının küresel bir marka haline dönüştürülmesi hedeflenmektedir. Yetkili sağlık kuruluşları ve aracı kurumlar için denetim sisteminin güçlendirilmesi, sağlık tesislerinin akreditasyonunun teşvik edilmesi, yüksek katma değerli alanlarda sağlık turizminin yaygınlaştırılması ve faydalanıcıların uzaktan takibi için altyapının oluşturulması planlanmaktadır.

2.3. İlaç ve Tıbbi Cihaz Politikaları

İlaç ve tıbbi cihaz sektöründe küresel rekabet gücünün artırılması, ithalatın azaltılması ve erişim kolaylığı sağlanması amaçlanmaktadır. Yerli üretim kapasitesinin artırılması, Ar-Ge ve ihracat altyapısının güçlendirilmesi, biyoyararlanım ve biyoeşdeğerlik merkezlerinin kurulması gibi adımlara önem verilmektedir. Güvenli ilaç ve tıbbi cihaz erişiminin sağlanması,

etkin tedarik zinciri yönetiminin desteklenmesi ve “Sağlık Market” uygulamasının genişletilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, “Sağlık Vadisi” projesiyle entegre bir sağlık ekosistemi oluşturulması ve büyük veri işleme merkezleriyle teknoloji geliştirme bölgelerinin kurulması öngörülmektedir.

2.4. Yaşlı Sağlığı Politikaları

Yaşlı nüfusun artışıyla birlikte yaşlı sağlığı politikalarına öncelik verilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Koruyucu ve tedavi edici hizmetlerin güçlendirilmesi, geriatri ve palyatif bakım merkezlerinin artırılması, yaşlıların aktif ve sağlıklı yaşlanması için bakım hizmetlerinin etkinliğinin artırılması planlanmaktadır. Yaşlılara yönelik sağlık teknolojilerinin geliştirilmesi, evde bakım ve uzun süreli bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması, tele sağlık ve tele bakım uygulamalarının desteklenmesi gibi konulara önem verilmektedir.

2.5. Sağlığın Geliştirilmesine Yönelik Politikalar

Sağlıklı bir toplum oluşturulması bireylerin sağlıklı olmasına dolayısıyla tedavi hizmetlerinden öte sağlıklarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, önceki plan dönemlerinde olduğu gibi bu dönemde de sağlığın geliştirilmesi ve sağlıklı yaşamın teşvik edilmesi üzerinde önemle durulduğu görülmektedir. Bireylerin sağlıklı yaşam alışkanlıkları kazanması için sağlık okuryazarlığının artırılması ve sağlıklı beslenme ile fiziksel aktivitenin toplumsal alışkanlık haline getirilmesi hedeflenmektedir. Bulaşıcı olmayan

hastalık risklerine karşı koruyucu hizmetlerin güçlendirilmesi, iklim değişikliğinin sağlık üzerindeki etkilerinin azaltılması ve kurumlar arası iş birliğinin artırılması planlanmaktadır. Kanser tarama programlarının yaygınlaştırılması, çocuk ve kadın sağlığı hizmetlerinin geliştirilmesi, yenidoğan tarama programlarının desteklenmesi ve anne-bebek ölümlerinin azaltılması öncelikli hedeflerdir. Geleneksel ve tamamlayıcı tıp uygulamalarının kanıta dayalı şekilde standardize edilmesi ve güvenli kullanım mekanizmalarının oluşturulması öngörülmektedir.

2.6. Özel Gereksinimi Olan Bireyeler ve Nadir Hastalıklara Yönelik Politikalar

Nadir hastalıkların erken teşhisi için tarama programlarının yaygınlaştırılması, bu alanda tedavi ve araştırma merkezlerinin artırılması planlanmaktadır. Zihinsel özel gereksinimi olan bireylerin ve ailelerinin sağlık hizmetlerine erişiminin kolaylaştırılması, evde sağlık hizmetlerinin güçlendirilmesi ve izleme sistemlerinin geliştirilmesi öngörülmektedir.

2.7. Bulaşıcı Hastalıklarla ve Acil Durumlarda Mücadele Politikaları

Covid-19 pandemisi sonrası, bulaşıcı hastalıklara karşı tanı ve takip sistemlerinin güçlendirilmesi, ulusal düzeyde biyolojik ürünlerin üretiminin artırılması ve aşı üretim kapasitesinin geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Aşılama programlarının yaygınlaştırılması, afet ve salgın durumlarında sağlık hizmet

sunumuna yönelik koordinasyon mekanizmalarının oluşturulması hedeflenmektedir.

2.8. Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinin Güçlendirilmesi

Sağlığın korunması ve geliştirilmesinde, birinci basamak sağlık tesislerinin güçlendirilmesi, sevk sistemine zemin teşkil edecek şekilde basamaklı sağlık hizmet sunumunda öncelikli hale getirilmesi hedeflenmektedir. Bu kapsamda en büyük rolü üstlenecek olan aile sağlığı merkezlerinin sayılarının arttırılması ve ikinci/üçüncü basamak sağlık hizmetleri arasında etkileşimin güçlendirilmesi planlanmaktadır. Birinci basamak sağlık hizmetlerinin daha fazla tercih edilmesi için, bu hizmetlerin nitelik ve nicelik açısından geliştirilmesi ve başvuran kişilere koruyucu, önleyici ve tedavi edici sağlık hizmetlerinin bütüncül şekilde sunulması hedeflenmektedir. Bu sayede, ikinci ve üçüncü basamak sağlık merkezlerine olan başvuruların azaltılması amaçlanmaktadır. Bulaşıcı olmayan hastalıklar ve kronik rahatsızlıkların tarama ve teşhis süreçlerinde dijital uygulamalardan faydalanılarak aile sağlığı merkezlerinin sorumluluklarının artırılması öngörülmektedir. Ayrıca, sağlıklı hayat merkezlerinin sayısının artırılması ve pilot olarak başlatılan aile diş hekimliği uygulamasının ülke geneline yaygınlaştırılması, bu alandaki diğer önemli adımlar arasında yer almaktadır.

2.9. Bağımlılıkla Mücadele Politikaları

Son yıllarda önemli bir halk sağlığı sorunu olan bağımlılıkla ilgili mücadele politikalarının, bu dönemde de öne çıktığı görülmektedir. Bu kapsamda, bağımlılıkla mücadeleye yönelik sunulan hizmetlerin kapasitesi ve kalitesinin iyileştirilmesi, erişilebilirliğinin artırılması ve hizmetlerin tamamlayıcı şekilde sunulması öncelikli hedefler arasında yer almaktadır. Bağımlılıkla mücadele politikalarının farkındalığını artırmak amacıyla, bireylerin izlenmesine yönelik bilişim altyapısının oluşturulması planlanmaktadır. Sigara bırakma poliklinikleri, arındırma ve danışma hizmetleri ile BAHAR merkezlerinin sayısının artırılması ve bu merkezlerin yaygınlaştırılması hedeflenmektedir. Ayrıca, bağımlılıkla mücadele alanında çalışacak sağlık personelinin nitelik ve nicelik açısından geliştirilmesi, bağımlılık süreçlerinin tanı, tedavi ve izlem aşamalarında klinik kalitenin artırılması ve bu süreçlerde klinik protokollerin daha yaygın kullanılması öne çıkan diğer hedefler arasında yer almaktadır.

2.10. Sağlık İnsan Gücü ve Fiziki Altyapı Politikaları

Sağlıkta insan kaynağı ve fiziki altyapının bölgeler arası eşit dağılımını sağlamak amacıyla, başta tıp, diş hekimliği ve eczacılık olmak üzere tüm sağlık meslek gruplarında eğitimin kalitesinin artırılması ve eğitim müfredatlarının ülke genelinde standardize edilmesi hedeflenmektedir. Performansa dayalı ek ödeme sisteminin güncellenmesi, sağlık tesisi yatırım planlamalarında nesnel kriterlere dayalı makro planların oluşturulması ve mevcut hastane yataklarının kullanım etkinliğinin artırılması planlanmaktadır. Sağlık tesislerinin

olası afet durumlarında kesintisiz hizmet sunabilecek şekilde dayanıklılığının artırılması, uluslararası sağlıkta insan kaynağı hareketliliğinin etkin yönetimi ve özellikli sağlık hizmetlerinin kapasitesinin genişletilerek bu hizmetlere erişimin ulusal ve uluslararası düzeyde kolaylaştırılması, bu alandaki önemli politikalar arasında yer almaktadır.

2.11. Sağlık Hizmetleri Kalitesinin İyileştirilmesine Yönelik Politikalar

Sağlık hizmetlerinin kalitesini iyileştirmek amacıyla, sağlık hizmet sunumunun ve klinik kalitenin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi üzerinde durulmaktadır. Bu kapsamda, sağlık hizmetlerinde akreditasyon sisteminin geliştirilmesi ve akredite sağlık tesislerinin sayısının artırılması hedeflenmektedir. Klinik rehberlerin çok paydaşlı bir yaklaşımla hazırlanması, düzenli olarak güncellenmesi ve kullanımının yaygınlaştırılması önem taşımaktadır. Klinik süreçler ve sonuçlardaki başarı düzeyinin doğru ve etkin şekilde ölçülebilmesi için klinik kalite sistemlerinin geliştirilmesi planlanmaktadır. Ayrıca, hasta güvenliğinin sağlanması için gerekli yasal ve idari düzenlemelerin yapılması ile normal doğuma yönelik bilinçlendirme ve teşvik faaliyetlerinin yaygınlaştırılması öncelikli hedefler arasında yer almaktadır.

2.12. Sağlıkta Dijital Teknolojiler

Sağlıkta dijital teknolojilerin gelişimi, kalkınma planında önemli bir yer tutmaktadır. Yeni dönemde, dijital sağlık

çözümlerinin sağlık sistemi içerisinde etkin ve verimli şekilde kullanılması ve bu teknolojilerin yaygınlaştırılması temel hedefler arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda, dijital sağlık çözümlerinin sağlık sistemiyle entegrasyonu sağlanacak, hastanelerin dijital altyapıları güçlendirilecektir. Özellikle kronik hastalıkların izlenmesi ve takibi için tele sağlık sistemlerinin geliştirilmesi önceliklendirilirken, dijital sağlık hizmetlerinin geri ödemesi ve sağlık personelinin ücretlendirilmesine yönelik mevzuat düzenlemelerinin yapılması planlanmaktadır. Ayrıca, dijital teknolojilerin sağlık alanındaki kullanımına yönelik farkındalık oluşturulması ve dijital sağlık okuryazarlığının artırılması da öngörülmektedir.

2.13. Veri ve Kanıta Dayalı Politikalar

Veri ve kanıta dayalı politika oluşturmada girdi olarak kullanılabilecek, bilimsel araştırma ve analizlerde kullanılmaya elverişli, uluslararası karşılaştırmalara olanak sağlayan kalite ve ayrıntıda veri üretimi sağlanması, sağlık verilerinin ulusal/uluslararası normlara uygun olarak standardizasyon süreçlerinin yürütülmesi, sağlık verilerinin siber güvenliğinin güçlendirilmesi ve kurumlar arası veri paylaşımı için iş birliği ve koordinasyonun geliştirilmesi hedeflenmektedir.

2.14. Akılcı Kullanım ve Sürdürülebilirlik Politikaları

Yeni dönemde, sağlık sisteminde mali sürdürülebilirliğin sağlanması, akılcı ilaç kullanımına yönelik farkındalığın artırılması,

bu konuda hekimlerin desteklenmesi ve denetimin sağlanması, akılcı ilaç kullanımına ilişkin sistem altyapısının güçlendirilmesi, akılcı ilaç tedarik yönetimi altyapısının güçlendirilmesi yapay zekâ uygulamalarıyla desteklenmesi, devam eden akılcı laboratuvar ve tıbbi görüntüleme uygulamalarının ve ihtiyaç dışı tetkik, tahlil ve diğer işlemlerin azaltılması için denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi, üniversite hastanelerinin yönetim modelinin etkin ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması, sağlığın korunması ve geliştirilmesinde değer temelli sağlık hizmeti yaklaşımına ilişkin çalışmaların artırılması ve kişiselleştirilmiş tıp konusunda sağlıklı ve güvenilir veri üretilmesi sağlanarak yenilikçi ürünlerin desteklenmesi bu alanda öne çıkan hedeflerdir.

15. Engellilere Yönelik Sağlık Politikaları

Planda, engellilere yönelik sağlık politika hedefleri de açıkça belirtilmiştir. Buna göre engellilik konusunda koruyucu ve önleyici çalışmaların etkinleştirilmesi ve engellilere yönelik sağlık hizmetlerinin niteliği artırılması hedeflenmektedir. Bu kapsamda, engellilere yönelik erken tanı ve müdahale programlarının yaygınlaştırılması, sağlık profesyonellerinin engelli bireylere hizmet sunumunda doğru iletişim geliştirmelerine yönelik bilinç ve farkındalık artırıcı çalışmaların yürütülmesi, toplum ruh sağlığı merkezlerinin nitelik ve niceliği artırılması, engelli bireylerin ihtiyaç duyduğu tıbbi malzemelere erişimlerinin kolaylaştırılması için çalışmalar yapılması gerekliliği vurgulanmaktadır.

Sonuç

Ülkemizde, 1960 yılında Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) kurulması sonrası 1963 yılından itibaren beş yıllık kalkınma planları düzenli olarak uygulanmaya başlamıştır. İlk kalkınma planlarında, döneminin şartlarına paralel olarak bulaşıcı hastalıklarla mücadele, sağlık insan gücünün nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi, sağlık kurum ve kuruluş sayılarının artırılması konularına öncelik verilmiştir. Sağlıkta Dönüşüm Programı sonrası hazırlanan kalkınma planlarında ise, sağlık bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve dijitalleşme, kalite ve akreditasyon, sağlık turizmi, sağlık hizmetleri finansmanı, akılcı kullanım, birinci basamak sağlık hizmetlerinin güçlendirilmesi gibi başlıklar ağırlıklı olarak yer almıştır.

İçinde bulunduğumuz dönemi kapsayan On İkinci Kalkınma Planındaki sağlık politikaları bir önceki bölümde detaylı olarak incelenmiştir. Planda, uzun vadeli mali sürdürülebilirlik vurgulanarak katılım finansmanı yöntemlerinin kullanımına ve genel sağlık sigortasının yanı sıra tamamlayıcı sağlık sigortalarının teşvikine yer verilmiştir. İlaç ve tedavi harcamalarının etkin yönetimi için değer bazlı geri ödeme yöntemleri, akılcı ilaç kullanımı ve talep kontrolü gibi mekanizmaların geliştirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca sağlık turizminin artırılması, "Health Türkiye" markasının küresel bir seviyeye taşınması ve teknolojik sağlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması planlanmaktadır. İlaç ve tıbbi cihaz sektöründe ise yerli üretimin artırılması, Ar-Ge ve ihracat altyapısının güçlendirilmesi önceliklendirilmiştir. Yaşlı sağlığı, özel gereksinimler, bulaşıcı hastalıklarla mücadele ve birinci basamak sağlık hizmetlerinin güçlendirilmesi gibi başlıklarda koruyucu, tedavi edici hizmetlerin etkinleştirilmesi hedeflenirken dijital sağlık

teknolojilerinin entegrasyonu ve veri temelli sağlık politikalarının geliştirilmesine de büyük önem verilmiştir. Bağımlılık, engellilere yönelik hizmetler ve sürdürülebilirlik politikaları çerçevesinde, insan kaynağının ve altyapının dengeli dağılımı da planda dikkat çeken diğer konulardır.

Beş yıllık planlar uzun vadeli planlardır ve gelecek tam olarak öngörülemediğinden hedeflerin tamamıyla gerçekleşmesi mümkün olmayabilir. Özellikle sağlık hizmet ihtiyacının tesadüfi şekilde ortaya çıkması, beklenmedik şekilde ortaya çıkan olağanüstü durumlar (pandemi, doğal afet, ekonomik krizler vs.) hedeflere ulaşma derecesinde sapmalar meydana getirebilir. Bu sebeple, kalkınma planlarda, sağlık politika alanı ile ilgili olarak sağlık hizmetlerinin her alanında akılcı kullanım, koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetleri, yaşlı sağlığı politikaları, hizmete erişim, sağlık turizmi, olağanüstü durumlara hazırlıklı olma, dijital dönüşüm, kalite başlıklarına özellikle ağırlık verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Kaynaklar

Aba, G. (2022). *Sağlık Politikası ve Planlaması* (3.b.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Akdur, R. (1999). *Türkiye Cumhuriyeti'nin 75. Yılında Türkiye'de sağlık politikaları.* Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi Yayını.

Aksakoğlu, G. (2008). Sağlıkta Sosyalleştirmenin Öyküsü. *Memleket Siyaset Yönetim Dergisi, 3*(8), 7-62.

DPT. (1963). *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967).* (18/12/2024 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Kalkinma_Plani_Birinci_Bes_Yillik_1963-1967.pdf adresinden ulaşılmıştır).

DPT. (1968). *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972).* (18/12/2024 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Ikinci_Bes_Kalkinma_Plani-1968-1972.pdf adresinden ulaşılmıştır).

DPT. (1973). *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977).* (18/12/2024 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Yeni-Strateji-ve-Kalkinma-Plani_Ucuncu-Bes-Yil_1973_1977. pdf adresinden ulaşılmıştır).

DPT. (1979). *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983).* (18/12/2024 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/wp-

content/uploads/2022/08/ Dorduncu-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani_1979_1983.pdf adresinden ulaşılmıştır).

DPT. (1985). *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)*. (18/12/2024 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/ Besinci-Bes-Yillik-Kalkinma-Plani-1985-1989.pdf adresinden ulaşılmıştır).

DPT. (1990). *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)*. (18/12/2024 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/ Altinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1990-1994.pdf adresinden ulaşılmıştır).

DPT. (1996). *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)*. (18/12/2024 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/ Yedinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1996-2000.pdf adresinden ulaşılmıştır).

DPT. (2001). *T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)*. 18/12/2024 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2022/07/ Uzun_ Vadeli_Strateji_ve_Sekizinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-2001-2005.pdf adresinden ulaşılmıştır).

DPT. (2007). T.*C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013)*. (18/12/2024 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/wp-

content/uploads/2022/07/Dokuzuncu_Kalkinma_Plani-2007-2013.pdf adresinden ulaşılmıştır).

Kurt, A. Ö. & Şaşmaz, T. (2012). Türkiye'de Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi: 1961–2003. *Lokman Hekim Journal, 2*(1), 21-30.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). *T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. On Birinci Kalkınma Planı.* (19/12/2024 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/ On_Birinci_Kalkinma_Plani-2019-2023.pdf adresinden ulaşılmıştır).

T.C. Cumhurbaşkanlığı, Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2024). *T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. Kalkınma Planları*. (15/12/2024 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/ adresinden ulaşılmıştır).

T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2014). *T.C. Kalkınma Bakanlığı. Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018).* (18/12/2024 tarihinde https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/ Onuncu_Kalkinma_Plani-2014-2018.pdf adresinden ulaşılmıştır).

T.C. Sağlık Bakanlığı. (2012). *Stratejik Plan (2013-2017).* (17/12/2024 tarihinde https://dosyamerkez.saglik.gov.tr/Eklenti/9843/0/ saglik-bakaligi-stratejik-plan--2013-2017pdf.pdf?_tag1=732D B6BBC0692DEE6FC458B05035CFCDB14F1F97 adresinden ulaşılmıştır).

T.C. Sağlık Bakanlığı (2024a). Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2022. Sağlık Bakanlığı Yayın No: 1279, Ankara.

T.C. Sağlık Bakanlığı (2024b). Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2023 Haber Bülteni. (17/12/2024 tarihinde https://sbsgm.saglik.gov.tr/TR-105979/saglik-istatistikleri-yilligi-2023-haber-bulteni.html adresinden ulaşılmıştır).

TBMM. (1961). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. Kanunun Resmi Gazete ile İlanı: 20/7/1961, Sayı: 10859*. (15/12/2024 tarihinde www.tbmm.gov.tr/files/anayasa/docs/1961/1961-ilkhali/1961-ilkhali.pdf adresinden ulaşılmıştır).

BÖLÜM XXVIII

Endüstri 4.0 Teknolojilerinin İşletme Yönetiminde Yenilikçi Uygulamaları

Yılmaz PEKMEZCAN[1]

Giriş

Endüstri 4.0, 21. yüzyılın önde gelen kavramlarından biri olarak, üretim ve hizmet sektörlerindeki dijital dönüşümü ifade etmektedir. Alman Hükümeti'nin 2011 yılında Hannover Fuarı'nda resmîn duyurduğu bu kavram, dördüncü sanayi devrimi olarak adlandırılmaktadır (Hermann, Pentek ve Otto, 2016). Endüstri 4.0, siber-fiziksel sistemler, nesnelerin interneti (IoT), yapay zeka ve büyük veri gibi teknolojilerin entegrasyonuyla, endüstriyel üretimde devrim niteliğinde bir dönüşümü ifade eder (Lasi vd., 2014).

[1] Dr., Kocaeli Üniversitesi / Hereke Ömer İsmet Uzunyol Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Kocaeli/Türkiye, Orcid: 0000-0002-1553-860X, ypekmezcan@kocaeli.edu.tr

Özellikle, dijital teknolojilerin hızla gelişmesi ve maliyetlerinin düşmesi, bu dönüşümü daha geniş bir kitle için erişilebilir kılmıştır.

Endüstri 4.0'ın temel ilkeleri arasında akıllı üretim, esnek sistemler ve üretim süreçlerinin optimize edilmesi yer almaktadır (Kagermann, Wahlster ve Helbig, 2013). Bu ilkeler, yalnızca üretim sektörünü değil, aynı zamanda lojistik, tedarik zinciri yönetimi, insan kaynakları ve pazarlama gibi işletmenin diğer kritik fonksiyonlarını da derinden etkiler. Dolayısıyla, Endüstri 4.0'ın sunduğu yenilikler, işletme yönetiminde yeni stratejilerin benimsenmesini gerekli kılmıştır.

Endüstri 4.0'ın ortaya çıkmasını sağlayan itici güçler, teknolojik gelişmelerin ötesinde ekonomik ve sosyal faktörleri de kapsar. Örneğin, globalleşme ve rekabetin artışı, işletmeleri daha yenilikçi ve verimli teknolojilere yönelmeye zorlamıştır (Geissbauer, Vedso ve Schrauf, 2016). Bu teknolojilerin benimsenmesi, yalnızca şirketlerin maliyetlerini azaltmakla kalmayıp aynı zamanda ürün kalitesini artırma, müşteri beklentilerini karşılama ve çevresel sürdürülebilirliği destekleme potansiyeli taşımaktadır (Wamba vd., 2017).

Endüstri 4.0'ın en belirgin katkılarından biri, işletme yönetiminde karar alma süreçlerinin veri odaklı hale gelmesidir. Büyük veri analitiği ve yapay zeka algoritmaları, şirketlerin gerçek zamanlı verilerle daha doğru ve etkili kararlar almasını sağlar (McAfee ve Brynjolfsson, 2012). Bununla birlikte, Endüstri 4.0 teknolojileri, çevik üretim sistemleri ve akıllı robotlar gibi uygulamalarla, üretim süreçlerinin esnekliğini artırır (Ghobakhloo,

2018). Bu esneklik, şirketlerin pazar değişimlerine daha hızlı yanıt vermesini ve rekabet avantajı elde etmesini mümkün kılar.

İşletme yönetiminde Endüstri 4.0'ın etkisi, yalnızca teknolojik boyutla sınırlı kalmaz. Aynı zamanda, organizasyonel kültürü, liderlik yaklaşımlarını ve insan kaynağı yönetimini de özünden değiştirir (Bonekamp ve Sure, 2015). Dijital liderlik becerileri ve veri okuryazarlığı, bu yeni dönemde liderlerin sahip olması gereken kritik yetkinlikler olarak öne çıkmıştır (Wamba vd., 2017).

Son yıllarda, Türkiye'de de Endüstri 4.0 teknolojilerinin benimsenmesi konusunda önemli adımlar atılmıştır. Özellikle, imalat sanayiinde dijital dönüşümü desteklemek için kamu ve özel sektör arasında çeşitli işbirlikleri geliştirilmiştir (TÜSİAD, 2020). Bununla birlikte, teknolojik altyapının yetersizliği ve nitelikli işgücü eksikliği gibi sorunlar, bu süreci yavaşlatmaktadır (Sabancı Üniversitesi, 2021).

Endüstri 4.0, yalnızca bir teknolojik dönüşüm olmanın ötesinde, işletme yönetiminde stratejik ve operasyonel bir yeniden yapılanmayı ifade etmektedir. Bu çalışmada, Endüstri 4.0 teknolojilerinin işletme yönetiminde yenilikçi uygulamaları ele alınarak, bu teknolojilerin şirketlere sunduğu fırsatlar ve karşılaşılan zorluklar incelenecektir.

1. Endüstri 4.0 Teknolojilerinin Temel Bileşenleri

Endüstri 4.0, üretim ve hizmet sektöründe dijital dönüşümü ifade eden bir kavramdır. Bu dönüşüm, fiziksel, dijital ve biyolojik sistemlerin entegre bir şekilde çalışmasını sağlamayı hedefleyen bir

yapı üzerine inşa edilmiştir. Endüstri 4.0’ın temel bileşenleri, bu dönüşümün gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan teknolojilerden ve yaklaşımlardan oluşmaktadır. Bu bileşenler şunlardır:

1.1. Siber-Fiziksel Sistemler

Siber-fiziksel sistemler fiziksel unsurların dijital sistemlerle entegrasyonunu ifade eder ve Endüstri 4.0'ın temel taşlarından birini oluşturur (Furtana ve Acar, 2024). Bu sistemler, sensörler ve kontrol birimleri yardımıyla fiziksel ve dijital dünyalar arasındaki sürekli veri akışını sağlar (Hermann vd., 2016). CPS, akıllı üretim sistemleri geliştirilmesinde kritik bir rol oynar ve gerçek zamanlı optimizasyon ile daha esnek bir üretim ortamı sağlar. Bununla birlikte, CPS sayesinde üretim süreçlerinin daha şeffaf hale gelmesi ve kaynakların etkin kullanımı mümkün olur.

1.2. Nesnelerin İnterneti (IoT)

IoT, fiziksel nesnelerin internet aracılığıyla birbirleriyle ve merkezi sistemlerle iletişim kurmasını ifade eder. Endüstri 4.0'daki IoT uygulamaları, fabrikalardaki cihazların birbiriyle haberleşerek çevrim içi bir ekosistem oluşturmasını mümkün kılar (Lasi vd., 2014). IoT, veri toplama ve analiz süreçlerini hızlandırır ve operasyonel verimliliği artırır. Ek olarak, IoT tabanlı sistemler sayesinde, tedarik zinciri yönetiminde kesintisiz bir entegrasyon sağlanabilir.

1.3. Büyük Veri ve Analitik

Büyük veri analitiği, üretim süreçlerinden elde edilen büyük miktardaki verinin analiz edilerek işletme kararlarının desteklenmesinde kullanılır. Bu sayede işletmeler, verimliliklerini artırabilir ve stratejik kararlar için kritik içgörüler elde edebilir. Örneğin, üretim hattında bir darboğaz tespit edildiğinde bu sorun büyük veri analizi ile hızlı bir şekilde çözülebilir (Chen ve Zhang, 2014). Ayrıca, müşteri davranışlarının analiz edilmesi ve pazarlama stratejilerinin optimize edilmesi gibi alanlarda da büyük veri kullanılmaktadır. Bu teknoloji, işletmelere daha öngörülebilir bir iş modeli sunarak rekabet avantajı sağlamaktadır (McAfee ve Brynjolfsson, 2012).

1.4. Yapay Zeka

Yapay zeka, Endüstri 4.0'ın en yenilikçi bileşenlerinden biri olarak, makine öğrenimi ve derin öğrenme algoritmaları yardımıyla karmaşık sorunları çözme yeteneğine sahiptir (Wamba vd., 2017). Çoğu endüstriyel uygulamada yapay zeka, tahminsel analitik ve üretim süreçlerinin optimize edilmesi için kullanılmaktadır. Buna ek olarak, yapay zeka destekli sistemler, çalışanların performansını iyileştirmek ve işletme verimliliğini artırmak için yenilikçi araçlar sunar.

1.5. Bulut Bilişim

Bulut bilişim, verilerin merkezi sunucularda depolanması ve bu verilere uzaktan erişim sağlanmasını ifade eder. Endüstri 4.0'daki bulut teknolojileri, şirketlere operasyonel esneklik ve maliyet

tasarrufu sağlar (Geissbauer vd., 2016). Ayrıca, bulut tabanlı sistemler, çoklu lokasyonlarda faaliyet gösteren şirketlerin operasyonlarını daha etkin bir şekilde yönetmesine olanak tanır.

1.6. Otonom Robotlar

Otonom robotlar, Endüstri 4.0'ın en dikkat çekici unsurlarından biridir. Bu robotlar, öz-yönetim yetenekleri sayesinde insan müdahalesi olmaksızın karmaşık görevleri yerine getirebilir (Ghobakhloo, 2018). Akıllı fabrikalarda bu robotlar, üretim hattındaki verimliliği önemli ölçüde artırmaktadır. Ek olarak, bu sistemler, hata oranlarını minimize ederek kaliteyi arttırır ve maliyet tasarrufu sağlar.

1.7. Artırılmış Gerçeklik

Artırılmış gerçeklik (AR), üretim süreçlerinde eğitim ve bakım süreçlerini destekler. Örneğin, bir teknisyen, AR gözlükleri ile bir makinenin iç yapısını üç boyutlu olarak görebilir ve bu sayede bakım sürecini daha hızlı ve doğru bir şekilde gerçekleştirebilir (Gedik, 2021). Ayrıca, artırılmış gerçeklik teknolojisi, ürün tasarımı ve prototipleme süreçlerinde kullanılmaktadır. Bu teknoloji sayesinde tasarım hataları erken aşamada tespit edilerek maliyetler azaltılabilir. Özellikle mühendislik ve üretim sektörlerinde artırılmış gerçekliğin kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır (Yıldız Tango ve Tango, 2022).

1.8. Yatay ve Dikey Sistem Entegrasyonu

Yatay ve dikey sistem entegrasyonu, üretim sistemlerinin ve tedarik zincirlerinin bir bütün olarak entegre edilmesini sağlar. Bu entegrasyon, süreçlerin daha verimli ve koordineli bir şekilde çalışmasına olanak tanır. Örneğin, bir üretim hattında kullanılan makineler, tedarik zinciri yönetimiyle doğrudan bağlantılı çalışabilir (Kolberg ve Zühlke, 2015). Bu entegrasyon aynı zamanda veri paylaşımını kolaylaştırır ve karar alma süreçlerini hızlandırır. İşletmeler, yatay entegrasyon ile farklı bölümler arasındaki koordinasyonu artırırken, dikey entegrasyon ile stratejik hedeflerine daha hızlı ulaşabilir (Brettel vd., 2014).

Endüstri 4.0 teknolojilerinin temel bileşenleri, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırırken, aynı zamanda yenilikçi stratejiler geliştirme olanakları sunar. Bu bölümde detaylandırılan her bir bileşen, Endüstri 4.0'ın dinamik yapısını anlamak için kritik birer öneme sahiptir.

2. Endüstri 4.0 Teknolojilerinin İşletme Yönetimine Etkileri

Endüstri 4.0 teknolojileri, işletme yönetiminde köklü bir değişim yaratmış ve geleneksel yönetim anlayışlarını yeniden tanımlamıştır. Bu bölümde, Endüstri 4.0'ın işletme yönetimine olan etkileri stratejik, operasyonel ve organizasyonel boyutlarda incelenecektir.

2.1. Stratejik Yönetimde Yenilikçi Yaklaşımlar

Endüstri 4.0, stratejik yönetim anlayışında veri odaklı ve yenilikçi yaklaşımların benimsenmesini sağlamıştır. Özellikle büyük veri ve analitik teknolojiler, yöneticilerin daha öngörülü ve doğru kararlar almasını kolaylaştırmaktadır. Gerçek zamanlı veri analitiği sayesinde, pazar trendleri, müşteri ihtiyaçları ve rekabetçi dinamikler hızlı bir şekilde analiz edilebilmektedir (Wamba vd., 2017). Ayrıca, yapay zeka tabanlı tahmin modelleri, stratejik planlama süreçlerini daha dinamik hale getirerek işletmelerin çevresel belirsizliklere uyum sağlama kabiliyetini artırmaktadır.

Bir diğer önemli yenilik ise, çevik yönetim yaklaşımlarının ön plana çıkmasıdır. Çevik yönetim, değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde adapte olmayı mümkün kılmakta ve stratejik esnekliği artırmaktadır (Geissbauer vd., 2016). Bu doğrultuda Endüstri 4.0 teknolojileri, yöneticilere stratejik karar süreçlerinde daha geniş bir bakış açısı sunarak, uzun vadeli rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır.

2.2. Operasyonel Verimlilik ve Otomasyon

Endüstri 4.0, operasyonel süreçlerde otomasyonu artırarak işletme maliyetlerini düşürmüş ve verimliliği önemli ölçüde artırmıştır. Otonom robotlar ve IoT tabanlı sistemler, üretim hatlarında insan hatasını minimize ederken, aynı zamanda üretim hızını artırmaktadır (Ghobakhloo, 2018). Özellikle, üretim süreçlerinin gerçek zamanlı izlenmesi ve optimizasyonu, tedarik zinciri yönetiminde büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Buna ek olarak, dijital ikiz (digital twin) teknolojisi gibi yenilikler,

operasyonel süreçlerin simüle edilerek daha etkili kararlar alınmasını mümkün kılmaktadır. Örneğin, dijital ikizler, bir ürün veya sürecin sanal bir kopyasını oluşturarak, olası sorunların önceden tespit edilmesini ve çözülmesini sağlamaktadır. Böylece, işletmeler operasyonel sürekliliği daha etkin bir şekilde yönetebilmektedir.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm

Endüstri 4.0, insan kaynakları yönetiminde de köklü değişimlere yol açmıştır (Kırmızısaç, 2021). Yapay zeka tabanlı işe alım süreçleri, doğru yeteneklerin tespit edilmesini kolaylaştırırken, çalışan performansının ölçülmesi ve geliştirilmesinde veri odaklı yöntemlerin benimsenmesine olanak tanımaktadır (Bonekamp ve Sure, 2015). Ayrıca, uzaktan çalışma ve hibrit iş modellerinin yaygınlaşması, dijital dönüşümün bir sonucu olarak ön plana çıkmıştır.

Eğitim ve gelişim süreçlerinde de Endüstri 4.0 teknolojilerinin etkisi büyüktür. Çalışanların dijital becerilerini artırmak için kullanılan sanal gerçeklik (VR) ve artırılmış gerçeklik (AR) gibi teknolojiler, öğrenme süreçlerini daha etkili ve erişilebilir hale getirmektedir. Bu durum, işletmelerin daha donanımlı ve esnek bir iş gücü oluşturmasına katkıda bulunmaktadır (Çiftçioğlu vd., 2019).

2.4. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Kişiselleştirme

Endüstri 4.0, müşteri ilişkileri yönetiminde (CRM) kişiselleştirilmiş deneyimlerin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Büyük veri analitiği ve yapay zeka algoritmaları, müşteri davranışlarını analiz ederek bireysel ihtiyaçlara yönelik çözümler sunmayı mümkün kılmaktadır (McAfee ve Brynjolfsson, 2012). Örneğin, yapay zeka destekli chatbotlar ve sanal asistanlar, müşterilere anında ve etkili bir şekilde yanıt verebilmektedir. Ayrıca, IoT tabanlı cihazların yaygınlaşması, müşterilerin ürün kullanımı sırasında sağladığı verilerin analiz edilmesini mümkün kılmakta ve bu sayede müşteri memnuniyeti artırılmaktadır.

Bununla birlikte, kişiselleştirme, sadece ürünlerin değil, aynı zamanda hizmet süreçlerinin de bireysel ihtiyaçlara uyarlanmasını sağlamaktadır. Örneğin, otomotiv sektöründe araçların IoT sistemleriyle donatılması, müşterilere özel bakım uyarıları veya kullanım önerileri sunmayı mümkün kılmaktadır. Bu tür uygulamalar, müşteri bağlılığını artırarak uzun vadeli ilişkilere zemin hazırlamaktadır. Müşteri memnuniyetine odaklanmanın yanı sıra, kişiselleştirilmiş öneriler ve hizmetler, işletmelerin çapraz satış ve ek satış fırsatlarını artırmasını sağlamaktadır. Böylece, müşteri ilişkileri yönetimi daha verimli ve etkili bir hale gelmektedir.

3. İşletme Yönetiminde Yenilikçi Uygulamalar

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilir bir başarı elde edebilmesi, yenilikçi yönetim yaklaşımlarını benimsemelerine bağlıdır. İşletme yönetiminde yenilikçi uygulamalar, teknolojik gelişmelerin ve değişen tüketici

beklentilerinin ışığında işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlayan önemli araçlardır. Özellikle dijitalleşme, esneklik ve sürdürülebilirlik gibi kavramlar, modern yönetim anlayışının temel taşları haline gelmiştir. Bu doğrultuda işletmelerin tedarik zincirinden enerji yönetimine kadar birçok alanda yenilikçi yöntemleri entegre etmeleri, rekabet avantajı sağlamaları açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu kapsamda tedarik zinciri yönetiminde dijitalleşme, işletmelerin verimliliğini artıran ve küresel operasyonları daha şeffaf hale getiren önemli bir gelişmedir. Öte yandan, karar destek sistemleri ve veri tabanlı yönetim, doğru ve hızlı karar almayı kolaylaştırırken stratejik planlama süreçlerini daha etkili hale getirmektedir. Çevik ve esnek üretim sistemleri, piyasa taleplerine hızlı uyum sağlama yeteneği sunarak işletmelere dinamik bir rekabet avantajı kazandırırken, enerji yönetimi ve sürdürülebilirlik uygulamaları ise çevresel etkileri minimize etme ve toplumsal sorumluluk bilincini artırma açısından büyük bir değer taşımaktadır.

3.1. Tedarik Zinciri Yönetiminde Dijitalleşme

Endüstri 4.0 teknolojilerinin gelişimi, tedarik zinciri yönetiminde (TZY) dijitalleşmeyi zorunlu hale getirmiştir (Gedik, 2021). Geleneksel tedarik zinciri yöntemleri, genellikle manuel süreçlere dayalı olduğundan, verimlilik, hız ve doğruluk açısından sınırlamalar taşımaktadır. Dijitalleşme, bu sınırlamaları aşarak tedarik zinciri süreçlerini daha esnek, şeffaf ve verimli hale getirmektedir (Schwab, 2017).

Tedarik zinciri yönetiminde dijitalleşmenin temel unsurlarından biri Nesnelerin İnterneti (IoT) teknolojisidir. IoT, cihazların ve makinelerin birbiriyle iletişim kurmasını sağlayarak, tedarik zincirindeki tüm aşamalarda gerçek zamanlı veri toplanmasını mümkün kılar. Örneğin, IoT sensörleri aracılığıyla envanter düzeyleri, nakliye süreçleri ve üretim makinelerinin durumları sürekli olarak izlenebilir. Bu sayede tedarik zincirinde oluşabilecek aksaklıklar önceden tahmin edilerek proaktif çözümler geliştirilebilir (Büyüközkan ve Göçer, 2018).

Dijitalleşmenin diğer önemli bir boyutu Büyük Veri ve Analitik kullanımıdır. Tedarik zinciri boyunca toplanan verilerin analizi, işletmelerin daha bilinçli kararlar almasını sağlar. Büyük veri analitiği, tedarik zincirindeki gecikmeleri, talep dalgalanmalarını ve tedarikçi performanslarını analiz ederek optimize edilmiş süreçler oluşturulmasına yardımcı olur (Hofmann ve Rüsch, 2017). Örneğin, Amazon gibi şirketler, büyük veri analitiği kullanarak envanter yönetimini iyileştirir ve müşteri taleplerini hızlı bir şekilde karşılar.

Yapay Zeka da tedarik zinciri yönetiminde dijitalleşmenin önemli bir bileşenidir. Yapay zekatabanlı algoritmalar, tedarik zinciri süreçlerini analiz ederek verimlilik sağlayan öneriler sunar. Örneğin, yapay zeka tabanlı tahmin modelleri, tedarik zincirindeki talep tahminlerini daha doğru bir şekilde yaparak fazla stok ve stok yetersizliği gibi sorunların önüne geçer. Ayrıca, yapay zeka, tedarik zincirinde karşılaşılan karmaşık sorunlara hızlı ve etkili çözümler sunabilir (Ivanov ve Dolgui, 2020).

Tedarik zinciri dijitalleşmesinin en somut örneklerinden biri blok zinciri teknolojisinin kullanımıdır. Blok zinciri, tedarik zincirindeki işlemleri şeffaf ve güvenilir bir şekilde kaydederek, tedarik zincirinde sahteciliği ve hataları azaltır. Örneğin, gıda tedarik zincirinde blok zinciri, ürünlerin kaynağını ve hareketini takip ederek güvenliği artırır (Saberi vd., 2019).

Dijital ikizler, tedarik zinciri yönetiminde son yıllarda dikkat çeken bir başka teknolojidir. Dijital ikizler, fiziksel sistemlerin dijital kopyalarını oluşturarak tedarik zinciri süreçlerinin simülasyonunu yapar. Bu simülasyonlar, süreçlerin iyileştirilmesine yönelik değerli içgörüler sunar. Örneğin, dijital ikizler aracılığıyla bir fabrikanın üretim kapasitesi optimize edilebilir veya nakliye rotaları daha verimli hale getirilebilir (Negri vd., 2017).

Tedarik zinciri dijitalleşmesinin işletmelere sağladığı faydalar arasında maliyetlerin düşürülmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet avantajı elde edilmesi bulunmaktadır. Dijitalleşme, aynı zamanda sürdürülebilirlik hedeflerine de katkıda bulunur. Örneğin, IoT sensörleri sayesinde enerji tüketimi izlenebilir ve azaltılabilir. Bu da çevresel etkilerin minimize edilmesine yardımcı olur (Kamble vd., 2020).

Ancak dijitalleşme süreci, bazı zorlukları da beraberinde getirir. Örneğin, yüksek maliyetli teknolojik yatırımlar, işletmelerin bu dönüşümü benimsemesini zorlaştırabilir. Ayrıca, dijitalleşmenin beraberinde getirdiği veri güvenliği ve gizliliği sorunları, işletmeler için önemli bir endişe kaynağıdır (Ivanov ve Dolgui, 2020). Buna rağmen, dijitalleşmenin sağladığı avantajlar, bu zorlukların üstesinden gelinmesi için işletmeleri motive etmektedir. Tedarik

zinciri yönetiminde dijitalleşme, işletmelerin rekabet avantajını artırmada, verimliliği sağlamada ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada kritik bir öneme sahiptir. Endüstri 4.0 teknolojilerinin entegrasyonu, tedarik zincirlerinin gelecekte daha esnek, şeffaf ve dayanıklı hale gelmesini sağlayacaktır.

3.2. Karar Destek Sistemleri ve Veri Tabanlı Yönetim

Endüstri 4.0 çağında işletmelerin yönetim süreçlerinde veri odaklı bir yaklaşım benimsemesi, karar alma süreçlerinin etkinliğini artırmak açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu doğrultuda karar destek sistemleri (KDS), yöneticilere stratejik ve operasyonel kararlar almada yardımcı olan araçlar olarak öne çıkmaktadır (Power, 2008). Veri tabanlı yönetim ise, işletmelerin karar alma süreçlerini büyük veri analitiği, yapay zeka ve diğer teknolojilerle entegre ederek daha bilimsel ve gerçek zamanlı bir hale getirmektedir (Holsapple ve Whinston, 2001).

Karar destek sistemleri, genellikle veri tabanları, model tabanları ve kullanıcı arayüzlerinden oluşur. Veri tabanları, işletmenin iç ve dış kaynaklardan topladığı bilgileri içerirken; model tabanları, bu bilgilerin analiz edilmesine olanak tanıyan matematiksel ve istatistiksel modelleri barındırır. Kullanıcı arayüzü ise yöneticilerin bu verilere kolayca erişim sağlamasına ve analiz sonuçlarını anlamasına yardımcı olur (Sucu, 2021).

Endüstri 4.0 ile birlikte KDS'ler, büyük veri analitiği ve yapay zeka (AI) teknolojileriyle güçlendirilmiştir. Örneğin, yapay zeka destekli KDS'ler, çok büyük miktarda veriyi analiz ederek yöneticilere karar alma süreçlerinde öngörüler sunar. Bu sistemler,

geçmiş verilerden elde edilen kalıpları ve trendleri analiz ederek geleceğe dair tahminlerde bulunabilir. Bu, özellikle talep tahmini, stok yönetimi ve pazar analizi gibi alanlarda büyük avantajlar sağlamaktadır (Chen ve Storey, 2012).

Büyük veri analitiği, KDS'lerin temelini oluşturan en önemli teknolojilerden biridir. Büyük veri, işletmelerin geçmişte toplaması mümkün olmayan miktarda veri toplayarak, bu verileri analiz etmesine olanak tanır. Büyük veri analitiği sayesinde işletmeler, müşteri davranışlarını daha iyi anlayabilir, tedarik zinciri süreçlerini optimize edebilir ve daha kişiselleştirilmiş hizmetler sunabilir. Örneğin, perakende sektöründe büyük veri analitiği, müşteri davranışlarına dayalı olarak stok yönetimini optimize etmek için kullanılmaktadır (McAfee ve Brynjolfsson, 2012).

Karar destek sistemleri, yalnızca verimliliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda işletmelerin çeviklik kazanmasına da katkıda bulunur. Hızla değişen pazar koşullarında, yöneticiler için doğru ve zamanında kararlar almak kritik bir öneme sahiptir. KDS'ler, gerçek zamanlı veri analizi yaparak yöneticilerin anlık kararlar almasına yardımcı olur. Örneğin, bir lojistik şirketi, KDS kullanarak trafik verilerini analiz edebilir ve teslimat rotalarını optimize edebilir (Dulkadir, 2021).

Veri tabanlı yönetim ise, karar destek sistemlerinin sağladığı analitik yeteneklerin daha geniş bir bağlamda uygulanmasını içerir. Veri tabanlı yönetim, yalnızca işletme içindeki süreçlere odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin dış ortamından gelen verileri de entegre ederek daha bütüncül bir bakış açısı sunar. Bu, rekabet avantajı sağlamada ve pazardaki belirsizlikleri

yönetmede işletmelere önemli bir güç kazandırır (Davenport ve Harris, 2017).

Karar destek sistemleri ve veri tabanlı yönetimin uygulama alanları oldukça geniştir. Özellikle sağlık sektörü, finans, lojistik ve üretim gibi alanlarda bu teknolojiler yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Örneğin, sağlık sektöründe KDS, hasta verilerini analiz ederek doktorlara teşhis ve tedavi önerilerinde bulunabilir. Finans sektöründe ise, risk analizi ve portföy yönetimi için büyük veri analitiği ve KDS'ler kullanılmaktadır. Ancak KDS ve veri tabanlı yönetimin benimsenmesi bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Teknolojik altyapı maliyetleri, veri güvenliği ve personelin bu sistemlere adapte olma süreci gibi faktörler, işletmelerin bu teknolojileri tam anlamıyla benimsemesini zorlaştırabilir. Buna rağmen, bu sistemlerin sağlayacağı faydalar, bu zorlukların üstesinden gelmeyi teşvik etmektedir (Laudon ve Laudon, 2021).

Karar destek sistemleri ve veri tabanlı yönetim, Endüstri 4.0'ın işletme yönetimine getirdiği en önemli yeniliklerden biridir. Bu teknolojiler, işletmelerin daha hızlı, daha doğru ve daha stratejik kararlar almasını sağlayarak, onların rekabet gücünü artırmaktadır. Gelecekte, bu sistemlerin yapay zeka ve otomasyon teknolojileriyle daha da entegre edilmesiyle, karar alma süreçlerinde devrim niteliğinde yenilikler yaşanması beklenmektedir.

3.3. Çevik ve Esnek Üretim Sistemleri

Endüstri 4.0 teknolojileri, üretim süreçlerinin daha çevik ve esnek hale gelmesini sağlayarak işletmelere hızlı değişimlere uyum

sağlama kabiliyeti kazandırmaktadır. Geleneksel üretim sistemleri, genellikle yüksek hacimli ve standartlaştırılmış ürünlerin üretimine odaklanmıştır. Ancak günümüz pazar koşulları, müşteri taleplerindeki hızlı değişimler ve özelleştirilmiş ürünlere olan talep nedeniyle daha çevik ve esnek sistemlere olan ihtiyacı artırmıştır (Gedik ,2021).

Çevik üretim, işletmelerin hızlı değişimlere uyum sağlama yeteneğini ifade ederken, esnek üretim sistemleri, bir üretim hattının farklı ürün tiplerini üretme kabiliyetini ifade etmektedir. Bu sistemler, özellikle üretim hatlarında daha kısa kurulum süreleri, daha düşük maliyetler ve daha yüksek verimlilik sağlamaktadır (Kaymaz ve Özgüner, 2021).

Endüstri 4.0'ın önemli bir bileşeni olan siber-fiziksel sistemler (CPS), fiziksel üretim süreçlerinin dijital bir modelle entegre edilmesini sağlar. Bu entegrasyon, üretim süreçlerinin gerçek zamanlı olarak izlenmesine ve optimize edilmesine olanak tanır. Örneğin, bir akıllı fabrika ortamında, CPS'ler sayesinde üretim makineleri arasındaki iletişim artırılarak hataların minimize edilmesi ve kaynakların daha verimli kullanılması sağlanabilir (Lee vd., 2015).

Otonom robotlar, çevik ve esnek üretim sistemlerinin kritik unsurlarından biridir. Bu robotlar, insan müdahalesi olmaksızın karmaşık üretim süreçlerini gerçekleştirebilme kabiliyetine sahiptir. Örneğin, otomotiv sektöründe kullanılan otonom robotlar, aynı üretim hattında farklı model ve tipte araçların montajını gerçekleştirebilir. Bu, üretim esnekliğini artırırken maliyetlerin düşürülmesine de katkı sağlar (Brettel vd., 2014).

Üç boyutlu (3D) baskı teknolojisi, çevik ve esnek üretim sistemlerinin bir diğer önemli bileşenidir. 3D baskı, özelleştirilmiş ürünlerin hızlı bir şekilde üretilmesine olanak tanır. Örneğin, sağlık sektöründe 3D baskı kullanılarak bireysel hastalara özel tıbbi cihazlar veya protezler üretilebilir. Bu teknoloji, üretim süreçlerini daha hızlı ve müşteri taleplerine daha duyarlı hale getirmektedir.

Büyük veri analitiği ve yapay zeka, çevik ve esnek üretim sistemlerini destekleyen diğer önemli teknolojilerdir. Büyük veri analitiği, üretim süreçlerindeki verilerin analiz edilmesini ve bu süreçlerin optimize edilmesini sağlar. Yapay zeka ise bu verileri kullanarak üretim hatlarının performansını artıracak öneriler sunabilir. Örneğin, bir üretim tesisinde yapay zeka tabanlı bir sistem, makine arızalarını tahmin ederek önleyici bakım stratejileri geliştirebilir (Ivanov ve Dolgui, 2020).

Çevik ve esnek üretim sistemleri, sürdürülebilir üretim hedefleriyle de uyum içindedir. Bu sistemler, üretim süreçlerinde enerji tasarrufu ve atık yönetimi gibi sürdürülebilirlik kriterlerini de dikkate alır. Örneğin, enerji tüketiminin minimize edilmesi veya geri dönüştürülebilir malzemelerin kullanılması, çevik üretim sistemlerinin çevresel etkilerini azaltmaya yönelik önemli adımlardır (Kamble vd., 2020).

Çevik ve esnek üretim sistemlerine geçiş, işletmeler için önemli fırsatlar sunarken, aynı zamanda bazı zorlukları da beraberinde getirir. Bu sistemlerin uygulanması, yüksek teknolojik altyapı yatırımları ve yetenekli iş gücü ihtiyacı gerektirebilir. Ayrıca, veri güvenliği ve sistemlerin entegrasyonu gibi konular da bu dönüşüm sürecinde dikkate alınması gereken kritik faktörlerdir

(Negri vd., 2017). Çevik ve esnek üretim sistemleri, Endüstri 4.0'ın sağladığı teknolojik yenilikler sayesinde işletmelerin değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlamasını ve rekabet avantajı elde etmesini mümkün kılmaktadır. Bu sistemlerin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması, gelecekte üretim süreçlerinde daha fazla verimlilik ve sürdürülebilirlik sağlayacak bir dönüşümün habercisidir.

3.4. Enerji Yönetimi ve Sürdürülebilirlik Uygulamaları

Enerji yönetimi ve sürdürülebilirlik, Endüstri 4.0 teknolojilerinin işletmelere sunduğu önemli fırsatlar arasında yer almaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı, çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlarıyla, işletmelerin uzun vadede çevreye zarar vermeden, kaynaklarını verimli kullanarak büyümesini ifade eder (Kamble vd., 2020). Enerji yönetimi ise, enerji tüketiminin optimize edilmesi ve enerji kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlayan süreçleri kapsar. Endüstri 4.0 teknolojileri, bu alanlarda yenilikçi çözümler sunarak işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmaktadır.

Endüstri 4.0 teknolojileri, enerji yönetiminde kullanılan geleneksel yöntemlerin ötesine geçerek, enerji tüketiminin gerçek zamanlı izlenmesi ve optimize edilmesine olanak tanımaktadır. Nesnelerin İnterneti (IoT) cihazları, enerji tüketim verilerini toplayarak enerji kullanımındaki verimsizlikleri belirlemek ve iyileştirmek için kullanılabilir. Örneğin, akıllı sensörler, fabrikalardaki makinelerin enerji tüketimini ölçebilir ve gereksiz enerji kullanımını tespit edebilir (Wang vd., 2016).

Büyük Veri ve Analitik, enerji yönetimi süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler, büyük veri analitiği ile enerji tüketim desenlerini analiz ederek, hangi alanlarda enerji tasarrufu sağlanabileceğini tespit edebilir. Örneğin, bir üretim tesisinde yapılan analizler, enerji tüketiminin yoğun olduğu saatleri belirleyerek, enerji tüketiminin düşük olduğu saatlerde üretim planlaması yapabilir (Lee vd., 2015).

Yapay Zeka (AI) ise enerji yönetiminde kullanılan bir diğer önemli teknolojidir. AI tabanlı sistemler, enerji tüketimi ile ilgili tahminler yaparak işletmelerin enerji maliyetlerini azaltmasına yardımcı olur. Örneğin, AI algoritmaları, hava durumu tahminlerini ve enerji talebini analiz ederek enerji tüketim planlamasını optimize edebilir (Ivanov ve Dolgui, 2020).

Sürdürülebilirlik, çevresel etkileri azaltmayı, doğal kaynakları korumayı ve karbon ayak izini minimize etmeyi hedefler. Endüstri 4.0, bu hedeflere ulaşmada yenilikçi uygulamalar sunmaktadır. Siber-Fiziksel Sistemler (CPS) ve akıllı fabrikalar, enerji verimliliğini artıran süreçleri destekler. Örneğin, üretim hatlarında enerji tüketiminin en aza indirgenmesi için makineler arasında uyumlu bir enerji yönetimi sağlanabilir (Negri vd., 2017).

Geri dönüşüm ve döngüsel ekonomi uygulamaları, sürdürülebilirliğin bir diğer önemli bileşenidir. Endüstri 4.0 teknolojileri, atık malzemelerin takibini ve yeniden kullanılmasını kolaylaştırır. Örneğin, üretim süreçlerinde ortaya çıkan atık malzemelerin geri dönüşüme uygun olanları otomatik olarak ayrıştırılabilir ve yeniden üretim sürecine kazandırılabilir (Lacy ve Rutqvist, 2015).

Yenilenebilir enerji kaynaklarının entegrasyonu, enerji yönetiminde sürdürülebilirlik için kritik bir adımdır. Güneş enerjisi, rüzgar enerjisi ve biyokütle gibi yenilenebilir enerji kaynakları, işletmelerin karbon ayak izini azaltmalarına katkıda bulunur. Endüstri 4.0 teknolojileri, bu enerji kaynaklarının yönetimini optimize ederek verimliliği artırır. Örneğin, IoT tabanlı bir enerji yönetim sistemi, güneş panellerinden elde edilen enerjiyi gerçek zamanlı olarak izleyebilir ve depolama süreçlerini optimize edebilir (Saberi vd., 2019).

Endüstri 4.0'ın sunduğu yenilikler, enerji yönetimi ve sürdürülebilirlik uygulamalarında devrim yaratmaya devam etmektedir. Ancak bu uygulamaların hayata geçirilmesi, bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Örneğin, bu sistemlerin kurulumu için gereken yüksek maliyetler ve işletmelerin teknolojik adaptasyon süreçleri, bu dönüşümün hızını etkileyebilir (Kamble vd., 2020). Ayrıca, veri güvenliği ve gizlilik gibi konular da dikkate alınması gereken kritik unsurlar arasında yer almaktadır (Negri vd., 2017).

Endüstri 4.0 teknolojileri, enerji yönetimi ve sürdürülebilirlik alanlarında işletmelere önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu teknolojilerin doğru bir şekilde entegre edilmesi, hem işletmelerin maliyetlerini azaltmasına hem de çevresel etkilerini minimize etmesine olanak tanır. Gelecekte, enerji yönetimi ve sürdürülebilirlik uygulamalarının daha fazla yaygınlaşması, işletmelerin küresel çevresel sorunlara çözüm sunmada daha aktif bir rol üstlenmesini sağlayacaktır.

4. Endüstri 4.0 ve İnsan Kaynağı

Endüstri 4.0, yalnızca teknolojik yenilikler değil, aynı zamanda iş gücü dinamiklerinde de köklü değişiklikler getirmektedir. (Küsbeci ve Çevik-Tekin, 2021). Bu dönüşüm, iş gücünün becerilerini yeniden şekillendirirken, insan ve makine etkileşiminin yeni paradigmalarını ve liderlik anlayışında önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. Aşağıdaki alt başlıklar bu dönüşümün detaylarını incelemektedir.

4.1. İşgücü Becerilerinin Dönüşümü

Endüstri 4.0, iş gücü piyasasında bilgi ve beceri gereksinimlerini yeniden tanımlamıştır. Geleneksel manuel iş gücü yerine, dijitalleşme ve otomasyon süreçlerini anlayabilen, teknolojik yetkinliklere sahip çalışanlara duyulan ihtiyaç artmıştır (Schwab, 2017). Özellikle veri analitiği, yapay zeka, IoT ve büyük veri yönetimi gibi alanlarda uzmanlık, yeni çağın temel becerileri arasında yer almaktadır.

Geleneksel üretim süreçlerinde operatörler mekanik görevlerle ön plandayken, Endüstri 4.0 ile birlikte bu görevler daha çok makineler ve algoritmalar tarafından üstlenilmektedir. Bu değişim, insan kaynaklarının daha stratejik ve yaratıcı işlere odaklanmasını mümkün kılmıştır. Örneğin, veri analitiği ile ilgili bir çalışan, makine verilerini analiz ederek üretim süreçlerini optimize edebilir veya yapay zeka algoritmaları kullanarak tedarik zinciri yönetiminde yenilikçi çözümler geliştirebilir (Frey ve Osborne, 2017).

Bu dönüşüm, aynı zamanda iş gücünün sürekli öğrenme ve kendini yenileme ihtiyacını artırmıştır. Çalışanların teknolojik becerilerini geliştirmesi için eğitim programları ve mesleki gelişim faaliyetleri kritik bir öneme sahiptir. Örneğin, işletmeler, çalışanlarını Endüstri 4.0 teknolojilerine adapte edebilmek için eğitim simülasyonları ve çevrimiçi kurslar sunmaktadır (Bonekamp ve Sure, 2015).

4.2. İnsan ve Makine Etkileşiminde Yeni Paradigmalar

Endüstri 4.0 ile birlikte insan ve makine etkileşiminde köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Geçmişte makineler insanlara basit araçlar olarak hizmet ederken, günümüzde makineler karmaşık süreçlerde insanlarla birlikte çalışabilen, hatta karar verme süreçlerine katkıda bulunabilen otonom sistemlere dönüşmüştür (Hirsch-Kreinsen, 2016).

Özellikle iş yerlerinde **kolaboratif robotlar (cobot)**, insanlarla yan yana çalışarak verimliliği artırmaktadır. Cobotlar, tekrarlayan ve yorucu görevleri üstlenirken, insanlar daha yaratıcı ve analitik işlere odaklanabilmektedir. Örneğin, otomotiv sektöründe kullanılan cobotlar, montaj süreçlerinde hız ve hassasiyet sağlayarak hem iş gücü verimliliğini artırmakta hem de insan hatalarını minimize etmektedir (Gorecky vd., 2014).

Yeni paradigma, aynı zamanda insan-makine etkileşiminin etik boyutlarını da gündeme getirmiştir. Makinelerin karar verme süreçlerinde daha fazla rol alması, iş gücünün rolünün nasıl yeniden tanımlanması gerektiği ve bu süreçlerin sosyal etkileri gibi konuları tartışmaya açmıştır. Örneğin, yapay zekanın iş gücünü ikame etmesi yerine destekleyici bir araç olarak kullanılması, hem verimliliği

artırabilir hem de insan merkezli bir iş anlayışını teşvik edebilir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014)

.

4.3. Dijital Liderlik ve Organizasyon Kültürü

Endüstri 4.0'ın insan kaynakları üzerindeki etkilerinden biri de liderlik anlayışında yaşanan dönüşümdür. Dijitalleşme, liderlerin yalnızca teknik bilgiye değil, aynı zamanda yenilikçi düşünceye, değişim yönetimine ve çalışanları teknolojik dönüşüme adapte edebilme yetkinliklerine sahip olmasını gerektirmektedir (Avolio vd., 2009).

Dijital liderlik, teknolojiyi iş süreçlerine entegre etme yeteneği ile birlikte, çalışanları sürekli öğrenmeye teşvik eden bir liderlik yaklaşımını temsil eder. Bu doğrultuda liderler sadece teknolojiyi benimsemekle kalmayıp, aynı zamanda organizasyon içinde iş birliğini teşvik ederek yenilikçi bir kültür oluşturmalıdır. Örneğin, Google ve Amazon gibi şirketler, açık inovasyonu destekleyen liderlik yaklaşımlarıyla, Endüstri 4.0 teknolojilerini başarıyla entegre etmişlerdir (Westerman vd., 2014).

Organizasyon kültürü de bu dönüşümden etkilenmiştir. Dijitalleşme, daha esnek ve çevik bir iş kültürünü teşvik ederken, hiyerarşik yapılar yerini daha yatay ve iş birliğine dayalı yapılara bırakmaktadır. Ayrıca, dijitalleşmenin getirdiği veri odaklı yönetim anlayışı, karar alma süreçlerini daha şeffaf ve hesap verebilir hale getirmiştir (Nalbantoğlu, 2021).

Endüstri 4.0’ın insan kaynakları üzerindeki etkileri, iş gücünün beceri dönüşümünden liderlik anlayışına kadar geniş bir yelpazede kendini göstermektedir. Bu dönüşüm sürecinde,

işletmelerin hem çalışanların teknolojik yetkinliklerini artırmaya yönelik eğitim programları sunması hem de insan ve makine arasındaki iş birliğini teşvik eden bir çalışma ortamı yaratması kritik bir öneme sahiptir. Dijital liderlerin bu süreçteki rolü, işletmeleri geleceğe taşıyan en önemli unsurlardan biri olacaktır.

Endüstri 4.0, işletmelere birçok fırsat sunarken, aynı zamanda çeşitli zorluklar ve riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu dönüşüm sürecinde teknolojik entegrasyon, güvenlik, yatırım maliyetleri ve mevzuat gibi unsurlar işletmelerin karşılaştığı başlıca sorunlar arasında yer alır. Aşağıda bu zorluklar detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

5. Karşılaşılan Zorluklar ve Riskler

5.1. Teknolojik Entegrasyonun Zorlukları

Endüstri 4.0 teknolojilerinin işletmelere entegrasyonu, karmaşık ve çok aşamalı bir süreçtir. Mevcut altyapıların yeni teknolojilerle uyumlu hale getirilmesi, işletmeler için büyük bir teknik ve operasyonel zorluk yaratabilir. Özellikle eski sistemlerin modern teknolojilerle entegre edilmesi, hem zaman alıcı hem de maliyetlidir (Brettel vd., 2014).

Teknolojik entegrasyonda karşılaşılan bir diğer sorun, farklı cihazlar ve sistemler arasındaki uyumluluk problemidir. Örneğin, farklı üreticilerden temin edilen makineler veya yazılımlar, aynı sistem içinde sorunsuz bir şekilde çalışmayabilir. Bu durum, üretim süreçlerinde aksamalara neden olabilir ve işletmelerin operasyonel verimliliğini olumsuz etkileyebilir (Ivanov ve Dolgui, 2020). Ayrıca,

teknolojik entegrasyon sırasında işletmelerin yeterli bilgi ve beceriye sahip uzman kadrolara ihtiyaç duyması, insan kaynakları açısından da bir zorluk yaratmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin teknolojik entegrasyonu desteklemek için çalışanlarını sürekli eğitime tabi tutması ve teknik bilgi birikimini artırması gerekmektedir (Hirsch-Kreinsen, 2016).

5.2. Güvenlik ve Veri Gizliliği Sorunları

Endüstri 4.0 teknolojilerinin yaygınlaşması, güvenlik ve veri gizliliği sorunlarını da beraberinde getirmiştir. Özellikle Nesnelerin İnterneti (IoT) cihazları ve büyük veri analitiği gibi teknolojiler, işletmelerin büyük miktarda veriyi toplamasına ve işlemesine olanak tanımaktadır. Ancak bu durum, veri ihlalleri ve siber saldırılar için açık bir kapı yaratmaktadır. Siber güvenlik riskleri, işletmelerin üretim süreçlerini kesintiye uğratabilecek, hatta finansal kayıplara yol açabilecek boyutlardadır. Örneğin, bir üretim tesisine yönelik gerçekleştirilen bir siber saldırı, makinelerin kontrolünü ele geçirerek üretimi durdurabilir. Bu nedenle, işletmelerin güvenlik altyapılarını güçlendirmesi ve siber güvenlik protokollerini sıkılaştırması kritik bir önem taşımaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014).

Veri gizliliği de önemli bir endişe kaynağıdır. İşletmelerin topladığı kişisel verilerin kötüye kullanımı veya yanlış ellere geçmesi, hem yasal hem de etik sorunlara yol açabilir. Özellikle Avrupa Birliği'nin Genel Veri Koruma Tüzüğü (GDPR) gibi regülasyonlar, işletmelerin veri gizliliği konusundaki sorumluluklarını artırmıştır (Gorecky vd., 2014).

5.3. Yatırım ve Maliyet Engelleri

Endüstri 4.0 teknolojilerinin benimsenmesi, yüksek maliyetli yatırımları gerektirebilir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), bu teknolojilerin uygulanması sırasında ciddi finansal zorluklarla karşılaşabilir. IoT cihazları, robotik sistemler ve büyük veri altyapılarının kurulumu gibi unsurlar, işletmelerin bütçesi üzerinde büyük bir yük oluşturabilir (Schwab, 2017).

Ayrıca, teknolojik dönüşümün işletme operasyonlarında kısa vadeli aksaklıklara yol açması, verimlilik kayıplarını beraberinde getirebilir. Örneğin, yeni bir sistemin devreye alınması sırasında üretim hattında yaşanan kesintiler, işletmelerin gelir kaybına uğramasına neden olabilir.

Bu maliyet engellerini aşmak için işletmelerin uzun vadeli planlamalar yapması ve teknolojik dönüşüm süreçlerini kademeli olarak uygulaması gerekmektedir. Devlet teşvikleri ve uluslararası fonlar da işletmelere bu süreçte destek sağlayabilecek kaynaklar arasında yer alır (Frey ve Osborne, 2017).

5.4. Mevzuat ve Etik Sorunlar

Endüstri 4.0 teknolojilerinin hızlı bir şekilde gelişmesi, mevcut mevzuat ve yasal düzenlemelerin bu teknolojilere uyum sağlamasında gecikmelere yol açmıştır. Özellikle otonom sistemler ve yapay zeka uygulamaları, yeni yasal düzenlemeler ve etik standartlar gerektirmektedir (Bonekamp ve Sure, 2015).

Otonom robotlar ve yapay zekanın karar alma süreçlerinde kullanılması, etik açıdan çeşitli tartışmaları gündeme getirmiştir.

Örneğin, bir yapay zeka algoritmasının bir üretim sürecinde iş kazasına neden olması durumunda, sorumluluğun kime ait olacağı gibi sorular henüz net bir şekilde yanıtlanmamıştır (Lee vd., 2015). Ayrıca, veri güvenliği regülasyonları ve uluslararası standartlar, işletmelerin uyum sağlaması gereken önemli bir zorluk alanıdır. Bu regülasyonlara uyum sağlamak, hem maliyetli hem de zaman alıcı olabilir. Örneğin, GDPR'ye uyum sağlamayan bir işletme, ağır para cezalarıyla karşı karşıya kalabilir (Saberi vd., 2019).

Endüstri 4.0 teknolojilerinin sunduğu fırsatlarla birlikte, işletmelerin karşılaşabileceği zorluklar ve riskler göz ardı edilemez. Teknolojik entegrasyon, veri güvenliği, maliyetler ve mevzuat gibi alanlarda karşılaşılan sorunlar, işletmelerin bu dönüşümü başarıyla gerçekleştirebilmesi için çözülmesi gereken önemli meselelerdir. Bu nedenle, işletmelerin bu riskleri etkin bir şekilde yönetmesi, Endüstri 4.0 sürecindeki başarılarını doğrudan etkileyecektir.

6. Türkiye'de Endüstri 4.0 Teknolojilerinin Uygulanması

6.1. Türkiye'deki Dijitalleşme Düzeyi

Türkiye, dijitalleşme süreçlerinde küresel trendlere uyum sağlama noktasında önemli adımlar atmıştır. Özellikle sanayi ve teknoloji politikalarında dijital dönüşüm, stratejik önceliklerden biri haline gelmiştir. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yürütülen "Dijital Türkiye Yol Haritası", Endüstri 4.0 teknolojilerinin benimsenmesine yönelik somut hedefler içermektedir. Bu yol haritası, dijital altyapının güçlendirilmesi, işletmelerin dijitalleşme kapasitelerinin artırılması ve eğitim programlarının teşvik edilmesini kapsamaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2022).

Türkiye'nin dijitalleşme sürecindeki performansı, bazı sektörlerde küresel standartlara yaklaşırken, diğer alanlarda gelişim göstermesi gereken yanlara sahiptir. Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (ITU) tarafından hazırlanan "ICT Development Index" raporunda, Türkiye'nin dijitalleşme seviyesinin gelişmekte olan ülkelerle paralel olduğu belirtilmiştir. Ancak bu seviyenin ileri teknoloji üretimi ve yüksek katma değerli hizmetlerde daha fazla geliştirilmesi gerekmektedir (ITU, 2021).

Ayrıca, 5G teknolojisinin yaygınlaştırılması ve fiber optik altyapının genişletilmesi gibi projeler, Türkiye'nin dijitalleşme düzeyini artıracak önemli adımlardır. Özellikle sanayide dijitalleşme, bu altyapıların sağlamlığına bağlı olarak gelişecektir.

6.2. İşletmelerin Dijitalleşme Sürecindeki Durumu

Türkiye'deki işletmelerin dijitalleşme süreci, büyük ölçekli işletmeler ile KOBİ'ler arasında farklılık göstermektedir. Otomotiv, beyaz eşya ve tekstil gibi sektörlerde faaliyet gösteren büyük firmalar, Endüstri 4.0 uygulamalarını hızlı bir şekilde benimsemiştir. Bu firmalar, üretim hatlarında robotik otomasyon, IoT tabanlı izleme sistemleri ve yapay zeka destekli karar destek sistemleri kullanarak, süreçlerini optimize etmektedir. Örneğin, Ford Otosan, akıllı üretim uygulamaları sayesinde üretim verimliliğini artırmış ve küresel pazardaki rekabet gücünü yükseltmiştir (Barutçu, 2019).

KOBİ'ler ise dijital dönüşüm süreçlerinde daha yavaş ilerlemektedir. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, KOBİ'lerin büyük bir kısmı dijital dönüşüm için gereken finansal kaynağa sahip değildir. Ayrıca,

dijital kültür eksikliği ve teknik bilgi yetersizliği, bu işletmelerin dönüşüm süreçlerini zorlaştırmaktadır. Buna karşın, çeşitli devlet teşvikleri ve özel sektör destek programları, KOBİ'lerin bu zorlukları aşmasına yardımcı olmaktadır. Örneğin, KOSGEB tarafından sunulan "Dijitalleşme Destek Programı", KOBİ'lere bu alanda finansal ve eğitim desteği sağlamaktadır.

6.3. Başarılı Yerel Uygulama Örnekleri

Türkiye'de Endüstri 4.0 teknolojilerinin uygulanması konusunda başarılı yerel örnekler, diğer işletmeler için ilham kaynağı olmaktadır.

Akıllı Fabrikalar: Bosch Türkiye, Endüstri 4.0 uygulamalarını entegre ederek üretim süreçlerini optimize eden başarılı bir örnek olarak öne çıkmaktadır. Akıllı sensörler ve veri analitiği kullanarak enerji tasarrufu sağlayan Bosch, aynı zamanda üretim maliyetlerini düşürmüş ve kalite kontrol süreçlerini iyileştirmiştir. Benzer şekilde, Arçelik, üretim hatlarında robotik süreç otomasyonu kullanarak, esnek ve çevik üretim kapasitesine ulaşmıştır (Barutçu, 2019).

Teknoloji Sağlayıcı Şirketler: Türkiye'deki teknoloji firmaları, Endüstri 4.0 çözümleri geliştirerek diğer sektörlerin dijital dönüşüm süreçlerine katkıda bulunmaktadır. Örneğin, Karel ve Vestel gibi firmalar, IoT cihazları ve akıllı üretim sistemleri konusunda çözümler sunarak işletmelerin verimliliğini artırmaktadır (Karel, 2023).

Kamu-Özel Sektör İş Birlikleri: Kamu ve özel sektör iş birliği ile hayata geçirilen "Model Fabrika" projeleri, Türkiye'de Endüstri 4.0 uygulamaları için eğitim ve danışmanlık hizmetleri

sunmaktadır. Bu fabrikalar, işletmelerin dijitalleşme süreçlerini hızlandırmak için başarılı bir platform sağlamaktadır (TC. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2024).

Türkiye'de Endüstri 4.0'ın uygulanması sürecinde bazı zorluklar devam etmektedir. Özellikle dijital altyapının yeterince güçlü olmaması, yüksek maliyetler ve uzman iş gücü eksikliği gibi sorunlar, bu dönüşüm sürecini yavaşlatmaktadır. Ancak, devlet politikaları ve özel sektör girişimleri bu sorunların çözümüne yönelik önemli adımlar atmaktadır. Gelecekte, Endüstri 4.0 uygulamalarının yaygınlaşmasıyla Türkiye'nin sanayi üretiminde daha rekabetçi bir konuma ulaşması beklenmektedir. Ayrıca, yapay zeka, büyük veri analitiği ve otonom sistemlerin entegrasyonu, Türkiye'nin dijitalleşme sürecini hızlandıracak ve katma değerli üretimi artıracaktır.

Sonuç ve Öneriler

Endüstri 4.0 teknolojileri, modern şirketlerin yönetim stratejilerinde ve operasyonel süreçlerinde köklü bir dönüşüm yaratmaktadır. Bu çalışma, bu teknolojilerin temel bileşenlerini, işletme yönetimine etkilerini ve yenilikçi uygulamaları ele alarak, dijital dönüşümün işletmelere sunduğu fırsatları ve karşılaşılan zorlukları ayrıntılı bir şekilde incelemiştir.

Endüstri 4.0 teknolojileri, işletmelerin stratejik yönetimden operasyonel süreçlere, insan kaynakları yönetiminden müşteri ilişkilerine kadar birçok alanda yenilikçi uygulamaları benimsemelerine olanak sağlamaktadır. Özellikle, siber-fiziksel sistemler, nesnelerin interneti ve büyük veri analitikleri gibi

teknolojiler, karar alma süreçlerini desteklemekte ve operasyonel verimliliği artırmaktadır. Bununla birlikte, dijital dönüşüm süreci, işletmelerin enerji yönetimi ve sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmesine de katkı sağlamaktadır.

Türkiye'deki dijitalleşme süreci ise karmaşık bir tablo sunmaktadır. Ülkenin ekonomik, teknolojik ve mevzuat altyapısı, dijitalleşme sürecini desteklemekle birlikte, yatırım maliyetleri, teknik bilgi eksikliği ve güvenlik riskleri gibi çeşitli engeller bu süreçte önemli zorluklar oluşturmaktadır. Buna rağmen, Türkiye'deki başarılı yerel uygulama örnekleri, dijitalleşme sürecinin potansiyelini ve uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır.

Karşılaşılan zorluklara rağmen, Endüstri 4.0 teknolojilerinin etkin kullanımı, işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir. Bunun için, işletmelerin teknolojik entegrasyonu kolaylaştıracak stratejiler geliştirmesi, insan kaynağını dijital dönüşüm sürecine uyum sağlayacak şekilde yeniden şekillendirmesi ve veri güvenliği ile ilgili önlemleri artırması önemlidir. Ayrıca, mevzuat altyapısının güncellenmesi ve etik sorunlara yönelik çözümler geliştirilmesi, dijital dönüşümün sürdürülebilir bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilir.

Sonuç olarak, Endüstri 4.0 teknolojilerinin işletme yönetiminde yenilikçi uygulamaları hayata geçirmedeki potansiyeli büyüktür. Ancak, bu potansiyelin gerçeğe dönüştürülmesi için işletmelerin ve politikaların etkin bir şekilde uyum sağlaması gerekmektedir. Bu süreçte, işletmelere yönelik kapsamlı eğitim programlarının oluşturulması ve dijital teknolojilere yönelik yatırım teşvikleri önemli bir rol oynayacaktır.

Kaynakça

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 421–449.

Barutcu, H. C. (2019). *Endüstri 4.0 uygulamalarının üretim süreçlerine etkisi: Bosch San. ve Tic. A. Ş örneği* (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Bonekamp, L., & Sure, M. (2015). Consequences of Industry 4.0 on human labour and work organisation. *Journal of business and media Psychology*, *6*(1), 33-40.

Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., & Rosenberg, M. (2014). How virtualization, decentralization and network building change the manufacturing landscape: An Industry 4.0 perspective. *International Journal of Information and Communication Engineering*, *8*(1), 37-44.

Bonekamp, L., & Sure, M. (2015). Consequences of Industry 4.0 on human labour and work organisation. *Journal of business and media Psychology*, *6*(1), 33-40.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies.* New York: W.W. Norton & Company.

Çiftçioğlu, B. A., Mutlu, M., & Katırcıoğlu, S. (2019). Endüstri 4.0 ve insan kaynakları yönetiminin ilişkisi. *Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2*(1), 31-53.

Davenport, T., & Harris, J. (2017). *Competing on analytics: Updated, with a new introduction: The new science of winning*. Harvard Business Press.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change, 114,* 254–280.

Furtana, T. E., & Acar, S. (2024). Dış ticaret firmalarında Endüstri 4.0 kullanımının rekabet stratejilerine, pazar performansına ve inovasyon performansına etkileri 1. *Third Sector Social Economic Review, 59*(3), 1494-1522.

Gedik, Y. (2021). Endüstri 4.0 teknolojilerinin ve endüstri 4.0'ın üretim ve tedarik zinciri kapsamındaki etkileri: Teorik bir çerçeve. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy, 6*(1), 248-264.

Geissbauer, R., Vedso, J., & Schrauf, S. (2016). Industry 4.0: Building the digital enterprise. *PricewaterhouseCoopers.* Retrieved from https://www.pwc.com

Ghobakhloo, M. (2018). The future of manufacturing industry: A strategic roadmap toward Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management, 29*(6), 910–936.

Gorecky, D., Schmitt, M., Loskyll, M., & Zühlke, D. (2014, July). Human-machine-interaction in the industry 4.0 era. In *2014 12th IEEE international conference on industrial informatics (INDIN)* (pp. 289-294). Ieee.

Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016, January). Design principles for industrie 4.0 scenarios. In *2016 49th Hawaii*

international conference on system sciences (HICSS) (pp. 3928-3937). IEEE.

Hirsch-Kreinsen, H. (2016). Digitalization of industrial work: Development paths and prospects. *Journal for Labour Market Research, 49*(1), 1–14.

Hofmann, E., & Rüsch, M. (2017). Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. *Computers in Industry, 89,* 23–34.

ITU. (2021). ICT Development Index. *Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (ITU).* Retrieved from https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2021.pdf

Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. *Production Planning & Control*, *32*(9), 775-788.

Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Dhone, N. C. (2020). Industry 4.0 and lean manufacturing practices for sustainable organizational performance in Indian manufacturing companies. *International Journal of Production Research, 58*(5), 1319-1337.

Karel. (2023). Endüstri 4.0 ve akıllı üretim çözümleri. *Karel Teknoloji.* Retrieved from https://www.karel.com.tr/blog/endustri-40-nedir-turkiyeden-akilli-uretim-ornekleri-sunum

Kırmızısaç, E. (2021). Yeni nesil insan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm. *European Journal of Educational and Social Sciences, 6*(2), 156-169.

Küsbeci, P., & Çevik-Tekin, İ. (2021). Endüstri 4.0 perspektifinden insan kaynakları. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8*(15), 18-29.

Lacy, P., & Rutqvist, J. (2015). *Waste to wealth: The circular economy advantage.* New York: Palgrave Macmillan.

Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H. G., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering, 6*(4), 239–242.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). New York: Pearson.

Lee, J., Bagheri, B., & Kao, H. A. (2015). A cyber-physical systems architecture for Industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing Letters, 3*(1), 18–23.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review, 90*(10), 60–68.

Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 23*(40), 193-207.

Negri, E., Fumagalli, L., & Macchi, M. (2017). A review of the roles of digital twin in CPS-based production systems. *Procedia Manufacturing, 11,* 939–948.

Sabancı Üniversitesi. (2021). Türkiye'nin dijital dönüşüm sürecine bakış. *Sabancı Üniversitesi Raporu.* Retrieved from https://www.sabanciuniv.edu

Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., & Shen, L. (2019). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, *57*(7), 2117-2135.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2022). Türkiye'nin sanayide dijital dönüşüm yetkinliği raporu. *Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.* Retrieved from https://www.sanayi.gov.tr

Schwab, K. (2017). *Dördüncü sanayi devrimi.* İstanbul: Optimist Yayınları.

TC. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2024). Model fabrika yaklaşımı. *Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı.* Retrieved from https://www.sanayi.gov.tr/merkez-birimi/92d9c73bddbb/model-fabrika

TÜSİAD ve BCG. (2022). Türkiye'nin sanayide dijital dönüşüm yetkinliği raporu. *Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği.* Retrieved from https://www.tusiad.org/tr/

TÜSİAD. (2020). Türkiye'nin dijital dönüşüm yol haritası. Retrieved from https://www.tusiad.org

Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J. F., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. Journal of business research, 70, 356-365.

Wang, S., Wan, J., Li, D., & Zhang, C. (2016). Implementing smart factory of industrie 4.0: an outlook. *International journal of distributed sensor networks*, *12*(1), 3159805.

Yıldız Tonga, M., & Tonga, M. (2022). Endüstri 4.0'a genel bir bakış: Sanayinin geleceği. *G.Ü. İslahiye İİBF Uluslararası E-Dergi, 6*(6), 40-60.

Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly,* 1165-1188.

Chen, C. P., & Zhang, C. Y. (2014). Data-intensive applications, challenges, techniques and technologies: A survey on Big Data. *Information sciences, 275,* 314-347.

Kagermann, H., & Wahlster, W. (2022). Ten years of Industrie 4.0. *Sci, 4*(3), 26.

Kolberg, D., & Zühlke, D. (2015). Lean automation enabled by Industry 4.0 technologies. *IFAC-PapersOnLine, 48*(3), 1870-1875.

Sucu, M. (2021). Karar destek sistemleri ve iş zekâsı uygulamalarının işletmeler açısından önemi: Bir literatür araştırması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (44), 261-283.

Dulkadir, B. (2021). Bilişim teknolojisi tabanlı karar destek sistemleri ile iplik üretim tesislerinde üretimin planlanması. *Alanya Akademik Bakış, 5*(1), 193-209.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation.* Harvard Business Press.

Kaymaz, S., & Özgüner, Z. (2021). Çevik üretim modelinin yeni ürün performansına etkisi: Gaziantep ilinde bir uygulama.

Business Economics and Management Research Journal, *4*(2), 47-56.

BÖLÜM XXIX

Endüstri 5.0'a Geçiş: Dönüşümü Şekillendiren Teknolojiler ve Karşılaşılan Zorluklar

Zafer DURAN[1]

1. Giriş

Sanayi Devrimi'nden bu yana üretim süreçlerinde pek çok dönüşüm yaşanmış, her bir yeni aşama endüstriyel dünyaya yeni bir boyut katmıştır. 18. yüzyılda buhar gücüyle başlayan Endüstri 1.0'dan günümüzde yapay zeka (AI) ve nesnelerin interneti (IoT) ile şekillenen Endüstri 4.0'a kadar geçen süreçte, verimlilik, hız ve otomasyon en önemli gelişim başlıkları olmuştur. Ancak son yıllarda teknolojinin hızlı gelişimi ve artan toplumsal beklentiler, endüstride yeni bir dönemi, Endüstri 5.0'ı gündeme getirmiştir. Endüstri 5.0, Endüstri 4.0'ın temelini oluşturan siber-fiziksel sistemler ve insan odaklı teknolojilerin entegrasyonunu vurgulayan endüstriyel evrimin bir sonraki aşamasıdır. Bu yeni aşama, insan aklı ve bilişsel bilgi işlem arasındaki iş birliğini ön plana çıkararak, otomasyonu

[1] Öğr. Gör. Dr. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7227-4196

insanın fiziksel, duyusal ve bilişsel kapasitelerinin bir artırımı olarak ele almaktadır (Cotta, Lopes & Vassallo, 2023). Böylece, üretim süreçlerinde insan faktörünü yeniden yapılandırarak, çalışanların bu süreçlere dahil edilmesi sağlanmakta ve insanların bilişsel yetenekleri ile makinelerin verimliliği bir araya getirilerek daha esnek ve sürdürülebilir bir ekosistem oluşturulmaktadır (Longo, Padovano & Umbrallo, 2020).

Endüstri 5.0, üretim süreçlerini tek bir merkezde toplamaktan ziyade, farklı coğrafi konumlardaki tesislere dağıtılmış üretim anlayışına yönelmektedir (Raja Santhi & Muthuswamy, 2023). Bu yaklaşım, değer zincirinin uçtan uca kontrolünü sağlayarak özelleştirilmiş üretim sistemlerinin önünü açmakta ve hiper kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetlerin sürdürülebilir bir şekilde sunulmasına olanak tanımaktadır (Ahmed & ark., 2024). Farklı bölgelerde konumlanan tesislerin birbirleriyle entegre bir şekilde çalışması, yerel pazar ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkili yanıt verilmesini sağlarken, tedarik zincirinin sürdürülebilirliği açısından da önemli avantajlar sunmaktadır. Örneğin kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayarak karbon ayak izinin azaltılmasına katkı sağlayabilir (Turner & ark., 2022).

Endüstri 5.0, robotlar, makineler ve insanlar arasındaki iş birliğini güçlendirerek, insan unsurunun endüstriyel fiziksel ve kültürel çevrelerle karmaşık bir bütünlük içinde entegre olmasını mümkün kılmaktadır (Güdek, 2023). Bu insan merkezli yaklaşım, endüstriyel dönüşümde insan faktörünün kritik önemini vurgulamakta ve daha sürdürülebilir bir endüstriyel geleceğin inşasına katkı sağlamaktadır (Leng & ark., 2022). Ancak bu yeni üretim paradigması pek çok fırsat sunmasına rağmen, birçok zorluğu

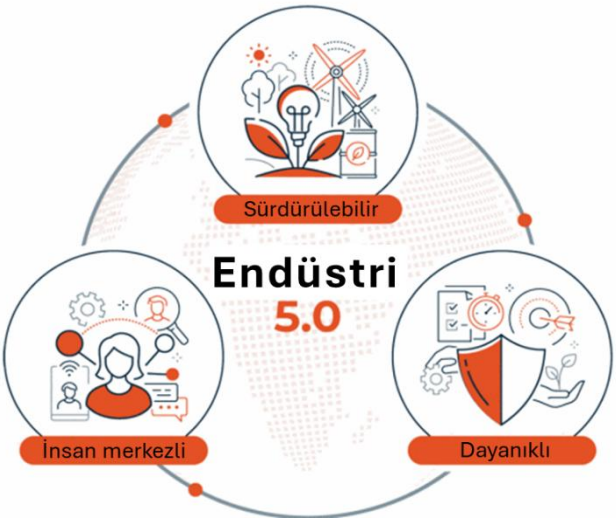
da beraberinde getirmektedir. Yüksek teknoloji yatırımlarının maliyetleri, iş gücünün adaptasyon süreci ve veri güvenliği gibi meseleler, başta küçük ve orta ölçekli işletmeler olmak üzere tüm işletmeler için ciddi engeller oluşturmaktadır. Yüksek teknoloji yatırımlarının maliyetleri, işletmelerin finansal kapasitelerini zorlamakta; yeni teknolojilere uygun bilgi ve beceriye sahip iş gücünün eksikliği ise verimliliği azaltmaktadır. İş gücünün bu yeni sisteme adaptasyon süreci, çalışanların teknik eğitim alması ve mevcut yetkinliklerinin geliştirilmesi gerekliliğini doğurmaktadır ki bu da zaman ve mali kaynak gerektiren bir süreçtir. Ayrıca, Endüstri 5.0'ın gerektirdiği dijitalleşme ve otomasyon düzeyi veri güvenliği konusunu daha hassas bir hale getirmektedir. Özellikle, veri ihlallerinin artması ve siber güvenlik tehditlerinin yaygınlaşması, işletmelerin dijital varlıklarını korumak için ileri güvenlik önlemleri almasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin Endüstri 5.0'a başarılı bir geçiş yapabilmesi için finansal, teknolojik ve beşeri kaynak yatırımlarını stratejik bir şekilde planlamaları, veri güvenliği ve iş gücü gelişimi gibi kritik alanlarda sürdürülebilir çözümler geliştirmeleri büyük önem arz etmektedir.

Giderek küreselleşen ve dijitalleşe iş ortamında Endüstri 5.0'a geçiş her geçen gün kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmektedir. Bu yeni endüstri modeli müşteri odaklı üretimi, sürdürülebilirliği, inovasyonu ve yüksek düzeyde iş gücü etkileşimini ön plana çıkaran anlayışıyla işletmelere daha çevik ve esnek bir yapı sunarak, hızla değişen piyasa taleplerine yanıt verebilme ve üretim kalitesini yükseltme fırsatı tanımaktadır. Ancak Endüstri 5.0'ın vaat ettiği kazanımların tam anlamıyla elde edilebilmesi, sadece teknolojik gelişmelerin hayata geçirilmesiyle

değil, aynı zamanda bu geçiş sürecinde karşılaşılan zorlukların doğru bir şekilde anlaşılması ve bu zorluklara yönelik etkili çözümler geliştirilmesiyle mümkün olacaktır. Bu bağlamda, bu çalışma kapsamında Endüstri 5.0 etkinleştiricileri ve Endüstri 5.0'a geçiş sürecinde karşılaşılan zorluklar detaylı bir şekilde incelenerek bu zorlukların üstesinden gelebilmek için çözüm önerileri sunulmuştur.

2. Endüstri 5.0

Endüstri 5.0, insan odaklı, sürdürülebilir ve dayanıklı bir üretim sistemini hedefleyen bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Breque, De Nul & Petridis, 2021). Bu yaklaşım esnek ve uyarlanabilir teknolojilerin entegrasyonu yoluyla üretim sistemlerinin çevikliğini ve dayanıklılığını artırmayı amaçlamaktadır. Sürdürülebilirlik çerçevesinde gezegenin ekolojik sınırlarına saygı göstererek çevreye duyarlı bir üretim anlayışını benimsemekle birlikte insanı merkezine alan bir anlayışa sahiptir. Ayrıca bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, çeşitliliğin desteklenmesi ve bireylerin güçlendirilmesi bu yaklaşımın önemli unsurları arasında yer almaktadır. Endüstri 5.0 paradigmasının temel yapı taşları Şekil 1'deki gibi ifade edilmektedir.



Şekil 1 Endüstri 5.0'ın Temel Yapı Taşları (Mulongo, 2024)

Endüstri 5.0'ın teknolojik altyapısı, birbirine entegre siber-fiziksel sistemler, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve endüstriyel internet gibi ileri düzey teknolojik unsurlardan oluşmaktadır (Corallo & ark., 2022). Bu dönemin en ayırt edici özelliklerinden biri, insan ve robot arasındaki etkin iş birliğidir. İnsanlar, yaratıcılık, problem çözme ve stratejik düşünme gibi insana özgü yeteneklerini robotların sağladığı hız ve verimlilik ile birleştirerek daha etkili ve verimli bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Bu simbiotik iş birliği, insanın karar verme süreçlerine katılımını artırırken, robotlar rutin ve tekrarlayan görevleri üstlenerek çalışanların üzerindeki iş yükünü hafifletmekte ve onların daha stratejik görevlere odaklanmasını sağlamaktadır (Pupa & ark., 2022). Böylece, çalışanların iş ortamında daha fazla değer yaratması ve profesyonel gelişimlerini destekleyecek uygun bir zemin oluşmaktadır. Bu zemin çalışanların iş yerinde daha anlamlı roller üstlenmelerini ve iş süreçlerine daha

derinlemesine katkı sağlamalarını teşvik ederek nitelikli ve değer yaratan işlerin üretilmesine olanak tanımaktadır.

Endüstri 5.0'ın bir diğer temel unsuru da dayanıklılıktır. Dayanıklılık, bir sistemin ciddi bozulmalar veya uzun süreli yoğun stresler altında bile kararlı durumunu koruma ya da bu duruma hızla geri dönme yeteneğini ifade eder (Leng & ark., 2023). Bu yetenek, işletmelerin ve teknolojik sistemlerin ani değişimlere ve beklenmedik krizlere karşı esneklik göstermesini ve sürdürülebilir bir performans sürdürmesini mümkün kılmaktadır. Endüstri 5.0'ın merkezi olmayan organizasyon yapısı otonom üretim anlayışı, stratejik çeşitlilik sağlamakta ve işletmelere dayanıklılıklarını güçlendirme fırsatı sunmaktadır (Leng & ark., 2023). Bu bağlamda Endüstri 5.0 kriz anlarında üretim süreçlerinin kesintisiz bir şekilde devam etmesini destekleyerek rekabet avantajı elde edilmesine katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte Endüstri 5.0, dayanıklılığı yalnızca krizlere yanıt verme kapasitesi olarak değil aynı zamanda proaktif bir yaklaşım benimseyerek uzun vadeli sürdürülebilirlik ve risk yönetimi stratejilerinin bir parçası olarak da ele almaktadır.

Endüstri 5.0 sürdürülebilirliği teknolojinin ve insanın uyumlu bir şekilde bir arada çalıştığı bir yaklaşım olarak yeniden tanımlamaktadır. Endüstri 5.0, sürdürülebilirliği yalnızca çevresel boyutuyla sınırlı kalmayıp, ekonomik ve sosyal açıdan da kapsamlı bir şekilde ele alan bir yaklaşımı temsil etmektedir (Breque, De Nul &Petridis, 2021). Bu paradigma, çevresel sürdürülebilirliği destekleyen yüksek verimli ve enerji tasarrufu sağlayan otonom üretim sistemlerinin, yapay zekâ ve nesnelerin interneti gibi ileri düzey teknolojilerle entegrasyonunu teşvik etmektedir. Bu teknolojiler, kaynak kullanımını optimize ederken, atıkları

azaltmakta ve karbon ayak izini en aza indirmeye yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra, Endüstri 5.0'ın insan odaklı yaklaşımı, iş gücünün beceri ve yetkinliklerini geliştirmeye yönelik fırsatlar sunarak sosyal sürdürülebilirliğe de katkı sağlamaktadır. Endüstri 5.0, insan-robot iş birliği, çalışanların daha yaratıcı ve stratejik görevlerle meşgul olmasını mümkün kılarken, iş tatmini ve toplumsal refahı artırmaktadır. Böylece yalnız üretim süreçlerini değil aynı zamanda toplumun genel yapısını da olumlu yönde etkilemeyi hedefler (Xu & ark., 2021). Ekonomik açıdan ise, Endüstri 5.0'ın sunduğu esneklik ve yenilikçi üretim modelleri, işletmelerin daha sürdürülebilir bir büyüme sağlamalarına olanak tanımaktadır (Shukla & Singh, 2023). Dolayısıyla, Endüstri 5.0'ın sürdürülebilirlik anlayışı, çevresel, ekonomik ve sosyal faktörleri entegre ederek, işletmelerin sadece verimliliklerini artırmalarını değil aynı zamanda toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerini ve uzun vadede sürdürülebilir başarı elde etmelerini mümkün kılmaktadır.

2.1. Endüstri Devrimi Gelişimi

Endüstriyel devrimler, insanlık tarihindeki üretim biçimlerinde radikal dönüşümler yaratarak toplumsal yapıyı, ekonomiyi ve iş gücünü köklü biçimde etkilemiştir. Bu nedenle insanlık tarihinin en önemli dönüm noktaları olarak görülmektedir. Birinci Endüstri Devrimi, 18. yüzyılın sonlarında buhar gücünün keşfiyle başlamış ve tarım toplumlarından sanayi toplumlarına geçişi hızlandırmıştır. İkinci Endüstri Devrimi, 19. yüzyılın sonlarına doğru elektrik ve seri üretim tekniklerinin geliştirilmesiyle ortaya çıkmış, bu da üretim süreçlerini daha verimli hale getirmiştir.

Üçüncü Endüstri Devrimi ise 20. yüzyılın ikinci yarısında bilgisayar ve otomasyon teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla gerçekleşmiş, bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde üretim süreçlerinde devrim niteliğinde değişiklikler meydana getirmiştir. Endüstri 4.0 olarak adlandırılan dördüncü aşama, IoT, yapay zeka ve büyük veri analizlerinin entegrasyonu ile fiziksel ve dijital dünyaların birleşimini sağlamıştır. Günümüzde tartışılan Endüstri 5.0 ise insan ve makine iş birliğini merkeze alarak, üretimde insanın yaratıcı gücünü destekleyen daha duyarlı ve sürdürülebilir bir yaklaşıma odaklanmaktadır (Cotta, Lopes & Vassallo, 2023). Bu dönüşüm süreci, teknolojinin yalnızca üretim hızını ve verimliliğini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda sosyal sorumluluk ve çevresel duyarlılıkla bütünleşik bir üretim modeli oluşturmasını amaçlamaktadır (Breque, De Nul & Petridis, 2021). İçinde bulunduğumuz bu son devrim, üretim süreçlerinde insan faktörünü yeniden ön plana çıkararak, toplumun ihtiyaçlarına daha duyarlı bir yaklaşımla sanayi dünyasının geleceğine yönelik umut vadeden bir gelişim perspektifi sunmaktadır. Endüstri 1.0'dan 5.0'a kadar süregelen bu dönüşüm sürecinde her aşama bir önceki devrimin temelini geliştirerek üretim süreçlerinin karmaşıklığını ve etkileşimini artırmış, teknolojinin iş gücüyle uyumlu bir şekilde ilerlemesine olanak sağlamıştır.

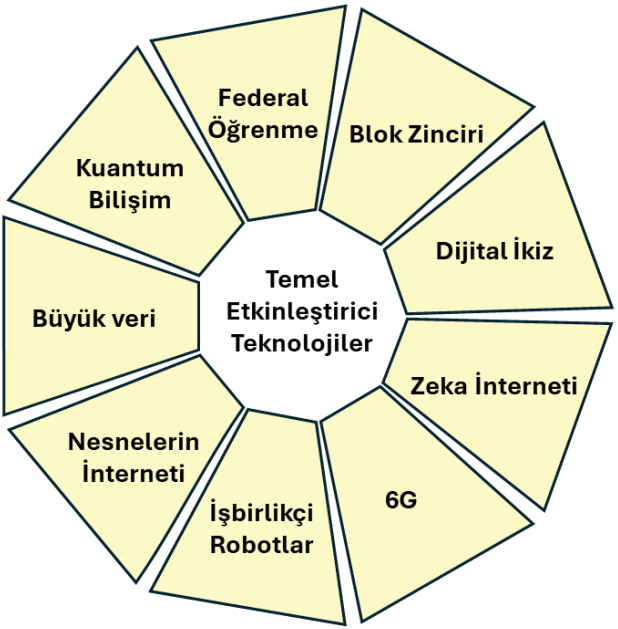
Endüstri 5.0, henüz tam anlamıyla gerçekleştirilmiş bir endüstri anlayışı olmamakla birlikte, insan-robot iş birliği ve biyo-ekonomi, gelecekteki gelişmelerin yönünü belirleyecek iki ana vizyon olarak öngörülmektedir (Demir, Döven & Sezen, 2019). İnsan-robot iş birliği" vizyonu, robotların ve insanların birlikte çalışarak üretim süreçlerini daha verimli hale getireceği bir senaryoyu işaret etmektedir. Bu modelde, insanlar yaratıcılık ve

problem çözme gibi karmaşık görevlerle ilgilenirken, robotlar tekrarlayan ve rutin işleri üstlenmektedir (Pupa & ark., 2022). Biyo-ekonomi vizyonu ise doğal kaynakların sürdürülebilir bir şekilde kullanılması ve biyoteknolojinin entegrasyonu ile çevre dostu üretim yöntemlerinin geliştirilmesini hedeflemektedir. Bu iki vizyon, Endüstri 5.0'ın şekillenmesinde belirleyici faktörler olarak öne çıkmakta ve gelecekteki endüstriyel dönüşümün nasıl bir yön alacağı konusunda önemli ipuçları sunmaktadır. Bu vizyonların uygulamadaki yansımaları, gelecekteki gelişmelerle netlik kazanacaktır.

3. Endüstri 5.0'ın Temel Etkinleştirici Teknolojileri

Endüstri 5.0, sanayi devrimlerinin beşinci aşamasını temsil etmekte ve insan ile makinelerin daha yakın bir iş birliği içinde çalıştığı, kişiselleştirilmiş üretim süreçlerinin ön plana çıktığı bir anlayışla dikkat çekmektedir. Bu yaklaşım, insan ve makinelerin etkileşimini derinleştirerek sürdürülebilir ve kişiselleştirilmiş üretim süreçlerini mümkün kılmaktadır (Ahmed & ark., 2024). Endüstri 4.0'ın dijitalleşme, otomasyon ve veri analitiği temelleri üzerine inşa edilen Endüstri 5.0, bu teknolojileri bir adım ileriye taşıyarak insan zekasının üretim süreçlerine daha fazla entegre edilmesini sağlamaktadır. Bu yeni dönemde üretim, yalnızca verimlilik ve otomasyonla sınırlı kalmayıp, insan-makine etkileşimi, yaratıcılık, esneklik ve kişiselleştirilmiş çözümlerle zenginleştirilmektedir. Endüstri 5.0'a geçiş süreci halen devam etmekte olup, bu süreçte federal öğrenme, IOT, blok zinciri, dijital ikizler, zeka interneti, 6G, işbirlikçi robotlar, büyük veri analitiği ve kuantum bilişim teknolojileri en belirgin etkinleştiriciler olarak ön plana çıkmaktadır

(Tallat & ark., 2023). Bu teknolojilerin şematik olarak gösterimi Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2 Endüstri 5.0 Temel Etkinleştiricileri (Tallat & ark., 2023)

Bu etkinleştirici teknolojiler, henüz tüm potansiyellerini tamamıyla gerçekleştirmemiş olup gelecekte daha da çeşitlenmesi ve evrilmesi beklenmektedir. Nitekim teknolojinin hızla geliştiği bir dönemde Endüstri 5.0'ın gereksinimlerine yanıt verecek yeni teknolojilerin ortaya çıkması ve mevcut teknolojilerin daha da olgunlaşması kaçınılmazdır. Çalışma kapsamında ele alınan teknolojiler, genel hatlarıyla aşağıda incelenmiştir.

Federal öğrenme, makinelerin insan düşüncelerine benzer şekilde öğrenmesini sağlamak için dağıtılmış veri kümelerini kullanmaktadır. Bu teknoloji, veri gizliliğini koruyarak

katılımcıların yerel verilerini ifşa etmeden ortak bir modelin öğrenilmesine olanak tanır. Böylece endüstriyel verilerin güvenliği artırılırken, işbirlikçi öğrenme süreçleri de desteklenmiş olur (Pokhrel & Singh, 2021). IoT, fiziksel cihazların ve makinelerin internet üzerinden birbirine bağlanmasını sağlayan bir teknolojidir. Bu teknoloji, akıllı üretim uygulamalarında veri toplama ve analiz süreçlerini optimize edebilme yeteneğiyle endüstriyel sistemlerde devrim yaratma potansiyeli taşımaktadır. IoT sayesinde üretim hatları, sensörler ve cihazlar arasındaki veri akışı gerçek zamanlı olarak sağlanabilir ve bu durum üretim süreçlerinde verimliliği artırırken maliyetleri azaltma fırsatı sunmaktadır (Tallat & ark., 2023). Bununla birlikte yüksek ölçeklenebilirlik gereksinimleri ve veri gizliliği ile güvenlik gibi zorluklar, IoT sistemlerinin etkinliğini olumsuz etkileyebilecek başlıca unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Nguyen & ark., 2021).

Endüstri 5.0, merkezi olmayan otonom üretim anlayışını benimseyen bir paradigmadır. Bu üretim modelinde blok zincir teknolojisi işlem verimliliğini ve veri güvenliğini artırıcı bir rol oynamaktadır. Blok zincirin merkeziyetsiz yapısı, üretim süreçlerinde bağımsız bir veri doğrulama mekanizması sağlayarak, paydaşların güvenli ve hızlı bir şekilde veri paylaşmasını mümkün kılar. Özellikle IoT ile entegre edildiğinde daha akıllı ve güvenilir bir tedarik zinciri ekosistemi oluşturarak maliyetlerin düşürülmesine de katkıda bulunur (Chen & ark., 2020). Ayrıca bu entegrasyon sahte ürünlerin tespiti, tedarik zinciri kesintilerinin önlenmesi ve ürünlerin orijinalliğinin doğrulanması gibi işlevler sunarak tedarik zinciri faaliyetlerini optimize eder. Böylece, üretimden tedarik ve dağıtıma kadar tüm aşamalar etkin bir şekilde yönetilmekte ve Endüstri 5.0'ın

sürdürülebilirlik ve verimlilik hedeflerine katkı sağlanmaktadır. Bir diğer etkinleştirici teknoloji olan dijital ikizler ise fiziksel bir varlığın ya da sistemin gerçek zamanlı bir sanal kopyası olarak, operasyonel verimliliği ve esnekliği artırmak için önemli bir rol üstlenmektedir. IoT, büyük veri ve yapay zeka gibi teknolojilerle desteklenen dijital ikizler, fiziksel varlıkların tüm yaşam döngüsünü simüle ederek izler ve optimize eder (Soori, Arezoo & Dastres, 2023). Böylece insan-makine etkileşimini geliştirerek çalışanların karar alma süreçlerinde daha hızlı ve doğru bilgiye ulaşmalarını sağlar. Aynı zamanda müşteri taleplerine göre kişiselleştirilebilen üretim süreçleri oluşturarak da esnekliği artırır.

Endüstri 5.0'ın en dikkat çekici teknolojilerinden biri de zeka internetidir. Zeka interneti, gelişmiş analizler ve işbirlikçi yapay zeka öğrenimini sorunsuz bir şekilde entegre ederek akıllı endüstri operasyonlarının önünü açmaktadır (Tallat & ark., 2023). IoT'den bir adım öteye geçerek yalnızca fiziksel nesneler arasında değil, aynı zamanda bilgi ve veri işleme süreçleri arasında daha akıllı ve otonom bir iletişim ağı kurmayı hedeflemektedir. Bu ağ, büyük verilerin gerçek zamanlı olarak toplanması, işlenmesi ve analiz edilmesi sayesinde, endüstriyel tesisler, robotlar ve makineler arasında optimize edilmiş ve yüksek doğrulukta veri alışverişi yapılmasını mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla üretim süreçlerinin daha verimli, esnek ve öngörülebilir hale getirilmesinde oldukça kritik bir role sahiptir.

Endüstri 5.0'ın merkeziyetçi olmayan üretim anlayışı, üretimde bilgi ve iletişim ağlarının çok daha hassas bir konuma gelmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda 6G teknolojisi geniş bant bağlantıları ve düşük gecikme süreleri ile IoT uygulamalarının daha

hızlı ve güvenilir bir şekilde çalışmasına olanak tanıyan bir teknoloji olarak öne çıkmaktadır. 6G teknolojisi, uzay, hava, kara ve deniz üzerinden bağlantıları genişletmeyi ve sürükleyici multimedya deneyimlerinin yanı sıra beyin-bilgisayar etkileşimi, dokunsal internet ve otonom sürüş gibi zamana duyarlı IoT uygulamaları için enerji verimliliği sağlarken, neredeyse sıfır gecikmeli etkileşimler sunmayı hedeflemektedir (Alcaraz & Lopez, 2023). Bu teknoloji, yüksek hızda veri iletimi ve düşük gecikme süreleri ile endüstriyel uygulamaların daha verimli ve etkin bir şekilde işlemesine olanak tanımaktadır. Bağlantıların kesintisiz ve güvenli bir şekilde sağlanması, Endüstri 5.0'ın gerektirdiği esneklik ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır. 6G'nin bu özelliği sayesinde üretim süreçlerinde hızlı ve doğru kararlar alınabilirken, otonom sistemlerin ve yapay zeka tabanlı uygulamaların daha verimli şekilde çalışması sağlanabilir.

Endüstri 5.0, insan ve makinelerin daha uyumlu ve iş birliğine dayalı bir üretim süreci içinde birlikte çalışmasını hedefleyen bir dönüşümdür. Bu bağlamda işbirlikçi robotlar, yani "cobot"lar Endüstri 5.0'ın merkezinde yer alır ve insan-robot etkileşimini güçlendiren en önemli araçlardan biridir. Cobotlar, insanlarla aynı çalışma alanını paylaşabilen, onlara destek olabilen ve onların güvenliğini göz önünde bulundurarak programlanabilen robotlardır (Tallat & ark., 2023). Geleneksel endüstriyel robotlardan farklı olarak cobotlar insan iş gücüyle yan yana çalışmak üzere tasarlanmış olup, belirli bir görevde insanla etkileşime geçerek süreci hızlandırabilir ve daha verimli hale getirebilirler (Arkouli, Michalos & Makris, 2022). Farklı görevleri yerine getirmek için kolayca yeniden programlanabilir ve yeniden

konumlandırılabildikleri için üretim hatlarını daha esnek ve çok yönlü hale getirirler (Rahman & ark., 2024). Endüstri 5.0'ın insan merkezli yapısına uygun olarak cobotlar insanın yerini almak yerine onu tamamlayan, daha yaratıcı ve değerli işlere odaklanmasını sağlayan bir rol üstlenirler. Ayrıca, gelişmiş sensörler, makine öğrenmesi ve yapay zeka entegrasyonları sayesinde, cobotlar çevrelerini anlayarak ve insan hareketlerini analiz ederek gerektiğinde hızlarını veya güçlerini ayarlayabilirler.

Endüstri 5.0'da veriler, yalnızca bir yan ürün değil, akıllı kararların inşa edildiği stratejik bir varlık haline gelmiştir. Gerçek zamanlı makine izlemelerinden tahmini bakım programlarına, tedarik zinciri optimizasyonundan kişiselleştirilmiş müşteri deneyimlerine kadar büyük veri, bu dönüşüm süreçlerinin temel omurgasını oluşturmaktadır. Büyük veri teknolojileri, üretim ve hizmet süreçlerinde toplanan büyük miktarda veriyi analiz ederek operasyonların daha etkin, verimli ve kişiselleştirilmiş bir şekilde yönetilmesine olanak tanımaktadır (Wang & ark., 2022). Ayrıca, süreçlerdeki gereksiz unsurları tespit ederek ve ortadan kaldırarak öngörülebilirliği optimize etmeye yardımcı olmaktadır (Maddikunta & ark., 2022). Bu bağlamda, büyük veri sadece operasyonel verimliliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda Endüstri 5.0'ın temel prensipleri olan sürdürülebilirlik ve müşteri odaklılık gibi unsurları da destekleyen kritik bir bileşen olarak öne çıkmaktadır. Büyük veri teknolojilerinin sağladığı veri odaklı karar destek sistemleri, yöneticilerin daha stratejik ve uzun vadeli planlar yapmalarını kolaylaştırmaktadır. Örneğin anlık veriler ve geçmişteki trendlerin analiz edilmesi sayesinde işletmeler gelecekteki talep

dalgalanmalarını öngörebilir ve buna göre üretim ve tedarik zincirini şekillendirebilir.

Kuantum bilişim, Endüstri 5.0'da karmaşık problemleri çözme kapasitesi ile büyük veri analizi ve optimizasyon süreçlerinde devrim yaratma potansiyeline sahiptir (Dmitrieva & ark., 2023). Klasik bilgisayarların ötesinde hesaplama gücü sunan bu teknoloji, henüz tam anlamıyla kullanıma girmemiş olsa da büyük veri analizi ve optimizasyon alanlarında önemli bir dönüşüm yaratma gücüne sahiptir. Kuantum bilişim, çok büyük veri setlerini analiz etme ve karmaşık optimizasyon problemlerini çözme sürecini hızlandırarak işletmelerin daha etkili ve verimli kararlar almasına olanak tanıyacaktır. Bu teknoloji, özellikle Endüstri 5.0'ın gerektirdiği esneklik ve hızla değişen ortamlar için kritik bir rol üstlenebilir. Endüstri 5.0'ın gelecekteki dijital dönüşümünü yönlendirerek işletmelerin hızla değişen piyasa koşullarına uyum sağlamasına olanak tanıyabilir.

Yukarıda belirtilen etkinleştirici teknolojilerin yanı sıra, Endüstri 5.0'ı destekleyen birçok başka temel teknoloji de bulunmaktadır. Örneğin, doğal iletişim ve anlamsal tabanlı görev odaklı diyalog teknolojisi, insanların makineler ve robotlarla daha doğal ve sezgisel bir şekilde etkileşimde bulunmasına olanak tanımaktadır (Aceta, Fernández & Soroa, 2022). Bu teknoloji, dil bariyerlerini aşarak insan-makine etkileşimini daha kullanıcı dostu hale getirerek üretim süreçlerinde insan faktörünün optimizasyonunu artırabilir. Bu teknoloji sayesinde robotlar ve makineler insanları daha doğru anlayarak karmaşık görevlerde etkin bir şekilde destek olabilirler. Bununla birlikte Endüstri 5.0 için geliştirilen öneri sistemi teknolojisi, müşterilerin kişiselleştirme

taleplerine daha fazla odaklanarak insanların ve makinelerin iş birliğinden daha fazla fayda sağlanmasını mümkün kılabilir (Bathla & ark., 2023). Bu sistemler, üretim ve hizmet süreçlerinde kişiselleştirilmiş çözümler sunarak her bir müşterinin özgün ihtiyaçlarına en uygun yanıtları verebilirler. Böylece müşteri deneyimlerini zenginleştirerek daha verimli bir iş birliği ortamı oluşturabilirler. Etkinleştirici teknolojiler elbette bunlarla sınırlı kalmayacaktır. Endüstri 5.0'ın gelişimiyle birlikte bu teknolojiler sürekli olarak çoğalacak, çeşitlenecek ve daha fazla yenilikçi çözüm sunacaktır.

4. Endüstri 5.0'a Geçiş Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Endüstri 5.0, insan merkezli bir yaklaşımı benimseyerek dijitalleşmeyi yalnızca teknolojik bir dönüşüm olarak değerlendirmemekte aynı zamanda bu süreci sosyal adalet ve sürdürülebilirlik perspektifinden yeniden ele almaktadır. İnsan odaklı, sürdürülebilir ve dayanıklı bir üretim sistemi oluşturmayı hedefleyen bu yaklaşım, bireylerin ihtiyaçlarını merkeze alarak, teknolojiyi toplumsal fayda ve çevresel sorumluluk ilkeleri çerçevesinde kullanmayı teşvik etmektedir. Ancak bu dönüşüm süreci, birçok zorluğu da beraberinde getirmektedir. Bu zorluklar, sosyal heterojenlikten çevresel değerlerin ölçümüne, mevcut sistemlerle entegrasyondan beceri seviyelerindeki boşluklara kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

Endüstri 5.0'a geçiş sürecinde karşılaşılan en önemli zorluklardan biri sosyal heterojenliktir. Sosyal heterojenlik, aynı coğrafi alan içinde, farklı sosyal etkileşim kalıplarına sahip ve komşu gruplardan kısmen izole olmuş toplulukların varlığını ifade

etmektedir (Bell, 2021). Bu durum, özellikle teknolojinin benimsenmesi ve uyarlanması süreçlerinde önemli karmaşıklıklara neden olabilir. Dijital okuryazarlığı düşük olan bireyler ve topluluklar, Endüstri 5.0'ın temelini oluşturan insan-makine iş birliğine dayalı üretim modellerine uyum sağlamakta zorlanabilir. Bu uyum sorunu sadece bireysel düzeyde kalmayarak üretim sistemlerinin genel etkinliğini ve verimliliğini de olumsuz etkileyebilir. Dolayısıyla da Endüstri 5.0'ın vaat ettiği potansiyel faydaların tam anlamıyla gerçekleşmesini engelleyebilir. Dahası teknolojik dönüşüm süreçlerinde toplumun farklı kesimlerinde eşit olmayan ilerlemelere yol açarak üretim ekosisteminin genel dengesini de bozabilir. Bu bağlamda sosyal öngörülebilirliğini ve sürdürülebilirliğini sekteye uğratma potansiyeline sahip olup Endüstri 5.0'a geçiş sürecinde ciddi bir endişe kaynağı oluşturmaktadır.

Endüstri 5.0'a geçişte karşılaşılan önemli zorluklardan biri de bu yeni teknolojilerin mevcut sistemlere entegrasyonudur. Her ne kadar birçok endüstri Endüstri 4.0 kapsamında dijitalleşme, otomasyon ve veri analitiği gibi teknolojileri belirli ölçüde uygulamış olsa da sürdürülebilirlik ve insan merkezli yaklaşımları mevcut sistemlere entegre etmek oldukça zorlayıcı olabilir (Sanchez, Exposito & Aguilar, 2020). Siber-fiziksel sistemlerin entegrasyonu sırasında ağ altyapılarında ortaya çıkabilecek güvenlik zafiyetleri, Endüstri 5.0'ın uygulanmasında ciddi bir risk unsuru haline gelebilir (Tallat & ark., 2023). Bu sistemlerin karmaşık yapıları ve çoklu bağlantıları, onları siber saldırılara karşı daha savunmasız hale getireceğinden (Kim, Park & Lu, 2022) veri ihlalleri, operasyonel kesintiler ve diğer güvenlik açıkları, yalnızca sistemlerin etkinliğini

tehlikeye atmakla kalmaz, aynı zamanda entegrasyon süreçlerini yavaşlatarak üretim operasyonlarını aksatabilir. Ayrıca Endüstri 5.0'a geçiş, üretim süreçlerine sosyal ve çevresel sürdürülebilirliği entegre etmeyi hedeflediğinden teknik yeniliklerin yanı sıra organizasyonel yapıları, iş gücü becerilerini ve şirket kültürünü yeniden şekillendirmeyi de zorunlu kılmaktadır (Rajesh, 2023). Bununla birlikte bu dönüşüm, ulusal kültürün bu değişime ne kadar hazır olduğuna bağlı olarak farklı sonuçlar doğurabilir. Değişime hazır toplumlar, bu süreci daha başarılı bir şekilde tamamlarken hazır olmayanlar çeşitli zorluklarla karşılaşabilir. Özellikle uzun döneme odaklanan ülkelerde kısa vadeli başarıdan çok uzun vadeli kazanımlara öncelik verilmesi, çevresel kalitenin zamanla önemli ölçüde iyileşmesine katkı sağlayabilir (Tavlan Soydan, 2023). Dahası bu dönüşüm süreci uzun süreli planlama ve uygulama gerektirdiğinden oldukça yorucu bir hal alabilir. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde Endüstri 4.0 teknolojilerinin yaygın şekilde benimsenmesi henüz başlangıç aşamasında olduğundan Endüstri 5.0'a geçiş bu ülkelerde çok daha sancılı bir süreç olarak ortaya çıkabilir. Teknolojik altyapı eksiklikleri, dijital okuryazarlık düzeyindeki farklılıklar ve sınırlı finansal kaynaklar, bu dönüşümün uygulanabilirliğini daha da karmaşık hale getirerek süreci yavaşlatabilir.

Endüstri 5.0'a geçiş sürecinde karşılaşılan en büyük zorluklardan bir diğeri de yeterli beceriye sahip iş gücünün eksikliğidir. Yüksek teknolojik uzmanlık gerektiren bu süreçte nitelikli iş gücünün bulunması oldukça zorlaşmaktadır (Maisiri, Darwish & Van Dyk, 2019). Bu nedenle Endüstri 5.0'ın taleplerini karşılamak için liderlerin, yöneticilerin ve hat çalışanlarının hepsinin

kendi becerilerini ve yeteneklerini uyarlamaları ve yükseltmeleri gerekecektir (Mourtzis, Angelopoulos & Panopoulos, 2022). Endüstri 5.0'ın başarısı, yalnızca gelişmiş teknolojilerin benimsenmesiyle değil aynı zamanda bu teknolojilere uyum sağlayabilecek iş gücünün beceri düzeyleriyle de doğrudan ilişkilidir. Mevcut iş gücünün Endüstri 5.0'ın gereksinimlerine uygun becerilerle donatılması, eğitim süreçleri ve yeniden beceri kazandırma programlarını gerektiren bir süreçtir. Bu durum mevcut iş gücünün eğitimine yönelik büyük bir yatırım yapılmasını ve yeni iş gücünün işe alınarak Endüstri 5.0'ın insan-makine iş birliğine dayalı üretim sistemlerine entegre edilmesini kapsamaktadır (Ra & ark., 2019). Böyle bir dönüşüm, organizasyonel düzeyde önemli bir çaba ve zaman gerektirir. Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde nitelikli iş gücünün sağlanması daha da zorlaşabilir. Bu ülkelerde Endüstri 5.0'ın ihtiyaç duyduğu beceri seviyelerine sahip iş gücünün yetiştirilmesi, altyapı eksiklikleri ve eğitim sisteminin yetersizliği gibi etkenler nedeniyle daha karmaşık hale gelebilir. Bu durum Endüstri 5.0'a geçiş sürecini daha yavaş ve maliyetli kılabilir. Beceri eksikliklerinin giderilmemesi halinde ise üretim süreçlerinde verimlilik kayıpları, düşük iş gücü performansı ve uyumsuzluklar ortaya çıkabilir.

Endüstri 5.0, insan-makine iş birliğini artırarak üretim süreçlerini dönüştürmeyi vaat etse de veri güvenliği ve gizliliği konusunda önemli soru işaretleri barındırmaktadır. Bu yeni endüstriyel devrim, bağlantılı cihazlar ve sensörler aracılığıyla büyük miktarda veri üretilmesine olanak bu verilerin güvenliğiyle ilgili ciddi riskler de ortaya çıkmaktadır. Üretim süreçlerinin verimliliğini artırmak ve değişkenliği azaltmak amacıyla yapılan

veri analizi, veri ihlalleri, siber saldırılar ve güvenlik açıkları gibi önemli güvenlik sorunlarına yol açabilmektedir (Ferencz, Domokos & Kovacs, 2021). Bağlantılı cihazların sayısının arttığı bir ortamda siber saldırganlar bu cihazlardaki güvenlik açıklarını hedef alarak yetkisiz erişim sağlamaya çalışabilirler. Özellikle siber-fiziksel sistemlerin entegrasyonu ile verilerin gizliliği ve güvenliği daha karmaşık hale gelebilir. Bu sistemlerin çoklu bağlantıları ve büyük veri işleme kapasiteleri, siber saldırılara karşı daha fazla savunmasızlık yaratabilir. Gerçekleşecek saldırılar, bireylerin gizliliğini tehdit eden önemli bir sorun haline gelebilir ve hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ciddi sonuçlar doğurabilir. (Huang & ark., 2019). Örneğin bir veri ihlali sonucunda kişisel bilgilerin ifşa edilmesi, yalnızca bireylerin mahremiyetini ihlal etmekle kalmayarak işletmelerin itibarını da büyük ölçüde zedeleyebilir. Yaşanabilecek böyle bir durum, uzun vadeli finansal ve operasyonel zararlar doğurabilir.

Endüstri 5.0'a geçiş, robotik sistemler, yapay zeka, IoT ve veri analitiği gibi ileri düzey teknolojilere büyük yatırımlar yapmayı gerektirir. Bu teknolojilerin maliyetleri, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) için ciddi bir engel teşkil etmekte ve çoğu zaman bütçelerini aşan harcamalar doğurabilmektedir. Ayrıca bu tür yatırımların geri dönüş süreleri belirsiz olduğundan işletmelerin finansal planlamalarını zorlaştırmakta ve yatırım kararlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. KOBİ'lerin bu yüksek maliyetlerle başa çıkabilmek için dış kaynaklardan veya devlet teşviklerinden faydalanmaları gerekse de bu desteklerin her zaman yeterli olmaması, mali yükümlülüklerini artırmakta ve dönüşüm sürecini daha karmaşık hale getirmektedir. Ancak yine de

küresel ekonomik ekosistemde yenilikçilik, istihdam yaratma ve bölgesel kalkınma gibi kritik misyonları nedeniyle KOBİ'lerin Endüstri 5.0'a geçiş sürecine iştirakleri son derece önem arz etmektedir (Rame, Purwanto & Sudarno, 2024). KOBİ'lerin bu tür yatırımları karşılayabilmesi çoğunlukla dış kaynaklardan, devlet teşviklerinden veya ortaklıklar yoluyla sağlanan finansal desteklere dayanmaktadır. Ancak bu desteklerin varlığı bile dijitalleşme sürecini hızlandırmak için yeterli olmayabilir. Finansal belirsizlikler ve riskler KOBİ'lerin bu dönüşüm sürecine temkinli yaklaşmasına neden olabilir.

Son olarak düzenleyici zorluklar ve etik sorunlar, Endüstri 5.0'a geçiş sürecinde göz önünde bulundurulması gereken diğer önemli unsurlardır. Yeni teknolojilerin düzenlenmesi, mevcut düzenlemelere uyum sağlamakla kalmayıp gelecekteki değişikliklere de hazırlıklı olmayı gerektiren karmaşık bir süreçtir. Endüstri 5.0, yapay zeka, otonom sistemler ve siber-fiziksel sistemler gibi yeni teknolojileri içerdiğinden bu alanlarda etkili düzenleyici çerçevelerin oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Ancak bu düzenlemelerin geliştirilmesi, teknolojinin hızla ilerlemesi ve toplumun farklı kesimlerinin ihtiyaçlarının değişmesi nedeniyle zorlu bir görev haline gelebilir. Otomasyonun toplum üzerindeki etkileri ve iş kayıpları gibi etik sorunlar, özellikle iş gücü ve çalışanların ruh sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir (Fossen & Sorgner, 2022). Endüstri 5.0, çalışanları daha verimli hale getirmeyi amaçlasa da iş gücünün yerini alacak teknolojilere dair etik kaygılar, iş güvencesizliği ve iş kayıpları gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle şirketlerin teknolojilerin sürdürülebilir olmasını sağlamak için etik zorluklara dikkat etmeleri gerekmektedir

(Gallego & Kurer, 2022). Ayrıca şirketlerin çalışanların becerilerini geliştirmek, iş güvencesi sağlamak ve teknolojinin toplum üzerindeki uzun vadeli etkilerini dikkate almak gibi sorumluluklarının da bulunduğu unutulmamalıdır. Bu etik meselelerin göz ardı edilmesi, Endüstri 5.0'a geçiş sürecinde güven kaybına ve iş gücüyle ilgili ciddi sosyo-ekonomik sorunlara yol açabilir (Longo, Padovano & Umbrello, 2020).

5. Sonuç

Endüstri 5.0, insan odaklı, sürdürülebilir ve dayanıklı bir üretim sistemi hedefiyle teknolojik dönüşümü yalnızca ekonomik bir ilerleme aracı olarak görmenin ötesine geçerek sosyal adalet ve çevresel sorumluluk ilkelerini üretim süreçlerinin merkezine taşımaktadır. Bu yeni paradigma, insan ve makinelerin iş birliğini derinleştirerek kişiselleştirilmiş, esnek ve dinamik üretim süreçlerini mümkün kılmayı vaat etmektedir. Bu yaklaşımıyla endüstriyel ekosistemlerin daha çevik, verimli ve adaptif bir yapıya kavuşmasını hedeflemektedir. Endüstri 5.0'a geçiş sürecinde birçok ileri teknoloji bu dönüşümün temelini oluşturmaktadır. Federal öğrenme, veri gizliliğini korurken yapay zeka modellerini güçlendirmekte; IoT, cihazlar arasında gerçek zamanlı bağlantılar sağlayarak üretim süreçlerini optimize etmektedir. Blok zinciri teknolojisi, şeffaf ve güvenilir veri yönetimiyle süreçlerdeki güven sorunlarını çözmeyi desteklerken dijital ikizler, fiziksel varlıkların sanal kopyalarını oluşturarak üretim ve bakım süreçlerinde öngörülebilirliği artırmaktadır. Zeka interneti, sistemlerin daha sezgisel ve özerk hale gelmesini sağlarken, 6G teknolojisi neredeyse sıfır gecikmeyle kesintisiz bağlantılar sunarak endüstriyel uygulamalara hız ve

verimlilik kazandırmaktadır. İşbirlikçi robotlar, insanlarla uyumlu bir şekilde çalışarak karmaşık görevlerin üstesinden gelmekte, büyük veri analitiği, üretim süreçlerini daha etkin yönetmek için stratejik içgörüler sağlamaktadır. Son olarak, kuantum bilişim, özellikle karmaşık problem çözme ve optimizasyon alanlarında devrimsel bir potansiyel sunarak Endüstri 5.0'ın vizyonunu daha da ileri taşımaktadır. Ancak Endüstri 5.0'a geçiş süreci, bu teknolojilerin üretim sistemlerine entegrasyonuna yönelik çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu zorluklar sadece teknolojinin benimsenmesiyle sınırlı kalmayıp toplumsal eşitlik, dijital okuryazarlık, güvenlik, maliyetler ve etik gibi boyutları da kapsamaktadır.

Sosyal heterojenlik, Endüstri 5.0'a geçişteki en önemli zorluklardan biridir. Aynı coğrafi alanda farklı sosyal etkileşim kalıplarına sahip ve komşu gruplardan kısmen izole olmuş toplulukların varlığı, teknolojinin benimsenmesi ve uyarlanması süreçlerinde karmaşıklıklara yol açmaktadır. Düşük dijital okuryazarlığa sahip bireyler, insan-makine iş birliğine dayalı üretim modellerine uyum sağlamakta zorluk çekebilir. Bu uyum sorunu, yalnızca bireysel düzeyde kalmayıp, üretim sistemlerinin genel etkinliğini de olumsuz etkileyebilir. Dahası giderilememesi halinde sosyal eşitsizliklere yol açarak üretim ekosisteminin dengesini bile bozabilir. Bu nedenle Endüstri 5.0'a geçiş hızlanmadan önce toplumun farklı kesimlerinin dijital dönüşüme uyum ağlayabilmesini amaçlayan kapsamlı stratejilerin geliştirilmesi kritik bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda dezavantajlı gruplar için yerel dinamikleri dikkate alan dijital okuryazarlık eğitim programlarına önceliğin verilmesi ve teknolojiye erişimin kolaylaştırılması gibi

yaklaşımlar sosyal heterojenliği azaltabilir. Ayrıca düzenli anketlerle politika ve uygulamaların değerlendirilip güncellenmesi, kamu kampanyalarıyla teknolojiye yönelik farkındalığın artırılması, toplumsal kapsayıcılığı güçlendirerek dijital dönüşüm sürecinin başarıyla ilerlemesine katkıda bulunabilir.

Endüstri 5.0'a geçişte karşılaşılan bir diğer zorluk ise yeni teknolojilerin mevcut sistemlere entegrasyonudur. Birçok endüstri, Endüstri 4.0 kapsamında dijitalleşme ve otomasyon gibi teknolojileri uygulamış olsa da sürdürülebilirlik ve insan merkezli yaklaşımları üretim sistemlerine entegre etmek zorlayıcı olabilir. Özellikle siber-fiziksel sistemlerin entegrasyonu sırasında ortaya çıkabilecek güvenlik zafiyetleri, Endüstri 5.0'a geçişte ciddi riskler doğurabilir. Zira karmaşık sistem yapıları, üretim sistemlerini siber saldırılara karşı savunmasız hale getirerek veri ihlalleri ve operasyonel kesintilere yol açabilir. Ayrıca Endüstri 5.0'a geçiş, organizasyonel yapıları, iş gücü becerilerini ve şirket kültürünü yeniden şekillendirmeyi gerektirir. Bu süreç yüksek maliyetler ve uzun süreli planlama gerektirdiğinden zorlayıcı olabilir. Mevcut sistemlerin Endüstri 5.0'a uygun hale getirilmesi için kapsamlı bir dijital dönüşüm planı hazırlanmalıdır. Bu plan, mevcut altyapıların güçlü bir şekilde dijitalleşmesi ve sürdürülebilirlik ile insan merkezli yaklaşımların entegrasyonuna odaklanmalıdır. Sistem güvenliği, özellikle siber-fiziksel sistemlerin entegrasyonu sırasında ön planda tutulmalı, güvenlik protokollerinin güçlendirilmesi için siber güvenlik uzmanlarıyla iş birliği yapılmalıdır. Bununla birlikte eğitim ve beceri geliştirme de entegrasyon sürecinde kritik bir rol oynayabilir. Bu bağlamda iş gücünün dijital becerilerini artırmak amacıyla sürekli eğitim programları ve yeniden beceri kazandırma

faaliyetleri düzenlenerek entegrasyon sürecinin zorlukları azaltılabilir. Nitekim çalışanların insan-makine iş birliğine dayalı yeni üretim sistemlerine entegrasyonu için liderlik ve değişim yönetimi becerilerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.

Endüstri 5.0'a geçiş sürecinde veri güvenliği ve gizliliği, modern üretim sistemlerinin sürdürülebilirliği ve etkinliği açısından son derece önem bir konudur. Bu yeni üretim paradigmasında bağlantılı cihazlar ve IoT gibi ileri teknolojiler aracılığıyla büyük miktarda veri üretilmekte ve bu verilerin güvenliği hem bireylerin hem de organizasyonların korunmasında hayati bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda şifreleme, güvenlik duvarları, iki faktörlü kimlik doğrulama ve ağ izleme gibi gelişmiş güvenlik önlemleri, verilerin yetkisiz erişimlerden korunmasını sağlamak için zorunlu hale gelmektedir. Bu nedenle blockchain teknolojisi, veri şeffaflığını ve güvenliğini artırarak veri akışlarının izlenebilir ve güvenli olmasını sağlayan yenilikçi bir çözüm olarak üretim sistemlerine hızla entegre edilmelidir. Bununla birlikte işletmeler küresel veri koruma yasalarına ve düzenlemelerine uyum sağlayarak veri toplama, saklama ve kullanma süreçlerini yasal çerçeveler içinde gerçekleştirirken, aynı zamanda etik veri yönetimi ilkelerine de dikkat etmelidir. Veri erişim izinlerinin yalnızca yetkili kişilere verilmesi, izleme ve denetim sistemlerinin kurulması, veri akışları ve erişimlerinin sürekli olarak takip edilmesini sağlayarak güvenlik açıklarını minimize edecektir. Bu önlemler, veri güvenliğinin sağlanmasına önemli katkılarda bulunarak Endüstri 5.0'a geçiş sürecini daha güvenli ve verimli hale getirecektir.

Endüstri 5.0'a geçiş, robotik sistemler, yapay zeka ve veri analitiği gibi ileri düzey teknolojilere büyük yatırımlar gerektirir. Bu

teknolojilerin maliyetleri, özellikle KOBİ'ler için ciddi bir engel teşkil edebilir. KOBİ'lerin bu yüksek maliyetlerle başa çıkabilmesi için dış kaynaklardan veya devlet teşviklerinden faydalanmaları gerekebilir. Teknoloji yatırımlarının geri dönüşümü uzun bir süre gerektirse de iş süreçlerinde verimliliği artıracak ve maliyetleri düşürebilecek dijital çözümler, KOBİ'lerin finansman yükümlülüklerini yönetmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca bulut bilişim ve açık kaynaklı yazılımlar gibi maliyetleri düşüren alternatifler, firmaların teknolojiye erişimini kolaylaştırarak mali yüklerini azaltabilir. Bununla birlikte modüler ve ölçeklenebilir sistemlerin kullanılması, başlangıçta düşük yatırımlarla uygulamaya konulup zamanla genişletilmesine olanak tanırken, mevcut altyapının modernizasyonu ve kademeli entegrasyon da büyük ölçekli yatırımlara gerek kalmadan geçiş sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlayabilir. İşletmelerin maliyet verimliliği sağlamak için stratejik ortaklıklar ve iş birlikleri geliştirmeleri de yatırımlarını daha sürdürülebilir hale getirerek Endüstri 5.0'a geçiş sürecinde karşılaştıkları mali zorlukları aşmalarını destekleyebilir.

Endüstri 5.0'a geçiş süreci halen devam etmekte olup bu dönüşümün dinamik bir yapıya sahip olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu durum etkinleştirici teknolojilerdeki gelişmelerin yanı sıra karşılaşılan zorlukların da çeşitlenebileceği anlamına gelmektedir. Bu nedenle gelecekteki çalışmaların Endüstri 5.0'ın evrilen teknolojik ve toplumsal ihtiyaçlarına göre esnek ve adaptif bir yaklaşım benimsemesi önem arz etmektedir. Özellikle yeni teknolojilerin hızlı bir şekilde gelişmesi, bu teknolojilerin üretim sistemlerine entegrasyonunu daha da karmaşıklaştırabilir, bu nedenle araştırmaların sürekli olarak bu değişimleri izleyerek en

güncel teknolojilerin uygulanabilirliğini ve etkilerini değerlendirmesi gerekmektedir. Ayrıca Endüstri 5.0'ın toplumsal etkilerinin daha iyi anlaşılması adına iş gücü beceri gelişimi, sosyal eşitsizlik ve etik sorunlar gibi toplumsal boyutlarda daha kapsamlı analizler yapılmalıdır. Gelecek araştırmalarda bu dönüşümün iş gücü üzerindeki etkileri, iş güvencesizliği ve çalışanların psikolojik sağlığı gibi konulara dair derinlemesine çalışmalar yapılması önerilmektedir. Entegrasyon süreçlerindeki zorluklara yönelik de siber güvenlik tehditlerine karşı daha gelişmiş risk yönetimi stratejileri ve güvenlik protokollerinin incelenmesi gerekmektedir. Endüstri 5.0'a geçişin sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale gelmesi adına çevresel etkiler ve kaynak verimliliği konularında daha fazla araştırma yapılmalı, yeni teknolojilerin çevresel sorumlulukla entegrasyonu incelenmelidir.

KAYNAKÇA

Aceta, C., Fernández, I., & Soroa, A. (2022). KIDE4I: A generic semantics-based task-oriented dialogue system for human-machine interaction in industry 5.0. *Applied Sciences*, *12* (3), 1192. https://doi.org/10.3390/app12031192

Ahmed, I., Hossain, N. U. I., Fazio, S. A., Lezzi, M., & Islam, M. S. (2024). A decision support model for assessing and prioritization of industry 5.0 cybersecurity challenges. *Sustainable Manufacturing and Service Economics*, *3*, 100018. https://doi.org/10.1016/j.smse.2024.100018

Alcaraz, C., & Lopez, J. (2023). Protecting digital twin networks for 6G-enabled industry 5.0 ecosystems. *IEEE Network*, *37*(2), 302-308. https://doi.org/10.1109/MNET.004.2200529

Arkouli, Z., Michalos, G., & Makris, S. (2022). On the selection of ergonomics evaluation methods for human centric manufacturing tasks. *Procedia CIRP*, *107*, 89-94. https://doi.org/10.1016/j.procir.2022.04.015

Bathla, G., Singh, P., Kumar, S., Verma, M., Garg, D., & Kotecha, K. (2023). Recop: fine-grained opinions and sentiments-based recommender system for industry 5.0. *Soft Computing*, 1-10. https://doi.org/10.1007/s00500-021-06590-8

Bell, E. (2021). Deserving to whom? Investigating heterogeneity in the impact of social constructions of target populations on support for affirmative action. *Policy Studies Journal*, *49* (1), 268-299. https://doi.org/10.1111/psj.12347

Breque, M., De Nul, L., & Petridis, A. (2021) *Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient European industry.* (First edition). Brussels: European Commission https://doi.org/10.2777/308407

Chen, X., Liu, S., Zhu, W., & Li, Q. (2020). Transition to the intelligent services ecosystem: Integration of block chain and

Internet of Things in supply chain management. *2020 IEEE International Conference on Artificial Intelligence and Computer Applications (ICAICA),* 27-29 June, Dalian, 1166-1170). https://doi.org/10.1109/ICAICA50127.2020.9182523

Corallo, A., Lazoi, M., Lezzi, M., & Luperto, A. (2022). Cybersecurity awareness in the context of the Industrial Internet of Things: A systematic literature review. *Computers in Industry*, *137*, 103614. https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103614

Cotta, W. A. A., Lopes, S. I., & Vassallo, R. F. (2023). Towards the cognitive factory in industry 5.0: From Concept to implementation. *Smart Cities*, *6* (4), 1901-1921. https://doi.org/10.3390/smartcities6040088

Demir, K. A., Döven, G., & Sezen, B. (2019). Industry 5.0 and human-robot co-working. *Procedia computer science*, *158*, 688-695. https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.104

Dmitrieva, E., Balmiki, V., Lakhanpal, S., Lavanya, G., & Bhandari, P. (2024). AI Evolution in Industry 4.0 and Industry 5.0: An Experimental Comparative Assessment. *International Conference on Recent Trends in Biomedical Sciences.* 6-7 October, Punjab, 01069. https://doi.org/10.1051/bioconf/20248601069

Ferencz, K., Domokos, J., & Kovacs, L. (2021, May). Review of industry 4.0 security challenges. *2021 IEEE 15th international symposium on applied computational intelligence and informatics.* 19-21 May, Timisoara, 245-248. https://doi.org/10.1109/SACI51354.2021.9465613

Fossen, F. M., & Sorgner, A. (2022). New digital technologies and heterogeneous wage and employment dynamics in the United States: Evidence from individual-level data. *Technological Forecasting and Social Change*, *175*, 121381. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121381

Gallego, A., & Kurer, T. (2022). Automation, digitalization, and artificial intelligence in the workplace: implications for political

behavior. *Annual Review of Political Science, 25* (1), 463-484. https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-051120-104535

Güdek, B. (2023). Endüstriyel dönüşüm ve endüstri 5.0. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *16*(4), 1129-1142. https://doi.org/10.25287/ohuiibf.1331731

Huang, J., Kong, L., Chen, G., Wu, M. Y., Liu, X., & Zeng, P. (2019). Towards secure industrial IoT: Blockchain system with credit-based consensus mechanism. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, *15*(6), 3680-3689. https://doi.org/10.1109/TII.2019.2903342

Kim, S., Park, K. J., & Lu, C. (2022). A survey on network security for cyber–physical systems: From threats to resilient design. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*, *24*(3), 1534-1573. https://doi.org/10.1109/COMST.2022.3187531

Leng, J., Sha, W., Wang, B., Zheng, P., Zhuang, C., Liu, Q., ... & Wang, L. (2022). Industry 5.0: Prospect and retrospect. *Journal of Manufacturing Systems*, *65*, 279-295. https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.09.017

Leng, J., Zhong, Y., Lin, Z., Xu, K., Mourtzis, D., Zhou, X., ... & Shen, W. (2023). Towards resilience in Industry 5.0: A decentralized autonomous manufacturing paradigm. *Journal of Manufacturing Systems*, *71*, 95-114. https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2023.08.023

Longo, F., Padovano, A., & Umbrello, S. (2020). Value-oriented and ethical technology engineering in industry 5.0: A human-centric perspective for the design of the factory of the future. *Applied Sciences*, *10*(12), 4182. https://doi.org/10.3390/app10124182

Maddikunta, P. K. R., Pham, Q. V., Prabadevi, B., Deepa, N., Dev, K., Gadekallu, T. R., ... & Liyanage, M. (2022). Industry 5.0: A survey on enabling technologies and potential applications. *Journal*

of industrial information integration, *26*, 100257. https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100257

Maisiri, W., Darwish, H., & Van Dyk, L. (2019). An investigation of industry 4.0 skills requirements. *South African Journal of Industrial Engineering*, *30*(3), 90-105.

Mourtzis, D., Angelopoulos, J., & Panopoulos, N. (2022). A Literature Review of the Challenges and Opportunities of the Transition from Industry 4.0 to Society 5.0. *Energies*, *15*(17), 6276. https://doi.org/10.3390/en15176276

Mulongo, N.Y. (2024). Industry 5.0 a Novel Technological Concept. *2024 International Conference on Smart Applications, Communications and Networking (SmartNets),* 28-30 May, Harrisonburg, 1-6. https://doi.org/10.1109/SmartNets61466.2024.10577684

Nguyen, D. C., Ding, M., Pathirana, P. N., Seneviratne, A., Li, J., Niyato, D., & Poor, H. V. (2021). Federated learning for industrial internet of things in future industries. *IEEE Wireless Communications*, *28*(6), 192-199. https://doi.org/10.1109/MWC.001.2100102

Pokhrel, S. R., & Singh, S. (2021). Compound TCP performance for industry 4.0 WiFi: A cognitive federated learning approach. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, *17*(3), 2143-2151. https://doi.org/10.1109/TII.2020.2985033

Pupa, A., Van Dijk, W., Brekelmans, C., & Secchi, C. (2022). A resilient and effective task scheduling approach for industrial human-robot collaboration. *Sensors*, *22*(13), 4901. https://doi.org/10.3390/s22134901

Ra, S., Shrestha, U., Khatiwada, S., Yoon, S. W., & Kwon, K. (2019). The rise of technology and impact on skills. *International Journal of Training Research*, *17*(sup1), 26-40. https://doi.org/10.1080/14480220.2019.1629727

Rahman, M. M., Khatun, F., Jahan, I., Devnath, R., & Bhuiyan, M. A. A. (2024). Cobotics: The Evolving Roles and Prospects of Next-Generation Collaborative Robots in Industry 5.0. *Journal of Robotics*, *2024*(1), 2918089. https://doi.org/10.1155/2024/2918089

Raja Santhi, A., & Muthuswamy, P. (2023). Industry 5.0 or industry 4.0 S? Introduction to industry 4.0 and a peek into the prospective industry 5.0 technologies. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)*, *17*(2), 947-979. https://doi.org/10.1007/s12008-023-01217-8

Rajesh, R. (2023). Industry 5.0: analyzing the challenges in implementation using grey influence analysis. *Journal of Enterprise Information Management*, *36*(5), 1349-1371. https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2023-0121

Rame, R., Purwanto, P., & Sudarno, S. (2024). Industry 5.0 and sustainability: An overview of emerging trends and challenges for a green future. *Innovation and Green Development*, *3*(4), 100173. https://doi.org/10.1016/j.igd.2024.100173

Sanchez, M., Exposito, E. & Aguilar, J. (2020), Industry 4.0: survey from a system integration perspective, *International Journal of Computer Integrated Manufacturing,* 33 (10-11), 1017-1041. https://doi.org/10.1080/0951192X.2020.1775295

Shukla, P., & Singh, S. (2023). Industry 5.0 and digital innovations: antecedents to sustainable business model. Aarti Saini & Vikas Garg (Ed), In *Transformation for sustainable business and management practices: Exploring the spectrum of industry 5.0* (pp. 17-29). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/978-1-80262-277-520231003

Soori, M., Arezoo, B., & Dastres, R. (2023). Digital twin for smart manufacturing, A review. *Sustainable Manufacturing and Service Economics*, 100017. https://doi.org/10.1016/j.smse.2023.100017

Tallat, R., Hawbani, A., Wang, X., Al-Dubai, A., Zhao, L., Liu, Z., ... & Alsamhi, S. H. (2023). Navigating industry 5.0: A survey of key enabling technologies, trends, challenges, and opportunities. *IEEE Communications Surveys & Tutorials*. https://doi.org/10.1109/COMST.2023.3329472

Tavlan Soydan, N. (2023) Ulusal Kültür ve Sürdürülebilir Rekabetçilik İlişkisi. Mustafa Zuhal (Ed.), *Yerelden Küresele Farklı Boyutlarıyla Enerji Ekonomisi* içinde (s.108-139). Bursa: Ekin Yayınları.

Turner, C., Oyekan, J., Garn, W., Duggan, C., & Abdou, K. (2022). Industry 5.0 and the circular economy: Utilizing LCA with intelligent products. *Sustainability*, *14*(22), 14847. https://doi.org/10.3390/su142214847

Wang, J., Xu, C., Zhang, J., & Zhong, R. (2022). Big data analytics for intelligent manufacturing systems: A review. *Journal of Manufacturing Systems*, *62*, 738-752. https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.03.005

Xu, X., Lu, Y., Vogel-Heuser, B., & Wang, L. (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception. *Journal of manufacturing systems*, *61*, 530-535. https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006

BÖLÜM XXX

Covid 19 Salgınının Lojistik İşletmeleri İçin Altman Z Skor Modeli Kullanılarak Finansal Başarısızlık Risk Analizi

Damla EKER[1]
Hüseyin BALCI[2]

Giriş

Altman Z Skoru, bir şirketin borç veya iflas riskinin tahmin edilmesine aynı zamanda şirketin finansal performansının genel bir değerlendirmesini yapmasına da yardımcı olan analitik araçtır. Finansal rasyolar, nakit akımları ve borç yapısı gibi faktörleri dikkate alır ve bu faktörlerin bir bütün olarak şirketin finansal durumunu yansıtmasına olanak tanır. Finansal yöneticiler tarafından sıklıkla kullanılır. Bu skor, şirketin finansal durumuna ait farklı göstergeleri analiz ederken 0 ile 1 arasında bir skala kullanır. Eğer skor 1'den düşükse, şirketin iflas riski artmıştır ve düşük skor, şirketin borç yapısının sağlıklı olmadığını gösterir. Ayrıca bir

[1] Öğr. Gör. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Araklı Ali Cevat Özyurt MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Trabzon, Türkiye, **Orcid:** 0000-0002-9601-3249, damlaeker@ktu.edu.tr
[2] **Sorumlu Yazar / Corresponding Author:** Öğr. Gör. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Araklı Ali Cevat Özyurt MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Trabzon, Türkiye, **Orcid:** 0000-0002-9135-3551, huseyinbalci@ktu.edu.tr

şirketin Altman Z Skoru düşerse, bu şirketin finansal performansının düştüğünü gösterir ve şirket yöneticilerinin dikkatli bir şekilde finansal durumunu izlemesi ve gerekli tedbirleri alması gerektiği anlaşılır.

Konu ile alakalı olarak literatür incelendiğinde Altman (1968) Bu makale, Altman Z skorunun temelini oluşturan çalışmadır ve finansal oranlar ve ayrımcı analiz kullanarak şirket iflasını tahmin etmek için bir model sunmaktadır. Zavgren (1985), Altman Z skoru modelinin Amerikan endüstriyel şirketlerin iflas riskini değerlendirmedeki etkinliğini incelemektedir. Logistic regresyon analizi kullanarak, modelin başarısını değerlendiriyor. Gu (2008), çalışmasında yine aynı yöntem ile çok değişkenli ayırım analizlerini kullanarak ABD'de restoran sektöründeki firmaların iflas ihtimallerini araştırmıştır. Miller (2009), Z skor yöntemini kullanarak ABD'de üretim dışı şirketlerin iflas etme oranları test edilmiştir belli oranlar ortaya konulmuştur. Chen (2012), Altman Z skoru modelinin Çin inşaat sektöründe iflas tahmini için etkinliğini araştırmaktadır. Modelin diğer yöntemlerle karşılaştırılması ve performansının analizi sunulmaktadır. Yıldız (2014), BIST 100 endeksinde yer alan 35 firmanın finansal verilere dayalı olarak derecelendirmesi Altman Z skor modeli ve kurumsal yönetim endeksi kullanılarak yatırım yapılabilir olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmaktadır. Kulalı (2016), çalışmasında 2000-2013 yıllarında Borsa İstanbul'da faaliyette olup iflas etmiş şirketlerin verileri Altman Z Skor yöntemi kullanarak tahminlerde bulunulmuştur. Kürklü ve Türk (2017), yapmış oldukları çalışmada 2014-2016 yılları arası BİST'te yer alan 7 farklı sektörün finansal başarısızlık düzeyleri Z-Skor ve S-Skor modelleri ile ölçülerek finansal başarısızlık düzeyleri oransal olarak ortaya konulmuştur. Aksoy ve Kandil (2018), Altman Z Skor yöntemi kullanarak Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren ticari bankaların 2012-2016 döneminde finansal risk düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Kumar ve Kumar (2019), Altman Z skorunun Hindistan'da şirket iflası tahmini için kullanılabilirliğini araştırmaktadır. Hindistan örneği üzerinden modelin etkinliği ve doğruluğu değerlendirilmektedir. Platas-López

(2020), Altman Z skoru ve varyantlarının İspanya örneği üzerinden kritik bir analizini sunmaktadır. Modelin İspanya'daki şirket iflas riski tahminindeki etkinliğini değerlendirmektedir.

Tüm bunlara ilave olarak Covid -19 salgın ilişkisi üzerine Gülençer ve Hazar (2020), Altman Z Skor yöntemi kullanılarak Covid-19 pandemi sürecinde Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren ilaç firmalarının finansal verileri analiz edilerek başarı seviyeleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Chen (2020), COVID-19 salgını sırasında Altman Z skor modelinin şirketlerin finansal sıkıntılarını tahmin etmedeki uygulanabilirliğini araştırmaktadır. Salgının finansal risklere olan etkisini değerlendirmek için modeli kullanmaktadır. Shahriar vd (2021), Bu çalışma, Altman Z skorunun Malezya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde finansal sıkıntıları tahmin etmek için kullanılabilirliğini araştırmaktadır. Dikmen (2021), Türk şirketlerinin COVID-19 salgını sırasındaki finansal sıkıntılarını tahmin etmek için Altman Z skor modelini kullanarak entegre bir yaklaşım sunmakta ve kurmuş olduğu modeli, diğer finansal oranlar ve makroekonomik değişkenlerle birleştirerek analiz etmektedir. Săcărin (2021), COVID-19 pandemisi sırasında Romanya şirketlerinin finansal sıkıntılarını değerlendirmek için Altman Z skor modelini kullanmakta ve pandeminin şirketlerin mali durumları üzerindeki etkisini analiz etmektedir. Boubaker (2021), COVID-19 krizinin şirket iflas riski üzerindeki etkisini araştırmakta ve finansal oranlar ile Altman Z skor modelini kullanarak krizin şirketlerin finansal durumunu nasıl etkilediğini ve iflas riskini artırdığını analiz etmektedir. Supitriyani vd. (2021), Altman Z Skor kullanılarak Endonezya Borsasında işlem gören taşımacılık sektör işletmelerinin Covid-19 sonrası finansal başarısızlıklarını ölçmek amacı ile kullanılmıştır. Çelik ve Dursun (2021), BIST100 endeksinde faaliyet gösteren Tekstil, Giyim Eşyası ve Deri İmalat Sanayi Sektörü firmalarının 2017-2018-2019 yıllarına ait finansal verileri kullanılarak iflas etme olasılıklarının tahmin edilmeye çalışılmıştır. Kendirli ve Çıtak (2022), Altman Z Skor Modelini uygulayarak BİST'te faaliyet gösteren Orman, Kağıt ve Basım firmaları üzerinde finansal başarısızlık oranları tahmin edilmeye çalışılmıştır.

Tüm bu çalışmalar hem Altman Z Skor modeli kullanımı hem de COVID-19 salgını sırasında lojistik işletmelerinin finansal başarısızlık risk analizi için nasıl kullanılabileceğini ele almaktadır. Bu çalışmalar, krizin etkilerini ve modelin uygulanabilirliğini değerlendirmek için farklı sektörlerde ve ülkelerde yapılmıştır. Tüm bu çalışmaların değerlendirilmesi neticesinde yapılmış olan çalışma kapsam olarak diğerlerinden farklılaşmaktadır.

1. Covid 19'un Lojistik Şirketlerin Finansal Başarısına Etkisi

Finansal başarı, bir işletmenin ekonomik performansının ölçülmesi ve stratejik hedeflerine ulaşma düzeyinin değerlendirilmesidir. Bu kavram, gelir, kârlılık, nakit akışı, maliyet yapısı ve varlık yönetimi gibi ölçütlerin yanı sıra sürdürülebilirlik ve değer yaratma gibi uzun vadeli hedeflere ulaşma kapasitesini de içerir (Brigham & Ehrhardt, 2019). Finansal başarı, işletmenin sadece günlük operasyonlarını sürdürmesini değil, aynı zamanda piyasa koşullarındaki değişimlere uyum sağlayarak rekabet gücünü korumasını ve artırmasını sağlar. Bu nedenle, finansal başarı; yatırımcı güvenini inşa etmek, finansal kaynaklara erişimi kolaylaştırmak ve stratejik büyüme için gerekli olan altyapıyı desteklemek gibi önemli işlevlere sahiptir.

Lojistik sektörü, finansal başarı açısından kritik bir öneme sahiptir. Sektör, küresel ticaretin bel kemiği olması nedeniyle ekonomik dalgalanmalardan hızlı bir şekilde etkilenir. COVID-19 pandemisi bu açıdan benzersiz bir test ortamı sunmuş, lojistik şirketlerinin operasyonel verimliliklerini, esnekliklerini ve finansal dayanıklılıklarını yeniden değerlendirmelerine neden olmuştur (UNCTAD, 2021).

Tüm bu bilgiler ışığında Covid-19 pandemisi, dünya genelinde ekonomik, sosyal ve işletmeler açısından önemli bir etkiye sahiptir. Lojistik sektörü de diğer tüm sektörlerde olduğu gibi alışılmışın dışında farklı durum ve olgularla karşı karşıya kalmıştır. pandemi sürecinde lojistik sektörü büyük bir talep artışına ve değişen ihtiyaçların farklı dağılımına maruz kalmıştır. Birçok lojistik

şirketi, evden çalışma ve evde kalma gibi önlemlerin artmasına bağlı olarak, online alışveriş taleplerinin hızla artmasından faydalandı. Bununla birlikte, pandemi sırasında tedarik zincirlerindeki kısıtlamalar ve ülkeler arası seyahat kısıtlamaları, lojistik şirketlerin ürünlerin teslimatını zorlaştırdı. Finansal başarı açısından, lojistik şirketlerinin bazıları pandemi sırasında ciddi bir artış gösterirken, diğerleri daralma eğiliminde oldu. Örneğin, e-ticaret platformlarının taleplerini karşılamaya çalışan lojistik şirketleri, pandemi sırasında ciddi bir artış gösterirken, perakende ve turizm sektörlerindeki düşüş nedeniyle ciddi bir daralmaya uğrayan lojistik şirketleri oldu.

Bu bağlamda Covid-19 pandemisi lojistik şirketlerin finansal başarısını doğrudan etkileyen birçok faktör etkili olmuştur. Aşağıda maddeler halinde Covid-19 pandemisi sürecinde lojistik şirketlerin finansal başarısını etkileyen faktörler özetlenmeye çalışılmıştır:

Talep Artışı ve E-Ticaretin Hızlı Yükselişi: COVID-19 pandemisi, küresel ölçekte tüketici alışkanlıklarında önemli değişikliklere yol açmıştır. Karantina önlemleri ve sosyal mesafe kuralları, çevrimiçi alışverişe olan talebi artırmış, e-ticaret platformlarının büyümesini hızlandırmıştır. Örneğin, 2020 yılında e-ticaret satışlarının küresel ölçekte %27 oranında büyüme gösterdiği ve bu durumun lojistik şirketlerinin iş hacmini önemli ölçüde artırdığı rapor edilmiştir (UNCTAD, 2021). Bu artış, lojistik sektöründe yeni teknolojilerin benimsenmesini hızlandırmış, robotik otomasyon ve yapay zeka tabanlı yönetim sistemlerinin kullanımını yaygınlaştırmıştır (EY, 2023).

Talep artışı, lojistik şirketleri için yeni fırsatlar yaratmış olsa da, bu durum aynı zamanda mevcut altyapının sınırlarını zorlamış, operasyonel verimlilikte aksamalara neden olmuştur. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler, yüksek talep karşısında kapasite artırma konusunda zorluk yaşamıştır (Deloitte, 2021).

Küresel Tedarik Zinciri Aksaklıkları: Pandemi sürecinde küresel tedarik zincirlerinde yaşanan aksaklıklar, lojistik sektörünü finansal açıdan ciddi şekilde etkilemiştir. Örneğin, Çin'deki üretim merkezlerinin kapatılması ve Asya-Pasifik bölgesindeki deniz

taşımacılığı rotalarının kısıtlanması, lojistik maliyetlerin artmasına ve teslimat sürelerinin uzamasına yol açmıştır. Konteyner taşımacılığında %350'ye varan fiyat artışları, sektör genelinde maliyet yönetimini zorlaştırmıştır (IFC, 2021).

Bu bağlamda, tedarik zincirlerinde yaşanan aksaklıklar yalnızca lojistik şirketlerini değil, aynı zamanda üretici ve perakendeci firmaları da etkilemiş, global ticaretin büyük ölçüde yavaşlamasına neden olmuştur (OECD, 2020). Bu durum, lojistik şirketlerinin daha esnek ve dayanıklı tedarik zinciri çözümlerine yatırım yapmasını gerektirmiştir.

Operasyonel Zorluklar ve Çalışan Sağlığı: Pandemi döneminde lojistik şirketleri, operasyonel süreçlerini yeniden yapılandırmak zorunda kalmıştır. Özellikle çalışan sağlığını koruma, hijyen standartlarını uygulama ve sosyal mesafe kurallarını gözetme gibi faktörler, iş süreçlerini karmaşıklaştırmış ve maliyetleri artırmıştır. Karantina önlemleri nedeniyle çalışan sayısındaki azalma, teslimat sürelerini olumsuz etkileyerek müşteri memnuniyetinde düşüşlere yol açmıştır (OECD, 2020).

İşletme Maliyetlerinin Yükselişi: Pandemi sırasında lojistik şirketlerinin karşılaştığı maliyet artışlarının önemli bir kısmı, yeni sağlık protokollerine ve tedarik zincirindeki bozulmalara bağlı olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle hijyen ürünleri, kişisel koruyucu ekipman ve ek personel giderleri, operasyonel maliyetleri %20-30 oranında artırmıştır (Deloitte, 2021).

Burada ifade edilen faktörler lojistik şirketlerin finansal başarısını olumsuz etkileyen başlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır. COVID-19 pandemisi, finansal başarı üzerinde ciddi bir olumsuz etki yaratmıştır. Özellikle lojistik şirketleri, pandemi sürecinde büyük bir darboğaz yaşadı. Belli sektörlerde talebin azalması, belli sektörlerde ise tam tersine aşırı talep artışı tedarik zincirindeki aksaklıklara neden olmasına tüm bunlarla birlikte devlet kısıtlamaları gibi faktörlerin ortaya çıkması lojistik şirketlerinin finansal performansını negatif yönde etkilemiştir.

Diğer taraftan, lojistik şirketlerinin bu zorlu süreçte de finansal başarı sağlamaya devam etmelerine yardımcı olabilecek faktörler de bulunmaktadır.

Dijitalleşme ve Teknolojik Adaptasyon: COVID-19'un yarattığı zorluklara rağmen, dijital dönüşüm lojistik sektörü için önemli bir fırsat alanı olarak öne çıkmıştır. Robotik süreç otomasyonu, yapay zeka tabanlı tedarik zinciri yönetimi ve blokzincir teknolojileri gibi yenilikçi çözümler, şirketlerin operasyonel verimliliğini artırmasına olanak tanımıştır (EY, 2023).

Yeni İş Modelleri ve İş Birlikleri: Pandemi sürecinde lojistik şirketleri, özellikle bölgesel tedarik zincirlerini güçlendirmek için iş birliği ve ortaklıklar geliştirmiştir. Örneğin, Avrupa ve Asya-Pasifik bölgelerinde yerel tedarik ağlarının oluşturulması, işletme maliyetlerini azaltırken teslimat sürelerini optimize etmiştir (UNCTAD, 2021).

Kârlılık ve Fiyatlama Stratejileri: Artan talep ve azalan arz koşulları, lojistik şirketlerinin fiyatlama stratejilerini yeniden değerlendirmesine olanak tanımıştır. Ancak bu durum, sektördeki kârlılığı artırmış olmasına rağmen, uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından bazı zorlukları da beraberinde getirmiştir (OECD, 2020).

COVID-19'un lojistik sektörü üzerindeki etkileri, sektörün dayanıklılık ve esneklik konularındaki eksiklerini gözler önüne sermiştir. Gelecekte lojistik şirketlerinin başarılı olabilmesi için aşağıdaki stratejilere öncelik verilmesi önerilebilmektedir:

Tedarik Zinciri Esnekliği: Lojistik şirketleri, küresel risklere karşı daha dirençli olmak için bölgesel üretim merkezlerini ve alternatif tedarik rotalarını geliştirmelidir.

Sürdürülebilirlik Odaklı Stratejiler: Çevresel sürdürülebilirliği artırmaya yönelik yatırımlar, şirketlerin hem maliyet avantajı sağlamasına hem de kurumsal itibarı artırmasına yardımcı olacaktır.

Teknolojik İnovasyon: Dijital altyapıya yapılan yatırımlar, müşteri deneyimini iyileştirecek ve operasyonel süreçlerdeki verimliliği artıracaktır.

Bu bağlamda COVID-19 pandemisi, lojistik sektöründe derin ve kapsamlı etkiler yaratarak sektörün finansal başarı dinamiklerini yeniden şekillendirmiştir. Pandeminin başlarında yaşanan küresel kısıtlamalar ve tedarik zincirlerindeki aksaklıklar, lojistik şirketlerinin operasyonel kapasitelerini ve mali yapılarını zorlamış; işletme maliyetlerini artırmış ve teslimat sürelerini olumsuz yönde etkilemiştir. Bununla birlikte, çevrimiçi alışverişteki patlama, e-ticaret odaklı lojistik operasyonlarında ciddi bir talep artışını beraberinde getirerek sektörde yeni fırsatlar yaratmıştır.

Bu süreçte dijital dönüşüm ve yenilikçi teknolojilerin kullanımı, lojistik şirketlerinin verimliliklerini artırmalarına ve zorluklara daha etkin bir şekilde yanıt vermelerine olanak sağlamıştır. Özellikle robotik süreç otomasyonu, yapay zeka tabanlı tedarik zinciri yönetimi ve blokzincir teknolojileri, pandemi koşullarına uyum sağlamada kritik bir rol oynamıştır. Aynı zamanda, şirketlerin dayanıklılığını artıran iş birliği ve ortaklıklar, uluslararası operasyonları kolaylaştırmış ve finansal başarıyı desteklemiştir.

Pandemi sürecinde lojistik sektörünün karşı karşıya kaldığı zorluklar, sektörün yapısal dönüşümünü hızlandırırken esneklik ve sürdürülebilirlik konularında yeni yaklaşımları da gündeme getirmiştir. Lojistik şirketlerinin finansal başarılarını sürdürmek ve geliştirmek için tedarik zinciri esnekliği, sürdürülebilir iş modelleri ve teknolojik inovasyonlara öncelik vermesi gerekmektedir. Bu stratejik yaklaşımlar, şirketlerin pandemi sonrası dönemde rekabet avantajını artırmasına ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacaktır.

Sonuç olarak, COVID-19, lojistik sektörünü büyük bir stres testiyle karşı karşıya bırakmış ancak aynı zamanda sektörün yenilikçi kapasitesini ve adaptasyon yeteneğini de ortaya koymuştur. Gelecekte, sektörün bu deneyimden edindiği dersler ışığında daha dayanıklı, esnek ve inovasyon odaklı bir yapıya evrilmesi

beklenmektedir. Bu dönüşüm, lojistik sektörünün küresel ekonomideki kritik rolünü pekiştirecek ve finansal başarının sürdürülebilir bir şekilde sağlanmasına olanak tanıyacaktır.

2. Veri, Yöntem ve Analiz

Finansal başarısızlık riskini ölçek için Altman Z skoru modeli kullanılmıştır. Söz konusu model, finansal başarısızlık riskinin ölçülmesinde son 1 yıl içinde %90'a yakın doğru tespitte bulunmaktadır (Gülençer ve Hazar, 2021, 97)

Altman (1968)'ın, halka açık imalat firmaları için geliştirdiği Z skoru modeli:

Z= 0,012X1 + 0,014X2 + 0,033X3 + 0,006X4 + 0,999X5 şeklinde ifade edilmiştir. Burada:

Z: Finansal Başarısızlık Katsayısı,

X1: Net Çalışma Sermayesi / Aktifler

X2: Dağıtılmayan Kârlar / Aktifler

X3: Faiz ve Vergi Öncesi Kâr / Aktifler

X4: İşletmenin Piyasa Değeri / Toplam Borcun Defter Değeri

X5: Net Satışlar / Aktifler'i ifade etmektedir.

Altman'ın (1968) halka açık imalat firmaları için geliştirdiği Z Skoru modeli, modele gelen eleştiriler üzerine hizmet sektörüne göre uyarlanmıştır. Altman (2000) çalışmasında, hizmet sektörü için yeni bir Z Skoru modeli ortaya koymuştur. Söz konusu model:

Z= 6,56X1 + 3,26X2 + 6,72X3 + 1,05X4 şeklinde ifade edilmiştir. Burada:

Z: Finansal Başarısızlık Katsayısı,

X1: Net Çalışma Sermayesi / Aktifler

X2: Dağıtılmayan Kârlar / Aktifler

X3: Faiz ve Vergi Öncesi Kâr / Aktifler

X4: İşletmenin Piyasa Değeri / Toplam Borcun Defter Değeri ‘ni ifade etmektedir.

Oluşturulan yeni Z Skoru modelinin skor aralıkları ve anlamları Tablo 1’de verilmiştir:

Tablo 1: Hizmet Sektörü Firmaları İçin Oluşturulan Altman Z Modeli Skorları

Z Skoru	**Durum**
Z >2,60	Güvenli
1,1 <= Z <= 2,60	Belirsiz
Z< 1,1	Sıkıntılı

Kaynak: Altman, 2000, s:27

2.1 Veri Seti:

Çalışmada Borsa İstanbul’da yer alan 6 ulaştırma ve depolama şirketi analiz birimi olarak seçilmiştir. Tablo 2’de analize konu olan şirket listesi verilmiştir.

Tablo 2: Analiz Birimi Olarak Seçilen Şirketler

BEYAZ FİLO OTO KİRALAMA A.Ş
ÇELEBİ HAVA SERVİSİ A.Ş
PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş
REYSAŞ TAŞIMACILIK VE LOJİSTİK TİCARET A.Ş
TRABZON LİMAN İŞLETMECİŞİĞİ A.Ş
TÜRK HAVA YOLLARI A.O

Analize konu oranlar söz konusu şirketlerin web sitelerinde yer alan finansal tablolar aracılığıyla hesaplanmıştır. Çalışmada yıllık veriler üzerinden hesaplamalar yapılmış, 2019 yılsonu verileri

Covid 19 Öncesi, 2020 yılsonu verileri Covid 19 dönemi olarak alınmıştır.

2.2 Tanımlayıcı İstatistikler

Modelde bulunan değişkenlere ve Z skorlarına ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3: *Tanımlayıcı İstatistikler*

Değişkenler	**En Küçük**	**En Büyük**	**Ortalama**	**Standart Sapma**
Z SKOR	-0,765	22,326	5,40346	6,661749
X_1	-0,318	0,632	0,08796	0,290591
X_2	0,000	0,410	0,06837	0,113422
X_3	-0,053	0,789	0,17291	0,221088
X_4	0,120	14,432	3,09870	4,255952

Tablo 3'den tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında z skorunun ortalamasının 5,40 olduğu görülmektedir. Z skoru değeri -0,765 ile 22,326 arasında değişmektedir. Buna göre, bazı ulaştırma ve depolama şirketlerinin güvensiz bölgede olduğu sonucu çıkarılmaktadır.

Tablo 4'te söz konusu şirketlerin Z skorları ve Z skorlarına göre finansal başarısızlıkla ilgili durumları 2019 ve 2020 yılı itibariyle yer almaktadır.

Tablo 4: *Ulaştırma ve Depolama Şirketlerinin Altman Z Skorları*

Şirketler	**2019**	**DURUM**	**2020**	**DURUM**
BEYAZ FİLO OTO KİRALAMA A.Ş	5,008	GÜVENLİ	7,292	GÜVENLİ
ÇELEBİ HAVA SERVİSİ A.Ş	2,007	BELİRSİZ	2,297	BELİRSİZ
PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş	9,294	GÜVENLİ	-0,279	SIKINTILI
REYSAŞ TAŞIMACILIK VE LOJİSTİK TİCARET A.Ş	-0,765	SIKINTILI	0,041	SIKINTILI
TRABZON LİMAN İŞLETMECİŞİĞİ A.Ş	11,281	GÜVENLİ	22,326	GÜVENLİ
TÜRK HAVA YOLLARI A.O	0,159	SIKINTILI	6,181	GÜVENLİ

Analiz birimlerini oluşturan ulaştırma ve depolama şirketlerinin Covid 19 Öncesi dönem ve Covid 19 dönemleri için Altman Z skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunup bulunmadığı Wilcoxon testi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Verilerin analizinde t testinin non parametrik karşılığı olan Wilcoxon testi kullanılmasının sebebi örneklem sayısının 30'dan az olmasıdır.

Tablo 5: *Wilcoxon Testi Sonuçları*

Wilcoxon Testi	**Gözlem Sayısı**	**Sıra Ortalaması**	**Sıra Toplamı**	**Z değeri**	**Olasılık**
Negatif Sıra Pozitif Sıra Eşit					
	1	5,00	5,00	-1,153	0,249
	5	3,20	16,00		
	0	-	-		

Tablo 5'te Wilcoxon Testi sonucuna göre test olasılık değeri 0,05'ten büyük olduğu için ulaştırma ve depolama şirketlerinin covid 19 öncesi ve covid 19 dönemi z skorları arasındaki farkın istatistiksel olarak önemli olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç

Borsa İstanbul'da yer alan lojistik şirketlerinin Covid 19 öncesi ve Covid 19 dönemi finansal başarısızlık risklerinin arasında fark bulunup bulunmadığının analizi gerçekleştirilen bu çalışmada, Altman'ın 2000 yılında özel sektör hizmet firmaları için geliştirdiği Z skoru modeli kullanılmış ve şirketlerin finansal başarısızlık risk ölçütleri olarak Z skorları analize tabi tutulmuştur.

Analizde yer alan şirketlerin yalnızca finansal tablo verilerine ulaşılabilen Borsa İstanbul'da yer alan halka açık ulaştırma ve depolama şirketlerini kapsaması çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Altman Z skoru modeline göre hem Covid 19 öncesi dönemde hem de Covid 19 döneminde 6 ulaştırma ve depolama şirketinden 3'ü güvenli, 2'si sıkıntılı ve 1'i belirsiz bölgede bulunduğu gözlemlenmiştir. Covid 19 öncesi dönem ile Covid 19 dönemi arasında yalnızca 2 şirketin finansal başarısızlık durumları değişmiş hatta bir şirketin Covid 19 salgını döneminde finansal başarısızlık riskinin azaldığı görülmüştür. Sonuç olarak Covid 19 salgının halka açık ulaştırma ve depolama şirketlerinin finansal risk durumları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir değişim yaratmadığı tespit edilmiştir.

COVID-19 salgını, küresel lojistik sektörünü operasyonel, finansal ve stratejik boyutlarda derinlemesine etkilemiştir. Salgına karşı alınan tedbirler, dünya genelinde taşımacılık sektöründe ciddi aksamalar yaratmış ve lojistik süreçlerin işleyişini yeniden değerlendirme gerekliliği doğurmuştur. Havayolu, karayolu, denizyolu ve demiryolu taşımacılığı başta olmak üzere tüm lojistik modları, salgının etkisiyle karşı karşıya kalmıştır.

Havayolu taşımacılığında yolcu uçaklarının iptali nedeniyle bu uçakların kargo taşımacılığında kullanılan bölümleri işlevsiz hale

gelmiş, bu durum tedarik zincirinde kapasite sıkıntılarına yol açmıştır. Karayolu taşımacılığında sınır kapılarındaki sıkı kontroller, uzun bekleme süreleri ve sürücülerin karantinaya alınması gibi uygulamalar, ticari akışları yavaşlatmıştır. Benzer şekilde, denizyolu taşımacılığı da gemilerin limanlara alınmaması ve mürettebatın karantinaya tabi tutulması gibi zorluklarla mücadele etmek zorunda kalmıştır. Demiryolu taşımacılığı ise hem kendi içindeki sefer iptalleri hem de denizyolu taşımacılığındaki aksaklıkların yansımasıyla operasyonel daralmalar yaşamıştır.

Ancak bu süreçte lojistik sektörü, kesintisiz hizmet sağlama misyonuyla önemli bir dayanıklılık göstermiştir. Acil ve zorunlu olmayan tüketim mallarının üretim ve tedarikinde yaşanan yavaşlamaya rağmen sektör, temel ihtiyaçların karşılanması noktasında hayati bir rol üstlenmiştir. Ayrıca, e-ticaretin pandeminin başlangıcında kazandığı ivme, orta yaş üstü kesimin de çevrimiçi alışverişe yönelmesiyle önemli bir talep artışını beraberinde getirmiştir. Bu durum, lojistik şirketlerinin dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırmalarına ve tüketici taleplerine daha etkili bir şekilde yanıt vermelerine olanak tanımıştır.

Pandemi döneminde lojistik sektörünün finansal performansı karmaşık bir tablo çizmiştir. Özellikle büyük ölçekli lojistik firmaları, artan talebi karşılamak adına operasyonel kapasitelerini artırarak finansal başarı elde etmiş; küçük ve orta ölçekli işletmeler ise kaynak yetersizliği ve artan maliyetler nedeniyle zorluklarla karşılaşmıştır. Türk lojistik sektörü, genel itibarıyla bu süreçten finansal anlamda büyük kayıplar yaşamadan çıkmayı başarmıştır. Bu durum, sektörün dayanıklılığını ve adaptasyon yeteneğini ortaya koymaktadır.

COVID-19 salgını, lojistik sektöründe öngörülemeyen büyük krizlere karşı hazırlıklı olmanın önemini bir kez daha göstermiştir. Bu bağlamda, sektörün gelecekte benzeri krizlere karşı daha dirençli hale gelmesi için şu stratejiler önerilmektedir:

1. **Dijitalleşme ve Otomasyon**: Lojistik süreçlerde dijitalleşmenin artırılması ve otomasyon teknolojilerinin benimsenmesi, operasyonel esneklik ve verimlilik sağlayacaktır.
2. **Çok Modlu Taşımacılık Modelleri**: Tek bir taşımacılık moduna bağımlılığı azaltarak çok modlu taşımacılığın teşvik edilmesi, kriz durumlarında alternatif çözümler sunabilir.
3. **Yerel ve Bölgesel Tedarik Zincirleri**: Küresel tedarik zincirlerindeki kırılganlıkların azaltılması için yerel ve bölgesel tedarik ağlarının güçlendirilmesi gerekmektedir.
4. **Küçük Ölçekli İşletmelerin Desteklenmesi**: Küçük ölçekli lojistik firmalarının krizlere karşı dayanıklılığını artırmak için finansal teşviklerin ve eğitim programlarının sunulması önemlidir.

Gelecek araştırmalarda, özellikle küçük ölçekli lojistik işletmeler üzerinde anket ve mülakat yöntemleriyle detaylı analizler yapılması önerilmektedir. Bu analizler, kriz dönemlerinde bu işletmelerin finansal risklerini nasıl yönettiklerini ve benzeri durumlarda alınması gereken tedbirleri daha net bir şekilde ortaya koyacaktır.

Kaynakça

Akın Aksoy, E. E. & Kandil Göker, İ. E. (2018). Bankacılık Sektöründe Finansal Risklerin Z-Skor ve Bankometer Metodları İle Tespiti, Bist'te İşlem Gören Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma. Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi , 20 (2) , 418-438 . DOI: 10.31460/mbdd.377424

Altman, E. (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and The Prediction of Corporate Bankruptcy. The Journal of Finance, 23(4): 589-609.

Altman, E.I. (2000). Predicting Financial Distress of Companies, Revisiting Z-Score and Zeta Models (Working paper). New York University. Retrieved from http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/PredFnclDistr.pdf

Boubaker, S., et al. (2021). Corporate Bankruptcy Risk and the COVID-19 Crisis. Journal of Corporate Finance, 67, 101896.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2019). *Financial management: Theory and practice*. Cengage Learning.

Chen, L., et al. (2012). Bankruptcy Prediction in the Chinese Construction Industry: A Comparison of Logit, KMV, and Z-Score Models. International Journal of Project Management, 30(3), 343-356.

Chen, S. H., et al. (2020). The Application of Altman Z-Score Model in Predicting Corporate Financial Distress during the COVID-19 Pandemic. International Journal of Environmental Research and Public Health, 17(17), 6407.

Çelik, M. & Dursun, G. D. (2021). Z Skor Modeli ile Finansal Risk Tahmini ve BIST100 Tekstil, Giyim Eşyası ve Deri İmalat Sanayi Sektöründe Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir

Uygulama . İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi , 6 (14) , 19-31 . DOI: 10.25204/iktisad.786034

Deloitte. (2021). *Resilient supply chains: Leveraging digital technologies post-COVID*. Retrieved July 10, 2023, from https://www2.deloitte.com.

Dikmen, N., et al. (2021). Financial Distress Prediction of Turkish Companies during the COVID-19 Pandemic: An Integrated Approach. Journal of Risk and Financial Management, 14(6), 252.

Ernst & Young. (2023). *How COVID-19 impacted supply chains and what comes next*. Retrieved December 22, 2023, from https://www.ey.com.

Gu, Z., ve Gao, L. (2000). A multivariate model for predicting business failures of hospitality firms. Tourism and Hospitality Research, 2 (1), 37-49.

Gülençer, S. & Hazar, A. (2020). Borsa İstanbul'da Faaliyet Gösteren İlaç Şirketlerinin Altman Z Skor ve TOPSIS Yöntemleri ile Değerlendirilmesi . Ekonomi ve Finansal Araştırmalar Dergisi , 2 (2) , 83-105 . Retrieved from https://dergipark.org.tr/en/pub/jefr/issue/65940/1029393

International Finance Corporation. (2021). *The impact of COVID-19 on transportation and logistics*. Retrieved March 5, 2024, from https://www.ifc.org.

Kalaycı, Şeref (Ed.) (2010), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım

Kendirli, S. & Çıtak, F. (2022). Altman Modeli ile Finansal Başarısızlık Tahmini: BİST Orman, Kağıt ve Basım Endeksinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde Bir Uygulama . Econder International Academic Journal , 6 (1) , 86-97 . DOI: 10.35342/econder.1077823

Kulalı, İ. (2016). Altman Z-Score Modelinin Bist Şirketlerinin Finansal Başarısızlık Riskinin Tahmin Edilmesinde Uygulanması . Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi , 12 (27) , 283-292 . DOI: 10.17130/10.17130/ijmeb.2016.12.27.1076

Kumar, A., & Kumar, M. (2019). Corporate Bankruptcy Prediction Using Altman Z-Score Model: Evidence from India. Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation, 15(3-4), 252-259

Kürklü, E. & Türk, Z. (2017). Fınancıal Faılure Estımate In Bıst Companıes Wıth Altman (Z-Score) And Sprıngate (S-Score) Models . Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 1 (1) , 1-14 . Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/oskauiibfd/issue/30047/321265

Miller, W. (2009). Comparing Models of Corporate Bankruptcy Prediction: Distance to Default vs. Z-Score (SSRN Working Paper). Retrieved from: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1461704: 1-20.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *The impact of the COVID-19 pandemic on trade and investment*. Retrieved March 5, 2024, from https://www.oecd.org.

Platas-López, S. (2020). A Critical Analysis of the Altman Z-Score and Its Variants: The Case of Spain. Spanish Journal of Finance and Accounting, 49(2), 171-193.

Săcărin, M. (2021). Assessing the Financial Distress of Romanian Companies during the COVID-19 Pandemic. Technological and Economic Development of Economy, 27(4), 1193-1216.

Shahriar, Q. M., et al. (2021). Predicting Financial Distress in Malaysian Small and Medium-Sized Enterprises Using Altman Z-

Score Model. Journal of Small Business and Enterprise Development, 28(2), 336-353.

Supitriyani, S., Siahaan, Y., Astuti, A., Putri, J. A., ve Susanti, E. (2021). Analysis of financial distress in measuring bankruptcy before and after the Covid-19 pandemic. Journal of Governance Risk Management Compliance and Sustainability, 1(2), 53-60.

United Nations Conference on Trade and Development. (2021). *Review of maritime transport 2021: COVID-19 and resilience in global supply chains*. Retrieved July 10, 2024, from https://unctad.org.

Yıldız, A., (2014). Kurumsal Yönetim Endeksi ve Altman Z Skoruna Dayalı Lojistik Regresyon Yöntemiyle Şirketlerin Kredi Derecelendirmesi . Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 19 (3) , 71-89 . Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20814/222659

Zavgren, C. V. (1985). Assessing the Vulnerability to Failure of American Industrial Firms: A Logistic Analysis. Journal of Business Finance & Accounting, 12(1), 19-45.

BÖLÜM XXXI

Stratejik Karar Vermede İnovasyon

Ümit KACIR[44]

1. GİRİŞ

İşletmeler yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla avantaj sağlayacak çalışmalar yaparak kararlarını o doğrultuda vermeye çaba göstermektedirler. İşletmelerin orta ve uzun vadede verdikleri stratejik kararlar büyük önem taşımaktadır. İşletmeler açısından hayati öneme sahip bu kararların daha isabetli ve güçlü olabilmesi açısından inovasyon çalışmalarının etkileri veya bu iki kavram arasındaki etkileşim bu bölümde ele alınmıştır.

2. İNOVASYON

İnovasyon, günümüzde işletmelerin ekonomik, teknolojik ve sosyal ilerlemesinin arkasındaki en önemli güçlerden biridir. Küresel çapta meydana gelen hızlı değişimler hem bireyler hem de organizasyonlar için yeni yaklaşımların geliştirilmesini

[44] Dr, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İİBF, İşletme Anabilim Dalı, Aydın/Türkiye, umit.kacir@adu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3302-7309.

gerektirmektedir. Bu doğrultuda işletmeler yoğun rekabet ortamında inovasyon çalışmalarıyla mücadele edebilmektedir.

2.1.İnovasyonun Kavramsal Temelleri

İnovasyon, kavram olarak ilk defa 1755 yılında Adam Smith tarafından kullanılmıştır. Smith, inovasyonu yeni ürünlerin ve süreçlerin tanıtımı olarak ele almıştır (Aspromourgos, 2008). İnovasyon fikir olarak ilk defa 20. yüzyılın başlarında Joseph Schumpeter tarafından ortaya atılmıştır. Schumpeter (1934) inovasyonu yeni ürünlerin, üretim yöntemlerinin, pazar alanlarının, hammaddelerin ve yeni organizasyon yöntemlerinin keşfi olarak tanımlamıştır. Bu tanım, inovasyonu ekonomik büyümenin motoru olarak tanımlamakta ve yaratıcı yıkımı teşvik etmektedir (Schumpeter, 1942). Bu yaratıcı yıkımla inovasyon, ekonomik ilerlemenin ve değişimin temel nedeni olabilmektedir. Yeni teknolojilerin, ürünlerin ve benzeri unsurların ortaya çıkması mevcut durumdaki unsurların yok olmasına neden olabilir. Schumpeter, inovasyon kavramıyla ilgili olarak aşağıdaki durumları ifade etmiştir (Godin, 2008).

- Yeni bir ürünün veya piyasada bulunan bir ürünün geliştirilerek piyasaya sürülmesi,
- Yeni bir üretim yönteminin bulunması,
- Yeni bir pazarlama yönteminin bulunması,
- Yeni tedarik kaynaklarının bulunması,
- Yeni bir örgütlenme şeklinin oluşturulması.

İnovasyon en geniş anlamıyla, eldeki bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülme sürecidir (Elçi, 2006). Bu tanımıyla inovasyon, bilginin ekonomik bir güce dönüştürülmesini ve insan yaşantısını kolaylaştırmayı içermektedir. Başka bir tanımda Gamal (2011) inovasyonu ticari yönüyle "yeni ürün, hizmet veya sürecin belirli bir iş modeli aracılığıyla, kullanım ve ticarileştirme yoluyla pazara sunulması" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım doğrultusunda inovasyonun işletmelere finansal getiri sağlaması gerekmektedir.

Yönetim bilimi alanında dünyanın sayılı uzmanları arasında yer alan Peter F. Drucker (1985) inovasyonu, işletmelere yeni zenginlikler yaratabilecek kaynakların bulunması ve eldeki kaynakların zenginlik yaratabilmesi için yeniden tasarlanması olarak tanımlanmıştır. Drucker'ın bakış açısıyla inovasyondan söz edebilmek için ortaya konan yeniliklerin işletmeye finans ve itibar açısından fayda sağlaması gerekmektedir. Bu yönüyle inovasyon işletmelere maddi kazanç sağlarken rekabet ortamında güçlü kalabilmesi için avantaj sağlayabilmektedir.

OECD (2018)'nin yayınladığı Oslo El Kitabı inovas, bir işletmenin önceki ürün ve süreçlerinden önemli ölçüde iyileştirilmiş, potansiyel kullanıcılara sunulan veya işletme tarafından kullanılan, yeni veya geliştirilmiş bir ürün veya süreç olarak tanımlamaktadır. Bu tanım inovasyonu, teknolojik ve örgütsel açıdan ele alırken, tamamen yeni ürün ve süreçler olabileceği gibi mevcuttakilerin geliştirilerek kullanımının devam etmesi açısından da ele almaktadır. Mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesi durumu kapsam dışı bırakarak Tidd ve arkadaşları (2005) inovasyonu, yeni bir şey yaratma ve daha sonra onu başarılı bir şekilde uygulama süreci olarak tanımlamışlardır.

2.2.İnovasyonun İşletmeler İçin Önemi

İnovasyon günümüz iş dünyasının en önemli itici güçlerinden biridir. Hızla değişen teknolojik, ekonomik ve sosyal çevre koşulları, şirketleri yenilikçi yaklaşımlar geliştirmeye zorlamaktadır. İşletmelerin rekabet gücünü artırmak, verimliliği artırmak ve uzun vadeli sürdürülebilir kalkınmayı sağlamak için inovasyona büyük önem vermesi gerekmektedir.

2.2.1. İnovasyonun İşletme Performansına Etkileri

Akademik literatür inovasyonun firma performansına çeşitli katkılarını vurgulamaktadır. Özellikle inovasyonun, bir firmanın rekabet gücü, verimlilik, karlılık ve büyüme gibi temel performans göstergelerini iyileştirdiğine inanılmaktadır (Crossan & Apaydın, 2010; Prajogo, 2006).

Rekabet Edebilirlik: İnovasyon, şirketlerin kendilerini rakiplerinden farklılaştırmasını ve böylece rekabet avantajı yaratmasını sağlamaktadır. Yeni ürün ve hizmetler, farklı üretim süreçleri ve benzersiz iş modelleri gibi yenilikler, firmaların pazar payını artırmasına ve müşteri sadakatini artırmasına olanak tanımaktadır (Crossan & Apaydın, 2010; Porter, 1990).

Verimlilik: İnovasyonun, işletmelerin hizmet üretme ve sunma biçimini iyileştirerek verimliliği arttırdığı bilinmektedir. Teknolojik yenilikler otomasyonu ve süreç iyileştirmelerini tetikleyerek maliyetleri düşürür ve çıktıyı artırır (Prajogo, 2006; Rosenbusch & ark., 2011).

Kârlılık: İnovasyon, yeni gelir akışları yaratarak, maliyet avantajı sağlayarak ve pazar payını genişleterek kurumsal kârlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilmektedir. Yeni ürün ve hizmetlerdeki yüksek kar marjları, inovasyonun karlılık üzerindeki etkisini açıklamaktadır (Faems, Van Looy ve Debackere, 2005; Rosenbusch vd., 2011).

Büyüme: İnovasyon, şirketlerin yeni pazarlara girmesini, mevcut müşterilerini genişletmesini ve organik olarak büyümesini destekler. Yeni ürün ve hizmetlerin başarılı bir şekilde ticarileştirilmesi işletme gelirini ve pazar payını artırır (Crossan & Apaydın, 2010; Rosenbusch & ark., 2011). İnovasyonun, işletmelerin temel rekabet göstergelerinin iyileştirilmesinde hayati bir rol oynadığı görülmektedir. Günümüzün giderek artan rekabetçi iş ortamında yenilikçi yeteneklerin yetiştirilmesi, işletmelerin en önemli önceliği haline geldi.

2.2.2. İnovatif Yeteneklerin Geliştirilmesi

İnovasyonun iş performansını olumlu yönde etkilemesini sağlamak için yenilikçi yeteneklerin geliştirilmesine yönelik sistematik bir yaklaşım oluşturmak çok önemlidir. Akademik alanda yenilikçi yeteneklerin temel unsurları yaratıcılık, teknolojik yeterlilikler, girişimci dürtü ve örgütsel öğrenme olarak vurgulanmaktadır (Calantone & ark., 2002; Hult & ark., 2004).

Yaratıcılık, yeniliğin ilk kıvılcımı görevi görür. Hem bireysel hem de ekip düzeyinde yaratıcı becerileri beslemek ve geliştirmek, yeni fikirlerin ve yeni kavramların üretilmesinin yolunu açar. Amabile'nin (1998) önerdiği gibi, yaratıcılığı teşvik eden bir organizasyonel ortam, çalışanların bilişsel yeteneklerine ilham veren ve geliştiren liderlik uygulamalarıyla birleştiğinde, bir inovasyon kültürünün teşvik edilmesinde önemli bir rol oynar.

Yenilikçi kavramların etkin bir şekilde ürün, hizmet ve süreçler dahil somut sonuçlara dönüştürülebilmesi için teknolojik altyapının ve yetkinliklerin geliştirilmesi büyük önem taşıyor. Teknolojik yenilik kapasitesinin artırılması, araştırma ve geliştirme çalışmalarının yürütülmesi, ileri üretim teknolojilerinin uygulanması, dijital dönüşüm yeteneklerinin kazanılması gibi çeşitli unsurları içermektedir (Crossan & Apaydın, 2010; Prajogo, 2006).

Girişimcilik: Girişimcilik becerileri, yenilikçi fikirlerin iş değerine dönüştürülmesinde hayati bir rol oynar. Risk alma istekliliği, fırsatları keşfetme yeteneği ve yeni iş modelleri geliştirme yeteneği gibi girişimcilik özellikleri, yeniliklerin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlar (Hult & ark., 2004; Rosenbusch & ark., 2011).

Organizasyonel öğrenme: İnovasyonun sürdürülebilirliği, organizasyonel öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesini gerektirir. Bilgi paylaşımı, deneyim birikimi ve hata yönetimi gibi örgütsel öğrenme uygulamaları, yeni fikirlerin üretilmesini ve uygulanmasını destekler (Calantone & ark., 2002; Sinkula & ark., 1997).

Bu bileşenler, işletmelerin inovasyon kapasitelerini güçlendirmek için yoğunlaşması gereken temel yetkinliklerdir.

2.2.3. İnovasyon Yönetimindeki Temel Sorumluluklar

İnovasyonun kurumsal performansa katkısını ve inovasyon yeteneklerini geliştirmenin önemini vurguladıktan sonra, inovasyon yönetiminde işletmelerin temel sorumluluğunu da vurgulamamız gerekiyor.

Akademik literatüre göre etkili inovasyon yönetimi için şirketlerin aşağıdaki konulara odaklanması gerekir:

İnovasyon stratejisi geliştirin: Bir işletmenin inovasyon faaliyetlerine yön verecek ve kaynakları etkin bir şekilde tahsis edecek bir strateji belirlemesi önemlidir. Strateji işletmenin vizyonu, misyonu ve hedefleriyle tutarlı olmalı; hem temel hem de artımsal yenilikleri içermelidir (Tidd & Bessant, 2018; Pisano, 2015).

Yenilikçi bir organizasyon kültürü geliştirin: İnovasyon odaklı bir organizasyon kültürü oluşturmak, çalışanların yaratıcılığını, risk alma istekliliğini ve değişime açıklığını destekler. Liderlik uygulamaları, ödül sistemleri ve iş tasarımı gibi unsurlar yenilikçi davranışı teşvik etmelidir (Hult & ark., 2004; Tellis& ark., 2009).

Açık bir inovasyon ekosistemi oluşturun: Şirketler yalnızca kendi iç kaynaklarına değil, aynı zamanda dış paydaşların (müşteriler, tedarikçiler, rakipler, üniversiteler vb.) bilgi ve yeteneklerine de odaklanmalıdır. Açık inovasyon modeli, işletmelerin sınırlarını genişleterek inovasyon yeteneklerini geliştirmektedir (Chesbrough, 2003; West & Bogers, 2014).

Etkili bilgi yönetimi süreçleri geliştirin: Yeniliği teşvik etmek için iç ve dış bilgilerin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bilginin paylaşılması, saklanması, iletilmesi ve uygulamaya dönüştürülmesi süreçleri yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını ve gelişmesini kolaylaştırır (Sinkula & ark., 1997; Subramaniam & Youndt, 2005).

İnovasyon çabalarının etkinliğini sağlamak için işletmelerin yenilikçi çabalarının sonuçlarını tutarlı bir şekilde izlemesi ve değerlendirmesi önemlidir. Bu, inovasyon yönetiminin ilerleyişini değerlendirmek ve yönlendirmek için değerli araçlar olarak hizmet eden hem finansal hem de finansal olmayan ölçümlerin kullanılmasıyla başarılabilir (Crossan & Apaydın, 2010; Tidd & Bessant, 2018).

Akademik literatür, inovasyonun işletmelerin rekabetçiliğine, verimliliğine, karlılığına ve büyümesine katkıda bulunduğu çeşitli yolları vurguladığından, yenilikçi yeteneklerin geliştirilmesi son derece önemlidir.

İşletmelerin inovasyonu yönetmedeki temel görevleri, inovasyon stratejisi tasarlamak, inovasyonu teşvik eden bir kültür geliştirmek, inovasyon için açık bir ekosistemi teşvik etmek, bilgiyi verimli bir şekilde yönetmek ve inovasyon performansını izlemek gibi çeşitli yönleri kapsar. Çağdaş iş dünyasında, inovasyon yoluyla rekabet avantajı kazanma yeteneği, işletmelerin hayatta kalması ve refahı için esastır. Bu nedenle inovasyon yönetimi konusundaki yeteneklerinin geliştirilmesi işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

2.3.İnovasyon Türleri

İşletmeler için rekabet gücünü korumada anahtar bir unsur olarak inovasyonun önemi göz ardı edilemez. Bununla birlikte, inovasyonun çeşitli biçimlerinin bulunduğunu ve her türün iş performansı üzerindeki etkisinin farklılık gösterdiğini kabul etmek önemlidir. Bu bölümün amacı, bilimsel çalışmalarda sıklıkla analiz edilen farklı inovasyon türlerini kapsamlı bir şekilde araştırmak ve bunların nitelikleri ve işletmeler üzerindeki etkilerine ilişkin kapsamlı bir değerlendirme sağlamaktır.

2.3.1. Radikal ve İyileştirici İnovasyon

İnovasyon türleri arasındaki temel ayrım, radikal (köklü) ve iyileştirici (aşamalı) inovasyon arasında yapılmaktadır (Dewar & Dutton, 1986; Tushman & Anderson, 1986). Radikal inovasyon, mevcut ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde veya iş modellerinde büyük değişiklikler yaparak tamamen yeni bir konseptin ortaya çıkmasını sağlar. Radikal yenilikler, işletmelerin pazar liderliği elde etmesine, yeni endüstriler oluşturmasına ve rekabetçi üstünlük kazanmasına yardımcı olabilir. Örneğin; cep telefonu, dijital fotoğraf makinesi, web tabanlı e-ticaret gibi.

Ancak, geliştirici inovasyon, mevcut ürünleri, hizmetleri, süreçleri veya iş modellerini kademeli olarak iyileştirerek performansı artırmayı amaçlar. Geliştirici inovasyonlar genellikle müşteri ihtiyaçlarına daha iyi yanıt vermek, verimliliği artırmak veya maliyet avantajı elde etmek gibi hedeflerle gerçekleştirilir. Örneğin: Daha ince ve hafif akıllı telefonlar, yüksek çözünürlüklü dijital kameralar ve internet üzerinden güvenli alışveriş özellikleri gibi.

Akademik çalışmalarda, işletme performansı üzerinde radikal ve iyileştirici inovasyonların farklı etkilerine vurgu yapılmaktadır. Radikal inovasyonlar uzun vadeli rekabet avantajı sağlarken, yüksek riskler içermektedir. Diğer taraftan, iyileştirici inovasyonlar daha az riskli ve güvenilir sonuçlar doğururken kısa vadeli avantajlar sunar (Dewar & Dutton, 1986; Chandy & Tellis, 1998).

2.3.2. Süreç ve Ürün İnovasyonu

İnovasyonun başka bir sınıflandırması da ürün ve süreç inovasyonu arasındaki ayrımı içerir (Damanpour, 1991; Utterback, 1994). Ürün inovasyonu, işletmenin sunulan ürünlerde veya hizmetlerde yenilik yapılmasını ifade eder. Yeni bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi veya mevcut ürünlerin önemli ölçüde iyileştirilmesi bu kapsamda değerlendirilir. Örneğin: akıllı telefonlar, elektrikli otomobiller, bulut bilişim hizmetleri gibi.

Süreç inovasyonu ise, işletmenin üretim, dağıtım, satış ve destek süreçlerinde gerçekleştirdiği yeniliklerdir. Üretim teknolojilerinin geliştirilmesi, yeni lojistik yöntemleri uygulanması, sıfır hata hedefli üretim sistemlerinin kurulması gibi örnekler süreç inovasyonuna dahildir.

Akademik yazında ürün ve süreç inovasyonları incelendiğinde, işletme performanslarına etkilerinin farklılaştığı görülmektedir. Ürün inovasyonu, yeni pazarlar yaratma, müşteri sadakati oluşturma ve artırma, marka değerini artırma gibi faydaları işletmeye sağlarken; süreç inovasyonu, verimlilikte artış, maliyetleri

düşürme ve kalitenin iyileştirilmesi gibi konularda katkı sağlamaktadır (Damanpour, 1991; Utterback, 1994).

2.3.3. Açık ve Kapalı İnovasyon

İnovasyon türleri açısından bir diğer ayrım ise açık ve kapalı inovasyondur. Kapalı inovasyon modeline göre, işletmeler inovatif faaliyetlerini diğer işletmelerle etkileşim içerisine girmeden kendi içerisinde gerçekleştirmektedirler. İşletmeler kapalı inovasyon faaliyetlerine göre Ar-Ge, ürün geliştirme, test etme ve ticarileştirme aşamaları kendi bünyesinde yürütmektedir. Açık inovasyonda ise işletmelerin iç ve dış paydaşlarla yoğun işbirliği yapması gerekmektedir. Paydaşlardan gelen fikirler ve teknolojiler inovasyon sürecine dahil edilmektedir. İşletmenin inovatif fikirleri de başka işletmelere satılabilmektedir (Chesbrough, 2003).

Açık inovasyon işletmelere dış kaynaklara erişim, risk ve maliyetlerin paylaşılması, ölçek ekonomilerinden yararlanma gibi avantajlar sağlamaktadır (Chesbrough, 2003; Dahlander & Gann, 2010).

2.3.4. Teknolojik ve Organizasyonel İnovasyon

İnovasyon kavramına ilişkin yapılan son ayrım teknolojik ve organizasyonel (örgütsel) ayrımdır. Teknolojik inovasyon, yeni ürünlerin geliştirilmesi, üretim teknolojilerinin iyileştirilmesi, kaliteli malzemeler kullanılması gibi hususları ifade etmektedir (Damanpour, 1991; OECD, 2018). Organizasyonel inovasyon da ise, yeni yönetim yöntemleri, modern örgüt yapıları, güncel iş modelleri ve gelişen tedarik süreçlerine ilişkin inovatif çalışmalar yapılmaktadır (OECD, 2018).

Yapılan inovatif çalışmalar neticesinde teknolojik ve organizasyonel inovasyonların birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olduğu görülmektedir. Teknoloji alanında gerçekleştirilen yenilikler örgütsel değişimlerle desteklenirse, inovasyonun başarısı ve sürdürülebilirliği artmaktadır. Yeni bir üretim teknolojisinin işletme içinde uygulanabilmesi için, bu yeniliğe uygun örgütsel yapı ve

süreçlerin geliştirilmesi gerekmektedir. (Damanpour, 1991; Gunday & ark., 2011). Ayrıca yeni yönetim yöntemleri, işbirlikçi kültür ve esnek örgütsel yapı teknolojik alanda gerçekleştirilen inovasyonlara destek olmaktadır (Gunday & ark., 2011; Lin & ark., 2010).

2.4.İnovasyon Geliştirme Süreci

İşletmelere faaliyet süreçleri içerisinde fayda sağlayan, itibarını artırmaya yardımcı olan ve rekabet gücüne destek olan inovasyon, ortaya çıkması ve geliştirilmesi açısından farklı süreçlere tabi tutulabilmektedir. Bazen doğal sirkülasyon içinde, planlanmayan bir biçimde, iç ve dış paydaşların etkisiyle ortaya çıkabilmektedir. Bazen de işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda, yapılan gözlem ve araştırmalarla inovatif ürün geliştirme sürecine girilebilmektedir. Planlı veya plansız ne yönde ortaya çıkarsa çıksın genel olarak inovasyon geliştirme sürecinin ana aşamaları aşağıdaki gibidir (Cain & Mittman, 2002).

2.4.1. Problemin veya Gereksinimin Belirlenmesi

İnovasyon sürecinin ilk aşaması, işletme faaliyetlerinin sağlık bir şekilde yürütülmesine engel olan problemin tespit edilerek iyi bir şekilde tanımlanması veya tüketici ihtiyaçlarının fark edilerek belirlenmesini içermektedir. (Yılmaz, 2015).

İnovasyonun fikri olarak ortaya çıkmadan önce hangi sorunu veya hangi ihtiyacı gidereceği öncelikli olarak belirlenmesi gerekmektedir. Eğer ortada bir problem ve gereksinim yoksa inovatif çalışmalar için tetikleyici bir çaba ortaya çıkmamaktadır. İşletme içinde gerçekleştirilen mal ve hizmet üretimi süreçlerinde meydana gelen aksaklıkların tespit edilmesi ve iyi bir şekilde tanımlanarak çözüme yönelik adım atılması inovasyonun gerçekleşmesi için ilk adımın atılabildiğini göstermektedir. Bir diğer açıdan piyasada bir pazar boşluğuna veya müşteri gereksinimlerine yönelik mal ve hizmet geliştirmesini keşfetmek inovasyon sürecinin ilk aşamasını diğer ayağını oluşturmaktadır (Yılmaz, 2015).

2.4.2. Temel/Uygulamalı Araştırma Yapılması

Uygulamalı araştırma aşasında tespit edilen ve tanımlanan problemlerin çözüm yollarının bilimsel yollarla araştırılmasını içermektedir. Elde edilen bilgilerle problemin çözümüne yönelik gerekli tasarımlar meydana getirilmektedir (Yılmaz, 2015).

Bu aşamada, işletme yöneticileri bir problemin çözülmesi veya ihtiyacın giderilmesi amacıyla araştırmalar yaparken, pazarda çıkan fırsatları iyi bir şekilde takip ederek rekabet avantajı sağlayabilecek inovatif süreçlerin temelini oluşturmaktadırlar (Bart & Pujari, 2007).

2.4.3. Geliştirme

Araştırma ve geliştirme ifadeleri birbirleriyle kullanılmalarına, birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olmalarına ve birbirlerinden ayrılması zor olmasına rağmen farklı aşamaları ifade etmektedirler (Yılmaz, 2015). Geliştirme aşamasında inovasyonun, tüketici ihtiyacının giderilmesine ve belirlenen problemin giderilmesine yönelik bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir.

Bu aşamada fikir olarak belirlenmiş ve kavramsal olarak şekli çizilmiş ürünün prototip halinde üretilmesi ve deneme amaçlı müşteri kullanımına sunulmasıyla ortaya çıkan sorunlar giderilmeye çalışılmaktadır (Roy & ark., 2004; Güleş & Bülbül, 2004).

2.4.4. Ticarileştirme

Bir problemin veya gereksinimin belirlenmesiyle başlayan inovasyon, büyük bir çaba, emek ile harcanan zaman ve finansal kaynaklar ile yeni bir ürün veya geliştirilmiş mevcut ürünün işletmeye ekonomik fayda sağlaması gerekmektedir. İnovasyon süreci, araştırma ve geliştirime aşamalarıyla pazara sunulabilecek hale gelmektedir. Ticarileştirme aşaması tamamlanan inovatif ürünün işletmeye fayda sağlaması amacıyla satışa sunulmasını ifade etmektedir r (Rogers, 2003; Güleş & Bülbül, 2004).

2.4.5. Yayılma ve Benimseme

Yayılma ve Benimseme aşaması, geliştirilen inovatif ürünün insan hayatını kolaylaştırmak amacıyla piyasa sürüldükten sonra toplum nazarında kabul görerek yaygın bir şekilde kullanılmasını ve işletmeye maddi fayda sağlamasını ifade etmektedir (Clark & Guy, 1998: 373).

Bu aşamada inovatif ürünün, geniş bir kullanım ağıyla piyasada yer alması, tüketicinin kolayca erişebileceği nitelikte olması için çaba sarf edilmektedir.

2.4.6. Sonuçların Değerlendirilmesi

Bu aşama inovatif ürünün geliştirilmesinin çıkış noktasına yöneliktir. Problemin veya ihtiyacın belirlenmesi aşamasından itibaren yürütülen çabaların değerlendirildiği aşamadır. Ortaya konan inovatif ürün belirlenen problemi çözmede veya tüketici gereksinimlerini karşılamada ne kadar başarılı olduğu bu aşamada değerlendirilir. Bu doğrultuda, inovatif ürünün belirlenen problemi giderdiği veya gereksinimleri karşıladığı kararı verilirse ürününün seri üretimine devam edilir ve inovasyon süreci burada noktalanır (Rogers, 2003).

3. STRATEJİK KARAR VERME

Günümüz iş dünyasında çevresel koşullar sürekli değişmekte ve rekabet çok şiddetli olmaktadır. Bu bağlamda stratejik karar alma sürecinin etkin yönetimi, örgütün ayakta kalabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için hayati önem taşımaktadır. Bir örgütün gelecekte başarılı olma ihtimalini artırmak için uzun vadeli plan yapma girişimine stratejik karar alma denilmektedir (Alhawamdeh & Alsmairat, 2019) Bu süreç, kuruluşun iç ve dış çevresi ile etkileşimini dikkate alarak en uygun seçeneklerin belirlenmesini amaçlamaktadır.

Stratejik kararlar, kuruluşun geleceği üzerinde önemli ve çoğu zaman da geri döndürülemez etkisi olan kararları içermektedir. Bu kararlar kuruluşun vizyonu, misyonu ve hedeflerine göre alınır

ve uzun vadeli sonuçlar üretir (Thompson & ark., 2013). Stratejik kararlar bir kuruluşun rekabet gücünü artırmayı, pazar payını genişletmeyi ve sürdürülebilir performansa ulaşmayı amaçlamaktadır (Hitt & ark., 2014).

Stratejik kararlar belirsizlik ve risk altında alınmaktadır. Örgütsel performansa ve rekabet avantajına ulaşmak için, uygun seçenekleri değerlendirmek ve en uygun kararları vermek için çevresel ve örgütsel analiz yapılması gerekmektedir (Wheelen & Hunger, 2012). Bu süreç stratejik yönetim disiplininin temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir.

3.1.Stratejik Karar Verme Süreci

Stratejik karar alma süreci, bir kuruluşun uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesini sağlayan bir dizi temel faaliyetten oluşmaktadır. Bu süreç, kuruluşun iç ve dış çevresi ile etkileşimini dikkate alarak en uygun seçeneklerin belirlenmesini amaçlamaktadır. Stratejik karar verme süreci, küçük veya büyük, kâr amacı güden veya gütmeyen, kamusal veya özel örgüt ayrımı olmaksızın merkezi bir yönetsel faaliyettir. (Elbanna & Child, 2007: 562).

Literatürde farklı şekillerde ele alınmasına rağmen genel olarak stratejik karar verme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşur (Hitt & ark., 2014; Wheelen & Hunger, 2012) :

- Durum analizi: Bu aşamada işletmenin iç ve dış çevresinin kapsamlı bir analizi yapılmaktadır. Kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirleyin (SWOT analizi). Ayrıca piyasadaki rekabet koşulları, teknolojik gelişmeler, hukuki ve politik faktörler, ekonomik koşullar gibi çevresel faktörler de incelenmektedir.

Durumun analizi, örgütün mevcut durumunu belirlemek ve gelecekteki olası yönelimlerini anlamak için kritik bir öneme sahiptir. SWOT analizi, işletmenin iç ve dış çevresini ele alarak ve örgütün güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatları ve tehditleri belirleyerek,

stratejik karar vermeye yönelik seçeneklerin artırılmasını sağlamaktadır (Dess & ark., 2014). Durum analizinde çevresel unsurların kapsamlı bir şekilde incelenebilmesi için PESTEL analizi, rakip analizi ve Beş Gü Modeli tekniklerinden yararlanılmaktadır (Thompson & ark., 2020).

- Hedeflerin Belirlenmesi: Bu aşamada işletmenin vizyon, misyon ve amaçlarına uygun olarak stratejik hedefler belirlenmektedir. Bu hedefler, finansal hedefler, müşterilere yönelik hedefler, örgüt içi süreçler ve öğrenme-gelişme seçeneklerinde tanımlanmaktadır. Bu hedefler, hedefleri tanımlama yöntemi olarak kullanılan SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound) ilkelerine uygun olarak oluşturulmaktadır.

Stratejik hedeflerin belirlenmesi, işletmenin gelecekteki yönünün tanımlanmasına yardımcı olmaktadır. Hedefler, işletmenin rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmesi ve uzun vadede sürdürülebilirliği için yardımcı olmaktadır (Hitt & ark., 2014).

- Seçeneklerin Oluşturulması: Durumun analizi ve hedeflerin belirlenmesi aşamalarından sonra, işletmelerin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak adına farklı seçenekler oluşturulmaktadır. Bu aşamada, yaratıcılık ve yenilikçilik oldukça önemli olmaktadır. Seçenekler belirlenirken, riskler ve faydalara dikkat etmek gerekmektedir (Hitt & ark., 2014).

Strateji geliştirme aşamasında, örgütün iç ve dış çevresiyle elde edilen bilgiler doğrultusunda, farklı stratejiler oluşturulmaktadır. Bu stratejiler, işletmenin hedeflerine ulaşmasında yardımcı olabilecek seçenekler olmaktadır ve genellikle işletmenin büyümesi, rakiplerle rekabet edebilme, yeniden yapılanma, uluslararasılaşma gibi konularda kullanılmaktadır (Wheelen & Hunger, 2012).

- Seçeneklerin Değerlendirilmesi: Geliştirilen stratejik seçeneklerin her biri, ayrıntılı bir şekilde

değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme, finansal analizler, rekabet analizi, risk değerlendirmesi ve uygulanabilirlik analizleri içermektedir.

Bu aşamada, ele alınan her bir seçenek olası sonuçları, maliyetleri, riskleri ve faydalarıyla detaylı bir şekilde incelenmektedir. Bu değerlendirme, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için en uygun ve en etkin stratejinin belirlenmesine olanak sağlamaktadır (Wheelen & Hunger, 2012).

- En Uygun Seçeneğin Seçilmesi: Bu aşamada, seçeneklerin değerlendirmesi aşamasından elde edilen bilgiler yardımıyla, işletmenin amaçlarına ve durumuna en uygun strateji seçilmektedir. En uygun seçeneğin belirlenmesi, karar vericilerin düşünceleri, deneyimleri ve risk alma eğilimleri tarafından da etkilenmektedir. Seçenek belirlenirken, stratejik seçeneklerin tutarlılığı, uygulanabilirliği, etkinliği ve örgütün kaynaklarıyla uyumuna dikkat edilmektedir (Hitt & ark., 2014).

Stratejik karar verme sürecinde en uygun stratejinin seçilmesi, oldukça önemli olmaktadır. İşletme yöneticileri, belirlenen farklı seçeneklerin işletmeye sağlayacağı avantaj ve dezavantajlarını dikkatle değerlendirerek, uzun vadede işletmenin başarısına katkı sağlayacak stratejileri belirlemektedirler. Stratejinin seçilmesinin, işletmenin gelecekteki faaliyetleri üzerinde önemli etkiler oluşturacağı için dikkatle gerçekleşmesi gerekmektedir.

- Stratejinin Uygulanması ve İzlenmesi: Özen ve dikkatle seçilen strateji, işletmede bir bütün olarak tüm birimleri tarafından uygulamaya konulmaktadır. Stratejinin uygulamaya konulduğu bu aşamada, etkin bir şekilde yürütülmesi amacıyla gerekli olan kaynaklar, yapılar, süreçler ve sistemler oluşturulmaktadır. Uygulamaya konulan strateji takip edilerek ortaya çıkan sorunlar tespit edilerek çözüme kavuşturulmaktadır (Dess & ark., 2014).

Stratejinin uygulanması aşaması, stratejik karar verme sürecinde kritik bir öneme sahip aşamadır. Başarılı bir uygulama için, işletmenin bütün personeliyle etkin ve koordineli bir şekilde sürecin denetlenmesi gerekmektedir. Sürecin sağlı bir şekilde ilerleyebilmesi için, iletişim, liderlik, değişim yönetimi ve örgütsel yapı gibi niteliklere sahip olmak ve kullanmak önemli rol oynamaktadır. (Wheelen & Hunger, 2012).

İzleme ve kontrol faaliyetleri, stratejinin etkin bir şekilde yürütüldüğünün denetlenmesini sağlamaktadır. Elde edilen geri bildirimler doğrultusunda, gerekli olan düzeltmeler yapılarak, uygulanan stratejinin sürekli iyileştirilmesi sağlanmaktadır. Bu sayede, süreçteki sorunlar giderilmesiyle işletmenin rekabet avantajı elde etmesi mümkün hale gelmektedir.

3.2.Stratejik Karar Verme Yaklaşımları

Stratejik karar verme sürecinde farklı yaklaşımlar kullanılmaktadır. Farklı yaklaşım ve tekniklerin kullanılması, daha etkin kararların alınmasına katkı sağlamaktadır. Genel olarak stratejik karar verme yaklaşımları şunlardır (Hitt & ark., 2014):

1. Rasyonel Yaklaşım: Bu yaklaşımda, karar verme süreci belirli adımlar izlenerek gerçekleştirilmektedir. Rasyonel yaklaşımda karar verme süreci objektif ve analitik bir şekilde ilerlemektedir. Bu yaklaşımda stratejik karar verme süreci mevcut durumun analizi, hedeflerin belirlenmesi, seçeneklerin oluşturulması, değerlendirilmesi ve en uygun seçeneğin seçilmesi gibi aşamaları içermektedir. Rasyonel yaklaşımda, alınan kararlar bilimsel ve sayısal yöntemlerle desteklenmektedir (Hitt & ark., 2014).

2. Sezgisel Yaklaşım: Sezgisel yaklaşımda, kararlar işletme yöneticilerinin tecrübe ve içgüdülerine dayalı olarak alınmaktadır. Bu yaklaşım, karar verme sürecinin daha hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Özellikle, sağlıklı verilerin elde edilmesinin zor belirsiz süreçlerde ve zaman baskısı fazla

olduğu durumlarda bu yaklaşım yaygın olarak kullanılmaktadır (Thompson & ark., 2020).

3. Politik Yaklaşım: Bu yaklaşımda, stratejik kararlar çıkar gruplarının, güç dengelerinin ve pazarlık süreçlerinin etkisiyle alınmaktadır. İşletme yöneticileri, farklı çıkar gruplarının beklentilerini ve etkilerini göz önünde bulundurarak kararlar almaya çalışmaktadırlar. Bu yaklaşımda, takım çalışması, müzakere ve ikna gibi nitelikler stratejik kararlara etki etmektedir (Jafariani & ark., 2012).

3.3.Stratejik Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Stratejik karar verme sürecinin, temel özellikleri aşağıdaki gibidir:

1. Belirsizlik ve Risk: Stratejik kararlar, belirsizlik ve risk ortamının etkisiyle alınmaktadır. Örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen gelişmeler, karar verme sürecini zorlaştırmakta ve sonuçların öngörülmesini güçleştirmektedir (Hitt & ark., 2014).

2. Uzun Vadeli Etki: Stratejik kararlar, uzun vadede işletmenin geleceğini önemli düzeyde ve kalıcı olarak etkilemektedir. Bu kararlar, işletmenin rakipleri karşısındaki rekabet gücünü, pazar payını ve performansını uzun vadede şekillendirmektedir (David, 2011).

3. Geri Dönüşü Olmayan Sonuçlar: Stratejik kararlar özünde barındırdığı riskten dolayı, işletmenin telafi edemeyeceği sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin kararları, büyük özen göstererek almaları gerekmektedir (Thompson & ark., 2020).

4. Bütüncül Yaklaşım: Stratejik karar verme süreci, işletmenin bütün fonksiyonlarını kapsamaktadır. Kararlar, işletmenin tüm departmanlarıyla uyumlu ve bir bütün halinde alınmaktadır (Wheelen & Hunger, 2012).

5. Üst Yönetim Seviyesinde: Stratejik kararlar, çoğunluğu itibariyle işletmenin tepe yöneticileri tarafından alınmaktadır. Kritik bir öneme sahip olan stratejik kararlar, işletmenin tamamını etkilediği için, üst düzey yöneticilerin yetkisi ve sorumluluğu altında alınmaktadır (Dess & ark., 2014).

6. Çok Boyutlu Analiz: Stratejik karar verme, işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan tüm unsurlarının kapsamlı bir şekilde analiz edilmesini gerektirmektedir. Stratejik analizleri yaparken, finansal veriler, pazar trendleri, rakip hareketleri, teknolojik değişimler, yasal düzenlemeler gibi çeşitli faktörleri dikkate almak gerekmektedir (Hitt & ark., 2014).

7. Değer Yaratma: Stratejik kararlar, örgüt için uzun vadeli değer yaratmayı hedefler. Bu kararlar, örgütün rekabet gücünü artırarak, pazar payını genişletmeyi ve finansal performansını iyileştirmeyi amaçlar (Dess & ark., 2014).

8. Örgütsel Bağlılık: Stratejik kararların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi amacıyla, işletme çalışanlarının yüksek bağlılık düzeyine ulaşması ve departmanlarının iş birliği içerisinde çalışması gerekmektedir (Thompson & ark., 2020).

3.4.Stratejik Karar Verme Süreci Modelleri

Stratejik karar verme süreci, literatürde çeşitli modeller aracılığıyla açıklanmaktadır. Başlıca modeller şunlardır:

1. Ansoff'un Stratejik Karar Verme Modeli: Bu model, işletmenin mevcut durumu ile gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatlar arasındaki uyumu sağlamayı amaçlamaktadır. Modelde, pazar nüfuz yapısı, ürün geliştirme, pazar geliştirme ve çeşitlendirmeye yönelik üzere dört temel strateji seçeneği yer almaktadır (Ansoff, 1957).

2. SWOT Analizi Modeli: Bu model, işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile pazarda meydana gelen fırsatlar ve tehditler arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu analiz, işletmenin stratejik seçeneklerinin oluşturulmasına ve değerlendirilmesine yardım etmektedir (Wheelen & Hunger, 2012).

3. Balanced Scorecard Modeli: Bu model, işletmenin finansal, müşteri ilişkileri, iç süreçleri ile öğrenme ve gelişme boyutlarında ortaya koyduğu performansını dengeli bir şekilde ölçmektedir. Balanced Scorecard bir diğer ifade ile dengeli ölçüm kartı, stratejik hedeflerin belirlenmesi ve izlenmesi için kullanılmaktadır (Kaplan & Norton, 1996).

4. Dinamik Yetenekler Modeli: Bu model, işletmenin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme yeteneğine odaklanmaktadır. İşletmenin dinamik yetenekleri, stratejik kararların verilmesinde ve bu kararların uygulanmasında kritik rol oynamaktadır (Teece & ark., 997).

5. Stratejik Seçim Modeli: Bu model, karar verme sürecinde stratejik seçeneklerin değerlendirilip en uygun seçeneğin belirlenmesi üzerine odaklanmaktadır. Model oluşturulurken, işletmenin kaynakları, çevre koşulları, paydaş beklentileri ve risk faktörleri dikkate alınmaktadır (Johnson & ark., 2008).

3.5.Stratejik Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Stratejik karar verme süreci, çeşitli iç ve dış faktörlerden etkilenir. Başlıca faktörler şunlardır:

İç Faktörler:

Örgütsel Yapı ve Kültür: Örgütün yapısı, hiyerarşisi, yetki ve sorumluluk dağılımı, karar alma süreçleri ve örgüt kültürü, stratejik kararların şekillenmesinde önemli rol oynar (Thompson & ark., 2020).

Liderlik Tarzı: Üst yönetimin liderlik özellikleri ve karar verme stili, stratejik kararların alınmasında belirleyicidir. Dönüşümcü, işlemci veya katılımcı liderlik tarzları farklı sonuçlar doğurabilir (Hitt & ark., 2014).

Kaynak ve Yetenek Durumu: Örgütün finansal, teknolojik, insan ve diğer kaynaklarının niteliği ve yeterliliği, stratejik

seçeneklerin oluşturulmasını ve uygulanmasını etkiler (Dess & ark., 2014).

Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçilik: Örgütün öğrenme kapasitesi, bilgi paylaşımı ve yenilikçi yaklaşımları, stratejik kararların niteliğini artırır (Wheelen & Hunger, 2012).

Dış Faktörler:

Sektör ve Pazar Dinamikleri: Rekabetin yoğunluğu, müşteri talepleri, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler gibi sektörel ve pazara özgü faktörler, stratejik kararları şekillendirir (Hitt & ark., 2014).

Sosyo-Ekonomik ve Politik Çevre: Piyasada meydana gelen ekonomik dalgalanmalar, toplumsal eğilimler, siyasi belirsizlikler, günümüzde hızlanan küreselleşme olgusu gibi makro çevresel gelişmeler, stratejik kararların alınmasını oldukça zorlaştırmaktadır (Dess & ark., 2014).

Paydaş Beklentileri: Müşteriler, tedarikçiler, rakipler, hükümet, toplum gibi işletmenin paydaşlarının beklentileri ve talepleri, stratejik kararları etkilemektedir (Thompson & ark., 2020).

Teknolojik Değişimler: Son yıllarda ivme kazanan dijitalleşme, otomasyon, yapay zekâ gibi teknolojik gelişmeler, işletmenin stratejik eğilimlerine ve kararlarına yön verebilmektedir (Wheelen & Hunger, 2012).

Bu faktörlerin, yöneticiler tarafından stratejik karar verme sürecinde dikkatle incelenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Stratejik karar verme sürecinin başarılı sonuçlar verebilmesi için, bu faktörlerin bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesini gerekmektedir.

3.6.Stratejik Karar Verme Sürecinde Etik Boyut

Stratejik karar verme sürecinin, işletmenin tüm paydaşlarını, toplumu ve çevreyi etkilemesinden dolayı etik sorumluluklar içermektedir. Yöneticilerin, işletmenin finansal hedefleriyle birlikte,

sosyal, çevresel ve ahlaki sonuçları da dikkate almaları gerekmektedir (Dess & ark., 2014).

Etik boyut, stratejik karar verme sürecinin tüm aşamalarında dikkat edilmesi gereken bir durumdur. İşletme yöneticilerinin, stratejik karar verme sürecinin tüm aşamalarında aşağıda yer alan etik ilkelere dikkat etmeleri gerekmektedir (Dess & ark., 2014).

Adalet ve Dürüstlük: Stratejik kararlar verilirken, işletme içi ve dışında yer alan tüm paydaşlara karşı adil ve dürüst olmak gerekmektedir. İşletme yöneticilerinin karar verme sürecinde, tarafsızlık, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerine dikkat etmeleri gerekmektedir.

Sosyal Sorumluluk: Stratejik kararların, toplum ve çevre üzerindeki etkileri göz ardı edilmeden değerlendirilmeli ve gereken önlemlerin alınması gerekmektedir. İşletmenin sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmesi gerekmektedir.

Sürdürülebilirlik: İşletme yöneticilerinin stratejik kararları verirken, işletmenin uzun vadeli varlığını ve gelişimini göz önüne alması gerekmektedir. İşletmenin sürdürülebilirliği doğrultusunda ekonomik, çevresel ve sosyal hedefleri önem arz etmektedir.

Çıkar Çatışmalarının Önlenmesi: Yöneticilerinin çıkarlarının, işletme çıkarlarıyla çatışmaması stratejik karar verme sürecinde önemli bir durumdur. Karar verme sürecinde, bağımsızlık, objektiflik ve tarafsızlık ilkelerine uyulması gerekmektedir.

Hesap Verebilirlik: Stratejik kararların verme süreci şeffaf bir şekilde yürütülmelidir. Kararlar, paydaşlara karşı açıklanmalı ve gerekçeleri sıralanmalıdır.

4. İŞLETMELERDE STRATEJİK KARAR VERME VE İNOVASYON

İşletmeler günümüz koşullarında yaşamsal anlamda faaliyetlerine devam edip kâr elde edebilmek için önemli kararlar vermektedirler. Bu kararlar varoluşsal bir durumda işletmeyi

yarınlara başarılı bir şekilde taşıyabilmektedir. Ancak elde edilen yanlış veriler akabinde ortaya çıkan sorunlu analizler işletmenin geleceğini tehlikeye atabilmektedir. Verilen kararların işletmenin geleceğine ışık tutabilmesi ve finansal getiri sağlayabilmesi amacıyla yürütülen çalışmalar gün geçti önemli hale gelmektedir. Bu başlık altında işletmelerin stratejik kararlarını etkileyebilecek unsurlardan biri olan inovasyon çalışmaları ele almıştır. Bu doğrultuda akademik yazında yürütülen çalışmalara göre inovasyon çalışmaları ile işletmenin stratejik kararları arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar incelenmiştir.

Stratejik karar verme ve inovasyon arasındaki ilişkide ele alınan ilk çalışma Tabak & Barr (1998)'ın ortaya koydukları çalışmadır. Bu çalışmanın amacı, örgütsel inovasyonların stratejik karar vermede kullanılabilmeleri için üst düzey yöneticilerin bilişsel durumlarını incelemektir. İnovasyonun özelliklerinin ve ait olduğu kategorilerin, yöneticilerin bilişsel durumları doğrultusunda stratejik karar vermede kullanılma durumunu araştırmaktadır. Araştırma kapsamında, ABD genelinde faaliyet gösteren 1096 hastane yöneticisiyle görüşülmüştür. Yapılan anketler aracılığıyla yöneticilerin inovasyon algıları ve bu algıların benimsenerek işletmenin stratejik kararlarında kullanılması analiz edilmiştir.

Çalışmanın bulguları neticesinde, inovasyonun ve özelliklerinin yöneticilerin algısını etkilediği görülmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler inovasyonları kontrol edilebilir, uyumlu, basit ve işletmeye fayda sağlayan özelliklerde algıladıklarında benimseme niyetleri artmaktadır. Benimsenme doğrultusunda yöneticiler ortaya konan inovasyon çabalarını işletmenin geleceğine yön vermek adına stratejik karar verme sürecine dahil etmektedirler.

Stratejik karar vermede inovasyon etkisi üzerine yapılan bir diğer çalışma Zehir & Özşahin (2008)' in çalışmalarıdır. Çalışmanın amacı stratejik karar verme hızının inovasyon performansı üzerine etkisini belirlemek ve bu ilişkinin Türkiye'deki büyük ölçekli firmalarda nasıl işlediğini inceleyebilmektir. Araştırmaya veri toplamak üzere Türkiye' de faaliyet gösteren büyük ölçekli

işletmelerin yöneticileriyle yüz yüze anket yapılmıştır. Elde edilen veriler, nicel yöntemlerden olan istatistiksel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir.

Analizler neticesinde elde edilen bulgulara göre, stratejik karar verme hızı inovasyon performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bir diğer ifadeyle, işletmelerin stratejik karar verme hızları arttıkça inovasyon çalışmaları artmaktadır. Bu durum işletmenin inovasyon yeteneğinin artmasına yardımcı olmaktadır.

İnovasyon ile stratejik karar verme arasındaki ilişkide yapılan başka bir çalışma ise Rahimnia & Molavi (2020)'ye aittir. Yaptıkları çalışmada iletişimin inovasyon performansı üzerindeki etkisini incelerken, stratejik karar vermenin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma nicel bir tasarım üzerinden şekillendirilmiş ve veri toplamak amacıyla orta ve büyük ölçekli işletmelerin yöneticileriyle anket görüşmeleri gerçekleştirilmiştir.

Yapılan anketler neticesinde ortaya çıkan veriler istatiksel açıdan analiz edilmiş ortaya şöyle bir durum çıkmıştır; işletme içerisinde etkili bir iletişim inovasyon performansını olumlu manada artırmaktadır. İletişim ve inovasyon arasındaki bu pozitif doğrusal ilişkide hızlı bir şekilde verilen stratejik kararlar önemli bir katkı sağlamaktadır. Netice itibariyle bu çalışma inovasyon performansını artırmak için işletme iletişim sisteminin kaliteli bir hale getirilmesi ve stratejik karar verme sürecini hızlandırılması gerektiğini öne sürmektedir.

Yang & Shao (2023), yaptıkları çalışmada işletme üst yönetiminde mevcut olan heterojenliğin inovasyon çalışmalarını nasıl etkilediğini incelemeyi amaçlamaktadırlar. Bu ilişki doğrultusunda stratejik karar vermenin nasıl bir etkisi olduğunu araştırmışlardır. Araştırmada veri toplamak üzere işletmelerin üst düzey yöneticileriyle anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket verilerinin analize tabi tutulması sonucu elde edilen verilere göre, işletme tepe yöneticilerinin sahip olduğu heterojenlik inovasyon

çalışmalarına olumlu anlamda katkı sağlamaktadır. Bu katkı stratejik karar verme sürecinin mantıksal açıdan yürütülmesiyle artmaktadır.

Jafari & NiliPourTabataba yaptıkları çalışmada İran bankacılık sektöründeki yöneticilerin kurumsal öngörülerinin örgütsel performansa, inovasyona ve stratejik karar vermeye olan etkisi incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda İran'daki kamu ve özel 30 banka yöneticileriyle anket ve mülakat yoluyla veri toplanmıştır. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla betimsel ve çıkarımsal istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Bulgulara göre banka yöneticilerinin kurumsal öngörüleri, inovasyon çalışmalarının olumlu katkı sağlarken, belirsizliği ortadan kaldırarak stratejik karar verme sürecinin daha sağlıklı hale gelmesine katkı sağlamaktadır.

Vettorello & ark., (2020), yaptıkları çalışmada, işletme yöneticilerinin stratejik karar verme sürecinde geleceği öngörmede inovasyonun sağladığı faydayı incelemeyi amaçlamaktadırlar. Bu doğrultuda işletme yöneticileriyle yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılarak veri toplanmaya çalışılmıştır. Elde edilen verilerin analizlere tabi tutulması neticesinde, stratejik karar verme sürecinde inovasyonun geleceği öngörmeye çalışmada kısıtlıda olsa katkı sağladığı görülmektedir.

Bir başka çalışma da Galanaou & Katsioloudes (2015), stratejik karar verme sürecinin inovasyon performansı üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu doğrultuda 140 kamu ve özel kuruluşların yöneticileriyle anket çalışmaları gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulgularına göre ise stratejik karar verme uygulamaları inovasyon performansına belirgin bir etkide bulunarak artmasını sağlamaktadır.

Alzamora-Ruiz & ark., (2020) çalışmalarını KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Bu doğrultuda, teknoloji odaklı faaliyet gösteren KOBİ'lerin, stratejik karar verme sürecinin inovasyon üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmaktadır. Araştırma bulgularına göre stratejik karar verme süreci inovasyon sürecinin olumlu manada artışa sürüklemektedir.

5. SONUÇ

Stratejik karar verme ve inovasyon çalışmalarına yönelik yapılan ulusal ve uluslararası akademik araştırmalar incelendiğinde iki kavram arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Şayet bir işletme inovatif faaliyetlerde bulunuyorsa bu faaliyetler olumlu sonuçlar veriyorsa işletme stratejik karar verme süreci aynı doğrultuda olumlu sonuçlar vermektedir. Bir diğer ifade ile işletmelerin inovasyon faaliyetlerinin olumlu sonuçlanmasından dolayı verdikleri stratejik kararların orta ve uzun vadede işletmeye katkısı olumlu olma eğilimi göstermektedir. Diğer açıdan düşünüldüğünde ise yani verilen stratejik kararların inovasyon çalışmalarını etkilemesi de aynı sonucu vermektedir. Başka bir ifade ile verilen kararların olumlu sonuçlanması inovasyon çalışmalarını olumlu etkilemektedir.

KAYNAKÇA

Alhawamdeh, H. M. & Alsmairat, M. A. K. (2019). Strategic decision making and organization performance: a literature review. *International Review of Management and Marketing*, 9 (4), 95-99.

Alzamora-Ruiz, J., Fuentes-Fuentes, M. D. M., & Martinez-Fiestas, M. (2021). Effectuation or causation to promote innovation in technology-based smes? the effects of strategic decision-making logics. *Technology Analysis & Strategic Management*, *33*(7), 797-812.

Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76, 76-87.

Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.

Aspromourgos, (2008). *The science of wealth*. London: Routledge.

Bart, C. & Pujari, A. (2007). The performance ımpact of content and process in product ınnovation charters. *Journal of Product Innovation Management,* 24(1), 3-19.

Cain, M., & Mittman, R. (2010). *Diffusion of innovation in health care.* (16/08/2024 tarihinde chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://kpworkforce.org/projects/include/DiffusionofInnovation.pdf adresinden ulaşılmıştır).

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.

Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474-487.

Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. *Harvard Business Press.*

Clark, J. & Guy, K. (1998). Innovation and competitiveness: a review. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(3), 363-395.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies, 47(6), 1154-1191.*

Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research policy*, 39(6), 699-709.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.

David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases.* Prentice Hall.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2014). *Strategic management: text and cases*. McGraw-Hill.

Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32(11), 1422-1433.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship practices and principles*. Harper & Row.

Elbanna, S., & Child, J. (2007). The Influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561-591.

Elçi, Ş. (2006) *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı.* Ankara: Meteksan Yayınevi.

Faems, D., Van Looy, B., & Debackere, K. (2005). Interorganizational collaboration and innovation: toward a portfolio

approach. *Journal of Product İnnovation Management*, 22(3), 238-250.

Galanou, E., & Katsioloudes, M. (2015). Cultural integration with strategic decision-making process in determining innovation performance: Evidence from an arab country setting. In *Handbook of Research on Organizational Transformations through Big Data Analytics* (pp. 188-221). IGI Global.

Gamal, D., Salah T. & Elrayyes. N. (2011). How to measure organization ınnovativeness? an overwiew of ınnovation measurement frameworks and ınnovation audit/maangement tools. ınnovation support department. (18.06.2024 tarihinde https://studylib.net/doc/8312762/how-to-measure-organization-innovativeness%3F adresinden alınmıştır.)

Godin, B., (2008) Innovation: the history of a category. *Project on the Intellectual History of Innovation Working Paper*, No. 1.

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.

Güleş, H. K. Ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik, işletmeler için stratejik rekabet aracı*. Ankara: Nobel Yayınları.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2014). Strategic management: competitiveness and globalization-concepts and cases. *Cengage Learning*.

Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.

Jafariania, H., Mortazavib, S., Nazemic, S. & Bull, P. (2012). Political behavior in organizational context: nature, research and paradigm. *Management Science Letters,* 2, 2987–3000.

Scholes, K., Johnson, G., & Whittington, R. (2002). *Exploring corporate strategy. Hoboken*. NJ, USA: Financial Times Prentice Hall.

Joneidi Jafari, M., & NiliPourTabataba'i, S. A. (2017). Corporate foresight and its effect on innovation, strategic decision making and organizational performance (case study: Iranian banking industry). *Foresight*, *19*(6), 559-576.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system.* (05/05/2024 tarihinde Chromeextension://Kaplan_Norton_Balanced_Scorecard__3_articl es-libre.pdf?1Balanced_Scorecard_to_Work.pdf&Expires adresinden ulaşılmıştır).

Lin, H. E., McDonough, E. F., Lin, S. J., & Lin, C. Y. Y. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262-278.

OECD (2018). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris: OECD Publishing.

Pisano, G. P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44-54.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.

Prajogo, D. I. (2006). The relationship between innovation and business performance-a comparative study between manufacturing and service firms. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 218-225.

Rahimnia, F., & Molavi, H. (2021). A model for examining the effects of communication on innovation performance: emphasis on the intermediary role of strategic decision-making speed. *European Journal of Innovation Management*, *24*(3), 1035-1056.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.

Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457.

Roy, S., Sivakumar, K. & Wilkinson, L. F. (2004). Innovation generation in supply chain relationships: a conceptual model and research propositions. *Academy of Marketing Science*, 32(1), 61-79.

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Transaction publishers, 55.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*, 25(4), 305.

Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal,* 48(3), 450-463.

Tabak, F., & Barr, S. H. (1998). Innovation attributes and category membership: Explaining intention to adopt technological innovations in strategic decision making contexts. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 17-33.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. Journal of Marketing, 73(1), 3-23.

Thompson, A., Janes, A., Peteraf, M., Sutton, C., Gamble, J., & Strickland, A. (2013). EBOOK: Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases. McGraw hill.

Tidd, J., & Bessant, J. R. (2018). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.

Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439-465.

Utterback, J. M. (1994). Mastering the dynamics of innovation: how companies can seize opportunities in the face of technological change. *Harvard Business Press*.

Vettorello, M., Eisenbart, B., & Ranscombe, C. (2022). The innovation system roadmap: A novel approach to instil futures-oriented reasoning in strategic decision making. *Creativity and Innovation Management*, *31*(1), 5-18.

West, J., & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814-831.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability.* Pearson.

Yang, X., & Shao, Y. (2023). How does TMT heterogeneity affect breakthrough innovation? The moderating effect of strategic decision-making logics. *European Journal of Innovation Management*.

Yılmaz, H. (2015). *Stratejik inovasyon yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Zehir, C., & Özşahin, M. (2008). A field research on the relationship between strategic decision-making speed and

innovation performance in the case of Turkish large-scale firms. *Management Decision*, *46*(5), 709-724.