

Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Konular

Editör
POLAT YÜCEKAYA



BİDGE Yayınları

Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Konular

Editör: POLAT YÜCEKAYA

ISBN: +

1. Baskı

Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL

Yayınlama Tarihi: 2025-12-25

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



ÖNSÖZ

Örgütler için en değerli kaynak, insan kaynağıdır. Çünkü örgütler sadece yapı, süreç ve teknolojiden ibaret değildir. İnsanların davranışlarını ve bu davranışların altında yatan nedenleri doğru anlamadan, yönetim faaliyeti başarılı olamayacaktır. Yönetim faaliyetinin başarısızlığı ise aynı zamanda örgütün amaçlarına ulaşamaması anlamına gelmektedir. Bu sebeple örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi, yönetim biriminin tam da merkezinde olan iki disiplindir. Bu kitap bu iki disiplinin güncel sorunlarına ışık tutmak amacıyla hazırlanmıştır.

Küreselleşme, dijitalleşme, yapay zeka uygulamaları, uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, kuşak çatışmaları ve farklılıkları, esnek çalışma ortamı gibi konular her örgütün gündeminde yer alan önemli konulardır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, operasyonel görevler yapan bir birim olmaktan çıkarak, stratejik öneme sahip bir konuma yerleşmiştir. Kitapta yer alan bölümler hem kuramsal hem de uygulamaya dönük olarak hazırlanmıştır.

Alanında uzman akademisyenler tarafından hazırlanan “Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Konular” başlıklı bu kitapta yer alan bölümler, yöneticiler, akademisyenler, yüksek lisans ve doktor öğrencileri, araştırmacı ve uygulayıcılar için bir kaynak niteliği taşımaktadır. Kitabın hazırlanmasında emeği geçen tüm yazarlara, değerli katkıları nedeniyle teşekkürü bir borç bilirim.

Doç.Dr. POLAT YÜCEKAYA
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

İÇİNDEKİLER

YAPAY ZEKÂNIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE KULLANILMASI	1
<i>MUSTAFA TANDOĞAN</i>	
İŞLETMELERDE DEĞİŞİM VE YÖNETİMİ	36
<i>BARAN AKKUŞ, SEVİM BAKIR KAYA</i>	
ÖRGÜTLERDE YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: TEMEL YAKLAŞIMLAR VE GÜNCEL TARTIŞMALAR	52
<i>MURAT ATALAY</i>	
KADIN EMEĞİ ÜZERİNE YAZILAN LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ANALİZİ	69
<i>EMRAH KOPARAN, ŞEYMA NUR KOÇAK, DAMLA TABİK</i>	
MODERN BÜROKRASİNİN KARANLIK YÜZÜ: YÖNETİM VE ORGANİZASYON PERSPEKTİFİNDEN KAFKA’NIN DAVA ESERİNİN ANALİZİ	94
<i>EDİP DOĞAN</i>	
KRİZ ANLARINDA İLETİŞİM STRATEJİLERİ VE ETKİLİ RİSK YÖNETİMİ	121
<i>SÜLEYMAN CAN YILDIRIR</i>	
PANOPTİKON’DAN SÜPERPANOPTİKON’A: GÖZETİMİN DİJİTALLEŞMESİ	150
<i>BENAN YÜCEBALKAN</i>	
HİZMETKAR LİDERLİK	175
<i>EBRU ÖZER</i>	
AKIŞKAN LİDERLİK	183
<i>KEVSER ÖZYAŞAR</i>	
ÇOK KUŞAKLI LİDERLİK	203
<i>KEVSER ÖZYAŞAR</i>	
DİNAMİK ÇEVREDE DEĞİŞİM ODAKLI LİDERLİK: BUKALEMUN LİDERLİĞİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ	242
<i>SERMED DOĞAN</i>	

ÖRGÜTLERİN BAŞKA BİR BOYUTU: DUYGULAR256
BİLAL EZİLMEZ

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK291
GÖKÇE SÖNMEZ, TURHAN ERKMEN

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL YALNIZLIK ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ323
ŞİLAN ÖZDAMAR

ENDÜSTRİYEL ADALETİN PEŞİNDE: EMEK
ŞÖVALYELERİ342
BARIŞ ÖZTUNA, KEZBAN ÖZÇELİK KAYNAK

İŞLETMELERDE SESSİZ İSTİFA362
ABDULLAH OĞRAK, SELİM UZUN

SESSİZ İSTİFA: PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN SESSİZ
REDDİ384
ADEVİYE ERDOĞAN

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ PERSPEKTİFİNDEN SESSİZ
İSTİFA401
SEMİH DERELİOĞLU

POST PANDEMİ DÖNEMİNDE ÖRGÜTLERDE ESNEKLİK
VE HİBRİT ÇALIŞMA413
TUBA BIYIKBEYİ BAŞDAĞ

KARAR DESTEK SİSTEMLERİNDE YAPAY ZEKA
ENTEGRASYONU VE DÖNÜŞÜMSSEL ETKİLERİ425
AHMET YURTSAL

YÖNETSEL KARAR VERME TEKNİKLERİNDEN
ENTROPİ VE TOPSİS METODU İLE FİNANSAL
PERFORMANS SIRALAMASININ YAPILMASI: BİST
OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA443
POLAT YÜCEKAYA

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DİJİTAL İKİZ
UYGULAMALARI VE BİREYLERİN DİJİTAL İKİZ
ALGILARININ BELİRLENMESİ459
ŞAKİR MİRZA, İBRAHİM ETHEM DAĞDEVİREN

Yapay Zekânın İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılması

Mustafa TANDOĞAN¹

Giriş

Bugün dünyanın neyi tartıştığı sorusuna verilebilecek yanıtlardan ilki küreselleşme olgusudur. Küreselleşmenin işletmelere yansması üzerine yapılacak teorik tartışmalar dünyayı belli bir yöne yönlendirme arzusunun tezahürüdür. Uygarlığın doğduğu ve beslendiği her türlü toplumsal, bilimsel, siyasal ve ekonomik ilişkilerin sürdürüldüğü bir ortamda işletmelerin Yapay Zekânın (YZ) insan kaynakları (İK) yönetiminde yenilik sürecine odaklanması olmazsa olmaz öneme haiz bir konudur (Altıntaş, 2010b:210). Yapay Zekânın (YZ) insan kaynakları (İK) yönetiminde hız, doğruluk ve stratejik derinlik kazandırarak dönüştürücü bir işlev yaptığına ilişkin argümanlar sözkonusudur.

İnsan kaynakları tarafından organize edilen personelin işe alım sürecinde, Yapay Zeka programlarıyla NLP, makine öğrenimi, CV tarama, sosyal profil analizi ve adayın işe uygunluğuna ilişkin değerlendirmelerle subjektifliği azaltıp süreç verimliliğini artırılmaktadır. Diğer yandan Yapay Zeka uygulamalarıyla kamu ve özel sektörde işten çıkarmalara yönelik girişimlerinde devam ettiği bir süreci gözlemliyoruz. ABD Hükümet Verimliliği Departmanında (DOGE) görev yaptığı sırada Elon Musk, X sosyal medya platformu üzerinden yaptığı paylaşımında, federal hükümet çalışanlarına önceki hafta işlerini beş maddede özetlemeleri için bir e-posta göndererek, e-postaya birkaç güne kadar yanıt vermeyen

¹ Dr., Sağlık Bakanlığı S.B.Ü. Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi, drmustafatandogan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-6550-0378.

Çalışanların istifa etmiş sayılacağını belirtmiş ama uygulamada bu girişime karşı kamu personelleri tepki göstererek, işlemin kadük olması sağlanmıştır.

Kamu ve özel sektördeki performans yönetiminde Yapay Zeka kullanılarak; iş ıktıları, işbirliği döngüsü ve müşteri geri bildirimleri gibi çok yönlü kaynaklardan veri toplayıp analiz edilerek daha nesnel değerlendirmeler ve kişiselleştirilmiş gelişim planları üretilir. Eğitim-ğrenim sürecinde, bireysel öğrenme hızı ve tercihleri modelleyerek hedefli içerikler sunulması; bağlılık ve memnuniyet analizinde duygu analizi/veri madenciliği gibi tekniklerle riskleri erken saptar. İş gücü planlamasında devinim riski ngrleri ve beceri boşluklarının tespiti yoluyla karar alma sürecine destek sağlar. Bu faydaların yanında, veri gizliliği ve güvenliği, algoritmik nyargılar, İK profesyonellerinin teknik yeterliliği ve ölçeklenebilir altyapı gereksinimleri başlıca zorluklar olarak görülmektedir. YZ'nin insan yargısını tümüyle ikame edemeyeceği; empati, etik ve kültürel uyum gibi boyutlarda insan denetiminin zorunlu olduğuına ilişkin görüşün geniş bir kitle tarafından kabul gördüğü olgusu da unutulmamalıdır.

Değişim tüm toplumlarda srekliлик kazanan bir anlam kazandığına ilişkin yaygın görüşler sözkonusudur. Bununla birlikte kentsel gelişmeyle birlikte işletmelerin yönetsel yapılarında da aynı yaklaşımların olmadığı görülmektedir. Bazı lkeler kentsel ve yönetsel yapıda bir kş gözlemlendiği anda konu ile ilgili yönetsel tedbirlere başvurmaktadır (Altıntaş, 2010a:345).

Yapay Zekanın, İnsan Kaynaklarına entegrasyonunun doğru veri yönetişimi, şeffaflık, düzenli denetim ve sürekli yetkinlik geliştirme ile desteklenmesi hlinde, işe alım doğruluğunu, performans şeffaflığını ve öğrenme etkinliğini artırarak organizasyonel verimliliği anlamlı biçimde yükselteceğine ilişkin gözlemler söz konusudur. Yapay Zeka teknolojileriyle, kamu ve özel sektördeki maliyet/altyapı bariyerlerine karşı ölçeklenebilir çözümler önerilmesi yanında teknoloji-insan dengesi ve etik ilkelerinde kapsam içine alınmasıyla rasyonel bir insan kaynakları döngüsü kurulabilir.

1.Yapay Zeka ve Yönetsel Yapı İlişki Düzlemi

Yapay zekâ (YZ), hızla gelişmekte olan bir teknoloji olarak, insan kaynakları (İK) yönetiminde köklü bir dönüşüm yaratmaktadır. Çağımızın ve dünyadaki çeşitli bölgelerin ihtiyaçlarına cevap veren örgütsel yapıların üyesi olan devletlerin aralarındaki mevcut ekonomik ilişkilerin geliştirilmesi ve çeşitlendirilmesi esasına dayanan, coğrafi yakınlık tarihsel bağlar, ekonomik tamamlayıcılık özellikleri yanı sıra yapay zeka teknolojileri geliştirme potansiyellerini de dikkate alan, somut projelere yönelik, esnek ve pragmatik, özel sektöre ağırlık veren, kendine özgü bir işbirliği modelinin gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde kamu ve özel kesimde uygulama imkanı sağlanmasıyla post-fordist üretim tarzının ötesinde verimlik artışı sağlanabileceğine ilişkin yaygın bir görüş bulunmaktadır (Altıntaş, 2006:664).

Yapay zekanın sunmuş olduğu yeni gelişmelerle, bilişim, ulaşım ve telekomünikasyon teknolojilerinde hızlı ve ani gelişmeler üretim, pazarlama, ulaşım ve yerleşim arasındaki ilişkilerin şekillenmesinde yeni roller tanımlamaktadır. Sosyal bilim insanlarınca genel kabul gören bir görüş, teknolojik devrimin tarihte hiç benzeri görülmeyen bir şekilde toplumları bütün temel boyutlarıyla dönüştürdüğüne ilişkin yaygın inanç, yapay zeka teknolojileriyle varsayımsal bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. Yapay zeka alanındaki teknolojik gelişmeler artık günümüzde mekandan bağımsız mekanlar ve kamusal ve özel sektör örgütlerinin gelişme dinamikleri üzerindeki derin etkileri bu dönüşümün en güzel örneğidir (Marın ve Altıntaş, 2004a: 74).

İK, organizasyonların en değerli varlıkları olan insanları yönetme süreçlerini kapsamakta olup, bu süreçlerin etkinliği ve verimliliği, organizasyonların genel başarısını doğrudan etkilemektedir (Demir, 2019). Geleneksel İK uygulamaları, genellikle manuel işlemler ve subjektif değerlendirmelere dayanmakta olup, zaman alıcı ve hata yapma olasılığı yüksek süreçler oluşturmaktadır (Çiftçiöğlü ve Katırcıoğlu, 2019: 135).

YZ ise, bu süreçlerin hızlanmasını ve daha doğru bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır. Özellikle aday seçme, çalışan performansının izlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve çalışan memnuniyetinin artırılması gibi alanlarda YZ'nin kullanımı, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. YZ teknolojilerinin bu alanda kullanımı, büyük veri analitiği, makine öğrenimi ve doğal dil işleme (NLP) gibi araçlarla desteklenmekte olup, İK süreçlerini daha verimli, objektif ve hızlı hale getirmektedir (Şekeroğlu ve Özer, 2020: 90).

YZ'nin İK yönetiminde başarılı bir şekilde entegrasyonu, organizasyonların verimliliğini ve etkinliğini artırmakta büyük bir potansiyele sahip olmaktadır. İK departmanları, YZ destekli sistemler aracılığıyla, işe alım süreçlerini hızlandırmakta, çalışanların performanslarını daha doğru bir şekilde izlemekte ve kişiye özel eğitim planları oluşturabilmektedir. Ayrıca, YZ'nin kullanımı, çalışan geri bildirimlerini daha etkili bir şekilde toplayarak, organizasyonların iç iletişimlerini ve çalışan bağlılıklarını iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır.

Yine yapay zeka teknolojilerini herhangi bir yönetsel yapı üzerinde uygulandığı ülkelerinin ekonomik, siyasi, sosyo-kültürel gelişmelerle nedensellik bağı olduğu, bir başka ülkeye mevzuat bağlamında dahi bir hukuksal kodifikasyon sürecinde bazı sorunlarla karşılaşılması eşyanın tabiatı gereğidir. İnsan Kaynakları yönetiminde ve diğer kamusal mevzuatların açık, şeffaf demokratik, katılımcı, hesap verebilir, çoğulcu, etkin ve verimlilik bağlamında yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Altıntaş, 2025: 869).

YZ teknolojilerinin etkin kullanımı, doğru stratejilerle birleştğinde, İK departmanlarının daha stratejik bir şekilde yönetilmesine ve organizasyonların hedeflerine daha hızlı ulaşmasına olanak tanımaktadır (Gür ve Yücel, 2019: 62). Bununla birlikte, YZ'nin İK süreçlerine entegrasyonu bazı zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu zorluklar arasında, veri güvenliği, etik sorunlar, eğitim ihtiyaçları ve teknolojiye adaptasyon gibi faktörler yer almaktadır. YZ sistemlerinin doğru verilerle beslenmesi ve doğru şekilde eğitilmesi gerektiğinden, organizasyonların

altyapılarına ve çalışanlarına yönelik güçlü bir hazırlık süreci gerekmektedir (Edwards vd., 2022: 3).

YZ, İK yönetiminde en çok kullanılan alanlardan biri olarak işe alım süreçlerini öne çıkarır. Geleneksel işe alım süreçleri zaman alıcı ve çoğu zaman subjektif kararlar içerirken, YZ destekli sistemler, adayları analiz ederken objektif veriler sunarak daha doğru ve hızlı kararlar alınmasını sağlamaktadır. Özellikle doğal dil işleme (NLP) ve makine öğrenimi teknikleri, adayların CV'lerini incelemek, sosyal medya profillerini değerlendirmek ve geçmiş iş deneyimlerini analiz etmek gibi işlemleri otomatikleştirir. Bu da işe alım sürecinin hızlanmasını ve daha fazla adayın etkin bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır (Sindu, 2018: 103).

YZ'nin bir diğer potansiyel kullanım alanı ise çalışan performansının izlenmesi ve değerlendirilmesidir. YZ destekli sistemler, çalışanların günlük performans verilerini toplayabilir, analiz edebilir ve bu veriler üzerinden gelişim önerileri sunabilmektedir. Böylelikle yöneticiler, çalışanların güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken alanları daha hızlı tespit edebilmekte ve çalışan memnuniyeti ile bağlılık düzeyini artırmak için YZ, çalışan geri bildirimlerini toplayarak, bu veriler üzerinden organizasyonel iyileştirmeler önerilebilmektedir (Gür ve Yücel, 2019: 63).

YZ'nin İK yönetiminde sunduğu bir diğer avantaj, eğitim ve gelişim süreçlerinin kişiselleştirilmesidir. YZ tabanlı eğitim platformları, her bir çalışanın öğrenme hızını, tercihlerini ve gelişim ihtiyaçlarını analiz edebilmekte ve buna göre her çalışana özel eğitim planları oluşturulabilmektedir. Böylece, çalışanların en verimli şekilde gelişim göstermeleri sağlanabilmektedir. Örneğin, makine öğrenimi algoritmaları, çalışanların önceki eğitim performanslarını inceleyerek, gelecekteki eğitim ihtiyaçlarını tahmin edebilmekte ve kişiselleştirilmiş eğitim içerikleri sunabilmektedir (Tambe vd., 2023: 46).

Modern çağda artan kamu talepleri karşısında, ulus devletlerin, kentlerin, yerinden yönetim birimlerinin, kamu kurumlarının işleyişinde aksamalar ve artan talebe gerekli kaynağın

sağlanamaması merkezi ve yerinden yönetim sistemin alt yapısının zarar görmesine neden olmaktadır. Yönetim alanında yeni gelişmelerin yaşanması ve bu sistemin akıllı yönetim sistemine uyarlanması, küresel ve dünya kentlerinin güç platformu ve cazibe merkezi olmasını sağlayacağı gibi, yönetim alanında kentler ve kurumlar arasında iletişimin önündeki engellerin aşılması için rasyonel yönetim modelinin inşa edilmesi olmazsa olmaz öneme haiz bir konudur (Altıntaş ve Taghiyev, 2024:44-45).

Soğuk Savaş'ın ardından oluşan jeopolitik manzara, dünya çapında ülkelerarası ticari iş birliğini artırırken, yaratılan katma değerın teknolojik gelişmelere aktarılmasıyla bölgesel yapılarla birlikte işletmelerin İK yönetimlerindeki rasyonel kurumsal yapının gelişmesinde katalizör etkiyi yapay zeka teknolojileri yaratmıştır.

Özel sektör ve kamu yönetimi alanındaki demokratikleşme amacı doğrultusunda “demokratik yönetim” perspektifinin ortaya çıkması, verimlilik ve rasyonel yönetsel yapılarının kurulmasına yol açmıştır. Her açıdan iyi işleyen ve rasyonel bir yapıya sahip özel ve kamu yönetimi demokratik yönetim anlayışının yaygınlaşmasını sağlamıştır (Altıntaş, 2022: 294).

YZ'nin İK yönetimindeki bir diğer önemli kullanımı da çalışan verilerinin analizidir. İnsan kaynakları departmanları, çalışanların işe devam oranlarını, terfi süreçlerini, tatil taleplerini ve daha birçok veriyi toplar. Bu verilerin YZ kullanılarak analiz edilmesi, iş gücü yönetimi stratejilerinin daha etkin hale gelmesini sağlamaktadır. Örneğin, YZ destekli analizler, çalışan devinimini önceden tahmin edebilmekte ve bu sayede organizasyonlar, yüksek iş gücü kayıplarının önüne geçmek için stratejik adımlar atabilmektedir (Kırılmaz, 2020: 201).

Ancak YZ'nin İK yönetiminde kullanımıyla ilgili bazı zorluklar da bulunmaktadır. Bu zorlukların başında, YZ sistemlerinin doğru verilerle beslenmesi gerekliliği gelmektedir. Yanlış veya eksik veri kullanımı, YZ sistemlerinin hatalı sonuçlar üretmesine yol açabilmektedir. Ayrıca, YZ'nin bazı İK süreçlerinde insan faktörünü göz ardı etme riski de bulunmaktadır. İnsan

davranışlarını anlamada ve yöneticilerle olan etkileşimde YZ'nin sınırlamaları bulunabilmektedir. Bu nedenle, YZ sistemlerinin insan denetimi ve müdahalesiyle çalışması önemlidir (Park vd., 2021: 2).

Sonuç olarak, yapay zekâ, insan kaynakları yönetiminde büyük bir potansiyele sahipken, doğru kullanım stratejileri ve uygun entegrasyonlarla, organizasyonların verimliliğini artırabilmektedir. Ancak, YZ teknolojilerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, karşılaşılan zorlukların üstesinden gelinmesi ve bu teknolojilerin insan odaklı bir yaklaşımla kullanılmasına özen gösterilmesi gerekmektedir (Ergen, 2020: 143).

2.Yapay Zekâ Ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Her ne kadar günümüzde siyasal, sosyal ve ekonomik yapıyı ayakta tutan en önemli araçlardan birinin basın veya medya olduğu yönünde yaygın bir görüş olmasına rağmen, yapay zeka yoluyla entelektüellerin, basın ve sosyal medyanın sağladığı imkanların ötesinde kendi düşüncelerini yeni nesillere aktardığı makro düzlem yanında mikro düzlemde de firmaların İK .düzeyindeki üretim, pazarlama ve dağıtım süreçlerinde rasyonel bir akışı sağlayacak yeni yöntemleri geliştirerek post-modern bilimsel yöntem anlayışına katkı sağlayacağı kuşkusuz reel bir durumdur (Altıntaş, Toz ve Taghiyev, 2023: 1684).

Kentsel form ile yeni teknolojiler arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan okullardan Deconcentration akımının önermelerini gerek kentsel analizlerde, gerek işletmelerdeki yönetsel yapıya uyarladığımızda; eş anlı iletişim-ulaşım maliyetleri ve işletmelerdeki yönetsel maliyetlerinin önemli ölçüde düşürülmesi süreci aile ve firmaların kentin dışına doğru geçişini teşvik eder. Dolayısıyla kentin dışarıya doğru yayılması, bu yeni teknolojiler aracılığıyla yaygınlık kazanmıştır. Bu görüşe göre, yeni bilgi ve telekomünikasyon teknolojileri yüz yüze olan görüşmelerin yerine ikame edebildikleri için, bir zamanlar kent merkezli kentsel aktiviteler artık her tarafta kolayca gerçekleştirilebilecek ve dolayısıyla geleceğin toplumunda da kentlere ihtiyaç kalmayacaktır (Marin ve Hakan, 2004b:78)

İnsan kaynakları, geleneksel olarak işe alım, çalışan eğitimi, performans değerlendirmesi ve çalışan memnuniyeti gibi bir dizi süreçle ilgilenmektedir. Bu süreçlerdeki manuel iş yükü, zaman alıcı olabilmektedir ve hata yapma olasılığı yüksek olabilmektedir. YZ ise, büyük veri analitiği ve algoritmalar aracılığıyla, bu süreçlerin daha hızlı ve doğru bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. YZ teknolojilerinin İK yönetimine entegrasyonu, şu alanlarda önemli katkılar sunmaktadır:

2.1. İşe Alım Süreçlerinin İyileştirilmesi

Geleneksel işe alım süreçleri, adayların özgeçmişlerinin manuel olarak incelenmesini, mülakat süreçlerinin planlanmasını ve adaylarla iletişim kurulmasını içeren bir dizi adımdan oluşmaktadır. Bu süreçler, genellikle oldukça zaman alıcı olmakta ve işe alım uzmanlarının yüksek bir iş yüküyle karşı karşıya kalmasına yol açmaktadır. Özellikle büyük ölçekli organizasyonlarda, yüzlerce başvurunun değerlendirilmesi, adaylarla mülakatların düzenlenmesi ve her bir adayın durumu hakkında ayrıntılı kararlar alınması, oldukça karmaşık ve yorucu bir süreç haline gelmektedir. Bununla birlikte, bu tür manuel işlemler, verimlilik kayıplarına neden olabilmektedir. Özellikle, adayların özgeçmişleri üzerindeki incelemelerin yalnızca iş deneyimleri, eğitim durumu ve yetkinlikler gibi temel unsurlarına odaklanması, daha derinlemesine analiz ve değerlendirme yapılmadan karar verilmesine yol açabilir. Ayrıca, öznel değerlendirmeler, işe alım sürecinde kararların doğruluğunu olumsuz yönde etkileyebilir ve organizasyonların potansiyel yetenekleri kaçırmalarına neden olabilir (Pillai ve Sivathanu, 2020: 2599). Örneğin, bir özgeçmişte kullanılan dil veya formatın, adayın niteliklerinin yeterince objektif bir şekilde değerlendirilmesi üzerinde etkili olması, sübjektif kararların doğmasına yol açabilmektedir. Bu durum, sadece yanlış adayların seçilmesine değil, aynı zamanda uygun adayların göz ardı edilmesine de neden olabilmektedir. Ayrıca, manuel süreçlerde hataların oluşma riski de yüksektir ve bu durum organizasyonların kaynaklarını verimsiz kullanmasına yol açmaktadır. Yanlış anlaşılmalara, iletişim eksiklikleri veya kritik bilgilerin gözden kaçması gibi hatalar, işe

alım sürecinde yanlış kararlar alınmasına ve organizasyonun stratejik hedeflerine uygun olmayan adayların işe alınmasına sebep olabilmektedir (Şekeroğlu ve Özer, 2020: 91).

Yapay zekâ (YZ) teknolojileri, geleneksel işe alım süreçlerinin verimsizliklerini azaltmak ve daha doğru sonuçlar elde etmek amacıyla devreye girmektedir. YZ'nin en önemli katkılarından biri, adayların özgeçmişlerini analiz etme ve değerlendirme süreçlerinin otomatikleştirilmesidir. Özellikle doğal dil işleme (NLP) ve makine öğrenimi algoritmaları, adayların özgeçmişlerinde yer alan bilgileri hızlı ve etkili bir şekilde inceleyerek, önemli verileri tespit edebilmektedir. NLP algoritmaları, adayların özgeçmişlerinde geçen anahtar kelimeleri, becerileri ve iş deneyimlerini tanımlayarak, bu verileri anlamlandırmakta ve adayın yetkinlikleri hakkında detaylı bir analiz yapmaktadır. Örneğin, belirli bir pozisyon için gerekli olan teknik becerilerin özgeçmişlerde bulunup bulunmadığını saptayabilmektedir. Ayrıca, makine öğrenimi modelleri, adayların geçmiş performans verilerini kullanarak, belirli pozisyonlar için en uygun adayları sıralamakta ve bu sıralamayı sürekli olarak daha doğru hale getirmektedir. Bu süreç, her aday için yapılan manuel incelemeyi ortadan kaldırarak, işe alım uzmanlarının zamanını daha verimli kullanmasını sağlamaktadır (Kambur, 2022: 140).

YZ'nin bu entegrasyonu, organizasyonların daha doğru ve bilinçli işe alım kararları almasına olanak tanımaktadır. İK uzmanları, YZ'nin sağladığı analizleri kullanarak yalnızca en uygun adaylarla odaklanmakta ve bu adaylar hakkında daha derinlemesine bilgi sahibi olmaktadır. Böylelikle, subjektif kararlar ve insan hataları en aza indirgenirken, kararlar daha objektif bir zemine oturtulmaktadır. Ayrıca, bu süreçlerin otomatikleştirilmesi, aday değerlendirmelerinde daha tutarlı ve hızlı sonuçlar alınmasını sağlamakta, işe alım sürecinin genel verimliliğini artırmaktadır. YZ'nin işe alım süreçlerine entegrasyonu, organizasyonların doğru yetenekleri çekmesine yardımcı olmakta ve aynı zamanda daha objektif bir değerlendirme süreci sağlamaktadır. Bu durum, hem adaylar için daha adil bir seçim süreci oluşturmakta hem de

organizasyonlar için daha kaliteli işe alım kararları alınmasına katkı sağlamaktadır (Pillai ve Sivathanu, 2020: 2600).

2.2. Çalışan Performansının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Yapay zekâ (YZ), çalışanların günlük performanslarına ilişkin verilerin toplanması ve analiz edilmesinde önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. YZ tabanlı sistemler, çalışanların işyerindeki etkileşimlerini, tamamladıkları projelerin başarı düzeylerini ve müşteri geri bildirimlerini analiz ederek, çalışan performansı hakkında kapsamlı ve ayrıntılı bilgiler sunmaktadır. Bu sistemler, büyük veri analitiği ve makine öğrenimi algoritmalarını kullanarak, çok çeşitli veri kaynaklarından elde edilen bilgileri işleyebilmekte ve performans üzerinde etkili olan temel faktörleri ortaya çıkarabilmektedir. Örneğin, çalışanların projelerdeki başarıları, işyerindeki iş birlikleri ve müşteri ile olan etkileşimleri, algoritmalar aracılığıyla analiz edilmekte ve her bir çalışan için ayrıntılı bir performans profili oluşturulmaktadır (Park vd., 2021: 3).

Bu süreçte, geniş veri kümesinin işlenmesi, performans değerlendirmelerinin daha kapsamlı ve doğru bir şekilde yapılmasına olanak tanımaktadır. Geleneksel yöntemlerden farklı olarak, YZ destekli performans değerlendirmeleri, daha sistematik ve nesnel bir yapı oluşturmaktadır. Özellikle büyük ölçekli organizasyonlarda, çalışan verilerinin bu şekilde bütünsel olarak analiz edilmesi, bireysel ve ekip düzeyinde performansın etkili bir şekilde değerlendirilmesine imkân tanımaktadır. Bu değerlendirmeler, yöneticilerin doğru ve objektif kararlar almasına yardımcı olmakta ve aynı zamanda çalışanlara geri bildirim sağlanmasında daha tutarlı bir yaklaşım sunmaktadır (Kambur, 2020: 35). YZ'nin performans değerlendirme süreçlerine entegrasyonu, organizasyonların çalışanlarını daha verimli bir şekilde izlemelerini ve gelişim alanlarını belirlemelerini sağlamaktadır. Bu yöntem, ayrıca çalışanların motivasyonlarını artırabilir ve organizasyonel hedeflere daha hızlı ulaşılmasını sağlayabilir.

YZ'nin performans değerlendirme süreçlerine entegre edilmesi, yöneticilere çalışanların güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken alanlarını belirlemede önemli bir rehber sunmaktadır. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde genellikle subjektif önyargılara ve kişisel tercihlere dayalı analizler yapılabilir. Bu tür değerlendirmeler, çalışanların gerçek potansiyelini tam anlamıyla yansıtmayabilir ve karar alma süreçlerinde doğruluğu azaltabilir. Ancak, YZ'nin sağladığı objektif veri ve algoritmalar, performans analizlerini daha güvenilir hale getirmektedir. YZ tabanlı sistemler, büyük veri analitiği ve makine öğrenimi algoritmalarını kullanarak, çalışanların performansını çok çeşitli açılardan değerlendirerek daha doğru sonuçlar sunmakta ve önyargıların etkisini en aza indirmektedir. Bu sayede, yöneticiler, çalışanların gerçek yetkinliklerini daha güvenilir bir şekilde tespit edebilmekte ve bu veriler ışığında daha stratejik kararlar alabilmektedir (şekeroğlu ve zer, 2020: 92).

Ayrıca, YZ destekli sistemler, çalışanların gelişim ihtiyaçlarını proaktif bir şekilde tespit ederek, kişiselleştirilmiş gelişim planlarının oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Bu süreç, her bir çalışanın bireysel güçlü yönlerini ve zayıf alanlarını daha iyi anlamayı mümkün kılmaktadır. YZ'nin sürekli veri analizi yapabilme yeteneği, gelişim ihtiyaçlarını zamanında belirleyerek, çalışanların kariyerlerini daha etkin bir şekilde yönlendirmelerine imkân tanımaktadır. Bu durum, organizasyonel verimliliği artırmakla birlikte, çalışan bağlılığını ve memnuniyetini de olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar, gelişimlerinin izlenebilir ve sürekli desteklenen bir süreç olduğuna inandıklarında, daha yüksek motivasyona sahip olabilmekte ve organizasyona olan bağlılıkları artmaktadır. Sonuç olarak, YZ'nin performans değerlendirme süreçlerine entegrasyonu, yalnızca operasyonel kolaylık sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda stratejik karar alma süreçlerini de güçlendirmektedir. Organizasyonlar, alışanlarının performansını daha doğru bir şekilde izleyerek, kaynaklarını daha verimli kullanabilir ve genel iş gücü stratejilerini daha etkili bir şekilde şekillendirebilmektedir (Kırılmaz, 2020: 202).

2.3. Eğitim ve Gelişim Süreçlerinin Kişiselleştirilmesi

Yapay zekâ (YZ), çalışanların bireysel öğrenme hızlarını, öğrenme tarzlarını ve gelişim gereksinimlerini analiz ederek eğitim ve gelişim süreçlerinin kişiselleştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır. YZ tabanlı sistemler, çalışanların eğitim performanslarına dair büyük veri setlerini işleyerek, her bir bireyin öğrenme süreçlerindeki güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve bu doğrultuda eğitim ihtiyaçlarını daha doğru bir şekilde tespit etmektedir. Örneğin, bir çalışanın görsel öğrenme tarzına mı yoksa işitsel öğrenme tarzına mı daha yatkın olduğunu belirleyerek, bu tercihlere uygun eğitim içerikleri önerilebilmektedir. Bu analizler sayesinde, organizasyonlar her bir çalışan için özel olarak hazırlanmış eğitim içerikleri sunabilmekte ve böylelikle daha verimli öğrenme süreçleri sağlanabilmektedir (Popenici ve Kerr, 2017: 4).

Bireyselleştirilmiş eğitim planlarının oluşturulması, çalışanların genel geçer eğitim programlarına tabi tutulmalarının önüne geçmektedir. YZ'nin sağladığı veriler doğrultusunda, çalışanlar, kendi öğrenme ihtiyaçlarına en uygun içeriklere yönlendirilmektedir. Bu yaklaşım, yalnızca çalışanların öğrenme motivasyonunu artırmakla kalmamakta, aynı zamanda eğitim süreçlerinin etkinliğini de büyük ölçüde yükseltmektedir (Kambur, 2020: 36). Çalışanlar, kişisel ihtiyaçlarına göre şekillendirilmiş eğitim programlarına dahil olduklarında, öğrenme süreçlerine daha fazla katılım sağlamak ve öğrenilen bilgileri iş hayatlarında daha kolay uygulayabilmektedir. Bu durum, organizasyonların eğitim yatırımlarının geri dönüşünü artırırken, çalışanların genel iş performanslarını da iyileştirmektedir. Ayrıca, bu kişiselleştirilmiş yaklaşım, çalışanların gelişim süreçlerini daha dikkatli ve sürdürülebilir bir şekilde izlemeye imkân tanımaktadır (Gür ve Yücel, 2019: 64).

YZ'nin eğitim ve gelişim süreçlerindeki bir diğer önemli katkısı, çalışanların gelecekteki eğitim ihtiyaçlarını tahmin etme kapasitesidir. Makine öğrenimi algoritmaları, çalışanların önceki eğitim performanslarını, iş süreçlerindeki davranışlarını ve

organizasyonel hedeflere uyumlarını değerlendirerek, çalışanların gelişim süreçlerini daha etkili bir şekilde planlamayı mümkün kılmaktadır. Bu analizler, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirleyerek, gelecekteki eğitim ihtiyaçlarını tahmin etmede önemli bir rehber sunmaktadır. Böylelikle organizasyonlar, eğitim süreçlerini yalnızca mevcut ihtiyaçlara göre değil, aynı zamanda gelecekteki beceri ve yetkinlik taleplerine göre de şekillendirebilmektedir (Tambe vd., 2023: 47).

Bu yaklaşım, organizasyonların proaktif bir şekilde hareket etmelerini ve çalışanlarının yetkinliklerini iş hedefleri doğrultusunda geliştirmelerini sağlamaktadır. Çalışanların gelişim süreçlerini iş süreçlerine paralel olarak yönlendiren bu strateji, iş gücünün sürekli gelişimini destekleyerek organizasyonel başarıya doğrudan katkı sağlamaktadır (Kambur, 2020: 37). Ayrıca, YZ tabanlı sistemlerin sunduğu bu tahminler, eğitim maliyetlerinin optimize edilmesine ve kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak tanımaktadır. Eğitimlerin yalnızca ihtiyaç duyulan alanlarda ve doğru zamanda verilmesi, organizasyonların kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmalarına olanak verir. Bu bağlamda, YZ'nin kişiselleştirilmiş eğitim ve gelişim süreçleri üzerindeki etkisi, organizasyonların sürdürülebilir başarı hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Eğitim stratejilerinin doğru şekilde planlanması, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırırken, organizasyonların rekabetçi avantaj elde etmelerine de yardımcı olmaktadır (şekeroğlu ve zer, 2020: 93).

2.4. alışan Memnuniyeti ve Bağlılık

Yapay zekâ (YZ), alışan memnuniyeti ve bağlılık seviyelerinin analiz edilmesinde kapsamlı ve veri odaklı bir yaklaşım sunmaktadır. YZ tabanlı sistemler, çalışanlardan elde edilen anket sonuçları, geri bildirimler ve iş performansı verileri gibi geniş veri kümelerini analiz ederek, çalışanların organizasyona yönelik tutumlarını derinlemesine değerlendirebilmektedir (Kambur, 2020: 38). Bu süreçte, nicel verilerin yanı sıra nitel verilerin de etkin bir şekilde kullanılabilmesi, çalışan memnuniyeti ve bağlılık seviyelerinin daha ayrıntılı bir şekilde ölçülmesini

sağlamaktadır. YZ'nin bu alandaki katkısı, verilerin daha hızlı işlenmesi ve analiz edilmesi sayesinde, organizasyonların çalışanlarının memnuniyetine yönelik hızlı ve etkili stratejiler geliştirmelerine imkân tanımaktadır (Şekeroğlu ve Özer, 2020: 94).

Örneğin, metin madenciliği ve duygu analizi gibi yöntemlerle, çalışan geri bildirimlerindeki temel eğilimler tespit edilmektedir. Bu teknikler, çalışanların organizasyonlarına dair olumlu ya da olumsuz duygularını analiz ederek, organizasyonel bağlılıklarını etkileyen unsurları belirlemekte oldukça etkilidir. Duygu analizi sayesinde, metinlerde yer alan duygusal ifadeler sınıflandırılmakta ve çalışanların memnuniyet seviyeleri daha derinlemesine incelenmektedir. Bu kapsamlı analizler, İK yöneticilerinin çalışanların ihtiyaçlarını, beklentilerini ve memnuniyet düzeylerini daha iyi anlamalarına olanak tanımaktadır. Ayrıca, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmek için temel veriler sunmakta ve bu sayede çalışanların motivasyonunu, verimliliğini ve organizasyona olan bağlılıklarını artırma yönünde daha hedeflenmiş adımlar atılmasını sağlamaktadır (İşler ve Kılıç, 2021: 3).

YZ, çalışanların organizasyondan ayrılma olasılıklarını öngörmek için gelişmiş tahmin modelleri sunarak, İK yönetimine önemli bir araç sağlamaktadır. Bu tahmin modelleri, çalışan devinim oranlarını etkileyen faktörleri, geçmiş verileri ve organizasyondaki davranış eğilimlerini analiz etmektedir. YZ tabanlı sistemler, bu verileri kullanarak, çalışanların ayrılma olasılıklarını belirleyebilmekte ve yüksek devinim riski taşıyan çalışanları tespit etmektedir. Böylece, İK yöneticilerine erken uyarılar sunarak, organizasyonlar çalışan kayıplarını proaktif bir şekilde engellemeye yönelik stratejiler geliştirebilmektedir (Şekeroğlu ve Özer, 2020: 95).

Örneğin, düşük iş tatmini veya yüksek çalışma yükü gibi olumsuz durumlarla karşılaşan çalışanlar için özel iyileştirme programları önerilebilmektedir. YZ, bu tür çalışanları belirleyerek, onların organizasyondan ayrılmadan önce ihtiyaç duyduğu destekleri zamanında sunma fırsatı tanımaktadır. Aynı şekilde,

organizasyonel bağıllık stratejileri de YZ tarafından veri odaklı bir şekilde geliştirilmekte ve çalışanların motivasyonlarını artırmak için özelleştirilmektedir (Şekeroğlu ve Özer, 2020: 96). Bu yaklaşım, çalışanların organizasyona olan bağıllıklarını güçlendirmek ve iş gücü kayıplarını azaltmak adına kritik bir rol oynamaktadır. Böylelikle, organizasyonlar çalışan memnuniyetini ve bağıllığını artırarak, sürdürülebilir bir iş gücü yapısını oluşturabilmektedir (Gür ve Yücel, 2019: 65).

2.5. Çalışan Sağlığı ve İyi Hali

Yapay zekâ (YZ), çalışan sağlığı ve iyilik hali konularında organizasyonlara önemli katkılar sunmaktadır. Çalışanların sağlık durumlarına ilişkin verilerin toplanması ve analiz edilmesi, organizasyonların çalışan refahını artıracak stratejiler geliştirmelerine imkân tanımaktadır (Şekeroğlu ve Özer, 2020: 97). Çalışanların izin kayıtları, hastalık raporları, işyeri içindeki hareketlilik verileri ve diğer sağlık göstergeleri, YZ sistemleri tarafından işlenerek, çalışanların fiziksel sağlık durumlarına dair kapsamlı bir değerlendirme yapılmasını sağlamaktadır. Bu süreçte, YZ'nin veri analitiği ve öngörüleme yetenekleri, organizasyonların çalışanlarının sağlık risklerini erken aşamada tespit etmelerine ve buna yönelik proaktif önlemler geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Pillai ve Sivathanu, 2020: 2601).

YZ'nin sunduğu bu gelişmiş analizler, sağlık sorunlarının önlenmesi ve çalışanların daha sağlıklı bir çalışma ortamında bulunmalarını sağlamak adına kritik bir rol oynamaktadır. Örneğin, uzun süreli çalışma saatleri, düşük hareketlilik veya stres gibi faktörlerin sağlık üzerindeki olumsuz etkileri, YZ tarafından analiz edilerek, organizasyonel düzenlemeler önerilebilmektedir. YZ, bu tür olumsuz durumları erken tespit ederek, çalışanların sağlıklarını tehdit eden durumların önüne geçmek amacıyla uygun önlemlerin alınmasına olanak tanımaktadır. Bu sayede, organizasyonlar sadece çalışanlarının fiziksel sağlığını iyileştirmekle kalmamakta, aynı zamanda genel verimliliklerini ve iş gücü bağıllıklarını da artırmaktadır (Gür ve Yücel, 2019: 67).

Bunun yanı sıra, YZ destekli sistemler, çalışanların psikolojik sağlık durumlarını analiz etme potansiyeline de sahiptir. Stres düzeyleri, iş yükü yoğunluğu ve iş memnuniyetinin ölçülmesine yönelik yapılan analizler, organizasyonların çalışanların mental sağlık durumlarını iyileştirmek için etkili stratejiler geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Ergen, 2020: 144). YZ algoritmaları, çalışanlardan toplanan geri bildirimleri, anket sonuçlarını ve işyerindeki davranış verilerini analiz ederek, iş yükünün adil dağıtılmadığı veya stres faktörlerinin yüksek olduğu durumları tespit edebilmektedir. Bu doğrultuda, organizasyonlara, çalışanların psikolojik sağlığını olumsuz etkileyebilecek unsurları ortadan kaldırmaya yönelik öneriler sunulmaktadır.

Ayrıca, YZ tabanlı sistemler, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik kişiselleştirilmiş iyileştirme programlarının geliştirilmesine de olanak sağlamaktadır. Çalışanların iş tatminini artıran, motivasyonlarını yükselten ve genel refahlarını destekleyen stratejiler, veri odaklı bir şekilde tasarlanarak, her bireyin ihtiyaçlarına göre özelleştirilebilmektedir. Bu tür iyileştirme programları, çalışanların organizasyona olan aidiyetlerini güçlendirebilir ve genel iş gücü verimliliğini artırabilir (Gür ve Yücel, 2019: 68). Bu bağlamda, YZ, hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde sağlık ve refahın desteklenmesine katkıda bulunarak, insan kaynakları yönetiminde daha verimli ve bütünsel bir yaklaşım sunmaktadır (Ergen, 2020: 145). Böylelikle, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını dengeli bir şekilde ele alarak, organizasyonlar sürdürülebilir başarı ve yüksek performans hedeflerine ulaşabilmektedir (Bayarçelik, 2020: 116).

2.6. Veri Tabanlı Karar Destek Sistemleri

Ekonomik ve teknolojik etkenlerin gerek kamu ve özel sektörlerde gerekse kentin mekandaki örgütlenmesini yönlendirmeleri, beraberinde bir çok sosyo-ekonomik problemi getirmekle kalmaz, aynı zamanda bu faktörlerin sürüklediği sektörel sorunlar nedeniyle işletmelerin doğal karakterini bir daha geriye döndürülemez bir biçimde değiştirdiklerinden çevrenin ve içindeki ekosistemlerin tahribine de yol açan unsurlara karşı etkin önlemler

ancak işletme düzeyinde kurulacak rasyonel bir veri tabanıyla mümkündür (Marin ve Altıntaş, 2010: 125)

Yapay zekâ (YZ), insan kaynakları (İK) yönetiminde veri odaklı karar alma süreçlerine önemli katkılar sağlamaktadır. YZ destekli veri analitiği, organizasyonların büyük ölçekli çalışan verilerini işleyerek daha kapsamlı ve derinlemesine içgörüler sunmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri, bu teknolojiyi kullanarak çalışan devir oranları, işe alım süreçlerinin etkinliği ve eğitim yatırımlarının geri dönüşü gibi kritik metriklere hızlı ve etkili bir şekilde erişebilmektedir. YZ'nin sunduğu analitik yetenekler, sadece geçmiş verilerin analiziyle sınırlı kalmayıp, gelecekteki eğilimlerin tahmin edilmesini de mümkün kılmaktadır (Tambe vd., 2023: 48). Böylece, organizasyonlar, çalışanlarla ilgili stratejik kararları daha bilinçli ve öngörülü bir şekilde alabilmektedir (Pillai ve Sivathanu, 2020: 2602). Örneğin, YZ destekli sistemler, çalışan devrim oranlarını analiz ederek organizasyondaki kritik pozisyonlarda oluşabilecek riskleri önceden tespit edebilmektedir. Benzer şekilde, işe alım süreçlerinde, adayların geçmiş performans verileri ve profilleri değerlendirildiğinde, en uygun adayların seçilme olasılığı artırılmaktadır. Eğitim yatırımlarının geri dönüşünün hesaplanmasında ise YZ, çalışanların eğitim sonrası performanslarını izleyerek organizasyona sağladıkları katkıyı ölçebilmektedir. Bu tür veri odaklı analizler, insan kaynakları yönetiminde geleneksel yöntemlerin ötesine geçilmesini sağlayarak daha etkili, nesnel ve stratejik kararlar alınmasına olanak tanımaktadır (Ergen, 2020: 146).

Yapay zekânın (YZ) insan kaynakları yönetimine entegrasyonu, süreçlerin hızını ve doğruluğunu artırarak, verimliliği önemli ölçüde geliştirmektedir. Geleneksel İK süreçlerinde sıklıkla karşılaşılan zaman kaybı ve subjektif karar alma gibi sorunlar, YZ tabanlı sistemlerin veri analitiği ve algoritmalar yoluyla sağladığı nesnel yaklaşımlar sayesinde büyük ölçüde azaltılmaktadır (Bozkurt, 2023: 79). Özellikle işe alım, performans değerlendirme ve çalışan eğitimi gibi süreçlerde YZ, büyük veri analitiği ile desteklenerek karar alma süreçlerini optimize etmekte ve bu

süreçlerde oluşabilecek hataları en aza indirmektedir (Demir, 2019: 99). Bununla birlikte, YZ'nin çalışan memnuniyeti ve bağlılığını ölçme kapasitesi, organizasyonların daha proaktif ve stratejik bir yönetim anlayışı benimsemesine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, YZ'nin entegrasyonu, insan kaynakları süreçlerini daha etkili ve sistematik hale getiren bir dönüşüm aracı olarak değerlendirilmektedir (Ergen, 2020: 147).

Ancak, YZ teknolojilerinin başarıya ulaşması, kullanılan veri setlerinin doğruluğu ve güvenilirliğine bağlıdır. Yanıltıcı veya eksik veriler, YZ tabanlı sistemlerin hatalı analizler yapmasına ve yanlış kararlar alınmasına neden olabilmektedir. Ayrıca, YZ'nin insan davranışlarını tamamen anlamlandırma kapasitesi sınırlıdır; bu durum, bazı süreçlerde insan müdahalesinin zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Özellikle duygusal zeka, empati ve karmaşık sosyal ilişkilerin yönetimi gibi unsurlar, YZ'nin sınırlarını aşan nitelikler arasında yer almaktadır. Bu nedenle, YZ'nin insan kaynakları yönetimine entegre edilmesinde insan etkileşimi ile desteklenmesi ve teknoloji-insan dengesinin gözetilmesi kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır (Ergen, 2020: 148).

2.7. İşe Alım Süreci

Yapay zekâ (YZ), işe alım süreçlerinde başvuruların taranması ve analiz edilmesi gibi işlevlerle önemli bir rol üstlenmektedir. Özellikle, adayların özgeçmişlerini (CV) analiz eden algoritmalar, iş tanımlarına en uygun başvuruları öne çıkararak bu süreci daha hızlı ve verimli bir hale getirmektedir. Geleneksel yöntemlerde, başvuruların manuel olarak incelenmesi zaman alıcı ve hata yapmaya açık bir süreçtir. Buna karşın YZ destekli sistemler, başvurulardaki anahtar kelimeleri, yetkinlikleri ve deneyimleri tarayarak, adayların uygunluk düzeyini objektif bir şekilde değerlendirebilmektedir. Bu durum, işe alım uzmanlarının doğru adayları belirlemelerini kolaylaştırmakta ve aday havuzunun daha etkin bir şekilde yönetilmesine olanak tanımaktadır (Black ve van Esch, 2021: 515). Bunun yanı sıra, doğal dil işleme (NLP) teknikleri, işe alım süreçlerinde video görüşmelerin analiz edilmesinde de kullanılmaktadır. NLP tabanlı uygulamalar,

adayların görüşme esnasındaki sözlü ifadelerini, ses tonlarını ve iletişim becerilerini analiz ederek, adayların pozisyona uygunluğu hakkında daha kapsamlı bilgiler sunabilmektedir (Kambur, 2022: 141). Ayrıca, bu teknolojiler, adayların tutumlarını, problem çözme yeteneklerini ve stresle başa çıkma kapasitelerini değerlendirmek için de kullanılmaktadır. YZ'nin bu alandaki uygulamaları, yalnızca objektif bir değerlendirme sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda işe alım sürecinin daha şeffaf ve yapılandırılmış bir biçimde yürütülmesine katkıda bulunmaktadır (Pillai ve Sivathanu, 2020: 2603).

2.8. Çalışan Performans Yönetimi

Yapay zekâ (YZ), çalışan performansının sürekli izlenmesi ve analitik yöntemlerle değerlendirilmesi konusunda önemli bir potansiyele sahiptir. YZ tabanlı sistemler, çalışanların iş süreçlerindeki performans göstergelerini toplayarak, bu verileri detaylı bir şekilde analiz edebilmektedir. Bu süreç, çalışanların başarılarının yanı sıra gelişim gereksinimlerinin objektif bir şekilde değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır. Yöneticiler, bu analizler aracılığıyla performans değerlendirme süreçlerinde daha bilimsel bir yaklaşım benimseyerek, kişisel önyargılardan arındırılmış ve veri temelli kararlar alabilmektedir. Böylelikle, çalışanların performansına ilişkin daha doğru ve kapsamlı bir perspektif elde edilmektedir (Kambur, 2020: 39).

YZ destekli analizler, sadece mevcut durumu değerlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda gelecekteki gelişim ihtiyaçlarını da öngörebilmektedir. Çalışanların güçlü yönlerini ve iyileştirme alanlarını belirleyen bu sistemler, bireyler için özel olarak tasarlanmış kişisel gelişim planlarının hazırlanmasına imkân tanımaktadır (Gür ve Yücel, 2019: 69). Örneğin, geçmiş performans verileri ve öğrenme eğilimleri analiz edilerek, her bir çalışanın ihtiyaçlarına uygun eğitim ve gelişim programları tasarlanabilmektedir. Bu tür bir yaklaşım hem bireysel kariyer gelişimini desteklemekte hem de organizasyonun genel verimliliğine katkıda bulunmaktadır. YZ'nin sunduğu bu olanaklar, organizasyonel stratejilerin daha etkin bir şekilde uygulanmasını

sağlayarak, insan kaynakları yönetiminde dönüşümsel bir rol oynamaktadır (Demir, 2019: 100).

2.9. Çalışan Eğitimi ve Gelişimi

Yapay zekâ (YZ), bireysel eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve çalışanlara özelleştirilmiş eğitim programları sunmak adına güçlü bir araçtır. Makine öğrenimi algoritmaları, çalışanların geçmişteki performans verilerini ve gelişim ihtiyaçlarını analiz ederek, her bir birey için hedeflenmiş eğitim içerikleri sunma imkânı sağlamaktadır. Bu algoritmalar, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını belirlerken, aynı zamanda kişisel öğrenme hızları ve eğitim tercihlerine göre özelleştirilmiş içerikler geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Böylece, eğitim programları daha etkili hale gelmekte, çalışanların motivasyon seviyeleri artmakta ve öğrenme süreçleri hızlanmaktadır. Ayrıca, YZ destekli sistemler, çalışanların eğitim sürecindeki ilerlemelerini sürekli izleyerek, eğitim programlarının etkinliğini ölçebilmekte ve gerektiğinde iyileştirmeler önerilebilmektedir (Gür ve Yücel, 2019: 70).

YZ destekli teknolojiler, eğitim süreçlerini daha etkileşimli ve ilgi çekici hale getirme konusunda önemli katkılar sunmaktadır. Özellikle sanal gerçeklik (VR) ve artırılmış gerçeklik (AR) gibi teknolojiler, çalışanlara gerçek dünyadaki iş ortamlarını simüle etme fırsatı sunmaktadır. Bu teknolojiler, öğrenilen bilgilerin pratiğe dökülmesini sağlayarak, çalışanların teorik bilgilerini uygulamalı deneyimlerle pekiştirmelerine olanak tanımaktadır. Örneğin, sanal gerçeklik ile oluşturulan simülasyonlar, çalışanların karmaşık durumlarla başa çıkma becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, artırılmış gerçeklik uygulamaları, çalışanlara anında geri bildirim vererek, eğitim sürecini daha dinamik ve etkili kılmaktadır. Bu tür etkileşimli eğitim yöntemleri hem öğrenme deneyimini zenginleştirir hem de çalışanların performanslarını artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Park vd., 2021: 4).

2.10. İş Gücü Planlaması ve Stratejik Karar Alma

İnsan kaynakları yöneticileri, YZ'yi iş gücü planlamasında ve stratejik kararlar almakta önemli bir araç olarak

kullanabilmektedirler. Veri analitiği ve makine öğrenimi algoritmaları, organizasyonların gelecekteki iş gücü ihtiyaçlarını tahmin etmelerine olanak tanımaktadır. Bu tür analizler, mevcut iş gücü profillerine dayanarak, organizasyonların hangi alanlarda yeni yeteneklere ihtiyaç duyacağını belirlemelerine yardımcı olmaktadır (Kırılmaz, 2020: 203). YZ, aynı zamanda çalışan devir hızını analiz etme konusunda da büyük bir fayda sağlamaktadır. Yöneticiler, YZ destekli araçlar kullanarak, çalışanların organizasyondan ayrılma olasılıklarını ve bu ayrılmaların organizasyonel performans üzerindeki potansiyel etkilerini önceden tahmin edebilmektedirler. Bu sayede, organizasyonlar, çalışan kayıplarının önüne geçmek için proaktif stratejiler geliştirebilir ve iş gücü kayıplarını minimize edebilmektedirler (Pillai ve Sivathanu, 2020: 2604).

YZ, aynı zamanda organizasyonel değişikliklere adaptasyon sürecinde de önemli bir rol oynamaktadır. YZ algoritmaları, organizasyondaki değişim süreçlerini analiz ederek, değişim yönetiminin nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunda yöneticilere veri tabanlı öneriler sunmaktadır. İş gücü analitikleri, çalışanların değişim süreçlerine nasıl tepki verdiğini, hangi departmanların bu değişimlere daha hızlı uyum sağladığını ve hangi süreçlerin aksadığını belirleyebilmektedir. Bu veriler, yöneticilere organizasyonel değişiklikleri daha hızlı ve etkin bir şekilde yönetme imkânı tanımaktadır. YZ'nin bu alandaki kullanımı, iş gücü planlamasında daha bilinçli ve veri odaklı kararların alınmasını sağlayarak, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır (Kırılmaz, 2020: 204).

3. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamalarının Faydaları

Yapay zekânın insan kaynakları yönetiminde kullanılmasının önemli faydalarından biri, işe alım süreçlerinde sağlanan hız ve doğruluktur. Geleneksel işe alım yöntemlerinde, adayların değerlendirilmesi genellikle insan faktörüne dayalı olup, bu da zaman alıcı ve subjektif kararlar alınmasına neden olabilmektedir (Ergen, 2020: 149). YZ, büyük veri analitiği ve makine öğrenimi algoritmaları kullanarak adayları daha objektif bir şekilde

değerlendirebilmekte, CV taraması, mülakatların analiz edilmesi ve adayların sosyal medya profillerinin incelenmesi gibi işlemleri hızlı bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Bu sayede, doğru adayların tespit edilme olasılığı artarken, işe alım süreci daha hızlı ve verimli hale gelmektedir. Ayrıca, YZ tabanlı sistemler, geçmiş veriler ışığında en başarılı aday profillerini tanımlayarak, gelecekteki işe alımlarda daha etkili kararlar alınmasını sağlayabilmektedir (Tambe vd.,: 49: 2023).

Bir diğer önemli fayda, çalışan performansının izlenmesi ve değerlendirilmesinde sağlanan objektifliktir. YZ, çalışanların günlük performans verilerini toplayarak, bu veriler üzerinde detaylı analizler yapabilmektedir. Çalışanların görev başarıları, proje ilerlemeleri ve etkileşimleri gibi unsurlar üzerinden yapılan analizler, yöneticilere daha doğru ve tarafsız bir değerlendirme sunmaktadır (Park vd., 2021: 5). Bu da performans değerlendirmelerinin daha şeffaf ve veriye dayalı olmasını sağlamaktadır. Ayrıca, YZ, çalışanların gelişim alanlarını hızlı bir şekilde tespit edebilmekte ve bu sayede kişiye özel eğitim programları önererek, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olabilmektedir. YZ destekli sistemler, çalışan memnuniyeti ve bağlılığını artıracak stratejiler geliştirilmesine de olanak tanımaktadır, çünkü çalışanlar hakkında topladığı veriler, organizasyonel iyileştirmelere yönelik proaktif yaklaşımları mümkün kılmaktadır (Gür ve Yücel, 2019: 71).

3.1. Verimlilik Artışı

Yapay zekâ (YZ), manuel görevlerin otomatikleştirilmesi yoluyla iş süreçlerini hızlandırmakta ve insan kaynaklarını daha stratejik alanlara yönlendirmektedir. Özellikle tekrarlayan, zaman alıcı ve düşük değere sahip görevlerin YZ sistemleri tarafından devralınması, çalışanların daha yaratıcı ve değer yaratan işlere odaklanmasına imkân tanımaktadır (Şekeroğlu ve Özer, 2020: 98). Örneğin, veri girişi, dosyalama ve rutin raporlama gibi işlemler, YZ algoritmaları aracılığıyla otomatikleştirilebilmektedir. Bu tür işlerin YZ'ye devri, iş gücünün daha yüksek katma değerli faaliyetlere yönlendirilmesini sağlamaktadır ve organizasyonların verimliliğini

artırmaktadır. Ayrıca, YZ'nin sağladığı otomasyon, hataları minimize ederek işlem doğruluğunu yükseltmekte, bu da iş süreçlerinin kalitesini artırmaktadır (Kırılmaz, 2020: 205).

YZ'nin manuel iş yükünü hafifletmesi, aynı zamanda çalışan motivasyonunu ve memnuniyetini de artırma potansiyeline sahiptir. Çalışanlar, daha monoton ve mekanik işlerle uğraşmak yerine, stratejik kararlar almayı gerektiren ve yaratıcı düşünmeyi teşvik eden görevlerle meşgul olmaktadır. Bu durum, bireysel verimlilikle birlikte, organizasyonel verimliliği de olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, YZ'nin sunduğu otomasyon ve analiz imkânları, yöneticilere daha hızlı ve doğru bilgi sağlamaktadır, böylece karar verme süreçlerini hızlandırmaktadır. Sonuç olarak, YZ'nin manuel işlerin yerine getirilmesindeki rolü, organizasyonların genel iş verimliliğini artırırken, çalışanların katma değerli işlere yönlendirilmesiyle uzun vadeli başarıya katkı sağlamaktadır (Şekeroğlu ve Özer, 2020: 99).

3.2. İşlem Hızının Artması

Yapay zekâ (YZ), büyük veri kümelerinin hızlı ve etkili bir şekilde analiz edilmesini sağlayarak, karar alma süreçlerini önemli ölçüde hızlandırabilmektedir. Geleneksel veri analiz yöntemleri, büyük miktarda veriyi işleme kapasitesine sahip olmadığından, bu verilerin anlamlı bilgilere dönüştürülmesi zaman alıcı ve karmaşık bir süreç olabilmektedir. Ancak YZ, özellikle makine öğrenimi ve derin öğrenme algoritmalarını kullanarak, büyük veri kümelerindeki desenleri, ilişkileri ve eğilimleri otomatik olarak tanıyabilmektedir. Bu sayede, organizasyonlar, karar verme süreçlerinde daha hızlı ve doğru sonuçlar elde edebilmektedirler. YZ'nin bu yetenekleri, özellikle dinamik ve hızlı değişen iş ortamlarında, hızlı tepki verme ve stratejik kararlar alabilme açısından büyük bir avantaj sağlamaktadır (Pillai ve Sivathanu, 2020: 2606).

Bunun yanı sıra, YZ, veri setlerindeki gizli bilgiler ve ilişkileri keşfederek, insan zekâsının sınırlı olduğu noktaları aşabilmektedir. İnsanlar, büyük ve karmaşık veri kümelerini analiz ederken, dikkatsizlik veya önyargılar nedeniyle hatalı sonuçlara

ulaşabilmektedirler. Oysa YZ, algoritmalara dayalı bir analiz yaparak, daha objektif ve hatasız kararlar sunmaktadır. Bu, özellikle finansal analizler, pazar araştırmaları ve performans değerlendirmeleri gibi alanlarda önemlidir. YZ'nin veri analizi sayesinde, karar vericiler sadece mevcut durumu görmekle kalmaz, aynı zamanda gelecekteki eğilimler hakkında da tahminlerde bulunabilmektedirler. Bu zellik, stratejik planlama ve risk yönetimi süreçlerini daha sağlıklı ve bilgiye dayalı bir şekilde yönlendirme imkânı tanımaktadır (şekeroğlu ve zer, 2020: 100).

3.3. Objektiflik

Yapay zekâ (YZ), karar alma süreçlerinde insanların karşılaştığı birçok hatayı ve önyargıyı minimize etme potansiyeline sahiptir. İnsanlar, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde önyargılara sahip olabilmekte ve bu durum, özellikle işe alım, performans değerlendirmesi gibi insan kaynakları süreçlerinde kararların objektifliğini zedeleyebilmektedir. YZ, büyük veri analitiği ve algoritmalar kullanarak bu önyargıları ortadan kaldırmakta önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, YZ destekli işe alım sistemleri, adayları yalnızca niteliklerine ve deneyimlerine dayalı olarak değerlendirerek, cinsiyet, yaş, etnik köken gibi faktörlerin karar sürecini etkilemesini engellemektedir. Bu, işe alım kararlarının daha adil ve tarafsız olmasını sağlamaktadır (İnce vd., 2021: 52).

Bununla birlikte, YZ'nin karar alma süreçlerinde objektiflik sağlaması, yalnızca önyargıları engellemekle kalmaz, aynı zamanda insan hatalarının da önüne geçmektedir. İnsanlar, yoğun işe yükü, dikkat dağınıklığı veya duygusal durumlar nedeniyle kararlarında hata yapabilmektedirler. YZ, hatasız ve tutarlı bir şekilde büyük veri kümelerini analiz edebilmekte, karmaşık ilişkileri ve desenleri tespit edebilmektedir. Bu doğrultuda, YZ, daha doğru tahminlerde bulunarak, karar alma süreçlerinin kalitesini artırmaktadır. Örneğin, alışan performans değerlendirmelerinde, YZ, geçmiş performans verilerini detaylı bir şekilde analiz ederek, yöneticilerin subjektif değerlendirmelerinden bağımsız, veri odaklı kararlar almalarını sağlamaktadır. Bu sayede organizasyonlar, daha etkili ve doğru stratejik kararlar alabilmektedirler (şekeroğlu ve zer, 2020: 101).

3.4. Özelleştirilmiş Çalışan Deneyimi

Yapay zekâ (YZ), bireysel çalışanların ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde analiz etme kapasitesine sahip olup, bunun sonucunda çalışanlara kişiselleştirilmiş bir deneyim sunma konusunda büyük bir potansiyel taşımaktadır. YZ tabanlı sistemler, çalışanların önceki iş performanslarını, eğitim geçmişlerini, geri bildirimlerini ve davranışsal verilerini analiz ederek, her bir çalışanın profesyonel gelişimi için en uygun yolu belirleyebilmektedir. Bu tür bir analiz, çalışanların güçlü yönlerini vurgulayan, zayıf alanları ise geliştiren kişiselleştirilmiş eğitim ve gelişim programlarının tasarlanmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca, çalışanların işyeri ortamındaki memnuniyet düzeylerini ve motivasyonlarını ölçen YZ destekli araçlar, bireysel ihtiyaçları daha hassas bir şekilde belirleyerek, organizasyonların çalışanlarına özel çözümler geliştirmelerini sağlamaktadır (Nas, 2010: 44).

Kişiselleştirilmiş bir deneyim sunma sürecinde YZ, çalışanların iş yeri içindeki performansını, iletişim tarzlarını ve psikolojik ihtiyaçlarını analiz etmek için geniş veri kümesine dayanmaktadır. Örneğin, çalışanların geri bildirimleri, katıldıkları toplantılar, projelerdeki rol ve katkıları gibi veriler, YZ algoritmaları tarafından işlenerek, her bir çalışanın motivasyon seviyesini ve çalışma tarzını anlamaya yönelik içgörüler sunmaktadır. Bu tür verilerin analizi, İK departmanlarının, çalışanların iş ortamındaki memnuniyetini artırıcı stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilmektedir. Kişiselleştirilmiş yaklaşım, sadece çalışanların iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda onların organizasyona bağlılıklarını güçlendirerek, daha verimli ve sürdürülebilir bir iş gücü oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır (Kambur, 2020: 40).

3.5. İnsan Kaynakları Stratejilerinin Geliştirilmesi

Yapay zekâ (YZ) teknolojileri, insan kaynakları (İK) departmanlarına, organizasyonel stratejiler geliştirmede ve karar alma süreçlerinde büyük bir avantaj sunmaktadır. Geleneksel İK süreçlerinde, kararlar genellikle yöneticilerin subjektif değerlendirmelerine dayanmakta ve bazen eksik veya yanıltıcı

verilere dayalı olabilmektedir (Şekeroğlu ve Özer, 2020: 102). YZ ise, büyük veri analitiği ve makine öğrenimi algoritmaları aracılığıyla, çalışanların performansı, iş tatmini, devinim oranları ve diğer kritik veriler gibi geniş bir veri kümesini hızlı ve doğru bir şekilde analiz etmektedir. Bu analizler, İK profesyonellerine daha objektif ve veriye dayalı kararlar alma imkânı sunmaktadır. Özellikle çalışan memnuniyeti, verimlilik ve motivasyon gibi önemli faktörlerin daha net bir şekilde ölçülmesi, organizasyonların doğru stratejiler geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Chowdhury vd., 2023: 100899).

Ayrıca, YZ'nin İK departmanlarına sağladığı bu veri odaklı yaklaşım, organizasyonel stratejilerin daha sağlam temellere dayanmasına yardımcı olmaktadır. Örneğin, YZ tabanlı sistemler, çalışanların eğilimlerini ve ihtiyaçlarını analiz ederek, gelecekteki gelişim alanlarını önceden tespit edebilmektedir (Kambur, 2020: 41). Bu sayede, İK departmanları, çalışanların gelişimine yönelik stratejik planlar hazırlarken, yalnızca geçmiş verilere değil, aynı zamanda gelecekteki eğilimlere de dayalı bir yaklaşım benimseyebilmektedir (Tambe vd., 2023: 50). Ayrıca, YZ destekli sistemler, iş gücü planlaması ve kaynak tahsisi konularında daha doğru tahminler yaparak, organizasyonların mevcut kaynaklarını daha verimli bir şekilde kullanmalarını sağlamaktadır. Bu tür veri odaklı kararlar, İK departmanlarının stratejik yönetiminde daha etkin ve sürdürülebilir çözümler üretmelerine imkân tanımaktadır.

4. Yapay Zekâ Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanımında Karşılaşılan Zorluklar

YZ'nin insan kaynakları yönetiminde kullanımı, birçok fayda sağlamakta ise de bazı önemli zorluklarla da karşılaşmaktadır. İlk olarak, YZ sistemlerinin etkin bir şekilde çalışabilmesi için doğru ve güvenilir verilere ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan veriler, genellikle çok büyük miktarda ve çeşitli kaynaklardan gelmektedir (Ergen, 2020: 150). Bu verilerin doğru bir şekilde toplanması, işlenmesi ve analiz edilmesi önemlidir; aksi takdirde YZ, hatalı sonuçlar üretebilmektedir. Örneğin, eksik ya da yanlış verilere dayalı yapılan

analizler, çalışan performans değerlendirmelerinde yanıltıcı sonuçlar doğurabilmekte ve işe alım süreçlerinde potansiyel adayların yanlış bir şekilde seçilmesine yol açabilmektedir. Ayrıca, verilerin gizliliği ve güvenliği konusunda da ciddi endişeler bulunmaktadır. Çalışanlara ait kişisel bilgilerin toplanması ve işlenmesi, yasal düzenlemelere ve etik kurallara uygun bir şekilde yapılmalıdır (Edwards vd., 2022: 4). Bir diğer zorluk ise, YZ sistemlerinin insan etkileşimini yeterince dikkate almamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, sadece veri analizi ve algoritmalarla sınırlı olmayan, aynı zamanda empati, iletişim ve etik değerlere dayalı kararlar almayı gerektiren bir alandır. YZ, duygusal zekâ ve insan davranışlarını anlamada sınırlıdır; bu da bazı durumlarda, insan etkileşimi ve karar verme süreçlerinin doğru şekilde yönlendirilmesini engelleyebilmektedir. Örneğin, çalışanların motivasyonu, iş tatmini veya kültürel uyum gibi faktörler, YZ algoritmalarının doğru bir şekilde analiz edemeyeceği, ancak yönetici veya İK uzmanının deneyimiyle değerlendirilebilecek unsurlardır. Bu nedenle, YZ sistemlerinin insan etkileşimiyle desteklenmesi, yalnızca veriye dayalı analizlerin yanı sıra, insan zekâsının da sürece dahil edilmesi gerektiği anlamına gelmektedir (Park vd., 2021: 6). Tek Merkezli Kent ve İK teorisine dayanan ve onun daha geliştirilmiş versiyonları, bazı yönetsel varsayımları esnetirken, bir çok endüstrinin bütüncül olarak ele alınması, firmalarla ailelerin aynı mekan için rekabetleri, bir çok merkezde toplanan iş alanları ve farklı özellikler gösteren konut türleri ve insan kaynaklarının yapısal etmenleri yönetsel modelin kapsamına alınmaktadır (Marin ve Altıntaş 2004a:76).

4.1. Veri Güvenliği ve Gizliliği

İnsan kaynakları (İK) departmanları, organizasyonların en değerli varlıkları olan çalışanlarla ilgili büyük miktarda kişisel veri toplamaktadır ve bu veriler, işe alım, performans değerlendirme, eğitim, maaş ödemeleri gibi bir dizi süreçte kullanılmaktadır. Bu veriler genellikle hassas nitelikte olup, çalışanların kimlik bilgileri, iletişim bilgileri, sağlık durumları, iş geçmişleri ve diğer özel bilgilerini içermektedir. Yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin İK

süreçlerine entegrasyonu, bu verilerin işlenmesi ve analiz edilmesinde önemli avantajlar sağlamakta ise de aynı zamanda güvenlik ve gizlilik konusunda ciddi endişelere yol açmaktadır. YZ tabanlı sistemler, büyük veri analitiği ve algoritmalar kullanarak kişisel verileri hızla işleyebilmekte, ancak bu verilerin kötüye kullanımı veya siber saldırılara karşı korunması gerektiği gerçeği göz ardı edilememektedir. İK departmanlarının, çalışan verilerini YZ uygulamalarıyla işlerken, veri güvenliğini sağlamaya yönelik önlemler alması hayati önem taşımaktadır (Başoğlu ve Bulut, 2017: 576). YZ teknolojilerinin kullanımı, özellikle kişisel verilerin toplanması ve işlenmesi sırasında potansiyel güvenlik ihlalleri riskini artırabilmektedir. YZ algoritmaları, veri analizi yaparken, çalışanların özel bilgilerini daha geniş bir veri tabanında analiz edebilmekte ve bu süreçte verilerin yetkisiz kişiler tarafından erişilmesi veya sızdırılması riski oluşabilmektedir. Ayrıca, YZ'nin veri güvenliği sağlamak için kullanılan yöntemlerinin, gelişen tehditlere karşı yeterli düzeyde koruma sağlamaması durumunda, çalışanların mahremiyetinin ihlali söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda, İK departmanları, YZ teknolojilerinin veri güvenliği ve gizliliği konusunda yasal düzenlemelere ve etik standartlara uygun bir şekilde kullanılmasını sağlamalıdır. Ayrıca, çalışanların kişisel verilerinin işlenmesinde şeffaflık ve onay mekanizmaları geliştirilerek, güvenlik açıkları en aza indirgenebilmektedir (Edwards vd., 2022: 5).

4.2. İnsan Kaynakları Uzmanlarının Yetersiz Bilgisi

İnsan kaynakları (İK) departmanındaki profesyonellerin yapay zekâ (YZ) teknolojileri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları, YZ uygulamalarının etkin kullanımını ciddi şekilde engelleyebilmektedir. YZ, çok geniş bir teknoloji yelpazesi sunmakta olup, doğru algoritmaların seçilmesi, verilerin doğru şekilde işlenmesi ve sonuçların doğru yorumlanması, uzmanlık gerektiren süreçlerdir. İK profesyonellerinin bu teknolojilere dair temel bir bilgi eksikliğine sahip olmaları, teknolojinin potansiyelinden tam anlamıyla faydalanamamalarıyla sonuçlanabilmektedir. Bu durum, uygulamaların yanlış veya eksik

kullanımına, verimsiz süreçlere ve hatta hatalı kararların alınmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla, YZ uygulamalarının verimli bir şekilde kullanılabilmesi için İK profesyonellerinin bu alandaki bilgi ve becerilerinin artırılması büyük önem taşımaktadır (Karataş, 2018: 145). YZ teknolojilerinin İK süreçlerine entegrasyonu, sadece teknik bilgiye sahip olmayı değil, aynı zamanda organizasyonel stratejilerle uyumlu bir yaklaşım geliştirmeyi gerektirmektedir. İK profesyonellerinin, YZ'nin iş gücü yönetimindeki rolünü anlamaları ve bu teknolojilerin insan kaynakları süreçlerine nasıl katkı sağlayabileceğini kavramaları önemlidir (Kambur, 2020: 42). Bu bilgi eksikliğinin giderilmesi, YZ sistemlerinin doğru şekilde entegre edilmesi ve maksimum fayda sağlanması için gerekmektedir. Ayrıca, İK profesyonellerinin YZ teknolojileri konusunda eğitim alması, onların sistemlerin potansiyelini daha etkili bir şekilde kullanmalarını sağlamakta ve organizasyon genelinde daha etkili bir insan kaynakları yönetimi oluşturulmasına olanak tanımaktadır (Ergen, 2020: 151).

4.3. Önyargılar ve Adaletsizlik Riski

YZ algoritmalarının doğru bir şekilde eğitilmemesi, önyargıların sistematik bir şekilde yayılmasına yol açabilmektedir. Algoritmalar, eğitildikleri veri setlerine dayanarak kararlar almaktadır ve bu veri setlerinin içeriği, sonuçların doğruluğunu doğrudan etkilemektedir. Eğer eğitim verisi, belirli gruplara ait yanlış ya da eksik bilgiler içermekte ise, algoritmalar bu hatalı verileri öğrenerek önyargılı sonuçlar üretebilmektedir. Bu durum, özellikle işe alım, performans değerlendirmesi ve diğer İK süreçlerinde adaletsizliğe yol açabilmektedir. Örneğin, bir algoritma, geçmişteki işe alım verilerindeki cinsiyet veya etnik köken temelli önyargılardan etkilenerek, benzer önyargıları yeni adaylara uygulayabilmektedir. Bu tür durumlar, sadece bireyler için değil, organizasyonlar için de hukuki ve etik sorunlar doğurabilmektedir (Edwards vd., 2022: 6). Bu nedenle, YZ algoritmalarının doğru bir şekilde denetlenmesi ve eğitilmesi büyük önem taşımaktadır. Algoritmaların geliştirilmesinde kullanılan veri setlerinin temsiliyet açısından dengeli ve kapsamlı olması

gerekmektedir. Eğitim sürecinde, algoritmalara verilen verilerin çeşitliliği, sistemin adil ve tarafsız sonuçlar üretmesi için kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, algoritmaların sonuçları sürekli olarak izlenmeli ve gerektiğinde yeniden eğitilmelidir. Bu tür denetim mekanizmaları, algoritmaların performansını iyileştirirken, potansiyel önyargıları tespit etmek ve ortadan kaldırmak adına önemli bir koruyucu önlem sağlamaktadır. Bu süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi, algoritmalara dayalı karar verme süreçlerinin daha adil ve şeffaf olmasına katkı sunmaktadır (Gür ve Yücel, 2019).

4.4. Teknolojik Altyapı Gereksinimleri

YZ teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için güçlü bir teknolojik altyapının varlığı büyük bir önem taşımaktadır. Bu altyapı, yüksek işlem gücüne sahip sunucular, gelişmiş yazılımlar, büyük veri depolama çözümleri ve güvenli ağ sistemlerini içermektedir. Yapay zekâ uygulamaları, büyük miktarda veriyi hızlı bir şekilde işleme ve analiz etme yeteneği gerektirdiği için, altyapının yüksek performanslı olması zorunludur (Bal ve Bal, 2019: 47). Ayrıca, bu teknolojilerin doğru bir şekilde entegre edilebilmesi için yazılım sistemlerinin ve donanım kaynaklarının uyum içinde çalışması gerekmektedir. Güçlü bir altyapı, YZ'nin doğru verilerle beslendiği ve verimli bir şekilde çalıştığı ortamı sağlamaktadır, bu da organizasyonların YZ teknolojilerinden en yüksek verimi alabilmesine olanak tanımaktadır. Ancak küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) için bu altyapı yatırımının önemli bir engel teşkil etmesi mümkündür. KOBİ'ler, büyük ölçekli işletmelere kıyasla daha sınırlı mali kaynaklara sahip olduklarından, yüksek kaliteli YZ teknolojilerine yönelik altyapı yatırımları genellikle bütçe dışı kalmaktadır. Ayrıca, bu işletmelerin mevcut sistemlerinin YZ teknolojileriyle uyumlu hale getirilmesi, ek teknik bilgi ve personel desteği gerektirebilir. Bu durum, teknolojik altyapı eksikliklerinin, KOBİ'lerin YZ çözümlerini benimsemelerindeki en büyük engellerden biri olmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda, küçük ve orta ölçekli işletmelerin YZ teknolojilerine erişim sağlaması için, daha uygun maliyetli ve ölçeklenebilir altyapı çözümlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Şeker, 2023: 25).

Sonuç ve Genel Değerlendirmeler

Yapay zekâ (YZ), insan kaynakları (İK) yönetiminde önemli bir dönüşüm potansiyeli taşımaktadır. YZ, İK süreçlerini otomatikleştirerek, insan hatalarını en aza indirir ve bu süreçlerin hızlanmasına olanak tanımaktadır. YZ tabanlı algoritmalar, büyük veri analitiği kullanarak, İK fonksiyonlarının daha verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Özellikle işe alım, çalışan performansı değerlendirmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve çalışan bağlılığının artırılması gibi temel İK süreçlerinde YZ önemli faydalar sunmaktadır. Örneğin, işe alım süreçlerinde, adayların geçmiş verileri üzerinden yapılan analizlerle, en uygun adaylar daha bilinçli bir şekilde değerlendirilebilmektedir. Ayrıca, çalışan performans verileri üzerinden gerçekleştirilen analizlerle, organizasyonlar, çalışan gelişim planlarını daha stratejik bir şekilde oluşturabilmektedir. Bu sayede, iş gücü daha etkin bir şekilde yönetilir ve organizasyonların verimliliği artırılmaktadır.

Ancak, YZ'nin İK yönetiminde etkin bir şekilde kullanılabilmesi için bazı zorlukların aşılması gerekmektedir. İlk olarak, veri güvenliği ve gizliliği, YZ'nin başarısı için kritik bir faktördür. İK departmanları, çalışanlarla ilgili hassas verilere erişim sağlamaktadır ve bu verilerin güvenliği ile korunması, YZ uygulamalarının güvenilirliğini doğrudan etkilemektedir. YZ sistemlerinin doğru ve etkin çalışabilmesi için ayrıca çalışanlara uygun eğitimlerin verilmesi ve güçlü bir altyapının kurulması gerekmektedir. YZ teknolojileri yalnızca doğru verilerle beslenirse etkin sonuçlar verir. Bu noktada, organizasyonların YZ sistemlerine entegrasyon sürecinde doğru eğitim ve altyapı yatırımlarına öncelik vermeleri, teknolojinin başarısı açısından önemli bir faktör oluşturmaktadır. YZ'nin İK yönetiminde daha yaygın ve etkin bir şekilde kullanılması, gelecekte iş gücünün daha verimli, adil ve stratejik bir şekilde yönetilmesine olanak tanıyacaktır.

KAYNAKLAR

Altıntaş, H. (2006). KEİB: Karadeniz Ekonomik İşbirliği Örgütü. Ş. Çalış, B. Akgün, & Ö. Kutlu (Eds.), *Uluslararası Örgütler ve Türkiye* içinde (s. 639–669). Konya: Çizgi Yayınları.

Altıntaş, H. (2010a). 21. Yüzyıl Kentlerinde: Kentlerinde: Kentsel Gelişim Yönetimi Stratejileri: Teorik Yaklaşımlar ve Uygulamalar. Elif Karakurt Tosun (Ed.). *Mekan, Kültür ve Yönetim Perspektifinde 21. Yüzyıl Kentleri* (s.343-372). Ekin Yayınları.

Altıntaş, H. (2010b). Küreselleşme Sürecinde Türk Yükseköğretim Sistematığında Üniversitelerde Üst Düzey Yöneticilerinin Eylem ve İşlemlerinde Mükemmeliyet Modelinin Yönetimsel Teoriler&Uygulamalar. Kamu ve Hukuk Devlet Açısından Değerlendirilmesi. İ. Ethem Taş ve Ahmet Hamdi Aydın (Eds.). *Küreselleşme Sürecinde Kamu Yönetiminde Eğitim ve Araştırma* içinde (s.209-246). Kahramanmaraş: KSU Yayınları.

Altıntaş, H., Toz, H., & Taghiyev, A. (2023). Azerbaycan'da Türk Milliyetçiliğinin Oluşum Süreci Üzerine Genel Değerlendirmeler. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 10(2), 1671-1690.

Altıntaş, H. (2022), Gün Işığında Yönetim Perspektifi Açısından Yörük-Türkmen Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Genel Değerlendirmeler. Önder Bilgin (Ed.). *Antalya Yörük Türkmen Kitabı* içinde (s.292-313). İstanbul: Bilge Kültür Sanat Yayınları.

Altıntaş, H. Taghiyev, A. (2024). Azerbaycan'da Yerel Yönetim Sistemi Üzerine Değerlendirmeler ve Nahçıvan Kenti Örneği. Hakan Altıntaş (Ed.). *Post-Modern Dönemde Yerel Yönetimler* içinde (s. 44-78). Ankara: Bidge Yayınları.

Altıntaş, H. (2025), "Türkiye Cumhuriyeti'nin Kuruluşundan Günümüze Spor Mevzuatı Üzerine Genel Değerlendirmeler" (Ed.), Nejla Günay, *Cumhuriyet'in Kuruluşundan Türkiye Yüzyılına Türk Spor Kongresi (25-27 Nisan 2024)*Bildiriler Kitabı içinde Türk Tarih Kurumu, ss.865-887, DOI: 10.37879/978-975-17-6294-8.2025.

Bal, M., & Bal, Y. (2019). Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yapay Zekâ Uygulamaları. *Journal of Business Research*, 15(1), 45-63.

Başoğlu, B., ve Bulut, M. (2017). Kısa Dönem Elektrik Talep Tahminleri İçin Yapay Sinir Ağları ve Uzman Sistemler Tabanlı Hibrit Sistem Getirilmesi. *Journal of Faculty of Engineering and Architecture of Gazi University*, 32(2), 575-583.

Bayarçelik, E. B. (2020). Dijitalleşme ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye'deki Uygulamalara Dair Bir Analiz. *International Journal of Digital Transformation*, 5(2), 115-130.

Black, J. S., & van Esch, P. (2021). AI-enabled recruiting in the war for talent. *Business Horizons*, 64(4), 513-524.

Bozkurt, S. (2023). Endüstri 4.0 Ve İnsan Kaynakları Yönetimi. *Business and Technology Journal*, 28(4), 78-92.

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.

Çiftçioğlu, B. A., & Katırcıoğlu, S. (2019). Dijital Çağda İnsan Kaynakları Yönetiminde İnovasyon: Yapay Zekâ Çözümleri. *Global Journal of Business Management*, 12(3), 134-145.

Demir, K. (2019). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm: Uygulamalar ve zorluklar. *Journal of Human Resource Development*, 4(2), 98-111.

Edwards, M. R., Charlwood, A., Guenole, N., & Marler, J. (2022). HR analytics: An emerging field finding its place in the world alongside simmering ethical challenges. *Human Resource Management Journal*, 2022, 1-11.

Ergen, S. (2020). Bulut bilişim ve dijitalleşme bağlamında insan kaynakları yönetimi. *Journal of Digital Business Studies*, 7(3), 142-156.

Gür, Y. E., & Yücel, A. (2019). Yapay zekâ ve veri analitiği ile insan kaynakları yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesi. *Journal of Contemporary Human Resource Management*, 22(1), 61-75.

İnce, H., İmamoğlu, S. E., & İmamoğlu, S. Z. (2021). Yapay zeka uygulamalarının karar verme üzerine etkileri: Kavramsal bir çalışma. *International Review of Economics and Management*, 9(1), 50-63. <http://dx.doi.org/10.18825/iremjournal.866432>

İşler, B., ve Kılıç, M. Y. (2021). Eğitimde Yapay Zekâ Kullanımı ve Gelişimi. *e-Journal of New Media / Yeni Medya Elektronik Dergi (eJNM)*, 5(1), 1-11.

Kambur, E. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ kullanımı: Yeni yaklaşımlar ve uygulamalar. *International Journal of Human Resources and Technology*, 6(1), 33-48.

Kambur, E. (2022). Yapay Zekâ Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Yazılmış Türkçe Makaleler Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (48), 139-152.

Karataş, İ. (2018). Bulanık Mantık ile Klasik ve Sembolik Mantık İlişkisi/Karşılaştırılması. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 3(2), 144-163.

Kırılmaz, S. K. (2020). Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve İş Gücü Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar. *International Journal of Strategic HRM*, 10(4), 200-212.

Marın, M. C. ve Altıntaş, H. (2004a). Konut Yer Seçimi-Ulaşım Etkileşim Teorileri: Kritik Bir Literatür İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Mart, 19(1). Vol 19, 73-88.

Marın, M. C. ve Altıntaş, H. (2004b). Dışsallıkların ve Teknolojik Gelişmelerin Dağınık Uzamsal Kent Gelişimindeki Roller ve Çevresel Bozulma. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Mayıs (1), 73-88.

Nas, S. (2010). Karar Verme Stillerine Bilimsel Yaklaşımlar. *Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 2(2), 43-65.

Park, H., Ahn, D., Hosanagar, K., & Lee, J. (2021). Human-AI interaction in human resource management: Understanding why employees resist algorithmic evaluation at workplaces and how to mitigate burdens. In *Proceedings of the 2021 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-15). Yokohama, Japan.

Pillai, R., & Sivathanu, B. (2020). Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2599-2629.

Popenici, S. A., & Kerr, S. (2017). Exploring the impact of artificial intelligence on teaching and learning in higher education. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 12(22), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s41039-017-0062-8>

Sındu, M. (2018). Yapay Zekâ Ve Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimindeki Rolü. *Journal of Emerging Trends in HR*, 11(2), 102-115.

Şeker, Ş. E. (2023). KOBİ'lere Özel Basit Yapay Zeka Çözümü: Kolay.AI. *YBS Ansiklopedi*, 11(1), 24-45. (10/05/2025 tarihinde www.YBSAnsiklopedi.com adresinden ulaşılmıştır).

Şekeroğlu, S., & Özer, K. (2020). Endüstri 4.0'ın insan kaynakları yönetimine etkisi: Yenilikçi stratejiler ve pratikler. *Journal of Business Innovations*, 8(3), 89-103.

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2023). Yapay Zekâ Destekli İnsan Kaynakları Yönetimi: Gelecek İçin Yeni Vizyonlar. *Journal of Strategic HRM*, 20(5), 45-58.

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266.

Zeng, H.(2020). Adaptability of artificial intelligence in human resources management in this era, *International Journal of Science*, 7(1), ss. 271-276.

BÖLÜM 2

İŞLETMELERDE DEĞİŞİM VE YÖNETİMİ

BARAN AKKUŞ¹
SEVİM BAKIR KAYA²

Giriş

Değişim belirli bir süre içinde bireyde, doğada, toplumda ya da örgütler gibi yapılardaki farklılaşma ve başkalaşım olarak ifade edilmektedir. Tüm sosyal ve kültürel yapılarda değişim söz konusudur. Böylece sosyal ve kültürel yapıların durağan olmayacağı söylenebilir. Değişim eğilimini öngörme ve gerçekleşecek değişime hazırlıklı olmak örgütler açısından oldukça önemlidir. Günümüzdeki bilgi ve teknolojiadaki gelişmelerle işletmelerin kendilerini dönüştürmeleri gerekmektedir. Bu yönüyle kendisini sürekli değiştirebilen işletmeler rekabet avantajı sağlarken, değişime direnenler ise yıkımla karşılaşabilirler (İnce, 2005: 320).

İşletmeler değişime ayak uydurarak ancak varlıklarını devam ettirebilirler. Günümüzde hem müşteri beklentilerinde hem de rekabette değişim söz konusudur. Bunun yanında değişimin

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Munzur Üniversitesi, Tunceli MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, 0000-0002-4898-346X

² Öğr. Gör., Dicle Üniversitesi, Ergani MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, 0000-0001-7931-4405

kendisi de sürekli hale gelmekte, tüm işletmeler teknolojiadaki hızlı değişime uyum sağlayarak yenilik üretebilmektedirler. Bu yüzden teknolojiadaki gelişmelerle birlikte küreselleşen dünyada işletmeler artık daha fazla rakiple karşı karşıya kalmaktadırlar (Karabulut, 2022: 13).

1. Örgütsel Değişim

Örgütlerin çevresel değişimlere ayak uydurarak yaşamlarını sürdürmeleri gerekmektedir. Günümüzde teknolojiadaki hızlı gelişmeler ve küreselleşmenin de etkisiyle değişimin hızlandığı görülmektedir. Bu yüzden hem örgütlerdeki yöneticiler hem de çalışanların değişime ayak uydurmak için süreci etkin bir şekilde yönetmesi ve gerekli önlemleri almaları önem arz etmektedir. Değişim sürecini başarı ile yönetemeyen örgütler, amaçlarına ulaşamadıkları gibi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu kapsamda örgütsel değişim, örgütün çevresiyle birlikte ele alınması gereken bir durumdur. Çünkü örgütün çevresindeki değişimler, girdiler yoluyla örgütü de etkilemektedir. Son zamanlarda değişim gerekliliği oldukça artmış ve değişim örgütler açısından zorunluluk haline gelmiştir. Örgütsel değişim; bir sistem olarak örgütün alt sistemlerinde veya alt sistemleri arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişimi kapsamaktadır (Yeşil, 2018: 308-309).

- Kültürel Değişim: Örgüt üyelerinin paylaştıkları umutlarda, davranışlarda, değerler ve öngörülerde değişim olmaktadır.
- Misyon Değişimi: Örgütsel olarak fark edilmeyi sağlayacak temel faaliyet ve sorumluluklar planlanmaktadır.
- Yapısal Değişim: İş sorumlulukları ve örgütsel otorite sağlanmaya çalışılmaktadır.

- Süreç Değişimi: ürün veya hizmetlerin nasıl üretileceği ve dağıtılacağı belirlenmektedir.

Örgütsel değişimde, yöneticilerin öncelikle kendilerinin değişmesi gerekir. Kendisini geliştiremeyen yöneticilerin, örgütlerini değiştirmesi mümkün değildir. Ayrıca örgütsel değişimin başarıya ulaşması için örgütün çevresinin de değişmesi veya değişimi desteklemesi gerekmektedir. Çünkü örgütün çevresinin desteklemediği bir değişimin etkili olması beklenemez. Hatta son yıllarda bilgi ve teknolojiadaki gelişmeler, örgütsel yapılar ve süreçler üzerinde değişime zorlayıcı etkiler göstermektedir. Böylece değişim yönetimi uygulamalarıyla örgütlerin tüm yönleriyle değiştiği bir durum söz konusudur (Özer, 2015:113).

1.1. Örgütsel Değişim Yaklaşımları

Değişim süreci ile ilgili ise, örgütlerde mevcut olan birbiriyle ilişkili üç örgütsel değişim yaklaşımı bulunmaktadır. Bunlar yönlendirilmiş, planlı ve güdümlü değişimdir (Kerber & Buono 2005: 2-7):

Yönlendirilmiş Değişim: Organizasyonun tepesinden yönlendirilmekte, otoriteye ve uyumluluğa dayanmaktadır. İnsanların değişime karşı duygusal tepkileriyle başa çıkmaya odaklanmaktadır. Liderler değişimi yaratmakta, duyurmakta ve organizasyon üyelerini iş gereklilikleri, mantıksal argümanlar ve duygusal çekiciliğe dayanarak bunu kabul etmeye ikna etmeye çalışmaktadırlar.

Planlı Değişim: Örgütün herhangi bir seviyesinden kaynaklanabilir ancak sonuçta en üst düzeyde desteklenmektedir. Değişim liderleri ve uygulayıcıları, yönlendirilmiş değişimle ilişkili tipik direnci ve üretkenlik kayıplarını azaltan, araştırma ve deneyim yoluyla belirlenen belirli eylemleri kapsamlı bir şekilde kullanarak değişime katılım ve bağlılık aramaktadırlar. Planlanan değişim çabalarının çoğunda üç aşamalı süreç yaşanmaktadır. İlk olarak,

örgütün dondurulması veya mevcut kalıplarından kurtarılması, ikinci olarak, ortaya çıkan daha şekillendirilebilir organizasyonun zaman içinde mevcut kalıplarından dönüştürülmesi ve daha uyumlu olanlara geçmek, ardından üçüncü aşamada bunları organizasyonun dokusuna işleyerek organizasyonu yeni bir dizi kalıpla yeniden dondurmaktır. Planlı değişimde, değişimin hem biçimine hem de uygulanmasına katılmaları için kilit paydaşları belirleyip teşvik ederek, insanların değişim sürecine daha fazla dahil olmaları için koşullar yaratmaya çalışılmaktadır.

Güdümlü Değişim: İnsanların organizasyonun amacına olan bağlılığı ve katkılarının bir sonucu olarak organizasyon içerisinde ortaya çıkmaktadır. Günümüzün aşırı rekabet ortamının karakteristik özelliği olan sürekli ve tekrarlanan değişim türü bağlamında, bu yaklaşım büyük ölçüde hali hazırda sürmekte olan sayısız değişimin etkilerini artırmaya ve genişletmeye odaklanmaktadır. Güdümlü değişimde de üç aşamalı bir süreç bulunmaktadır: dondurma, yeniden dengeleme ve çözülme. Güdümlü değişim bir örgütteki eylemlerin en azından mecazi olarak duraklatılmasını içermektedir. Böylece sıralama ve modelleme belirlenebilmektedir. İkinci aşamada, örgütte neler olup bittiğinin daha net anlaşılmasına dayanarak, ortaya çıkan değişikliklerin önündeki engelleri ve tikanıklıkları ortadan kaldırmak için kalıplar yeniden dengelenebilir, yeniden yorumlanabilir, yeniden etiketlenebilir veya yeniden sıralanabilir. Son aşama, insanlara ne yapacaklarını ve neden yapacaklarını söylemek yerine, organizasyon üyelerine ilham vererek onların değişime yönelmesini sağlamaktır. Bu noktada, donma çözülmekte ve güdümlü değişim sürecini karakterize eden öğrenme ve doğaçlamaya devam edilmektedir. Güdümlü değişim, başlangıçtaki yorumlama ve tasarım, uygulama ve doğaçlamadan oluşan, değişim çabasıyla öğrenme ve daha sonra bu öğrenmeyi sistem genelinde

paylaşma ve değişimin yeniden yorumlanmasını ve yeniden tasarlanmasını sağlayan yinelemeli bir süreçtir.

Ayrıca örgütlerde değişim oldukça karmaşık süreçlerdir. Genellikle yönetim karar vermekte ve çalışanlar etkilenmektedirler. Değişimin kesin başarılı olması garanti edilememektedir. Süreci yönlendirmek ve ilerlemesini sağlamak için bazı sorunların çözülmesi, kararların alınması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Faaliyetler başlatma ve uygulama şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Ancak örgütte değişimi desteklemeye veya direnmeye yönelik davranışlar sergilenebilir. Örgütsel değişim dışarıdan danışmanların katılımını da içerebilir. Ancak çalışanlar daha önemli olmakla birlikte, çalışanların süreci etkileme oranı örgütsel hiyerarşideki yerlerine bağlıdır. Alt, orta veya üst kademede bulunmalarına göre süreçte etkin olabilmektedirler (Gabele, Dunbar & Bresser, 1981: 57).

1.2. Örgütlerde Değişimin Sonuçları

Değişimle birlikte çalışanlar açısından sonuçlar doğmaktadır. Bu durum eski alışkanlıkları terk edip, yeni alışkanlıklar edinmeyi içerir. Değişim teorisinde bu durum çözülme, değişme ve kalıplaşma aşamalarını içermektedir. Yani çalışanlar eski tutum ve davranışlarını bırakmakta, yenilerini öğrenerek bunları bir alışkanlık içinde bütünleştirmektedirler. Bu süreçte üç aşama da başarıyla tamamlanmadıkça, eski ve yeni alışkanlıkları arasında kalarak tam bir yarar sağlayamamaktadırlar (Tunçer, 2013: 376).

Örgütsel değişim; örgütün yapı, teknoloji, iş ve görevlerini yani tüm işleyişini etkileyen herhangi bir durumun planlı veya plansız bir biçimde değişimi şeklinde tanımlanabilir. Günümüzde bir örgütün gelişmesi ve amaçlarına ulaşması örgütsel değişim ile mümkündür. Örgütsel değişimin başlıca amaçları; toplumsal saygınlık kazanma ve saygınlığın sürdürülmesi, nitelikli mal veya

hizmet üretme şeklinde sıralanabilir. Aynı zamanda örgütün varlığını sürdürebilmesi için değişim bir zorunluluk olarak görülmektedir. Ancak doğru yürütülmeyen değişim süreci örgütlerde faydadan çok zarara sebep olabilir (Diken, 1999: 164-165).

Örgütsel değişimle ilgili yapılan çalışmalarda tartışılan noktalarından biri de, örgütler için değişimin ne kadar maliyetli olduğudur. Değişim yeteneğinin, başarılı işletmelerin gerekli bir özelliği olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Bazı yaklaşımlar, değişim ve değişimin içsel sonuçları ile ilgili örgütlerin nispeten şekillendirilebilir olduklarını düşünmektedirler. Bazıları ise, örgütlerin başarılı bir şekilde radikal ve yıkıcı değişiklikler yapabildiklerini savunmaktadırlar. Diğer bazıları ise, örgütsel rutinlerin özellikle değişime uygun olarak yapılandırılabilmesini ve değişimin çevresel baskının hem öngörülebilir hem de performansı artırıcı bir sonucu olduğunu düşünmektedirler. Örgütsel ekolojistlerde, örgütlerin doğası gereği değişime dirençli olduklarını, değişimin maliyetli, karmaşık ve riskli olduğunu savunmaktadırlar. Bu sebeple, işletmelerin örgütsel dönüşümde genellikle başarısız olduklarını ileri sürerler (Dahl, 2011: 240).

Değişim çabaları bazen örgütün paydaşları tarafından olumlu olarak karşılanırken bazen de olumsuz karşılanabilmektedir. Bazı paydaşlar değişime örgütü ileriye taşıma anlamında gerekli desteği vermekte, bazıları da gerçekleşmemesi için çaba göstermektedirler. Çünkü hangi büyüklükte işletme olursa olsun değişim bazen insanların alışkanlıkları, bağlılıkları, düşünme biçimleri gibi değer verdikleri şeyleri bırakmalarını gerektirebilir. Bu kapsamda işletmenin çalışanları, hissedarları, tedarikçileri, müşterileri veya işletmenin içinde bulunduğu toplum kendi çıkarları doğrultusunda değişme direnebilirler (Karabal, 2018: 7). Örgütlerde değişim bitmeyen ve sürekli devam eden bir süreçtir. Bu değişimi tahmin edip açıklamaya çalışsak ta her zaman

beklediğimiz şekilde gelişmemektedir. Bir değişim sürecinde yaşanan aksaklıklar değişim planımızla, gerçekleşen durum arasında fark olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Örneğin bir yöneticinin yaptığı değişim planı katılımcı ve karşılıklı mutabakata sahip olsa bile, çalışanlar değişim planına uymadığında ya da direndiğinde başarıya ulaşamamaktadır (Ven & Sun, 2011: 58).

2. İşletmelerde Değişim

İşletmeler değişime ayak uydurarak ancak varlıklarını devam ettirebilirler. Günümüzde hem müşteri beklentilerinde hem de rekabette değişim söz konusudur. Bunun yanında değişimin kendisi de sürekli hale gelmekte, tüm işletmeler teknolojideki hızlı değişime uyum sağlayarak yenilik üretebilmektedirler. Bu yüzden teknolojideki gelişmelerle birlikte küreselleşen dünyada işletmeler artık daha fazla rakiple karşı karşıya kalmaktadırlar (Karabulut, 2022: 13).

Son dönemlerde ise; işletmeler küreselleşme, politik düzenlemeler ve teknolojik ilerlemelerle çok hızlı bir değişim sürecini yaşamaktadırlar (Kettinger, James & Guha, 1997: 55). Günümüzdeki hızlı değişim süreci, örgütlerin ürün ve hizmetlerini geliştirme ve sunma sürelerini de kısaltmıştır. Bu kapsamda piyasada ayakta kalabilmek için daha çevik hareket etmek zorundadırlar. Bir işletmenin sürekliliğini sağlayabilmesi için gerekli faktörlerdeki hızlı değişimler, işletmelerin kendilerini böyle bir ortama adapte edecek şekilde dizayn etmelerini gerektirmektedir. Bu değişim süreci ise durağan olmaktan uzak, teknolojik gelişmelerdeki hızla birlikte değerlendirildiğinde, iş dünyasındaki rekabet ortamının da etkisiyle artmaktadır. Müşteri beklentilerinin arttığı bir ortam söz konusudur. Böyle bir ortamda işletmeler, küreselleşme ile birlikte ekonomik sınırların ortadan kalkması neticesinde yeni hizmet ve ürünleri sunabilecek çok sayıda rakibin olduğu bir dünyada bulunmaktadır. Artık değişim

normal olarak algılanmakta ve sürekli bir hale gelmiştir. Teknolojideki hızlı gelişmeler ise ürün ve hizmetlerdeki değişim hızını etkilemektedir. Değişim; planlı veya plansız olarak bir sistemin, bir sürecin yada bir ortamın bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özer, 2015: 111).

Günümüzdeki hızlı değişim ortamında işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmelerinin yolu, müşterilerin devamlı değişen istek ve ihtiyaçlarına yönelik yeni yöntem, yaklaşım, süreç ve ürünler ortaya koymalarıyla mümkündür. Böylece işletmeler hem sürekli olan değişime uyum sağlamaya çalışmakta hem de müşterilerine sunacakları yeniliklerle rakiplerinin önünde olmak için çabalamaktadırlar. Bir işletme değişim ihtiyacını zamanında fark etmezse yaşamını sürdürebilmesi güçleşecektir. Bu yüzden değişim ihtiyacının zamanında tespiti önem arz etmektedir. İşletmelerde örgütsel değişimin temel amacı, içyapısından kaynaklanan ya da dış faktörlerin etkisiyle oluşan değişim ihtiyacını karşılayarak rekabet ortamına uyum sağlamaktır (Zengin & Bekmezci, 2021: 21-22).

Değişime neden olan faktörler dış çevreye ayak uydurmak olabileceği gibi, örgüt içi nedenlerle de olabilir. Yönetim düşüncesinde ve iş hayatındaki değişiklikler örgütleri bir değişime zorlamaktadır. Çevresel ve örgütsel nedenleri birlikte özet olarak sıralamak gerekirse (Yeşil, 2018: 313);

- Kültürel değerlerdeki değişimler,
- Pazar koşullarında ve başka pazar değişkenlerindeki gelişmeler,
- Teknolojideki gelişmeler,
- Bilimsel değişimler,
- Kaynaklardan yararlanma şeklindeki değişimler,

- Örgütün kurucularının amaçlarındaki değişimler,
- Başka sosyo-kültürel ve demografik değişimler,
- Örgüt üyelerinin değer ve amaçlarında görülen değişimler,
- Örgütte oluşan performans düşüklüğü ve yetersizliği,
- Benzer örgütlerde değişim süreçlerinin görülmesi,
- Örgüt içindeki teknolojik ilerlemeler olarak ifade edilebilir.

2.1. İşletmelerde Değişim Yönetimi

İşletmelerin çevrelerindeki değişimler, yeni fırsatlar yarattığı gibi büyüme isteği de doğurmaktadır. Böylece örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılması için örgütsel sistem veya anlayışın değiştirilmesi gerekmektedir. Bu durum ise, yeniden örgütlenme ve yeni çalışma yöntemleri ile mümkündür. Değişimin gerektiği işletmelerde de değişim yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetim işletmelerde kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak, amaçlara ulaşmak için görevlerin örgütsel bir düzen içerisinde yerine getirilmesini gerektirir. Değişim yönetiminde ise; değişimi yönetenlerle uygulayanlar arasındaki iletişimin sağlanması, değişim için gereken örgüt ortamının oluşturulması ve dönüşüm için gereken duygusal bağlantıların yönetilmesi önemlidir. Bu kapsamda değişim yönetimi, örgütte yöneticinin uygulamak istediği strateji, politika ve süreçlerin çalışanlar tarafından doğru algılanması, uygulanması ve aralarındaki iletişimin sağlanmasını amaçlar (Tunçer, 2013: 893-894).

İşletmeler teknolojik gelişmelerin yanı sıra çalışanların demografik özelliklerindeki değişimler, hem yerel hem de küresel ekonomik yapıdaki istikrarsızlıklarla baş etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu çevresel zorluklara yeterince ve hızlı cevap

veren işletmeler rekabet avantajı elde etmektedirler. Teknolojik değişimi yakalayan işletmelerin daha hızlı büyüme eğiliminde oldukları düşünülmektedir. Ayrıca başarılı değişim stratejileri oluşturan işletmelerin de bunu başardıkları ve sürdürülebilir istihdam sağladıkları öne sürülmektedir. Bu kapsamda değişim yönetimi önem kazanmaktadır. Değişim yönetimi, bir işletmenin yönünü, yapısını ve yeteneklerini iç ve dış müşterilerin sürekli değişen ihtiyaçlarına hizmet edecek şekilde yenilemek olarak tanımlanabilir (Peus et. al., 2009: 159).

2.2. İşletmelerde Değişim Süreci

Değişim süreci işletmeler açısından tek seferlik olmamakta, sürekli örgütün kendini geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda örgütsel değişim yönetimi beş aşamadan oluşmaktadır (Güçlü & Şehitoğlu, 2006: 247-248):

1. Değişimi zorunlu kılan faktörlerin incelenmesi: Bu aşamada değişime ihtiyaç olup olmadığı saptanmakta, değişimi isteyenlerle istemeyenler belirlenmektedir. Bu kapsamda örgütü değişime zorlayan iç ve dış etkenler incelenmektedir.
2. Değişimin tanısının konması: Bu aşama doğru sorular sorularak, örgütün çevresini anlamasını, verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve uygun yolların bulunmasını içermektedir. Tanı koyabilmek için; gözlemlerden, örgüt hakkındaki trendlerden, örgütün günlük sorunlarından, araştırma ve inceleme sonuçlarından yararlanılabilmektedir.
3. Değişim programı: Değişim tanısının koyulmasından sonra, uygulamaya geçiş aşaması olan değişim programı belirlenmektedir. Bu kapsamda programa kimlerin katılacağı, kaynaklar, başlangıç ve bitiş tarihlerinin

tespiti gibi konular yer almaktadır. Ayrıca değişimi kimin başlatıp bitireceği de bu aşamada saptanmaktadır.

4. Uygulama: Bu aşamada önceki aşamalarda oluşturulan plandaki en uygun strateji devreye koyulmaktadır. Özellikle değişimi başlatacak ve değişimden etkilenecek kişilerin hazır olmaları sağlanmalıdır. Diğer aşamaların başarısı bu aşamanın başarısını etkilemektedir.
5. Değerlendirme: Son aşamada ise uygulanan programın sonuçları değerlendirilir. Değerlendirme ya sürekli şekilde yapılır ya da projeden sorumlu olan kişilerin aralıklarla yapacağı değerlendirmeler şeklinde olabilir. Değerlendirme değişimin sürekliliğini sağlamaktadır.

2.3. Değişimde İşletme alışanları

Değişimle birlikte, örgütte yeni bir denge oluşmaktadır. Çalışanların da yeni bu duruma uyum sağlamaları gerekir. Çalışanlar yeni duruma uyum sağlamadığı takdirde örgütte dengesizlik oluşacaktır. Bu durumun oluşmaması için yönetimin örgütsel uyumu sağlaması ve koruması gerekir. Örgütsel değişimin başarıya ulaşması için dikkat edilmesi gereken hususlar ise şöyledir (Tunçer, 2013: 895):

- Değişime duyulan ihtiyaç ciddi olarak ortaya konmalıdır.
- Değişimle ilgili örgütün tüm birimleri ve çalışanlarının benimseyeceği bir vizyon oluşturulmalıdır.
- Çalışanların aktif katılımının sağlanması için aralarında ortak yönetim oluşturulmalıdır.
- Değişimden en çok etkilenecek kişilere süreçte önemli görevler verilerek teşvik edilmelidirler.

- Değişimden sorumlu kişiler, diğer çalışanlar tarafından sevilen ve karizmatik kişiler arasından seçilmelidir.
- Çalışanlarla iletişime, ikna ve eğitime gereken önem verilmelidir.
- Katılımcı bir anlayış benimsenmeli ve yaratıcılığı teşvik eden yöntemlere ağırlık verilmelidir.
- Değişim süreci örgütün tüm unsurları arasındaki dengeyi, ilişkileri ve koordinasyonu en iyi yenileyecek şekilde yürütülmelidir.
- Yeni yöntem ve davranışlar, örgüt içinde yaygınlaştırılmalı ve uyumu sağlanmalıdır.

2.4. Değişimde Yöneticiler

Değişime liderlik yapacak yöneticilerin tercihlerine göre; işbirlikçi, danışmacı, emredici veya zorlayıcı-baskıcı yönetim tarzı ile değişim süreci gerçekleştirilebilir. İşbirlikçi yönetim tarzı ile değişim, tüm çalışanların veya ilgili çalışanların kararlara ve uygulamaya katılımının sağlanmasını gerektirir. Danışmacı yönetim tarzında, değişim bilgili, yetkili ve deneyimli çalışanlarla birlikte gerçekleştirilmektedir. Emredici tarzda bir anlayış benimsenirse, astlara emir ve talimatlarla değişim gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Zorlayıcı ve baskıcı yönetim tarzında ise; değişime yöneticinin tek başına karar verdiği, değişimi zorla ve baskıyla geçektirmeye çalıştığı bir durum söz konusudur. Değişim süreci sürekli bir nitelik taşımakta ve örgüt değişen çevre şartlarına uyum sağlamaya çalışmaktadır. Yöneticilerin işbirlikçi veya danışmacı yönetim tarzlarını benimsemeleri örgütün çevreye uyumu konusunda kolaylaştırıcı bir unsurdur. Bunun yanında yöneticinin değişim sürecinde yapması gerekenlerle ilgili bazı öneriler şu şekilde sıralanabilir (Özer, 2015: 116-17) :

- İnsanların eski vizyonlarını değiştirmek için, değişimle ilgili heyecanını paylaşmalıdır.
- Değişimle ilgili mümkün oldukça fazla ileti paylaşmalıdır.
- Değişim seçim yapmayı gerektirir. Bu sebeple yönetici çevresindekilerin bu seçime katılmalarına izin vermelidir.
- Kaygıların ve kafa karışıklığının en aza indirilmesi için sürprizlerden kaçınmalıdır.
- İnsanları motive edecek kadar hızlı olmalı ancak belirsizlik duygusunun oluşmasını engellemelidir.
- Performans beklentilerini açık ve tutarlı bir şekilde ortaya koymalıdır.
- Değişimin yararları ortaya çıktıkça insanların dikkatlerini bunların üzerine çekmelidir.
- Kendisi için iş bitirici bir tarz benimsemelidir.
- Değişim sebebi ile kaybedenleri de kazanmaya çalışmalıdır.
- Sadece değişmesi gerekeni değiştirmelidir.
- Bir sonraki değişim için hemen planlama yapmaya başlamalıdır.

Sonuç

Sonuç olarak; gerek iç gerekse dış faktörlere bağlı olarak işletmelerde değişim ihtiyacı doğmaktadır. Küreselleşen dünyada artan rekabet, teknolojik gelişmeler, müşteri beklentileri değişimi zorunlu kılmaktadır. İşletmeler, değişim yönetimi ile bu süreci sağlıklı ve başarılı bir şekilde başarabileceklerdir. Böylece

değişimin rastgele ve plansız bir şekilde yapılmasının önüne geçilecektir. Değişim sistemli ve insan odaklı bir şekilde gerçekleşecek, böylece çalışanların direnç göstermesinin önleneyecektir. Ayrıca rekabet avantajı, verimlilik artışı, çalışan bağlılığı ve sürdürülebilirlik sağlanacaktır. Tabi ki değişimle birlikte sistemin ve süreçlerin yenilenmesi söz konusu olmaktadır. Ancak yanı sıra insanların davranış ve tutumlarının da dönüştürülmesi söz konusudur. Bunu da ancak liderlikle gerçekleştirmek mümkün olacaktır. Burada da yöneticilere önemli bir görev düşmektedir. Yöneticinin değişim sürecinde katılımcı yaklaşımı benimsemesi, iletişim kanallarını sürekli açık tutması, çalışanlara doğru ve tutarlı bilgiler sunması değişim sürecinin başarısını artıracaktır.

Kaynakça/References

Dahl, M. S. (2011). Organizational change and employee stress. *Management Science*, 57(2), 240–256.

Diken, D. A. (1999). Büyüyen işletmelerde örgütsel değişimin gerekliliği ve değişime direnme sorunu. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1 (2), 163-184.

Gabele, E., Dunbar, R. L. M., & Bresser, R. K. (1981). The management of change. *International Studies of Management & Organization*, 11(1), 56–74.

Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 240-254.

İnce, M. (2005). Değişim olgusu ve örgütlerde insan kaynakları yönetiminin değişen fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 319-339.

Karabal, C. (2018). Değişime direnç, örgütsel hafıza ve vazgeçme arasındaki ilişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 6-24.

Karabulut, M. Ş. (2022). İşletmelerde değişim yönetimi, değişime uyum sağlama ve dijital dönüşüm. *Bilimsel Gelişmeler Işığında Yönetim ve Strateji Araştırmaları*, 13.

Kerber, K., & Buono, A. F. (2005). Rethinking organizational change: reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, 23(3), 23.

Kettinger, W. J., James T. C. Teng, & Guha, S. (1997). Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. *MIS Quarterly*, 21(1), 55–80. <https://doi.org/10.2307/249742>

Özer M. A., (2015). *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. 3. Baskı. Ankara: Adalet Yayınevi.

Peus, C., Frey, D., Gerkhardt, M., Fischer, P., & Traut-Mattausch, E. (2009). Leading and managing organizational change initiatives. *Management Revue*, 20(2), 158–175.

Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi. *International Journal of Social Science*, 6(2), 891-915.

Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in implementing models of organization change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58-74.

Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.

Zengin, Ş., & Bekmezci, M. (2021). İşletmelerde değişim yönetimi ve inovasyon. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 10-28.

BÖLÜM 3

ÖRGÜTLERDE YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: TEMEL YAKLAŞIMLAR VE GÜNCEL TARTIŞMALAR

Murat ATALAY¹

Giriş

Sanayileşmenin kontrolsüz büyümesi ve buna bağlı olarak çevrenin giderek daha fazla tahrip olması, günümüz konjonktüründe insanlığı tehdit eden en büyük meselelerden biri haline gelmiştir (Faisal, 2023: 1). Bu tahribatın doğal bir sonucu olarak, emisyonların azaltılması, atık yönetimi ve yenilenebilir enerji kullanımı gibi çevreci uygulamalar konusunda toplumsal farkındalık artık çok daha kritik bir noktadadır (Kuo & ark., 2022: 1). Bugün ABD, Çin, Brezilya veya Türkiye fark etmeksizin, gelişmiş ya da gelişmekte olan tüm ülkeler, sürdürülebilirlik odaklı çevre dostu bir gündem talebiyle karşı karşıyadır. Küresel çapta yoğunlaşan bu çevre sorunları, işletmeleri acil bir değişime ve yeşil uygulamaları benimsemeye zorlamaktadır. Çünkü işletmeler artık sadece verimlilik ve değer üretmenin yeterli olduğu bir dünyada değil; çevreye karşı sorumlu olmanın rekabetin ön koşulu sayıldığı küresel bir ekonomide faaliyet göstermektedir. Sürdürülebilirliğin küresel bir olguya dönüştüğü bu ortamda işletmeler, çevresel risklerin kendi rekabet güçlerini ve uzun vadeli performanslarını nasıl etkileyeceği

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Akdeniz Üniversitesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi, Orcid: 0000-0001-6408-3122

konusunda ciddi endişeler taşımaktadır (Ahmad & ark., 2023: 1). Ancak bu süreci doğru okuyan işletmeler için çevreci dönüşüm, daha rekabetçi bir konuma ulaşmak adına önemli fırsatlar da sunmaktadır (Yong, Yusliza & Fawehinmi, 2020: 2005).

Makro çevrede yaşanan hızlı ekonomik ve sosyal dönüşüm, işletmeleri çevre yönetim sistemlerini rutin iş modellerine entegre etmeye mecbur bırakmaktadır (Mehrajunnisa & ark., 2022: 653). Özellikle son on yılda; hükümet düzenlemeleri, Birleşmiş Milletler'in girişimleri, yasal kararlar ile paydaş ve müşterilerin artan baskıları, işletmelerin çevresel sorumluluklarını açık veya örtük bir şekilde kabullenmesini sağlamıştır. Toplumun bu konudaki beklentisi, yasal sınırlamalardan bireylerin satın alma tercihlerine kadar geniş bir yelpazede kendini göstermektedir. İşletmelerin artan sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etme zorunluluğu, örgütsel hedeflere ulaşmada İnsan Kaynakları Yönetimi'ne stratejik bir rol yüklemiştir. Çevre Yönetimi araştırmaları ve iş dünyasından beklenen küresel çevrecilik rolüyle beslenen bu süreç, nihayetinde "Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi" alanının doğuşuna zemin hazırlamıştır (Paulet, Holland & Morgan, 2021: 160–161).

Gelinen noktada İnsan Kaynakları Yönetimi ile sürdürülebilirlik, birbirinden bağımsız düşünülemeyen iki kavramdır. Bu birliktelik, sürdürülebilirliğin çok yönlü boyutlarını ve Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerini hem kurumsal yapıya hem de çalışanlara benimsetmeyi hedefler. Bu iki disiplinin kesişiminden doğan Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, sürdürülebilirliği amaçlayan kurumları merkeze alan temel bir araştırma alanı olarak literatürde yerini almıştır (Bhardwaj & ark., 2025: 57).

Bu çalışmanın temel amacı literatürde giderek artan ilgiye rağmen halen kavramsal ve uygulamaya dönük tartışmaların devam ettiği Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi araştırma alanındaki tartışmalara bütüncül bir perspektiften katkı sunmaktır. Bu doğrultuda öncelikle Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı ele alınmakta, ardından bu yaklaşımın temel uygulama alanları olan yeşil işe alım ve yerleştirme, yeşil performans yönetimi, yeşil eğitim ve geliştirme ve yeşil ücret ve ödül yönetimi fonksiyonları tartışılmaktadır. Çalışmanın devamında ise, söz konusu uygulamalara ilişkin genel çıkarımlara yer verilmekte; uygulamada

karşılaşılan zorluklar ve eleştiriler ele alınmakta; yöneticiler için uygulamaya dönük öneriler sunulmakta ve gelecekteki araştırmalar için olası yönelimlere ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır.

1.Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, çevresel sürdürülebilirlik taleplerini odak noktası olarak alan Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı içinde konumlanan bir araştırma ve uygulama alanı olarak tanımlanmaktadır (Ahmad & ark., 2023: 1; Khan & Muktar, 2024). Bu noktada öncelikle Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminden bahsetmek yerinde olacaktır. İnsan Kaynakları Yönetimi ile sürdürülebilirlik arasındaki bu yakın ilişki, özellikle kurumsal sorumluluk tartışmalarının uzun süredir gündemde olmasıyla birlikte daha belirgin hâle gelmiştir (Ehnert, 2009: 2). Bu çerçevede Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı, sürdürülebilir kalkınma kavramına dayanmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillerin de hayatta kalmasını gözetken sosyal ve ekolojik davranış biçimleri olarak tanımlanabilir (Ehnert, 2009: 53).

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, işletmenin ve genel olarak toplumun bugünkü ihtiyaçlarını karşılarken, gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğinden taviz vermemektir. İşletmelerin sürdürülebilirliği açısından bu durum ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik olmak üzere üçlü sürdürülebilirlik yaklaşımına dayanmaktadır. Bu bağlamda çevre yönetim sistemi uygulamaları kurumsal sürdürülebilirliğe ulaşmada önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Buna göre Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi kurumsal sosyal sorumluluk konularını da kapsayan, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin çevresel sürdürülebilirlik ihtiyaçlarını ele alan alt bir bileşenini oluşturduğu söylenebilir (Wagner, 2013: 443–444). Bu bağlamda Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi kurumsal çevre yönetim sistemlerinin etkinliğini açıklamada güçlü bir belirleyici olarak ortaya çıkmaktadır (Bhardwaj & ark., 2025: 58).

Aynı zamanda kökenleri Çevre Yönetimi araştırmalarından ve iş dünyasının küresel çevrecilikteki rolüne ilişkin toplumsal beklentilerden doğan bu alan giderek büyüyen kavramsal ve ampirik

bir çalışma alanı haline gelmektedir (Paulet, Holland & Morgan, 2021: 159). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi pozitif çevresel sonuç ve çıktılara yol açmakta (Kramar, 2014: 1075; Niazi & ark., 2023: 45355), çalışanların yeşil davranışlarını olumlu şekilde etkilemekte (Dumont, Shen & Deng, 2017: 613) ve dolayısıyla aslında çevre yönetiminin insan kaynakları yönlerini tarif etmektedir (Renwick, Redman & Maguire, 2013).

Çevre yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin bütünleşmesinden ortaya çıkan Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, çevresel boyutları insan kaynakları politikalarıyla birleştirerek sürdürülebilirliğe zemin hazırlayan yeni bir akademik ve uygulamalı çalışma alanıdır. Bu yaklaşım, çalışanların çevreyle ilgili kararlara katılım göstermesini, çevre farkındalığının oluşturulmasını ve çevre dostu davranışlar sergilemesini teşvik etmektedir. Bu bağlamda Yeşil İKY, birey, toplum, doğal çevre ve kurumun yararını gözetecek şekilde çalışanları yeşil hale dönüştüren uygulama ve sistemlerden oluşmaktadır (Faisal, 2023: 1-2). Sürdürülebilir hedefler doğrultusunda, işletmenin çevre yönetimi faaliyetlerinin arkasındaki itici güç olan yeşil insan kaynakları yönetimi, çalışan davranışlarını çevre yönetimi ile uyumlu hale getirmeyi amaçlamakta; bu süreçte çalışanların çevresel sorunlara karşı yanıt verebilmesi için yetkinlik, motivasyon ve fırsat unsurlarını odak noktasına almaktadır (Bhardwaj & ark., 2025: 57).

Garavan & ark. (2023: 33)'ye göre, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin kapsamı ve tanımı hakkında artık bir fikir birliği oluşmuştur. Böylece kavram, doğal çevreyi etkileyen örgütsel faaliyetler ile insan kaynakları sistem ve fonksiyonları arasındaki temel ilişkileri açıklayan bir olgu olarak tanımlanabilir. Aslında örgütlerin çevre yönetimleri ve çevre koruma politikaları ile ilgili çabalarını destekleyen bir role sahiptir. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminden, politika ve uygulamalarının doğal olarak yeşil değerleri benimsemesi, yansıtması ve bu değerlerle tutarlı davranışları teşvik etmesi beklenmektedir. Özünde ise çalışanların çevre bilincini artıran temel bir işlev görmektedir.

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, çevresel bir yaklaşım benimseyerek, çalışanları işlerini en çevre dostu şekilde yapmaya teşvik eden yeşil bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlar. Bu alandaki mevcut kılavuz ve prosedürlere göre, üst yönetim;

Çalışanların evreye karşı sorumluluklarını ve takım ruhunu teşvik etmek, kurumun amaçlarına uygun bireyleri işe almak, memnun etmek, gelişimlerine destek olmak ve mentorluk yapmak gibi görevleri üstlenir (Kuo & ark., 2022: 2). Bunun yanı sıra Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, örgütlerin evre ile ilgili hedeflerine ulaşmalarında önemli bir rol oynayan çalışan davranışlarını yönlendiren bir mekanizma olarak da işlev görebilir (Hameed & ark., 2020: 1062). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin uygulamaları ve ilkeleri, şirket çalışanlarını yeşil davranışlar göstermeleri için teşvik eden, kaynak verimli, sosyal sorumluluk sahibi ve çevreyle uyumlu bir çalışma ortamı yaratan bir dizi yaklaşım, politika, yöntem ve strateji olarak da düşünülebilir (Darvishmotevali & Altinay, 2022: 2). Nihayetinde, çevreyi odağa alan bir kurum kültürü geliştirmeyi hedeflemektedir (Muster & Schrader, 2011: 142).

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, ekolojik öncelikleri odak noktası olarak alarak, insan kaynakları uygulamalarını olumlu çevresel çıktılara ulaşmak amacıyla kullanır. Amacı, işletmelerin üretim tesislerinde ve ofislerdeki emisyonlarını azaltmalarına ve geri dönüşümü artırmalarına destek olmaktır. Böylece işletmeler, işyeri kaynaklı kirlilik ve atıkları azaltarak ve enerji verimliliğini artırarak küresel iklim değişikliklerinin etkilerini hafifletmeye yardımcı olabilecektir (Renwick, 2018: 20). Alan yazına göre Yeşil İnsan Kaynakları uygulamalarının nihai amacı, çalışanların yeşil davranışlarını teşvik ederek sürdürülebilir kurumsal performansı artırmaktır (Ali & ark., 2024: 3681).

Gyensare, Adomako & Amankwah-Amoah (2024: 3129-3130)'ye göre, Yeşil İnsan Kaynakları uygulamaları örgütte pozitif bir iş iklimi yaratarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırır, aynı zamanda onları evre yanlısı davranışlara sevk eder. Bunun yanında verimliliği artırır, maliyetleri düşürür ve çalışanlara daha iyi bir çalışma atmosferi sunar. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimini benimseyen kurumlarda insan kaynakları profesyonelleri, örgüt kültüründe bir dönüşüm gerçekleştirebilir. Tüm bu faktörler, örgütlere sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Bu erevede Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, rgt içinde sürdürülebilirliği ve çevresel performansı teşvik etmek amacıyla (Rubel, Kee & Rimi, 2021: 997; Muisyo, Qin, Ho & Julius, 2022: 22) insan kaynakları uygulamalarının evre yönetimi hedefleriyle

uyumlaştırılmasını ifade etmektedir. Bu görece yeni kavramın kapsamı, örgütün çevresel etkisini azaltmayı ve çalışanlar arasında çevre dostu bir kültürü geliştirmeyi hedefleyen yeşil işe alım, eğitim, performans yönetimi ve ücretlendirme stratejilerini içerir. Bu konudaki güncel çalışmalar, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin genel çevre hedefleriyle bütünleştirildiğinde, kaynak kullanımını ve karbon emisyonlarını azaltmaya yönelik davranışların daha fazla desteklendiğini ortaya koymaktadır (Bimo & Sulistyaningsih, 2024: 3). Bazı çalışmalar ise Yeşil İKY'yi toplam kalite yönetim sisteminin bir parçası olarak görmektedir (Wang & ark., 2023).

Bu doğrultuda, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin kavramsal çerçevesini tamamlayan ve örgütsel düzeyde somutlaşmasını sağlayan başlıca Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları aşağıda ele alınmaktadır.

2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları günümüzde kurumların odak noktası haline gelmiştir. Bu uygulamalar çalışan davranışlarına odaklanarak onların yeşil davranışlar sergilemesini teşvik etmekte ve böylece çevreye duyarlı, kaynak açısından verimli, etkin ve sosyal açıdan sorumlu bir örgüt oluşturmayı amaçlayan politika, uygulama ve sistemler bütünü olarak tanımlanabilir (Li & ark., 2013: 384). Araştırmacılar bu uygulamalara giderek daha fazla ilgi göstermeye başlamıştır (Ababneh, 2021: 1205). Zira Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının, rekabetçilik ve performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Shahzad, Jianguo & Junaid, 2023: 88526; Nguyen & Nguyen, 2025: 2795). Literatürde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, yeşil işe alım ve yerleştirme, yeşil performans yönetimi, yeşil eğitim ve geliştirme ve yeşil ücret ve ödül yönetimi olmak üzere dört temel fonksiyon altında incelenmektedir. Bu bölümde, söz konusu uygulamalar açıklanacaktır.

2.1. Yeşil İşe Alım ve Yerleştirme Uygulamaları

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamındaki uygulamalardan olan yeşil işe alım ve yerleştirme, özünde gönüllü olarak yeşil iş davranışlarını sergileme potansiyeline sahip

adaylardan oluşan havuz oluşturmakla yakından ilişkilidir. Bu noktada dikkate alınması gereken önemli hususlar bulunmaktadır. Öncelikle, kurumun kamuya açık iş ilanlarında, çevresel performans konularına sıkı bir şekilde bağlı olduğunu şeffaf bir şekilde göstermesi; hatta tercih edilen bir yeşil işveren olduğu vurgulanmalıdır. İlanlara çevresel değerler ve kriterler dahil edilmeli, böylece sürecin en başında yeşil ve çevresel konularla ilgilenen adaylara gerekli sinyaller gönderilmelidir. Bu yaklaşım, yeşil odaklı çalışanların kuruma katılma olasılığını artıracaktır (Garavan & ark., 2023: 37–38).

Yeşil işe alım ve yerleştirme uygulamaları günümüzde sadece firmanın iç çevre hedeflerinin gerçekleştirilmesi için işlev görmekle kalmayıp aynı zamanda özellikle çevresel faaliyetleri önceleyen genç kuşağa güçlü bir şekilde işveren markası olma sinyali gönderme aracı olarak da kullanılmaktadır (Mehrajunnisa & ark., 2022: 656). Bu uygulama çevre bilincine ve çevresel bilgi birikimine sahip potansiyel çalışanların istihdam edilmesini hedefler (Guerci & ark., 2015: 266). Bu süreçte işveren yeşil işveren markası imajını kullanarak adayları cezbetmeye çalışır (Khan & Muktar, 2024). İşverenler, bu amaçla öncelikle kendi yeşil politikalarını kurumsal web siteleri üzerinden yayınlayarak bir tür işveren markası çalışması yürütürler. Nihai amaç, bu politikalar ile kendi değer ve hedefleri örtüşen ve gönüllü yeşil iş davranışı göstermesi muhtemel adayları kuruma çekebilmektir (Faisal, 2023: 5).

2.2. Yeşil Performans Yönetimi Uygulamaları

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları çoğunlukla gelir ve kar maksimizasyonuna odaklanırken, günümüz ve geleceğin iş dünyası, kurumların ve çalışanların yeşil görevleri yerine getirmesini merkeze alan yeşil performans değerlendirme anlayışını gerekli kılmaktadır (Khan & Muktar, 2024). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve yeşil performans yönetiminin temel amaçlarından biri çalışanların mevcut görevlerindeki yeşil performanslarının ölçülmesi ve raporlanmasıdır. Bu sistemin uygulamaya konulmasıyla, çalışanlara doğrudan çevresel ve yeşil metrikler hakkında geri bildirim sağlanır; çevreyle ilgili sorumluluklar, karbon emisyonlarının azaltılması ve çevresel

sorunların dikkate alınmasına yönelik performans standartları kullanılır. Böylece, makro düzeydeki kurumsal çevre amaç ve hedeflerin başarılması sürecine çalışanlar dahil edilir ve makro hedeflerle bireysel hedefler uyumlaştırılır (Garavan & ark., 2023: 38). Yeşil performans yönetiminde kullanılan ölçüm teknikleri, çalışanlara çevresel uygulamalarına ilişkin anlık geri bildirim sağlayarak yeşil davranışların gelişimini desteklemektedir (Kuo & ark., 2022: 3). Kurumlarda bu sistemin kurulması ve uygulanması örgütsel sürdürülebilirlik ve çalışan tutundurma üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Haque, Islam & Soh, 2024: 18). Özellikle çevresel hedefler belirleyerek bunları gerçekleştirmeyi amaçlayan kurumlar açısından, yeşil performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması kritik bir öneme sahiptir (Mehrajunnisa & ark., 2022: 656).

Yeşil performans yönetimi, çevre meseleleri ile ilgili kazaların ve olayların takibi, atıkların ve CO₂ emisyonlarının azaltılması, çevre politikalarının doğru bir şekilde iletişimi gibi yeşil kriterlere dayalı anahtar performans göstergeleri üretmektedir. Ayrıca hem çalışanlar hem de yöneticiler için yeşil hedefler belirlemeyi, çevre eğitimleri sonrasında değerlendirme yapmayı ve çevresel hedeflere ulaşılması için tüm çalışanlara tutarlı geri bildirim sağlamayı içermektedir (Khan & Muktar, 2024). Yeşil performans yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için, yöneticilerin gerçekçi yeşil hedefler belirlemesi ve çevre yönetimi ile ilgili hedeflerden bir sapma durumunda hesap verebilir olması gerekmektedir (Faisal, 2023: 5). Bu yaklaşım, özellikle dışsal motivasyona sahip çalışanlar arasında yeşil davranışların benimsenmesini hızlandırmakta ve aynı zamanda çalışanların öz-yeterlilik algılarını güçlendirmektedir (Guerci & ark., 2015: 268). Sonuç olarak, bu yeşil performans yönetimi uygulamaları işletmelerin başta çalışanları olmak üzere tüm paydaşlarına, sürdürülebilirliğe ve çevre yönetimine verdikleri kritik önemi gösteren somut bir araçtır.

2.3. Yeşil Eğitim ve Geliştirme Uygulamaları

Geleneksel eğitim ve geliştirme programları, çalışanları gelişmiş beceri ve bilgilerle donatarak onları yenilikçi olmaya teşvik ederken; çevresel meselelerin gitgide daha fazla gündeme gelmesi

nedeniyle örgütler günümüzde çalışanlarını “yeşil eğitimler” aracılığıyla geliştirmeye yönelmektedir (Khan & Muktar, 2024). Yeşil eğitim ve geliştirme, temelde çalışanların çevresel performansını geliştirmeyi, onlara çevre koruma becerileri kazandırmayı ve gönüllü yeşil davranışları teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Bu eğitimlerin kurumda yarattığı somut kritik etkiler arasında enerji tasarrufu sağlama, atıkları azaltma, çevre bilincini artırma ve çalışanları çevresel sorunların çözümüne aktif olarak dahil etme sayılabilir (Mehrajunnisa & ark., 2022: 657).

Bu kapsamda, yeşil eğitimlerle kazandırılması hedeflenen beceriler oldukça çeşitlidir. Bunlar arasında etkin enerji tüketimi, atık yönetimi, çevre koruma faaliyetleri ve geri dönüşüm (Faisal, 2023: 5; Khan & Muktar, 2024) temel konuları oluşturur. Ayrıca çevresel veri toplama ve verimliliği artırma (Kuo & ark., 2022) gibi daha teknik becerilerin yanı sıra, genel bir çevresel farkındalık ve duyarlılık geliştirmek (Guerci & ark., 2015: 267) de bu programların önemli çıktılarındanır.

2.4. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi Uygulamaları

Yeşil ücret ve ödül yönetimi uygulamaları, bir kuruluşun Yeşil İKY yaklaşımının temel amacı olan yeşil gündemi, çalışanlara etkili bir şekilde benimsetmeyi ve içselleştirmelerini sağlamayı hedefleyen önemli bir insan kaynakları işlevidir (Mehrajunnisa & ark., 2022: 657). Kurumlar, özellikle çalışanların gönüllü yeşil davranışlarını teşvik etmek amacıyla ödül sistemlerine başvurmaktadır. Bu kapsamda, geri dönüşüm ve atık yönetimi gibi alanlarda çevresel duyarlılık gösteren çalışanları maddi olarak ödüllendirmek, yeşil bir kurum kültürünü yerleştirmek için sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Garavan & ark., 2023: 38–39).

Esasen yeşil ücret ve ödül yönetimi, çalışanları çevresel öncelikleri desteklemeye yönlendiren, bu davranışları sürdürmelerini ve teşvik etmelerini amaçlayan parasal teşvik programlarını ifade eder. Bu uygulamalar, beceriye dayalı ödüllerin yanı sıra bilişsel ve kişilerarası katkıların tanınmasını, sürdürülebilir teknolojiye yönelik takdir mekanizmalarını ve nihayetinde çevreci ve sürdürülebilir davranışların kabulünü teşvik eden kapsamlı ödül sistemlerini içermektedir (Kuo & ark., 2022: 3).

Bu bağlamda, yeşil işe alım ve yerleştirme, yeşil performans yönetimi, yeşil eğitim ve geliştirme ve yeşil ücret ve ödül yönetimi sistemlerinden oluşan Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, kurumların sürdürülebilirlik hedeflerini insan sermayesiyle bütünleştiren bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır. Söz konusu uygulamalar, çalışanların çevresel sorumluluk bilincini güçlendirmeyi, yeşil davranışları kurum kültürünün doğal bir parçası hâline getirmeyi ve örgütsel etkinlik ile çevresel performansı eş zamanlı olarak desteklemeyi amaçlamaktadır.

3. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi sisteminin örgütün çevresel hedeflerine ulaşmasında sadece destekleyici bir rolde değil, kritik bir unsur olduğu ortaya konulmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara göre Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi sadece kurumsal ve bireysel çevresel performansı artıran teknik bir araç olmakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda çalışanların davranışlarını, algılarını ve katılım düzeylerini şekillendiren sosyal ve örgütsel bir mekanizma olarak da işlevini gerçekleştirdiği dikkat çekmektedir.

Bu bağlamda Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi altında incelenen yeşil işe alım ve yerleştirme, yeşil performans yönetimi, yeşil eğitim ve geliştirme ve yeşil ücret ve ödül yönetimi uygulamalarının tekil etkilerinden ziyade toplamda bütünlük etkilerinin çalışanların gönüllü bir şekilde yeşil davranışlar sergilemelerini teşvik etme etkisine sahip olduğu söylenebilir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken temel mesele ise Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının kâğıt üzerinde kalması değil, örgütsel bağlamla ne ölçüde bütünleştiğidir. Bu sistem ancak bir bütün olarak algılandığında çalışanlarda beklenen davranışsal dönüşümü gerçekleştirmektedir.

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi literatürü büyük çoğunlukla olumlu çıktı ve meselelere odaklanmış olsa da bu sistemin uygulanması sırasında karşılaşılan zorluklar ve problemler göz ardı edilmemesi gereken bir husustur. Özellikle yeşil aklama - greenwashing- (Bkz. Robertson, Montgomery & Ozbilir vd., 2023) konusuna dikkat etmek gerekmektedir. Bir örgütte ISO 14001 gibi

Çevre Yönetim Sistemlerinin (ÇYS) varlığı, o örgütte mutlaka yeşil davranışların içselleştirildiği anlamına gelmemektedir. Eğer Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, çalışan davranışına ve gündelik rutin ve uygulamalara yansımada ve de içselleştirilmediğinde, adeta bir “vitrin süsü” haline gelebilmektedir. Diğer bir tartışmalı alan çevreci olmanın çalışanlara sürekli bir "ahlaki zorunluluk" olarak sunulması ve performans kriterlerine katı yeşil metriklerin eklenmesi, çalışanların tepkiselliğine (Bkz. Muster & Schrader, 2011: 152) neden olabilir. Bu durum, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin çalışanı destekleyen bir araç olmaktan ziyade, yeni bir performans ve kontrol mekanizmasına dönüşmesi riskini beraberinde getirmektedir.

Literatürde yer alan değerlendirmeler ve bu bölümde ele alınan tartışmalar, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin yalnızca insan kaynakları departmanına delege edilemeyecek kadar stratejik bir öneme sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticiler açısından bu süreçte öne çıkan temel hususlardan biri tutarlılık ilkesidir. Bu doğrultuda, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının etkili olabilmesi için üst yönetimin süreci açık biçimde sahiplenmesi ve çevresel hedefleri örgütsel stratejiyle uyumlu hâle getirmesi gerekmektedir. Sistemin etkin bir şekilde işlemesi, büyük ölçüde bu unsurların bir arada varlığına bağlıdır.

Yöneticiler, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil performans değerlendirme ve yeşil ödüllendirme sistemleri arasında bir bütünlük ve tutarlılık sağlayarak çalışanlara net ve güvenilir sinyaller vermelidir. Ayrıca, çalışan katılımını teşvik eden, geri bildirim mekanizmalarını güçlendiren ve yeşil davranışları yalnızca sonuçlar üzerinden değil süreçler üzerinden de destekleyen bir yaklaşım benimsenmelidir.

Sonuç olarak Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, katılımcı ve demokratik kurumsal kültür, adil, şeffaf ve yeşil yönetim sistemleriyle uyumlu performans sistemleriyle desteklendiğinde örgütlerin yeşil hedeflerine ulaşmasında en etkili kolaylaştırıcılardandır. Ancak bu sistemin başarısı teknik süreç ve prosedürlerin mükemmelliğinden ziyade, örgütün çalışanlarla kurmuş olduğu ilişkinin niteliğine ve çevresel sürdürülebilirlik konularını ne ölçüde içselleştirdiği ile yakından ilişkilidir.

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi alanında yapılacak gelecekteki araştırmaların, çalışanların iyi oluş hali, algılanan etik baskılar ve bunun performansa etkisi, bu uygulamaların dijitalleşme ile algoritmik yönetim ve yapay zekâ bağlamındaki etkileri ile gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal ve kültürel sınırlılıkları daha derinlemesine incelemesi önem arz etmektedir. Bu konularda yapılacak olan çalışmalar Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi literatürünün teorik ve uygulama boyutları açısından zenginleşmesine ve derinleşmesine katkı sunabilir.

Kaynakça

Ababneh, O. M. A. (2021). How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(7), 1204–1226. Doi:10.1080/09640568.2020.1814708

Ahmad, F., Hossain, M. B., Mustafa, K., Ejaz, F., Khawaja, K. F., & Dunay, A. (2023). Green HRM practices and knowledge sharing improve environmental performance by raising employee commitment to the environment. *Sustainability*, 15(6), 5040, 1–19. Doi:10.3390/su15065040

Ali, M., Shujahat, M., Fatima, N., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Vo-Thanh, T., Salam, M. A., & Latan, H. (2024). Green HRM practices and corporate sustainability performance. *Management Decision*, 62(11), 3681–3703. Doi:10.1108/MD-05-2023-0787

Bhardwaj, B., Sharma, D., & Chand, M. (2025). Ensuring sustainability through green HRM practices: A review, synthesis and research avenues. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(1), 57–90. Doi:10.1108/JOEPP-10-2023-0493

Bimo, I. D., & Sulistyaningsih, E. (2024). Greening the workforce: A systematic literature review of determinants in green HRM. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2429793. Doi:10.1080/23311975.2024.2429793

Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management*, 88, 104401. Doi:10.1016/j.tourman.2021.104401

Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of

psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627. Doi:10.1002/hrm.21792

Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and xxploratory analysis from a paradox perspective*. London: Springer.

Faisal, S. (2023). Green human resource management—a synthesis. *Sustainability*, 15(3), 2259. Doi:10.3390/su15032259

Garavan, T., Ullah, I., O'Brien, F., Darcy, C., Wisetsri, W., Afshan, G., & Mughal, Y. H. (2023). Employee perceptions of individual green HRM practices and voluntary green work behaviour: A signalling theory perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(1), 32–56. Doi:10.1111/1744-7941.12342

Guerci, M., Longoni, A., & Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance: The mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262–289. Doi:10.1080/09585192.2015.1065431

Gyensare, M. A., Adomako, S., & Amankwah-Amoah, J. (2024). Green HRM practices, employee well-being, and sustainable work behavior: Examining the moderating role of resource commitment. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 3129–3141. Doi:10.1002/bse.3642

Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061–1079. Doi:10.1108/IJM-08-2019-0407

Haque, M. A., Islam, M. A., & Soh, S. (2024). Green HRM practices and green work engagement: The roles of green knowledge sharing and green group cohesion. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(1), 16–31. Doi:10.1002/joe.22266

Khan, M. H., & Muktar, S. N. (2024). Green employee empowerment: The missing linchpin between green HRM and sustainable organizational performance. *Journal of Cleaner Production*, 434, 139812. Doi:10.1016/j.jclepro.2023.139812

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. Doi:10.1080/09585192.2013.816863

Kuo, Y. K., Khan, T. I., Islam, S. U., Abdullah, F. Z., Pradana, M., & Kaewsang-On, R. (2022). Impact of green HRM practices on environmental performance: The mediating role of green innovation. *Frontiers in Psychology*, 13, 916723. Doi:10.3389/fpsyg.2022.916723

Li, W., Abdalla, A. A., Mohammad, T., Khassawneh, O., & Parveen, M. (2023). Towards examining the link between green HRM practices and employee green in-role behavior: Spiritual leadership as a moderator. *Psychology Research and Behavior Management*, 383–396. Doi:10.2147/PRBM.S396114

Mehrajunnisa, M., Jabeen, F., Faisal, M. N., & Mehmood, K. (2022). Prioritizing green HRM practices from policymaker's perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 652–678. Doi:10.1108/IJOA-07-2019-1976

Muisyo, P. K., Qin, S., Ho, T. H., & Julius, M. M. (2022). The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(1), 22–40. Doi:10.1108/JMTM-03-2020-0388

Muster, V., & Schrader, U. (2011). Green work-life balance: A new perspective for Green HRM. *German Journal of Research in*

Human Resource Management, 25(2), 140–156. Doi: 10.1177/23970022110250020

Nguyen, L. Q., & Nguyen, T. N. (2025). Exploring the relationship of green HRM practices with sustainable performance: The mediating effect of green innovation. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(5), 2792–2814. Doi:10.1108/JHTI-06-2024-0610

Niazi, U. I., Nisar, Q. A., Nasir, N., Naz, S., Haider, S., & Khan, W. (2023). Green HRM, green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green corporate social responsibility. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(15), 45353–45368. Doi:10.1007/s11356-023-25442-6

Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta-review of 10 years of green human resource management: Is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 159–183. Doi:10.1111/1744-7941.12285

Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. Doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x

Renwick, D. W. (Ed.). (2018). *Contemporary developments in green human resource management research: Towards sustainability in action?* New York: Routledge.

Robertson, J. L., Montgomery, A. W., & Ozbilir, T. (2023). Employees' response to corporate greenwashing. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4015–4027. Doi:10.1002/bse.3351

Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). The influence of green HRM practices on green service behaviors: The

mediating effect of green knowledge sharing. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 996–1015. Doi:10.1108/ER-01-2020-0163

Shahzad, M. A., Jianguo, D., & Junaid, M. (2023). Impact of green HRM practices on sustainable performance: Mediating role of green innovation, green culture, and green employees' behavior. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(38), 88524–88547. Doi:10.1007/s11356-023-28498-6

Wagner, M. (2013). 'Green' human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114(3), 443–456. Doi:10.1007/s10551-012-1356-9

Wang, Z., Cai, S. A., Ren, S., & Singh, S. K. (2023). Green operational performance in a high-tech industry: Role of green HRM and green knowledge. *Journal of Business Research*, 160, 113761. Doi: 10.1016/j.jbusres.2023.113761

Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2005–2027. Doi:10.1108/BIJ-12-2018-04

BÖLÜM 4

KADIN EMEĞİ ÜZERİNE YAZILAN LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ANALİZİ

EMRAH KOPARAN ¹
ŞEYMA NUR KOÇAK ²
DAMLA TABİK ³

Giriş

Kadın emeği, tarihsel olarak ürünlerin üretilmesinin, insan türünün çoğalması sürecinde biyolojik yeniden üretimin, toplumsal ilişkilerimizin ve toplumun kendisinin yeniden üretimi için temel yaratıcı bir güçtür (Güneş, 2015). Kadın işgücünün tarihsel gelişimi konusunda sanayi devrimi önemli dönüm noktası olmuştur. Sanayi devriminden önce kadınlar geleneksel rollerini dışına çıkamamıştır ve ücret karşılığında “işçi” statüsü ile çalışmaları sanayi devrimi ile başlamıştır (Özer ve Biçerli, 2003). Bu durum dahilinde dünyadaki emek tarihi çalışmalarına bakıldığında, kadın emeğinin ve özellikle

¹ Doç.Dr, Amasya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Orcid: 0000-0001-9131-9794

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Amasya Üniversitesi, Kadın ve Aile Araştırmaları, Orcid: 0009-0004-2406-6060

³ Yüksek Lisans Öğrencisi, Amasya Üniversitesi, Kadın ve Aile Araştırmaları, Orcid: 0009-0008-8291-6659

ücretli kadın emeğinin yok sayıldığı, emek kavramının erkeklerle eşleştirildiği karşımıza çıkmaktadır (Makal, 2010).

İşgücü piyasası emek açısından patriarkal kapitalist sistemle bağlantılı olduğu için çalışma hayatında birçok cinsiyetçi ayrımcılık bulunmaktadır ve bu ayrımcılık geçmişten bugüne kadar gelmekte bu yüzden emek tarihini patriarkal sistemle değerlendirmek önemlidir (Özkan, 2020). Hartmann (1979: 11)’a göre “patriarka, erkekler arasında hiyerarşiye dayalı ve materyal bir temeli olan, kadınlara hükmetmek amacıyla kurulmuş bir sosyal kurallar sistemidir” (Akt., Özkan, 2020: 9). Bu yüzden erkek kadını baskı altında tutarak ekonomik kaynaklara ulaşmasını engellemektedir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği bağlamında kadının çocuk bakımı gibi ev içi sorumluluklarını yerine getirme zorunluluğu kadının çalışmasını engelleyecek rollere örnek olarak gösterilebilir. Erkeğin kadın karşısında kendini güçlü görerek kadını çalışma hayatından uzaklaştırmasının sebebi toplumsal cinsiyet inşası temeline dayanmaktadır (Özkan, 2020).

Toplumsal cinsiyet (gender) kavramı ilk olarak cinsiyet (sex) kavramı ile karşıtlık ilişkisi şeklinde tanımlanmıştır (Dökmen, 2018). Cinsiyet (sex) kavramı, kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklılıkları ortaya koyarken, toplumsal cinsiyet (gender) kavramı ise doğuştan değil toplum içerisinde bireyin toplumsallaşma sürecinde kültür ve değerler temelinde ortaya çıkan bir yapının adıdır (Dökmen, 2018). Toplumsal cinsiyet kavramı kadının çalışma hayatında emeğe dayalı yaşadığı ötekileşmeyi de açıklayan bir kavramdır (Özbay, 2019).

Kadının çalışma hayatında ve günlük yaşantısında emek sarf ederken karşılığında maddi kazanç getirisi olan işler kadın bağlamında ücretli iş olarak tanımlanırken, kadının harcamış olduğu emek ve çabanın karşılığında herhangi bir ücret almadığı işler ise ücretsiz iş olarak ifade edilmektedir (Baş, 2023: 14). Ücretli işler ev eksenli ya da ev dışındaki çalışma alanlarında yapılan işleri

kapsarken ücretsiz işler ise kadının ev içi ücretsiz emeğini ya da ücretsiz aile işçiliğini ele almaktadır (Kaya ve Doğan, 2016; Varışlı, 2021). Bahsedilen ücretsiz işler iş gücü piyasasında ücret olarak karşılığı olmayan ve görünmeyen emek olarak değerlendirilmektedir (Baş, 2023: 15)

Kadın emeğinin görünmez olması, emeğin değerinin ölçülmesinde sorunlar çıkarmaktadır. Yapılan işin miktarının ve mesai saatlerinin karmaşık olması kadın emeğini değersizleştirmektedir. Ev içinde yapılan işlerin kadının rolü olarak görüldüğünden harcanan bu emek somut olarak görülmemektedir (Akbaş, 2023: 9).

Türkiye’de kadın emeği ile ilgili çalışmalara bakıldığında bu çalışmaların sınırlı olduğu ve daha çok yakın tarihli olduğu görülmektedir. Uluslararası platformda kadın ve kadın emeği, Birleşmiş Milletler’in 1946 yılında kurduğu Kadın Komisyonu ile dikkat çekmeye başlamışken ülkemizde kadın ve kadın emeğinin ilgi görmesi Birleşmiş Milletler’in 1975-1985 yılları arasındaki dönemin “Kadın On Yılı” olarak ilan etmesinden sonra olmuştur. Bu dönemde ülkemizde de akademik ve politik açıdan kadın ve kadının sorunları ele alınmaya başlanmış; ancak bu durum sadece çalışan kadınların sorunlarıyla sınırlı kalmıştır. Bu konuda Türkiye bağlamında son yıllarda yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde kadın konusunda çalışmaların sayısının arttığı görülmektedir. Çalışma sayılarının artmaya başlamasında en önemli sebeplerinden biri feminist akımın uluslararası platform da olduğu gibi ülkemizde de 1980 sonrasında güç kazanması olarak görülmektedir (Makal, 2010:16; Akbaş, 2023:4).

Kadın emeği kavramının bu öneminden hareketle bu çalışmada akademide kadının emeği lisansüstü tezler bağlamında tartışılmaktadır. Kadın emeği anahtar kelimesiyle yapılan tez araması sonucunda ortaya çıkan 110 tez farklı kategorilerle incelenilerek analiz edilmektedir. Bibliyometrik bir analiz

kullanılarak veriler değerlendirilmiştir. Çalışmanın devamında öncelikle bibliyometrik analiz konusunda bilgilendirmeler yapılmış, daha sonra yöntem kısmına geçilmiş, bunu bulgular takip etmiş ve sonra sonuç bölümü ele alınmıştır.

Literatüre İlişkin Açıklamalar

Bibliyometri kavramını ilk tanımlayan yazarlardan biri olan Pritchard'a (1969: 348) göre bibliyometri, matematiksel ve istatistiksel metotların bilimsel iletişim ortamlarına uygulanması demektir (Akt., Duran ve Çelikkaya, 2019: 154). Bibliyometrik analizler aracıyla çalışma yapılacak alandaki araştırmalar yıl, konu, araştırma türü, üniversite, örneklem vb. açılarından ele alınarak istatistiksel veriler olarak değerlendirilir ve ele alınan araştırma konusunun kavramsal çerçevesi ortaya konulur (Armağan vd., 2023; Erkan, 2020; Darıcı, 2021). Bibliyometrik çalışmalar, bilimsel yayınların verimliliğini net bir şekilde ortaya koyarak literatürün veya yayının kullanım açısından araştırmacının bilgi sahibi olmasını sağlayarak elde edilen bibliyometrik veri sayesinde mevcut literatürdeki belirli alanları değerlendirme fırsatı sunacaktır (Gürer ve Teyyare, 2023: 17; Atılğan vd., 2008).

Türkiye'de yapılan bibliyometrik çalışmalara bakıldığında genellikle lisansüstü tezler üzerinden yapılan bibliyometrik çalışmalar görülmektedir. Lisansüstü tez çalışmalarında ulusal tez veri tabanından yararlandığı gözlemlenmiştir. Aşağıdaki tabloda Türkiye'de lisansüstü tezlerle ilgili yapılmış olan bibliyografik çalışmalarla ilgili literatür özeti verilmiştir. Oldukça yoğun çalışmalar görülmektedir.

Tablo 1 Bibliyometrik Analiz Yöntemiyle Yapılmış Bazı Çalışmalar

Yazarlar	Tez Sayısı	Yazarlar	Tez Sayısı
Mazlum ve Şahin, (2024).	137	Doğan, (2017).	357
Ateş, (2024).	47	Kan, (2017).	48

Bostan ve Cebeci, (2023).	44	Çelik, (2016).	100
Öçal, (2023).	29	Boztoprak vd., (2016).	325
Ödemiş, (2022).	62	Bayın, (2015).	93
Haydaroğlu, (2022).	379	Pekdemir vd., (2015).	102
Bişkin ve Pektaş, (2021).	33	Coşkun vd., (2014).	72
Alimanoğlu ve Çolakoğlu, (2021).	53	Alkan, (2014).	656
Murathan vd., (2020).	153	Küçükoğlu ve Ozan, (2013).	463
Köşker, (2020).	43	Akdeve ve Köseoğlu, (2013).	113
Duran ve Çelikkaya (2019).	529	Tatlı ve Adıgüzel, (2012).	54
Canik ve Özdemir, (2019).	168	Uygun, (2012).	61
Teceren, (2019).	738	Benligiray, (2012).	1777
Ayaz ve Türkmen, (2018).	45	Yaşar ve Aral, (2011).	40
Durmuş ve Kaya, (2018).	261	Karadağ, (2009).	211

Tablo 1 incelendiğinde Türkiye’de bibliyometrik yöntemle yapılmış pek çok çalışmanın olduğu görülmektedir. Literatür özeti olarak verdiğimiz çalışmaların alanları eğitim, bankacılık, turizm, muhasebe, yönetim, lojistik ve vakıflar gibi pek çok farklı alandadır. Buradan da görüldüğü gibi bibliyometrik çalışmalar pek çok alanı kapsamaktadır. Yukardaki incelenen çalışmalar mevcut çalışmayla benzerliği bulunmakla birlikte analiz edilen veriler farklıdır. Aynı zamanda literatür incelendiğinde kadın emeği ile yapılmış bibliyometrik çalışma bulunmamaktadır.

Yöntem

Bu araştırmada Türkiye bağlamında 1995-2023 yılları arasında “Kadın Emeği” ile ilgili yazılan lisansüstü yayınlanmış tezlerin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmada Yüksek Öğretim Kurulu Yayın Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından onaylanan ve arşivlenen tezler web üzerinden “kadın emeği” anahtar kelimeleri ile taranmış ve 110 adet tez araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir. Çalışmada içerik analiz yöntemi kullanılmış ve oluşturulan kategorilerde lisansüstü tezler; tür (yüksek lisans/doktora), yıl, yazım dili, yayımlandıkları enstitü ve anabilim dalı, üniversite, araştırma deseni, veri toplama yöntemi, örneklem grubu, anahtar kelimeler, yazarın ve danışmanın cinsiyeti, danışmanın unvanı şeklindeki parametreler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Verilerin güvenilirliği açısından tezler iki ayrı kodlayıcı tarafından ayrı ayrı kodlanmış ve daha sonra bu iki ayrı kodlayıcı bir araya gelerek verelere son halini vermiştir. Yapılan içerik analizi dahilinde ortaya çıkan veriler istatistik analizi edilerek çalışmanın bulguları ortaya çıkarılmıştır.

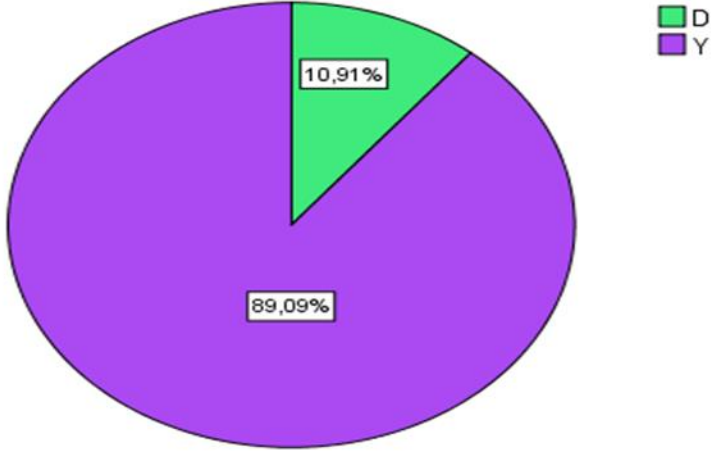
Bu çalışma Yüksek Öğretim Kurulu Yayın Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından onaylanan ve arşivlenen tezler web üzerinden “kadın emeği” anahtar kelimeleri ile sınırlı kalmıştır.

Bulgular

Lisansüstü Tezlerinin Türüne İlişkin Bulgular

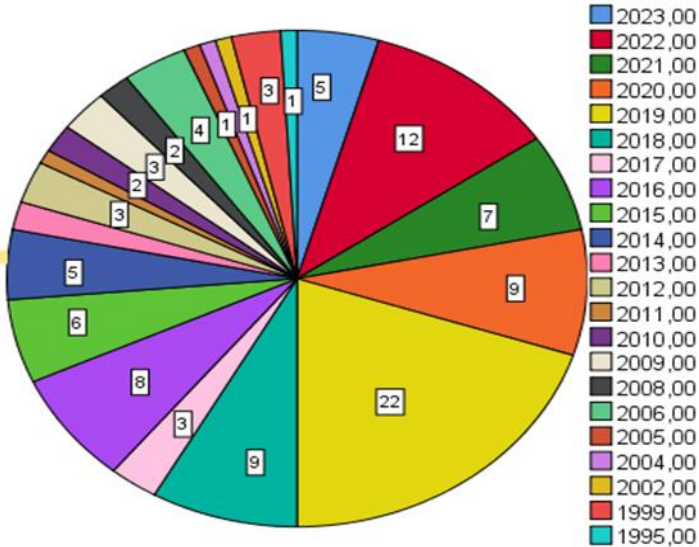
Grafik 1 incelendiğinde tezlerin %89,1’i (98 tez) yüksek lisans, %10,9’u (12 tez) doktora tezlerinden oluştuğu görülmektedir. Araştırmada elde edilen veriler sonucunda Grafik 2 incelendiğinde kadın emeği hakkında yazılan tezler çoğunlukla 2019 yılında (22 tez %20) yazılmıştır. Tezlerin %58,2’si son beş yıl içinde yazılırken, 1995 yılına kadar konuya ilişkin hiç çalışma yapılmadığı dikkat çekicidir.

Grafik 1 Lisansüstü Tezlerin Türü

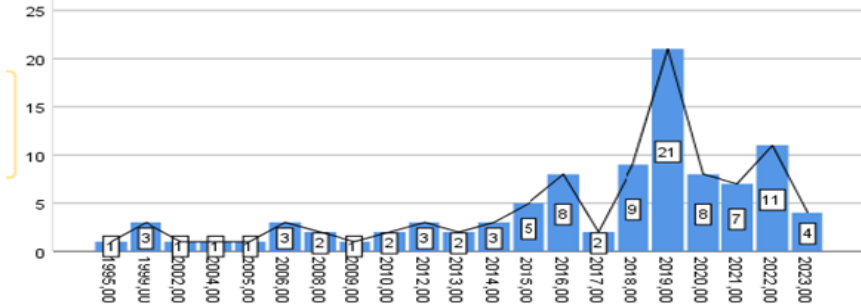


Grafik 2’de görüldüğü gibi ilk tezin 1995’te (yüksek lisans) yazılmasına rağmen 1999 yılına kadar bir çalışma yapılmamıştır. 2000, 2001, 2003, 2007 yıllarında da herhangi bir tez gözükmemektedir.

Grafik 2 Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı



Tablo 2 Yüksek Lisan Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı



Tablo 2 incelendiğinde yüksek lisans tezlerine ilişkin dağılım görülmektedir. 2019 yılında ciddi bir artış olduğu görülmektedir. Tablo 3'e bakıldığında ilk doktora tezinin 2006 yılında yayınlandığı görülmektedir. 2021, 2018, 2016, 2013, 2010, 2008, 2007 yıllarında doktoru tezi gözükmemektedir. Sadece 2014 ve 2009 yıllarında 2 tez yayınlanırken diğer yıllarda birer tez yayınlanmıştır.

Tablo 3 Doktora Tezlerinin Yıllara Göre Dağılımı

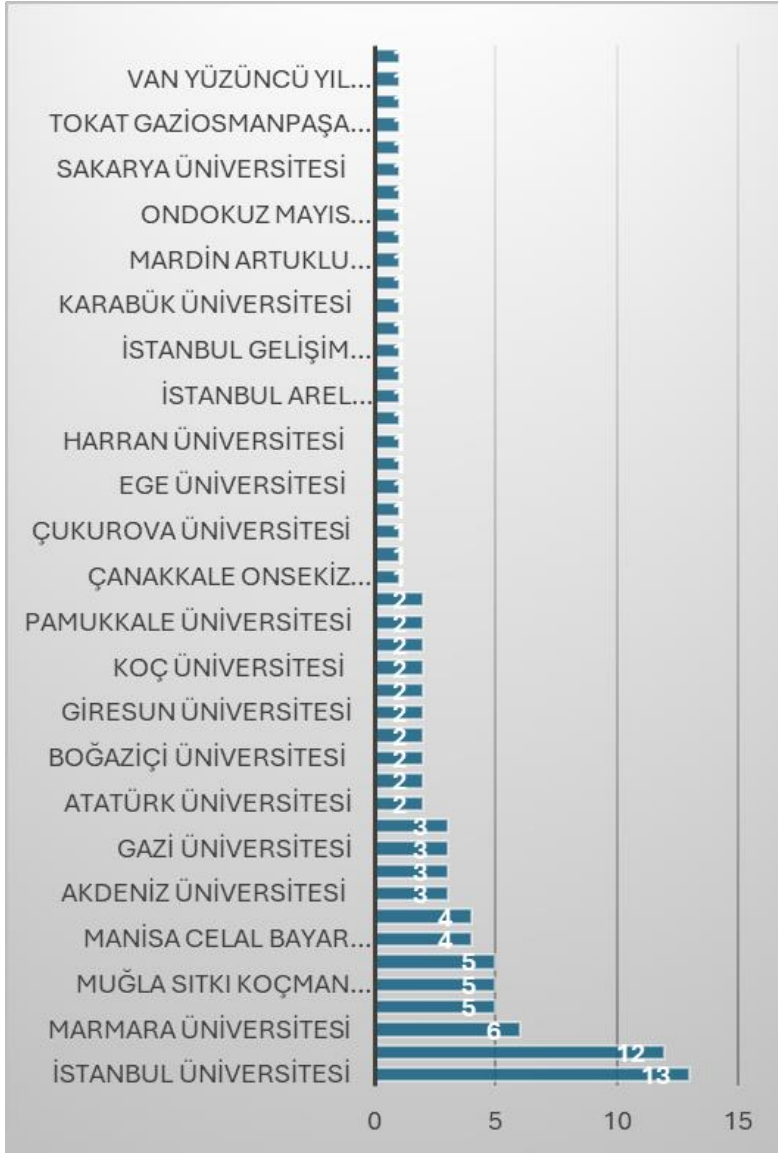


Lisansüstü Tezlerin Üniversitelere Göre Dağılımı

Tablo 4 incelendiğinde toplam 46 üniversitede kadın emeği konusu çalışılmıştır. İstanbul Üniversitesi (13 tez) ve Ankara Üniversitesi'nin (12 tez) ön plana çıktığı görülmektedir. İlk tez Ankara Üniversitesi (1995) Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalı'nda yazılmıştır. Kadın emeği konusunda

ilk yazılan Doktora Tezi 2006 (İngilizce) yılında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Ana Bilim Dalı'ndadır.

Tablo 4 Tezlerin Üniversitelere Göre Dağılımı



Lisansüstü Tezlerin Yazar ve Danışmanlarının Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular

Tablo 5 Cinsiyete İlişkin Analiz

Yazar Cinsiyet Dağılımı				
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Erkek	5	4,5	4,5	
Kadın	105	95,5	100	
Toplam	110	100		
Danışman Cinsiyet Dağılımı				
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde	
Erkek	47	42,7	42,7	
Kadın	63	57,3	100	
Toplam	110	100		
Yazarların Lisansüstü Tez Türü ile Cinsiyet İlişkisi				
	Erkek	Kadın	Toplam	
Doktora	2	10	12	
Yüksek Lisans	3	95	98	
Toplam	5	105	110	
Yazar	Danışman			
		Erkek	Kadın	Toplam
	Erkek	3	2	5
	Kadın	44	61	105
	Toplam	47	63	110

Tablo 5 incelendiğinde tez yazarlarının 105 (%95) tanesinin kadınlar tarafından ve 5 (%4,5) tanesinin ise erkekler tarafından yazıldığı görülmektedir. Danışman cinsiyetleri incelendiğinde 63 (%57) tezin kadın akademisyen danışmanlarla, 47 (%47) erkek akademisyen danışmanlarla yürütüldüğü dikkat çekmektedir. Yazarların lisansüstü tez türü ve cinsiyet ilişkisine bakıldığında doktora tezlerinin 10 tanesinin kadınlar tarafından, 2 tanesinin ise erkekler tarafından yazıldığı, yüksek lisans tezlerinin ise 95 tanesinin kadınlar tarafından 3 tanesinin erkekler tarafından

yazıldığı ortaya çıkmıştır. Toplam 5 erkek yazarın 3 tanesinin erkek, 2 tanesinin ise kadın danışmanla çalıştığı, kadın yazarların ise 61 tanesinin kadın danışman ile 44 tanesinin ise erkek danışmanlarla çalıştığı resmedilmiştir.

Lisansüstü Tezlerin Danışman Ünvanı ve Tez Türü Arasındaki İlişki

Danışman ünvanı üzerine elde edilen bulgular Tablo 6’da özetlenmiştir. Tez danışmanlarının 45 (%40,91) tanesinin profesör doktor, 33 (%30) tanesinin doçent olduğu görülmektedir.

Tablo 6 Danışman Ünvanı, Ünvan ve Tez Türü İlişkisi

Tez Danışmanlarının Ünvanı			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Prof. Dr.	45	40,91	40,91
Doç. Dr.	33	30,00	70,91
Dr. Öğr. Üyesi	31	28,18	99,09
Öğr. Gör. Dr.	1	0,91	100,00
Toplam	110	100	
Danışman Ünvanı ve Tez Türü İlişkisi			
	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Prof. Dr.	38	7	45
Doç. Dr.	29	4	33
Dr. Öğr. Üyesi	30	1	31
Öğr. Gör. Dr.	1	0	1
Toplam	98	12	110

Danışman ünvanı üzerine elde edilen bulgular Tablo 6’da özetlenmiştir. Tez danışmanlarının 45 (%40,91) tanesinin profesör doktor, 33 (%30) tanesinin doçent doktor, 31 (%28,18) tanesinin doktor öğretim üyesi ve 1 (%0,91) tanesinin ise öğretim görevlisi doktor ünvanlarına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Danışman ünvanı ve tez türü ilişkisi konusunda Tablo 6 incelendiğinde toplam 110 tezin 45 tanesinin profesör doktor, 33 tanesinin doçent doktor, 31 tanesinin doktor öğretim üyesi ve 1 tanesinin öğretim görevlisi doktor ünvanlı danışmanlar tarafından yürütülmüştür. Toplam 12 doktora tezinin 7 tanesinin danışmanının unvanın profesör doktor, 4 tanesinin doçent doktor, 1 tanesinin ise doktor öğretim üyesi olduğu dikkat çekmektedir. Toplam 98 yüksek lisans tezlerine ilişkin tespitler ise profesör doktor ünvanlı danışman sayısı 38, doçent doktor ünvanlı danışman sayısı 30 ve öğretim görevlisi doktor ünvanlı danışman sayısı 1 şeklindedir. Yani ünvanların artması kadın emeği konusunda çalışılan lisans üstü tezlerinde arttığı gibi bir bulguya varılmaktadır. Hem yüksek lisans hem de doktora tezleri için aynı sonuçların tartışılabilceği görülmektedir.

Lisansüstü Tezlerin Dil ve Enstitüsü Dağılımı

Tablo 7 kadın emeği üzerine yazılan lisansüstü tezlerin dil ve enstitü dağılımını ele almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi tezlerin 98 (%89,1) tanesi Türkçe dilinde yazılırken, 12 tanesi ise İngilizce dilinde yazılmıştır. İngilizce tezlerin yazıldığı üniversiteler ise 5 tez ile ODTÜ, ikişer tez ile Boğaziçi ve Koç üniversiteleri ve birer tez ile Hacettepe, İstanbul, Sabancı üniversiteleri karşımıza çıkmaktadır. Tezlerin yazıldığı enstitüler bağlamında bulgulara bakıldığında 99 (%90) tane tezin sosyal bilimler enstitüleri, 5 (%4,5) tanesinin fen bilimleri enstitülerinde, 2 (%1,8) tanesinin lisansüstü eğitim enstitülerinde ve birer tezi ile Sağlık, Göç, Eğitim Bilimleri ve Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü şeklinde sınıflanmıştır.

Tablo 7 Tezlerin Dil ve Enstitüsü Dağılımı

Dil	Frekans	Yüzde
Türkçe	98	89,1
İngilizce	12	10,9
Toplam	110	100,0
İngilizce Tezlerin Üniversite Dağılımı	Frekans	
Orta Doğu Teknik Üniversitesi	5	41,66
Boğaziçi Üniversitesi	2	16,66
Koç Üniversitesi	2	16,66
Hacettepe Üniversitesi	1	8,33
İstanbul Üniversitesi	1	8,33
Sabancı Üniversitesi	1	8,33
Toplam	12	100
Enstitüler	Frekans	Yüzde
Sosyal Bilimler Enstitüsü	99	90,0
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	1	0,9
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü	2	1,8
Göç Enstitüsü	1	0,9
Fen Bilimleri Enstitüsü	5	4,5
Eğitim Bilimleri Enstitüsü	1	0,9
Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi Enstitüsü	1	0,9
Toplam	110	100,0

Lisansüstü Tezlerin Ana Bilim Dalı

Tablo 8 incelendiğinde kadın emeği konusunda yazılan tezleri 34 farklı ana bilim dallarında yazıldığı görülmektedir. Kadın emeği hakkında en fazla (23'er tez, %20,91) tezin yazıldığı ana bilim dallarının Sosyoloji Ana Bilim Dalı ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı olduğu resmedilmiştir. 3. sırada İktisat Ana Bilim Dalı 16 tez ile karşımıza çıkmaktadır. 12 tez ile Kadın Çalışmaları Ana Bilim Dalı, 4 tez ile Tarım Ekonomisi Ana Bilim Dalı, 3 teze Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı ve 2 teze Sosyal

Hizmetler Ana Bilim Dalı şeklinde sıralanmaktadır. Geriye kalan 27 ana bilimlerinde ise birer tez yazıldığı görülmektedir.

Tablo 8 Lisansüstü Tezlerin Ana Bilim Dalı Dağılımı

Ana bilim Dalı	Fre.	Yüzde	Ana bilim Dalı	Fre.	Yüzde
Sosyoloji	23	20,91	Radyo Televizyon ve Sinema	1	0,91
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	23	20,91	Plastik Sanatlar	1	0,91
İktisat	16	14,55	Maliye ve Ekonomi	1	0,91
Kadın Çalışmaları	12	10,91	Kültürel Çalışmalar	1	0,91
Tarım Ekonomisi	4	3,64	Kent ve Çevre Bilimleri	1	0,91
Kamu Yönetimi	3	2,73	Karşılaştırmalı Tarih ve Toplum Çalışmaları	1	0,91
Sosyal Hizmet	2	1,82	Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet	1	0,91
Uluslararası İlişkiler A	1	0,91	Kadın Araştırmaları	1	0,91
Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları	1	0,91	İşletme	1	0,91
Tarih	1	0,91	İktisat Teorisi	1	0,91
Şehir ve Bölge Planlama	1	0,91	İktisat Tarihi	1	0,91
Sosyal Yapı - Sosyal Değişme	1	0,91	İktisat Politikası	1	0,91
Sosyal Projeler ve Sivil Toplum Kuruluşları Yönetimi	1	0,91	İktisadi ve İdari	1	0,91
Sosyal Bilimler	1	0,91	Gerontoloji	1	0,91
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	1	0,91	Eğitim Bilimleri	1	0,91
Sinema Televizyon	1	0,91	Avrupa Birliği	1	0,91
Resim	1	0,91	Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi	1	0,91
			Toplam	110	100

Lisansüstü Tezlerin Anahtar Kelimeleri

Tablo 9 Lisansüstü Tezlerin Ana Bilim Dalı Dağılımı

Ana bilim Dalı	F.	Y.	Ana bilim Dalı	F.	Y.
Sosyoloji	23	20,91	Radyo Televizyon ve Sinema	1	0,91
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	23	20,91	Plastik Sanatlar	1	0,91
İktisat	16	14,55	Maliye ve Ekonomi	1	0,91
Kadın Çalışmaları	12	10,91	Kültürel Çalışmalar	1	0,91
Tarım Ekonomisi	4	3,64	Kent ve Çevre Bilimleri	1	0,91
Kamu Yönetimi	3	2,73	Karşılaştırmalı Tarih ve Toplum Çalışmaları	1	0,91
Sosyal Hizmet	2	1,82	Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet	1	0,91
Uluslararası İlişkiler A	1	0,91	Kadın Araştırmaları	1	0,91
Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları	1	0,91	İşletme	1	0,91
Tarih	1	0,91	İktisat Teorisi	1	0,91
Şehir ve Bölge Planlama	1	0,91	İktisat Tarihi	1	0,91
Sosyal Yapı - Sosyal Değişme	1	0,91	İktisat Politikası	1	0,91
Sosyal Projeler ve Sivil Toplum Kuruluşları Yönetimi	1	0,91	İktisadi ve İdari	1	0,91
Sosyal Bilimler	1	0,91	Gerontoloji	1	0,91
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi	1	0,91	Eğitim Bilimleri	1	0,91
Sinema Televizyon	1	0,91	Avrupa Birliği	1	0,91
Resim	1	0,91	Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi	1	0,91
			Toplam	110	100

Tezlerde toplam 481 anahtar kelime karşımıza çıkmaktadır. Bir tezde en çok anahtar sayısı ise 9 tane olması dikkat çekmektedir. 14 tezde ise anahtar kelime yazılmadığı tespit edilmiştir. Tablo 9 sadece birden çok kez kullanılan anahtar kelimeleri dikkate almıştır. Kelimeler incelendiğinde en fazla kullanılan anahtar kelimenin 45 tezde kullanılan “Kadın Emeği” anahtar kelimesidir. Bunu takip eden anahtar kelimeler ise sırasıyla “Toplumsal Cinsiyet” (25), “Kadın” (10), “Kadın İstihdamı” (7), “Türkiye” (7), “Küreselleşme” (5) ve “Kadın İşgücü” (5) şeklindedir. Şekilde kelime bulutu ile tüm anahtar kelimeler yoğunluklarına göre sıralanmaktadır.

Araştırma Türü ve Veri Toplama Süreci

Tablo 10’da öncelikle lisansüstü tezlerinde tercih edilen araştırma türü karşımıza çıkmaktadır. En çok tercih edilen araştırma türünün 66 (%60) tezde sadece nitel araştırma türü olmuştur. Bu takiben nicel araştırma türü 18 (%16,36) tezde tek başına tercih edilmiştir. 16 (%14,55) tezde ise sadece kavramsal temelli bir çalışma yapılmıştır.

Tablo 10 Araştırma Türü ve Veri Toplama Türü

Araştırma Türü			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Y
Nitel	66	60	60
Nicel	18	16,36	76,36
Kavramsal	16	14,55	90,91
Karma	10	9,09	100
Toplam	110	100	
Veri Toplama Türü			
	Frekans	Yüzde	Kümülatif Y
Derinlemesine Mülakat	39	35,5	35,5
Karma	30	27,3	62,8
İçerik Analizi	16	14,5	77,3
Yok	12	10,9	88,2
Anket	12	10,9	99,1
Durum Çalışması	1	0,9	100,0
Toplam	110	100,0	

10 tezde ise hem nitel hem de nicel araştırma türleri bir arada kullanılarak araştırmalar yapılmıştır. Veri toplama türleri açısından değerlendirildiğinde “Derinlemesine Mülakat” 39 (%35,5) tez ile ilk sıradadır. Bunu sırasıyla karma 30 (% 27,3) tezle, içerik analizi 16 (% 14,5) tezle, anket 12 (%10,9) tezle ve durum çalışması tek tezle takip etmektedir. Herhangi bir veri toplama kullanmayan tez sayısı ise 12 (%10,9)’dir.

Analiz Birimi ve Örneklem Bağlamı

Tablo 11 Tezlerin Analiz Birimleri ve Örneklem Bağlamları

Analiz Birimi					
	Frekan s	Yüzde	Kümülatif Yüzde		
Kişi	39	76,47	76,47		
Özel İşleme	7	13,73	90,20		
Kamu	3	5,88	96,08		
STK	2	3,92	100,00		
Toplam	51	100			
Örneklem Bağlamı					
	F	Y		F	Y
İzmir	5	11,11	Çanakkale	1	2,22
İstanbul	4	8,89	Erzurum	1	2,22
Ankara	3	6,67	Eskişehir	1	2,22
Antalya	3	6,67	Hatay	1	2,22
Denizli	2	4,44	Isparta	1	2,22
Giresun	2	4,44	İstanbul-Ankara	1	2,22
Manisa	2	4,44	K.Maraş-GAntep	1	2,22
Şanlıurfa	2	4,44	Malatya	1	2,22
Adana	1	2,22	Mersin	1	2,22
Aksaray	1	2,22	Muğla	1	2,22
Amasra	1	2,22	Ordu	1	2,22
Amasya	1	2,22	Samsun	1	2,22
Ankara KMaraş İstanbul	1	2,22	Tokat	1	2,22
Aydın	1	2,22	Trabzon	1	2,22
Bursa	1	2,22	Türkiye	1	2,22
			Toplam	30	100

Kadın emeği kavramı dahilinde yazılan lisansüstü tezlerin analiz birimleri Tablo 11’da belirtilmiştir. Araştırma yapılan birimler

açısından çoğunlukla kişiler olarak görülmektedir. 39 (%76,47) tane tezde kişi üzerinden araştırmalar sürdürülmüştür. Özel işletmede yürütülen araştırmalar ise 7 (%13,73) tezde karşımıza çıkmaktadır. Kamu işletmeleri ise 3 (%5,88) tez analiz birimi olarak seçilmiştir. En az tercih edilen analiz birimi ise 2 (%3,9) teze sivil toplum kuruluşları (Dernek ve Sendika) şeklinde ifade edilmiştir. Yine aynı tabloda lisansüstü tezlerde tercih edilen örneklem bağlamında görülmektedir. Bu bulgular dahilinde araştırmalarının çoğunun büyük şehirlerde yapıldığı tespit edilmiştir. En çok seçilen bağlam 5 (%11,11) tezin araştırmasında tercih edilen İzmir olmuştur. Bunu takip eden şehirler ise 4 teze İstanbul, üçer teze Ankara ve Antalya, bunu ikişer teze Denizli, Giresun, Manisa ve Şanlıurfa takip etmiştir.

Sonuç

Bu çalışmada YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında yayımlanan kadın emeği alanındaki lisansüstü tezlerin bibliyometrik analiz yöntemi ile incelenmesi amaçlanmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda 1995-2023 yılları arasında kadın emeği konulu 110 lisansüstü tez çalışmasına ulaşılmış ve 1995’li yıllarda çalışmaya başlandığı görülmüştür. Çalışmada 1995-2023 sürecinde yapılan tezler incelendiğinde kadın emeği hakkında yazılan tezler çoğunlukla 2019 yılında (22 tez %20) yazılmıştır. Tezlerin %58,2’si son beş yıl içinde yazılırken, ilk tezin 1995’te (yüksek lisans) yazılmasına rağmen 1999 yılına kadar bir çalışma yapılmadığı sonucuna varılmıştır. İncelenen lisansüstü tezlerin türüne bakıldığında ise 98 tezin yüksek lisans 12 tezin ise doktora tezi olduğu gözlemlenmektedir. Doktora tezlerinin az olması ve 2006 yılına kadar hiçbir doktora tezi olmaması dikkat çekmektedir. İncelenen 110 çalışmada 46 üniversitede kadın emeği çalışmış ve bu çalışmaların çoğunluğu Ankara ve İstanbul üniversiteleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Tez yazarlarının cinsiyetlerine bakıldığında neredeyse tamamının kadın olduğu ve danışman cinsiyetlerinin de

aynı şekilde çoğunluğunun kadın olduğu tespit edilmiştir. Unvan olarak değerdendirildiğinde büyük çoğunluğu profesör doktor unvanına sahip olduğu resmedilmektedir.

Çalışmanın bulgularına bakıldığında lisansüstü tezlerin dil ve enstitü dağılımı açısından çoğunlukla Türkçe yazıldığı ve sosyal bilimler enstitülerinde yazıldığı, en az ise fen bilimlerinde yazıldığı görölmektedir. Ana bilim dallarına bakıldığında ön plana çıkan Sosyoloji Ana Bilim Dalı ve Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı olduğu sonucuna varılmıştır. Toplam 34 anabilim dalında kadın emeği hakkında tez yazılmış olması konunun disiplinler arası bir yapısını olduğunu göstermektedir. Kadın Çalışmaları ana bilim dallarının tarihi çok daha yeni olmasına rağmen 15 tezin yazıldığı sonucuna ulaşılmıştır. İncelenen 110 çalışmada en sık kullanılan anahtar kelimelere bakıldığında kadın emeği, toplumsal cinsiyet, kadın, kadın istihdamı, Türkiye ve kadın işgücü olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma türü ve veri toplama türü sonuçları ele alındığında ise çalışmaların çoğunluğunun nitel olduğu ve veri toplama türü olarak da derinlemesine mülakat yapıldığı gözlemlenilmiştir. Tezlerin örneklemlerine baktığımızda örneklemelerin büyük çoğunluğunun büyük şehirlerde olduğu görölmüştür.

Tüm bu bulgulardan hareketle kadın emeği konusunun toplumsal cinsiyet kalıp yargıları dahilinde varlığını sürdürdüğünü ve konun akademi de bile kadın akademisyenler ve kadın öğrenciler üzerinden ele alındığı dikkat çeker bir sonuçtur.

Kaynakça

Akbaş, Ş. (2023). Ulusal istihdam stratejisi kapsamında kadın emeği ve kadın emeğinin hukuki korunması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-25.

Akdeve, E., & Köseoğlu, M. (2013). "İş Etiği"nin akademik örüntüsü nasıl geliyor? Türkiye'deki akademik çalışmalar üzerine bir araştırma. *Sosyoekonomi*, 19(19), 161-182.

Alımanoğlu, Ç., & Çolakoğlu, Ü. (2021). Türkiye'deki turizm rehberliği konulu lisansüstü tez çalışmalarının bibliyometrik profili (1998-2018). *Journal of Travel and Tourism Research*, (18), 51-67.

Alkan, G. (2014). Türkiye'de muhasebe alanında yapılan lisansüstü tez çalışmaları üzerine bir araştırma (1984-2012). *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (61), 41-52.

Armağan, M., Kayahan, B., & Özer, A. Y. (2023). Türkiye'de wellness kavramına ilişkin lisansüstü araştırmaların bibliyometrik analizi. *TOĞÜ Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 281-294.

Ateş, N. B. (2024). Post-truth üzerine YÖK Tez Veritabanında yer alan lisansüstü tezler bağlamında bibliyometrik bir analiz. *Erciyes İletişim Dergisi*, 11(1), 305-323.

Atılgan, D., Atakan, C., & Bulut, B. (2008). Türkçe kütüphanecilik dergilerinin atıf analizi. *Türk Kütüphaneciliği*, 22(4), 392-413.

Ayaz, N., & Türkmen, B. M. (2018). Yöresel yiyecekleri konu alan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 2(1), 22-38.

Aydın, B. (2017). Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi'nde (YÖKTEZ) yiyecek içecek işletmeciliği alanında kayıtlı bulunan tezlerin bibliyometrik analizi. *Disiplinlerarası Akademik Turizm Dergisi*, 2(1), 23-38.

Baş, H. (2023). Beyin Göçüne İlişkin Yayınların VOSviewer ile Bibliyometrik Analizi. *Toplumsal Politika Dergisi*, 4(1), 52-65.

Bayın, G. (2015). Türkiye'de sağlık turizmi alanında yapılan lisansüstü tezlerin içerik değerlendirmesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2015(1), 49-55.

Benligiray, S. (2012). Araştırmacıların bankacılık alanına bilimsel katkıları: Bankacılık konusunda yapılan lisansüstü tezlere ilişkin bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(6), 26-46.

Bişkin, F., & Pektaş, . (2021). Turizm pazarlaması alanında hazırlanmış lisansüstü tezlerin bibliyometrik profili. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20(4), 2075-2095.

Bostan, A., & Cebeci, T. (2023). Türkiye’de turizm alanında yapılan tükenmişlik konulu lisansüstü tezlerin bibliyometrik profili. *Tourism and Recreation*, 5(1), 1-9.

Boztoprak, T., Demir, O., & Çoruhlu, Y. E. (2016). Türkiye'de harita/geomatik mühendisliğinde yapılan doktora tezlerinin içerik analizi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 6(2), 252-260.

Canık, S., & Özdemir, E. G. (2019). Sağlık turizmini konu alan lisansüstü tezlerin bibliyometrik değerlendirilmesi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(2), 499-530.

Coşkun, İ., Dünder, ř., & Parlak, C. (2014). Türkiye’de özel eğitim alanında yapılmış lisansüstü tezlerin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (2008-2013). *Ege Eğitim Dergisi*, 15(2), 375-396.

elik, N. (2016). Yenilikçilik konusunda yapılan doktora tezlerinin içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmesi. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 2(1), 29-42.

Darıcı, M. (2021). Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim temalı tezlerin bibliyometrik analizi: Ulusal tez merkezi örneği. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 21-39.

Doğan, O. (2017). Türkiye’de veri madenciliği konusunda yapılan lisansüstü tezler üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 929-951.

Dökmen, Z. Y. (2018). Toplumsal cinsiyet: Sosyal psikolojik açıklamalar. Remzi Kitabevi.

Duran, G., & Çelikkaya, S. (2019). Türkiye’de lojistik üzerine yapılmış lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi. *GÜ İslahiye İİBF Uluslararası E-Dergi*, 3(3), 152-167.

Durmuş, M. E., & Kaya, S. (2018). Türkiye’de vakıflar üzerine yapılmış lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi (1984-2016). *Vakıflar Dergisi* (49), 131-146. <https://doi.org/10.16971/vakiflar.439119>

Erkan, İ. (2020). Dijital pazarlamanın dünü, bugünü, geleceği: bibliyometrik bir analiz. *Akademik Hassasiyetler*, 7(13), 149-168.

Güneş, F. (2015). Toplumsal yeniden üretim ve karşılığı ödenmeyen emek. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 15(57), 2-9.

Gürer, G., & Teyyare, E. (2023). Mali sosyoloji ve vergi psikolojisi alanında yazılmış tezlerin bibliyometrik analizi. *Vergi Dünyası Dergisi*, 42(501), 112-125.

Haydaroğlu, C. (2022). Finansal kriz üzerine yapılmış lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 125-140.

Işık, E., & Serdaroğlu, U. (2015). Kadın emeği: Feminist iktisadın yol haritası üzerinden bir okuma. *TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 15(56), 6-14.

Kan, M. O. (2017). Türkiye’de akademik yazma alanında yapılan lisansüstü tezler. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 1037-1048.

Karadağ, E. (2009). Eğitim bilimleri alanında yapılmış doktora tezlerinin tematik açıdan incelemesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(3), 75-87.

Kaya, M., & Doğan, B. B. (2016). Esnek çalışma modeli: Ev eksenli çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 868-883.

Köşker, H. (2020). Coğrafi işaret konusunda yazılmış lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 10(4), 775-787.

Küçüköğlu, A., & Ozan, C. (2013). Sınıf öğretmenliği alanındaki lisansüstü tezlere yönelik bir içerik analizi. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 4(12), 40-57.

Mazlum, B. Ş., & Şahin, S. (2024). Kültürlerarası duyarlılık ve etnosentrizm alanındaki tezlerin bibliyometrik analizi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(1), 303-317.

Murathan, G., Murathan, F., & Bozyılan, E. (2020). “Fiziksel aktivite” konulu tezlerin bibliyometrik analizi (2002-2019). *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(2), 158-167.

Öçal, B. (2023). Konteynır taşımacılığı alanında hazırlanan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(85), 340-360.

Ödemiş, M. (2022). Turizm talebi kapsamındaki lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi (1994-2021). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 10(1), 525-541.

Özbay, F. (2019). *Kadın emeği: Seçme yazılar*. İletişim Yayınları.

Özer, M., & Biçerli, K. (2003). Türkiye’de kadın işgücünün panel veri analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 55-86.

Özkan, Ö. (2020). *Madencilik sektöründe kadın emeği* (Yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Pekdemir, I., Erdoğan, U., Şen, Y. E., & Yeke, S. E. (2015). "Yönetim ve Organizasyon" alanında bir bilim dalında 2004-2015 yılları arasında yönetilmiş lisansüstü tezlerin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 20-56.

Tatlı, S., & Adıgüzel, O. C. (2012). Türkiye’deki lisansüstü karşılaştırmalı eğitim tezlerinin çok boyutlu bir incelemesi. *İlköğretim Online*, 11(4), 1021-1033.

Teceren, E. (2019). *Türkiye’de kadın konusu üzerine yazılan lisansüstü tezlerin bibliyometrik incelemesi (2008-2018)* (Yüksek lisans tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.

Uygun, S. (2012). Eğitim Tarihi Alanında Yapılmış Lisansüstü Tezlerin Analizi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(2), s. 263-282.

Varışlı, N. (2021). Türkiye’de kadın işgücünün kayıt dışı istihdamdaki durumu. *World Women Studies Journal*, 6(1), 1-17.

Yaşar, M. C., & Aral, N. (2011). Türkiye'de okul öncesinde drama alanında yapılan lisansüstü tezlerin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(22), 70-90.

Yıldız Özer, A. (2023). Türkiye’de wellness kavramına ilişkin lisansüstü araştırmaların bibliyometrik analizi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 11(2), 1435-1449.

BÖLÜM 5

MODERN BÜROKRASİNİN KARANLIK YÜZÜ: YÖNETİM VE ORGANİZASYON PERSPEKTİFİNDEN KAFKA’NIN DAVA ESERİNİN ANALİZİ

EDİP DOĞAN¹

Toplumsal yaşam düzen üzerine kuruludur; ancak kuralların kapsamı genişledikçe, bireyler giderek bu düzenin gölgesinde işleyen görünmez bir yapının içinde sıkışıp kalmaktadır.

GİRİŞ

Modern bireyler, yaşamlarının çoğu zaman açık farkındalıkları dışında, bürokrasinin katmanlı yapıları içinde şekillendiğini deneyimler. Doğum anından itibaren bireyler kayıt sistemlerinin içine dâhil edilir; eğitim süreci boyunca yönetmelikler, belgeler ve standartlaştırılmış değerlendirme mekanizmalarıyla tanımlanan bir düzen içinde ilerlerler. Kamusal hizmetlere erişmek için doldurulan formlar, çalışma yaşamının ayrılmaz bir parçası hâline gelen prosedürler, performans değerlendirmeleri ve resmî yazışmalar, gündelik hayatın en sıradan taleplerini bile bürokratik bir

¹ Doç.Dr., Adıyaman Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği, Orcid: 0000-0002-9820-978X

mantık içine yerleştirir. Bir dilekçenin biçimi, bir başvuru sürecinin sırası ya da basit bir belgenin doğru şekilde hazırlanması gibi ayrıntılar, bu mantığın görünür bileşenlerini oluşturur. Dahası, bu yapı yalnızca devlet kurumlarıyla sınırlı değildir; büyük şirketler, bankalar, sağlık kuruluşları ve üniversiteler de benzer biçimde bürokratik bir işleyişe sahiptir. Weber'in yaklaşık bir yüzyıl önce belirttiği gibi, bürokrasi modernliğin “kaçınılmaz kaderi”dir (Weber, 1978). Karmaşık toplumlar, kurallar, hiyerarşi ve uzmanlaşmış işbölümü olmaksızın yönetilemez. Bu nedenle bürokrasi uzun süre düzen, öngörülebilirlik ve verimlilik üretebilen bir mekanizma olarak değerlendirilmiştir (Monteiro & Adler, 2022).

Ancak bürokrasi genişledikçe, başlangıçta insan ihtiyaçlarına hizmet etmek üzere tasarlanan kurallar zamanla kendini yeniden üreten katı yapılara dönüşebilir. Hiyerarşiler iletişimi kolaylaştırmak yerine karmaşıklıştırabilir; uzmanlaşma ise iş birliğini teşvik etmek yerine örgütleri parçalayabilir. Bu tür bağlamlarda bürokrasi, Weber'in “demir kafes (stahlhartes Gehäuse)” metaforunda işaret ettiği üzere, toplumsal yaşamı düzenlemek için geliştirilen araçların, bireylerin eylem alanını daraltarak onlar üzerinde egemenlik kurduğu bir sisteme evrilir. Modern bürokrasinin bu araçsallaştırıcı boyutunu en güçlü biçimde analiz eden düşünürlerden biri Bauman'dır. Bauman'a (1989) göre modern toplumlar teknik akılcılık, ahlaki sorumluluğu görünmez kılar ve bireylerle eylemleri arasında mesafe yaratarak “insandışı” bir düzen üretir. Kafka'nın *Dava* adlı eserinde betimlenen soğuk, mekanik ve duygusuz işleyiş, Bauman'ın bu gözlemlerine edebi bir form kazandırır. Roman boyunca kayıtsız memurlar, anonim otorite yapıları ve insani ihtiyaçlardan kopuk süreçler, bürokratik düzenin karanlık yüzünü görünür kılar. Bu yönüyle Weber'in, bürokrasinin düzen üretme kapasitesinin aynı zamanda bireysel özgürlüğü kısıtlayabileceği yönündeki uyarısı, Kafka'nın anlatısında canlı bir karşılık bulur.

Bu çerçeve, eleştirel yönetim çalışmaları tarafından geliştirilen bürokrasi analizleriyle birlikte ele alındığında daha da derinleşir. Bu yaklaşım, modern örgütlerin yalnızca teknik-akılcı mekanizmalar olarak değil, aynı zamanda iktidar, tahakküm ve ideolojik yeniden üretim alanları olarak anlaşılması gerektiğini vurgular. Alvesson ve Willmott’a (1992) göre, yüzeyde nötr görünen örgütsel kurallar, çalışanların düşünme biçimlerini, davranışlarını ve öznelliklerini şekillendiren ideolojik çerçevelere dayanır. Bunun sonucunda örgütler, eleştiriyi zayıflatan, muhalefeti bastıran ve “normal” olanın sınırlarını belirleyen bir tür “örgütsel bilinç” üretir. *Dava*’da betimlenen belirsizlik, güvencesizlik ve görünmez otorite yapıları, eleştirel literatürde tanımlanan bu iktidar mekanizmalarını edebi düzeyde görünür kılar. Kafka’nın bürokratik evreni, bireylerin kurallar, ofisler ve süreçlerle kuşatıldığı; ancak bu yapıların anlamını kavramakta zorlandığı bir örgütsel gerçekliği açığa çıkarır.

Bu kuramsal arka plan, *Dava*’yı basit bir yargılanma hikâyesinin ötesine taşıyarak modern bürokrasinin işleyişine yönelik güçlü bir eleştiri konumuna yerleştirir (Andabak, 2025; Lohmeyer & Schübler, 2025). Kafka, bürokrasinin insan yaşamını nasıl dönüştürdüğünü, kuralların bireyleri nasıl bir belirsizlik sisinin içine hapsettiğini ve otoritenin nasıl görünmez ama her yerde hazır ve nazır bir güç olarak işlediğini çarpıcı bir sezgiyle aktarır. Josef K.’nın herhangi bir gerekçe belirtilmeden tutuklanması, bürokratik keyfiliği gözler önüne serer. Kendisine isnat edilen suçun asla bildirilmemesi, yapısal bir şeffaflık eksikliğine işaret eder. Görevlilerin tutarsız ve alaycı tutumları ise örgütsel iletişimin çözülüşünü simgeler. K.’nın deneyimi, günümüz vatandaşlarının kamu kurumlarıyla ilişkilerinde, çalışanların karmaşık örgütsel süreçlerle karşı karşıya kaldıklarında ya da öğrencilerin sürekli değişen prosedürlere uyum sağlamaya çalışırken yaşadıkları deneyimlerle büyük ölçüde örtüşür. Bilgi asimetrisi, karar vericilere sınırlı erişim, bürokratik katmanların karmaşıklığı ve sorumluluğun

belirsizliği, modern örgütlerin temel sorunları olmaya devam etmekte ve Kafka'nın anlatısında görünür hâle gelmektedir.

Bu nedenle Kafka'nın bürokrasisini anlamak, çağdaş yönetim araştırmacıları için yalnızca edebi bir çalışma değildir; örgütsel yapıları, süreçleri ve kültürel dinamikleri incelemek açısından güçlü bir analitik araç sunar. Bilgi akışlarındaki tutarsızlıklar, adalet algısının aşınması, süreçlerin kendi başına amaç hâline gelmesi, çalışan yabancılaşması ve iletişim kopuklukları, *Dava*'da betimlenen bürokratik düzenin günümüzdeki yansımalarıdır (Martin & Waldman, 2023). Dahası, bürokrasi artık yalnızca fiziksel kurumlarla sınırlı değildir. Dijitalleşme ile birlikte bürokratik süreçler dönüşmüş ve algoritmik karar alma tarafından yönlendirilen yeni bir bürokrasi biçimi ortaya çıkmıştır: algoritmik bürokrasi (Meijer, Lorenz, & Wessels, 2021; Danaher, 2016). Kredi puanlamasından iş başvurularının taranmasına, sağlık hizmetlerinin dağıtımından güvenlik kontrollerine kadar pek çok süreç artık dijital sistemler tarafından yönetilmektedir. Danaher'in (2016) belirttiği gibi, bu yeni bürokratik modelde şeffaflık sorunları daha da belirginleşmektedir. Pek çok birey için çağdaş bürokrasinin yüzü, ekranda beliren "Başvurunuz reddedilmiştir" ifadesine indirgenmiştir (Bullock et al., 2020; Criado et al., 2020). Kafka'nın görünmez mahkemesi, böylece dijital çağda azalan hesap verebilirlikle tanımlanan bürokratik bir gerçeklik olarak yeniden ortaya çıkmaktadır.

Bu kitap bölümü, *Dava* ile yönetim ve organizasyon literatüründeki temel kavramlar arasında bağ kurarak modern bürokrasinin patolojik boyutlarını görünür kılmayı amaçlamaktadır. Amaç, bu yapıların örgütsel davranış üzerindeki etkilerini incelemek ve Kafka'nın romanının neden günümüz örgüt biçimlerini açıklamak için hâlâ güçlü bir mercekle işlevi gördüğünü ortaya koymaktır. İzleyen bölümlerde öncelikle bürokrasiye ilişkin kuramsal çerçeve sunulmakta; ardından romanın örgütsel iletişim, adalet, iktidar,

mekân, kültür ve dijitalleşmeye dair yansımaları analiz edilmekte; son bölümde ise modern örgütlere yönelik çıkarımlar ele alınmaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve

Kafka'nın bürokrasiyi örgütsel bir perspektiften ele alışı yorumlayabilmek için, yönetim ve organizasyon literatürü içinde yer alan beş temel kuramsal yaklaşım kritik önem taşımaktadır: Weberci bürokrasi, Foucault'nun disiplin kuramı, Habermas'ın iletişimsel eylem kuramı, Schein'in örgüt kültürü modeli ve Arendt'in bürokratik kötülük analizi.

1.1. Weberci Bürokrasi: Akılcı Düzen İdeali ve Tehlikeleri

Max Weber, bürokrasiyi modern toplumun en akılcı ve gelişmiş örgütlenme biçimi olarak tanımlar (Weber, 1978). İdeal-tip bürokrasi; akılcılık, yazılı kurallar, açık biçimde tanımlanmış bir hiyerarşi, işbölümü ve uzmanlaşma, liyakat ve kişisel olmama ilkesi gibi temel ilkelere dayanır. Bu yapının temel amacı, karmaşık toplumsal süreçleri düzenlemek, belirsizliği azaltmak ve örgütlerde öngörülebilirliği sağlamaktır. Weber'e göre bu ilkeler, modern yönetimin teknik verimliliğini artırır. Ancak Weber aynı zamanda bürokrasinin yalnızca düzen üreten bir mekanizma olmadığını; genişledikçe katı bir yapıya dönüşebileceğini de vurgular. Kurallar zamanla örgütsel amaçlara hizmet eden araçlar olmaktan çıkarak kendi başına amaç hâline gelebilir; hiyerarşik ilişkiler iletişimi kolaylaştırmak yerine engelleyebilir; uzmanlaşma ise örgütsel işleyişin parçalanmasına yol açabilir. Bu anlamda Weber'in “demir kafes” metaforu, bürokrasinin bireysel eyleyciliği sınırlama potansiyeline işaret eder. Güncel literatür de Weberci bürokrasinin bu ikili doğasına dikkat çekmekte; onun hem düzen üreten hem de kısıtlayıcı bir örgüt biçimi olduğunu vurgulamaktadır (Monteiro & Adler, 2022).

Kafka'nın *Dava* adlı eserinde betimlenen bürokrasi, Weber'in daha karamsar öngörüsünün edebi bir tezahürü olarak okunabilir. Romanda kurallar vardır ancak opaktır; hiyerarşi mevcuttur fakat görünmezdir, süreçler işler ancak herhangi bir kesin sonuca ulaşmaz; birey ise yalnızca pasif ve tabi bir konumda var olur. Josef K.'nın içine çekildiği belirsizlik ağı, ideal-tip bürokrasinin patolojik bir hâle büründüğünde nasıl işlediğini gösterir. Bu yönüyle *Dava*, Weberci düzenin uç noktalara taşındığında bireyi kuşatan ve onun üzerinde tahakküm kuran bir yapıya nasıl dönüştüğünü güçlü biçimde ortaya koyar.

1.2. Foucault: Gözetim, Disiplin ve Görünmez İktidar

Michel Foucault'ya göre modern iktidar artık esas olarak açık zor kullanımıyla işlemez; bunun yerine bireysel davranışları içselleştirilmiş normlar ve disiplin mekanizmaları aracılığıyla düzenleyen daha incelikli bir yapı üretir (Foucault, 1977). Bu çerçevede örgütler, yalnızca biçimsel kurallara dayanan yapılar değil; görünmez gözetim, belirsizlik, sürekli izleme ve “iktidar–bilgi” ilişkisi etrafında şekillenen iktidar alanlarıdır.

Dava'da betimlenen mahkeme sistemi bu modele birebir karşılık gelir:

Bireyler sürekli gözetim altındadır; ancak gözetleyenin kimliği bilinmez. Mahkeme görevlileri doğrudan hesap verebilir değildir ve şeffaf bir sorgulama süreci yoktur.

Bir suçlama vardır, ancak herhangi bir kanıt ya da somut gerekçe sunulmaz.

Kurallar ve prosedürler mevcuttur ve işler; ancak bireye asla açıklanmaz.

Otorite mekânsal olarak belirsizdir; karar vericiler görünmez ve ulaşılamazdır.

Bu nedenle Kafka'nın bürokratik evreni, Foucault'nun “görünmez iktidar” anatomisinin edebi bir temsili olarak okunabilir. Günümüz örgütleri ve kamu kurumları bağlamında bu okuma giderek daha da anlam kazanmaktadır. Gözetim artık yalnızca fiziksel mekânlarla sınırlı değildir; dijitalleşmeyle birlikte veri temelli izleme, algoritmik karar alma ve yapay zekâ destekli değerlendirme mekanizmaları gündelik örgütsel pratiklerin ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir. Modern örgütlerde disiplin yalnızca çalışanlara yöneltilmez; yazılımlar, algoritmalar ve otomatik sistemler aracılığıyla da uygulanır (Poljašević et al., 2025). Bu açıdan Foucault'nun disiplin ve gözetim modeli, “algoritmik bürokrasi” biçiminde yeniden ortaya çıkmaktadır. Romanda betimlenen bürokratik labirent, böylece yirmi birinci yüzyılın opak, belirsizlik üreten ve etik açıdan tartışmalı dijital bürokratik uygulamalarına doğru genişler.

1.3. Habermas: İletişimsel Akılcılığın Aşınması

Habermas'a göre toplumsal meşruiyet ancak akılcı, şeffaf ve eşitlikçi iletişim süreçleri aracılığıyla sağlanabilir; kurumların eylemlerini gerekçelendirebilmesi için iletişim alanının açık ve erişilebilir olması gerekir (Habermas, 1984). Oysa Dava'da betimlenen yargı düzeni, bu idealin bütünüyle inkârını temsil eder. Mahkeme, bilgiye erişimi sınırlayan ve iletişimi çözüm üretmek yerine belirsizlik yaratmak için kullanan bir yapı olarak örgütlenmiştir:

K. sorular sorar, ancak anlamlı yanıtlar alamaz.

Bilgi parçalı, bağlamından kopuk ve seçici biçimde sunulur.

Diyalog netlik değil, daha fazla karmaşa üretir.

Bu durum, örgütsel iletişim literatüründe “çarpıtılmış iletişim akışları” olarak tanımlanan olgunun paradigmatik bir örneğine karşılık gelir. Kafka'nın mahkemesinde iletişim, koordinasyon ya da

karşılıklı anlayış aracı olarak işlemez; iktidarın sürdürülmesini sağlayan bir mekanizma hâline gelir. Benzer bir yapı, günümüz dijital örgütlerinde de gözlemlenmektedir. Algoritma temelli değerlendirme süreçlerinde bireyler çoğu zaman kararların ardındaki gerekçelere erişemez ve sistemle kurulan etkileşim salt teknik bir düzeye indirgenir. Bu nedenle modern dijital bürokrasinin opak doğası, Dava’da olduğu gibi, temelde çarpıtılmış bir iletişim biçimine işaret eder (Faraj et al., 2018).

1.4. Schein: Örgüt Kültürünün Sembolik Derinliği

Schein’e göre örgüt kültürü üç iç içe geçmiş düzeyden oluşur: artefaktlar, benimsenen değerler ve temel varsayımlar (Schein, 2010). Kafka’nın Dava’sında betimlenen mekânsal düzenlemeler, bu katmanların edebi bir temsili olarak okunabilir. Mahkemenin çatı katlarına gizlenmesi, dar ve klostrofobik koridorlar, tozlu dosyaların yarattığı çürüme hissi yalnızca fiziksel unsurlar değildir; bürokrasinin derin varsayımlarını açığa çıkaran sembolik göstergeler işlevi görür. Bu semboller, bireylerin örgüt kültürü tarafından nasıl biçimlendirildiğini gösterir. K., girdiği her mekânda kültürün görünmez gücüyle karşılaşır ve mekânın kendisi, örgütün bilişsel çerçevesini dayattığı bir mekanizma hâline gelir.

Günümüz dijital örgütlerinde fiziksel sembollerin yerini giderek dijital artefaktlar almaktadır. Algoritmalar tarafından yönetilen arayüzler, veri akışları ve platform kuralları, çalışan davranışlarını şekillendiren yeni kültürel kodlar üretir. Literatür, yüzeyde nötr görünen dijital platformların aslında güçlü kültürel pratikler ürettiğini ortaya koymaktadır (van Dijck et al., 2022). Kafka’nın bitmek bilmeyen odaları gibi, algoritmik sistemler de bireyleri hangi seçeneklerin kendilerine açık olduğunu belirleyerek dolaylı biçimde yönlendirir. Bu açıdan Dava’daki bürokratik mekânlar, yirmi birinci yüzyılın dijital bürokrasisinde arayüzler, algoritmalar ve platform mantıkları aracılığıyla yeniden

üretilmektedir. Kafka'nın labirenti, böylece çağdaş dijital örgüt kültüründe belirsizlik ve görünmez kontrolün erken bir metaforu olarak yorumlanabilir.

1.5. Arendt: Kötülüğün Sıradanlığı ve Bürokratik Uyum

Arendt, modern bürokrasilerde kötülüğün çoğu zaman kötü niyetten değil, sorgulanmayan rutinlerden kaynaklandığını savunur (Arendt, 1963). Bürokratik aktörler, kararlarının sonuçlarını düşünmez; eylemlerini yalnızca “talimat” olarak görürler ve bu mekanik uyum, sistematik adaletsizliğin temel kaynağı hâline gelir. Dava'daki mahkeme görevlileri, kötülüğün bu sıradanlığını açık biçimde temsil eder: kişisel bir düşmanlıkları ya da açık bir kötü niyetleri yoktur; ancak kayıtsızlıkları derin zararların ortaya çıkmasına olanak tanır. K.'ya yöneltilen muamele, bireysel niyetten ziyade örgütsel umursamazlıktan beslenir.

Günümüz dijital örgütlerinde bu dinamik yeni bir biçim almaktadır. Algoritmik karar alma sistemleri insan muhakemesinin yerini aldıkça, sorumluluğun dağılımı daha da opak hâle gelmektedir. Pek çok çalışma, otomatik karar mekanizmalarının “kimsenin sorumlu olmadığı zararlar” üretebildiğini göstermektedir. Literatür bunu dijital çağda yeni bir bürokratik uyum biçimi olarak kavramsallaştırmaktadır (O'Neil, 2020). Algoritmaların niyeti yoktur; ancak ürettikleri sonuçlar bireyler için son derece yıkıcı olabilir. Bu anlamda dijital sistemler, Arendt'in kötülüğün sıradanlığı kavramının teknik bir versiyonunu yeniden üretir. Kafka'nın memurları gibi, yapay zekâ destekli değerlendirme araçları da çıktılarının etik sonuçlarının farkında olmaksızın işler; çünkü sorumluluk “sistem” içinde dağılmıştır. Bu nedenle Dava, karar alma süreçlerinin mekanikleştiği ve sorumluluğun görünmezleştiği dijital bürokrasi çağını anlamak için güçlü bir metafor olmayı sürdürmektedir.

2. Dava'da Bürokratik Belirsizlik ve Örgütsel Adalet

Modern örgütler, süreçlerin öngörülebilir olacağı, kuralların anlaşılır biçimde işleyeceği ve karar alma mekanizmalarının şeffaflıkla çalışacağı beklentisi üzerine kuruludur. Örgütsel adalet literatüründe bu beklenti genellikle üç boyut üzerinden ifade edilir: dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet (Colquitt, 2001). Ancak Dava’da bu boyutların her biri sistematik biçimde aşılır: suçlamaların sürekli olarak gizli tutulması prosedürel adaleti zedeler; görevlilerin kayıtsız ve çoğu zaman alaycı tutumları etkileşimsel adaleti ortadan kaldırır; hükme ilişkin herhangi bir ayırt edilebilir ölçütün bulunmaması ise dağıtımsal adaleti anlamsızlaştırır. Bu anlamda belirsizlik, örgütsel bir patolojinin belirtisi olmaktan çıkar ve bilinçli bir kontrol mekanizmasına dönüşür.

Bu dinamik, günümüz dijital bürokrasilerinde daha da görünür hâle gelmiştir. Algoritmik karar alma sistemleri sıklıkla “nötr” olarak sunulsa da, artan sayıda çalışma adalet algılarının hâlen şeffaflık, açıklanabilirlik ve insani bir muhatabın varlığına bağlı olduğunu göstermektedir (Starke et al., 2022; Kern et al., 2022). Örneğin algoritmik işe alım süreçlerinde adayların adalet değerlendirmeleri, prosedürel açıklık ve iletişim kalitesine güçlü biçimde bağlıdır; bu durum Dava’daki mahkemenin iletişimsel kapalılığıyla dikkat çekici bir benzerlik taşır (Ochmann et al., 2024). Bu örüntü, modern kontrol rejimlerinin yalnızca kuralları biçimselleştirmekle kalmadığını, aynı zamanda belirsizliği merkezi bir iktidar aracına dönüştürdüğünü savunan çağdaş örgütsel kontrol kuramlarıyla da örtüşmektedir (Chown, 2021). Kafka’nın görünmez hiyerarşisi ve bitimsiz prosedürleri, böylece gerekçesi erişilebilir olmayan “kara kutu” kararların üretildiği günümüz algoritmik puanlama sistemlerinin habercisi hâline gelir. Bu yönüyle bürokratik belirsizlik, klasik adalet kuramları ile dijital çağda algoritmik adalet tartışmaları arasında kavramsal bir köprü kurar.

2.1. Suçun Tanımsızlığı: Belirsizliğin Kurumsallaşması

Romanın açılış sahnesi, belirsizliğin nasıl sistematik bir örgütsel araca dönüştürülebileceğini çarpıcı biçimde gösterir. Josef K., bir sabah odasında uyandığında iki görevli tarafından tutuklandığını öğrenir; ancak kendisine neyle suçlandığı, kararın hangi otorite tarafından verildiği ya da sürecin nasıl işleyeceği hakkında hiçbir bilgi verilmez. Görevlilerin sunduğu tek gerekçe, “görevlerini yerine getirdikleri”dir. Böylece K., yaşamını kökten dönüştürecek bir sürecin merkezinde yer almasına rağmen, bu sürece ilişkin en temel bilgilere dahi erişemez. Modern örgütlerde de çalışanlar, performans değerlendirmelerinin, disiplin süreçlerinin ya da terfi kararlarının hangi ölçütlere dayandığını anlamaya çalışırlar. Bu tür bilgilerin yokluğu, adalet algısını hızla aşındırır ve örgüte duyulan güveni zedeler (Greenberg, 1990). Dava’da suçun asla tanımlanmaması, bu durumun uç bir örneğini temsil eder: kurallar vardır ancak opaktır; prosedürler işler fakat şeffaflıktan yoksundur; kararlar alınır ancak gerekçeleri bilinmez. Burada belirsizlik, geçici bir aksaklık değil, süreklilik gösteren bir örgütsel koşuldur.

Kafka’nın betimlediği yapı, Foucault’nun modern iktidarı bilgi asimetrisi üzerinden işleyen bir tahakküm biçimi olarak kavramsallaştırmasıyla yakından örtüşür (Foucault, 1977). K.’dan bilginin esirgenmesi bir ihmâl değildir; bireyin savunma kapasitesini zayıflatan bilinçli bir iktidar tekniğidir. Benzer bir dinamik, günümüz dijital örgütlerinde ve algoritmik karar alma sistemlerinde de gözlemlenmektedir. Bireyler kendileri hakkında verilen kararların mantığına erişemediklerinde, süreci sorgulama ya da itiraz etme imkânlarını büyük ölçüde kaybederler; tıpkı Dava’daki K. gibi. Algoritmik sistemlerde karar gerekçelerinin “kara kutu”lara dönüşmesi, belirsizliği çağdaş bir örgütsel kontrol biçimi olarak yükseltmektedir (Burrell, 2016). Bu açıdan Kafka’nın dünyasındaki belirsizlik, yalnızca edebi bir atmosfer değil; modern ve dijital bürokrasilerde geçerliliğini koruyan yapısal bir iktidar aracıdır.

2.2. Sürecin Bitimsizliği: Araç ve Amaçların Yer Değiştirmesi

Romanın ilerleyen bölümlerinde Josef K.’nın mahkemeyle karşılaşmaları, bürokrasinin süreçleri nasıl kendi başına amaç hâline getirdiğini açık biçimde ortaya koyar. İlk duruşmanın yapıldığı çatı katına yapılan yolculuk; yanlış kapılar, kalabalık ve havasız odalar ile belirsiz yönlendirmelerle doludur ve sistemin keyfiliğini gözler önüne serer. K., davasının hangi aşamada olduğunu, bir sonraki adımın ne olacağını ya da sürecin ne zaman sona ereceğini asla öğrenemez; buna rağmen kendisine sürekli olarak davanın “devam ettiği” söylenir. Bu betimleme, Weber’in araç ve amaçların tersine dönmesi olarak kavramsallaştırdığı bürokratik patolojinin edebi bir karşılığıdır (Weber, 1978). Başlangıçta düzen üretmek için tasarlanan kurallar ve prosedürler, zamanla esas olarak kendi sürekliliğini sağlamaya yönelik mekanizmalara dönüşür. Kafka’nın mahkemesinde süreçler işler gibi görünür: dosyalar dolaşır, duruşmalar yapılır, görevliler sürekli hareket hâlinindedir. Ancak bu faaliyetlerin hiçbirisi somut bir sonuca ulaşmaz; süreç yalnızca kendisini sürdürmek için işler.

Bu örüntü, modern kamu kurumlarında ve büyük ölçekli örgütlerde gözlemlenen dinamiklerle büyük ölçüde örtüşür. Belgeler birimler arasında dolaşır, sorumluluklar parçalanır ve kararlar sürekli ertelenir; böylece fiilî bir durağanlık üretirken yönetilen bir sistem görüntüsü yaratılır. Dijitalleşmeyle birlikte bu dinamik daha da görünmez hâle gelmiştir. Özellikle algoritmik süreç yönetiminde kararlar otomatik olarak “ilerliyormuş” gibi görünse de, süreç çoğu zaman başlangıçtaki amacından koparak kendisini yeniden üretir. Güncel araştırmalar, verimlilik iddialarına rağmen dijital süreçlerin örgütlerde yeni bürokratik kilitlenmeler ve hesap verebilirlik boşlukları yarattığını göstermektedir (Meijer et al., 2021). Bu açıdan Dava’daki bitimsiz yargılama, modern ve dijital örgütlerde süreçlerin başlı başına bir iktidar aracına dönüşmesinin erken bir alegorisi olarak okunabilir.

2.3. Otoritenin Görünmezliği ve Hesap Verebilirliğin Yokluğu

Örgütsel adalet, karar vericilerin tanımlanabilir olmasını ve kararların hangi gerekçelere dayandığının görünür ve erişilebilir olmasını gerektirir. Oysa Dava’da otorite sürekli olarak gölgede kalır. Josef K., kendisine yöneltilen suçlamaları öğrenmeye ya da yetkili bir mercie ulaşmaya çalışır; ancak her girişimi yeni bir belirsizlik katmanına çarpar. “Üst makamlar” vardır, fakat kim oldukları ve nasıl ulaşılabilecekleri asla açıklanmaz. Bu durum, modern örgütlerde sıkça karşılaşılan bir hesap verebilirlik sorununu çağırıştır: hiyerarşiler karmaşıktıkça otorite ve sorumluluk çizgileri bulanıklaşır, kararların sahipliği belirsizleşir ve hesap verebilirlik zayıflar (Behn, 2001). Kafka’nın K.’nın yanlış kapılara ve hiçbir yere çıkmayan merdivenlere yönlendirildiği sahneleri, otoritenin var olduğu ancak görünmez kaldığı bu merkezkaç yapının güçlü bir alegorisi olarak okunabilir. Günümüz bağlamında algoritmik karar sistemleri de benzer biçimde sonuçlar üretirken sorumluluğu opaklaştırmaktadır.

2.4. Bilgi Asimetrisi: Örgütsel İktidarın Temel Kaynağı

Kafka’nın mahkemesinde bilgiye erişim sistematik biçimde engellenir. Josef K. kendisine yöneltilen suçlamaları göremez, dosyasına erişemez; belgelerin varlığına tanıklık etse de, kendisi hakkında üretilen bilgiye ulaşamaz. Böylece birey, kaderine ilişkin kararların alındığı sürecin bütünüyle dışında bırakılır. Bu yapı, Habermas’ın (1984) “iletişimin çarpıtılması” kavramıyla örtüşür; burada iletişim karşılıklı anlayış üretmek yerine bilgi akışını denetlemenin bir aracına dönüşür. Scott’un (2008) belirttiği gibi, modern örgütlerde bilgi akışı çoğu zaman yukarıdan aşağıya ve seçici biçimde gerçekleşir. Dijitalleşme bu sorunu daha da derinleştirmiştir: veri temelli ve algoritmik sistemlerde değerlendirme ölçütleri sıklıkla açıklanmaz ve çalışanlar sürecin hangi aşamasında olduklarını dahi bilemezler. Bu yönüyle Dava, açıklanabilirliğin aşındığı modern “kara kutu” örgütlerin erken bir alegorisi olarak okunabilir (Ananny & Crawford, 2018).

2.5. Örgütsel Adaletin Aşınması

Colquitt'e (2001) göre örgütsel adaletin tek bir boyutundaki ihlal dahi örgüte duyulan güveni sarsmaya yeterlidir. Dava'da ise tüm boyutlar eşzamanlı olarak çöker: davaların sonuçları keyfidir; prosedürler tutarsız ve öngörülemezdir; mahkeme görevlileri saygılı ya da şeffaf bir iletişim sunmaz. Josef K.'nın teorik olarak sahip olduğu "kendini savunma hakkı", pratikte tamamen anlamsızlaşır. Savunmanın nereye sunulacağı, kim tarafından değerlendirileceği ve hangi sonuçları doğuracağı bütünüyle belirsizdir. Bu koşullarda birey, etkin bir özne olmaktan çıkarak sürecin yüklerini taşıyan pasif bir taşıyıcıya dönüşür. Benzer bir dinamik, günümüz algoritmik değerlendirme sistemlerinde de görülmektedir: bireylerin teorik olarak itiraz hakkı bulunsa da, bu hakkın işleyişi çoğu zaman opak ve etkisizdir. Bu nedenle Dava, modern ve dijital örgütlerde adaletin biçimsel varlığı ile pratik yokluğu arasındaki gerilimin güçlü bir alegorisi olarak okunabilir (Lee, 2018).

2.6. Bürokratik Belirsizliğin Psikolojik Etkisi: Yabancılaşma

Belirsizlik, modern örgütlerde stres ve tükenmişliğin temel kaynaklarından biridir (Ashford, 1988). Josef K.'nın Dava'daki deneyimleri, bu etkinin psikolojik derinliğini açık biçimde ortaya koyar. Sürecin irrasyonelliğinin farkında olmasına rağmen K., zamanla giderek daha pasif hâle gelir; kendi yargısına olan güveni aşınır ve masumiyetinden şüphe etmeye başlar. Bu dönüşüm, Foucault'nun (1977) sürekli gözetim duygusunun bireylerin dışsal kontrolü içselleştirmesine yol açtığını savunan özneleşme analizleriyle yakından örtüşür. Kafka'nın bürokrasisi direnci zayıflatır ve nihayetinde bireyi kendisine yabancılaştırır. Katedralde anlatılan "Yasa Önünde" meseli bu yabancılaşmayı sembolik biçimde yansıtır: kapı teorik olarak açıktır, ancak pratikte geçilemez. Benzer biçimde modern ve dijital örgütler de fırsatları biçimsel olarak erişilebilir sunarken, belirsiz ve opak süreçler aracılığıyla

fiilen ulaşamaz kılar. Algoritmik yönetim bağlamında bu dinamik, çalışanlar arasında öz-izleme ve öz-disiplinin içselleştirilmesini daha da güçlendirir (Kellogg et al., 2020).

2.7. Örgütsel Sessizlik: K.’nın İçsel Çatışması

Örgütsel sessizlik, bireyin sahip olduğu ilgili bilgiye rağmen bilinçli biçimde sesini yükseltmemeyi tercih etmesi olarak tanımlanır (Morrison & Milliken, 2000). Dava’da bu olgu, Josef K.’nın giderek derinleşen içsel çatışması üzerinden somutlaşır. Başlangıçta sorgulayıcı ve dirençli olan K., süreç ilerledikçe daha sessiz hâle gelir; açık itirazlar dile getirmek yerine sistemin mantığını çözmeye ve ona uyum sağlamaya çalışır. Bu dönüşüm, çalışanların yanlışları ya da verimsizlikleri fark etmelerine rağmen, sonuçsuzluk ya da yaptırım korkusuyla geri çekildikleri örgütsel bağlamlarla örtüşür. Sessizlik kısa vadede çatışmayı azaltıyor gibi görünse de, uzun vadede bireyi yalnızlaştırır ve psikolojik maliyetleri artırır (Aktaş et al., 2020; Kılınç & Doğan, 2022; Doğan et al., 2020; Whiteside & Barclay, 2013). Dijital ve algoritmik yönetim bağlamlarında da benzer bir dinamik ortaya çıkar; kontrol mekanizmalarının görünmezliği, sesi değil uyumu teşvik eder. Kafka, K.’nın içe çekilişi üzerinden sessizliğin hem bireyi hem de örgütü nasıl yoksullaştırdığını; eleştiriyi bastırarak, eyleyciliği aşındırarak ve kabullenışı normalleştirerek gösterir.

3. Bürokratik Mekân ve Örgütsel Sembolizm

Modern örgütler yalnızca kurallar ve biçimsel yapılar aracılığıyla değil, aynı zamanda mekânlar, semboller ve gündelik ritüeller üzerinden de işler. Örgütsel mekân, kültürün ve iktidar ilişkilerinin en görünür taşıyıcılarından biridir. Schein’in (2010) belirttiği gibi, örgüt kültürü artefaktlar, benimsenen değerler ve temel varsayımlar düzeylerinde kendini gösterir; mekânsal düzenlemeler ise bu derin varsayımların en somut ifadeleri arasında yer alır. Bu nedenle mekân, Kafka’nın Dava’sında belirleyici bir

örgütsel rol üstlenir: yalnızca olayların geçtiği bir “arka plan” değil, bürokratik zihniyetin bedenselleşmiş bir biçimidir.

Roman boyunca dar koridorlar, çatı katlarına gizlenmiş mahkeme salonları, havasız ve kalabalık odalar ile bitmek bilmeyen mekân dizileri, modern bürokrasinin kuşatıcı ve daraltıcı doğasını simgeler. Josef K.’nın ilk duruşmasının yapılacağı daireyi bulmak için binada amaçsızca dolaşması; yanlış kapılara yönlendirilmesi ve nihayetinde çatı katında gizlenmiş bir mahkeme salonuna ulaşması, örgütlerdeki bilgi asimetrisi ve yönelim kaybının mekânsal bir alegorisi olarak okunabilir. Çalışanların “işlerin gerçekte nerede ve nasıl yürüdüğüne” dair sık yaşadıkları belirsizlikler, yöneticilere ve karar vericilere erişimde karşılaşılan güçlükler ve temel süreçlerin kapalı kapılar ardında yürütülmesi eğilimi, çağdaş bürokrasilerin yaygın özellikleri olmaya devam etmektedir.

Bu noktada örgütsel mekân literatüründeki “mekân ve yer” tartışmaları, Dava’yı yeniden yorumlamak için verimli bir mercektir. Wright ve arkadaşlarının (2023) sistematik derlemesi, mekânın örgütsel ve kurumsal değişim için yalnızca fiziksel bir arka plan olmadığını; değişimin nasıl yorumlandığını ve deneyimlendiğini biçimlendiren etkin bir bileşen olduğunu vurgular. Kafka’nın labirenti andıran mahkeme mekânları da tam olarak bu şekilde işler: bireylerin hukuki statülerini netleştirdikleri yerler değil, belirsizlik ve güçsüzlük duygularını üreten sahnelerdir.

Goffman’ın (1961) “total kurumlar” çözümlemesi, fiziksel düzenlemelerin kontrol ve uyum üretme kapasitesini daha da belirginleştirir. Dava’da betimlenen boğucu odalar, yetersiz havalandırılan salonlar ve rastgele yığılmış dosyalar, örgütlerin uyguladığı fiziksel ve psikolojik baskıları simgeler. Taşcı ve Şalgamcıoğlu’nun (2022) mimari biçim ile iktidar ilişkileri arasındaki bağlantıya ilişkin incelemesi de mimari tercihlerin farklı otorite biçimlerini nasıl aktardığını ortaya koymaktadır; bu bulgularla birlikte okunduğunda Kafka’nın mahkeme sahneleri,

mekânın yalnızca bürokratik otoriteyi gizlemekle kalmadığını, aynı zamanda onu bedensel düzeyde hissettirdiğini düşündürür.

Foucault'nun (1977) disiplin ve gözetim çözümlemeleri bu tabloyu tamamlar. Modern iktidar, tek bir merkezde toplanmak zorunda değildir; her yere yayılabilir. Dava'da mahkeme ofislerinin sıradan apartmanların içinde, çatı katlarında ve eski depo alanlarında konumlandırılması, otoritenin anıtsal bir yapıda değil, gündelik çevreye sızmış bir biçimde var olduğunu ima eder. Günümüz açık ofis düzenleri, kartlı geçiş sistemleri, kamera ağları ve dijital giriş–çıkış kayıtları da örgütsel mekânı hem işbirliği alanı hem de bir gözetim aracına dönüştürmektedir. Bu yönüyle Kafka'nın mekânları, modern bürokrasinin ruhunu ve örgüt kültürünün zorlayıcı boyutlarını görünür kılan güçlü metaforlar hâline gelir.

4. Bürokrasiye Karşılaştırmalı Bir Bakış: Weberci ve Kafkaesk Yapılar

Modern yönetim kuramı bürokrasiyi genellikle Weber'in geliştirdiği akılcı–ideal tip üzerinden kavramsallaştırır. Weberci modelde yazılı kurallar, açık hiyerarşiler ve uzmanlaşmış roller, örgütsel eylemi öngörülebilir ve hesap verebilir kılar (Weber, 1978). Buna karşılık Kafka'nın Dava'sında betimlenen bürokratik düzen, bu idealin radikal biçimde tersyüz edilmiş bir versiyonunu sunar. Josef K.'nin maruz kaldığı süreçler, kuralların var olduğu ancak anlam üretmediği; hiyerarşilerin mevcut olduğu fakat erişilemez kaldığı bir örgütsel dünyayı açığa çıkarır. Bu anlamda Dava, Weberci bürokrasinin bir “istisnası” olarak değil, onun örtük patolojilerini görünür kılan içkin bir karşı-okuma olarak değerlendirilmelidir.

Aşağıdaki tablo, Weberci bürokrasinin normatif varsayımları ile Kafkaesk bürokrasinin deneyimsel sonuçlarını sistematik biçimde karşılaştırmaktadır. Kafka'nın anlatısı boyunca süreçlerin nasıl kendi başına amaç hâline geldiği ve bireyin etkin bir özne konumundan pasif, bekleyen bir figüre dönüştüğü açık biçimde

izlenebilir. Bu dönüşüm, bürokratik mantığın özerkliği nasıl aşındırdığını ve amacı nasıl belirsizleştirdiğini göstermektedir.

Tablo 1. Weberci ve Kafkaesk Bürokrasi Karşılaştırması

Boyut	Weberci Bürokrasi	Kafkaesk Bürokrasi
Akılcılık	<i>Kurallar akılcıdır.</i>	<i>Kurallar akıldışı olup anlamları opak kalır.</i>
Şeffaflık	<i>Süreçler şeffaftır.</i>	<i>Süreçler kapalıdır; bilgi dolaşıma girmez.</i>
Hiyerarşi	<i>Otorite açık biçimde tanımlanmıştır.</i>	<i>Otorite görünmez ve erişilemezdir.</i>
İletişim	<i>Prosedürler yazılı ve açıktır.</i>	<i>İletişim parçalı, eksik ve yönlendiricidir.</i>
Adalet	<i>Kurallar herkese eşit biçimde uygulanır.</i>	<i>Adalet keyfi ve belirsizdir.</i>
Örgüt Kültürü	<i>Akılcı-profesyonel yönelim hâkimdir.</i>	<i>Kaotik ve baskıcıdır.</i>
Amaç	<i>Süreçler amaçlanan işleve hizmet eder.</i>	<i>Süreçler kendi başına amaç hâline gelir.</i>
Birey	<i>Etkin ve güçlendirilmiş bir özne.</i>	<i>Pasif ve tabi bir konum.</i>

Bu karşılaştırma, bürokrasinin yalnızca nasıl tasarlandığı üzerinden değil, aynı zamanda nasıl deneyimlendiği üzerinden de analiz edilmesi gerektiğini göstermektedir. Benzer bir gerilim, günümüzün dijital ve algoritmik bürokrasilerinde de açık biçimde gözlemlenmektedir. Algoritmik yönetim sistemleri akılcılık ve verimlilik söylemleri altında sunulsa da, karar alma mantığının opaklığı ve sorumluluğun dağılması çoğu zaman Kafkaesk bir deneyim üretmektedir (Starke et al., 2022). Süreçlerin hızlanması, bireylerin örgütsel kararları anlamlandırma kapasitesini mutlaka

artırmamakta; aksine denetimi giderek daha görünmez hâle getirebilmektedir (Kellogg et al., 2020). Bu nedenle Weberci ve Kafkaesk bürokrasi arasındaki karşıtlık, dijital çağda örgütsel dinamikleri anlamak için güçlü bir analitik merceğe sunmaya devam etmektedir.

5. Dijital Bürokrasi, Algoritmik Yönetim ve Kafka'nın Güncel Önemi

Kafka'nın Dava adlı eseri 1925 yılında yayımlanmış olmasına rağmen, dijital çağın örgütsel gerçeklikleri açısından dikkat çekici biçimde güncelliğini korumaktadır. Bunun temel nedeni, Kafka'nın bürokrasiyi yalnızca tarihsel bir kurum olarak değil, modern iktidarın süreklilik arz eden bir biçimi olarak kavramsallaştırmasıdır. Günümüzde bürokrasi fiziksel ofislerden dijital platformlara kaymış; süreçler hızlanmış ve karar alma mekanizmaları algoritmik sistemlere devredilmiştir. Ancak bu dönüşüm, Kafka'nın keskin biçimde eleştirdiği belirsizlik, opaklık ve hesap verebilirlik sorunlarını ortadan kaldırmamıştır. Aksine, karar mantığının yazılımlar ve veri modelleri içine gizlenmesi, bireyler açısından daha da opak bir deneyim üretmiştir. Nesnellik ve verimlilik iddialarına rağmen algoritmik yönetim, çoğu zaman bireylerin çalışma yaşamlarını şekillendiren süreçleri anlamasını ya da bu süreçlere itiraz etmesini sınırlandırmaktadır (Beer, 2017). Bu nedenle Dava, dijital bürokrasinin insanî sonuçlarını incelemek için güçlü bir eleştirel çerçeve sunmayı sürdürmektedir.

5.1. Algoritmik Bürokrasi ve Görünmez Karar Alma Mekanizmaları

Günümüzde algoritmik karar alma sistemleri banka kredisi onayları, işe alım süreçleri, güvenlik taramaları ve kamusal hizmetlere erişim gibi pek çok alanda yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu sistemler veri temelli, teknik olarak tarafsız ve görünüşte nesnel olarak sunulsa da, kararların dayandığı mantık

çoğu zaman bu kararlardan etkilenen bireyler için bütünüyle opaktır. Bir başvuru reddedildiğinde ya da olumsuz bir değerlendirme yapıldığında, bireyler genellikle hangi ölçütlerin uygulandığını, hangi verilerin değerlendirmeye dâhil edildiğini ya da bir hata olup olmadığını öğrenemezler. Bu opaklık, Kafka'nın Dava'da betimlediği “görünmez mahkeme” temasını dijital alanda yeniden üretir.

Danaher'in (2016) “algokrasi” kavramı bu durumu isabetle tanımlar: kararların tanımlanabilir insan aktörler yerine algoritmik sistemler tarafından alındığı bir yönetim biçimi. Algokrasi altında bireyler karar alma sürecinin gerekçesini kavrayamaz, başvurabilecekleri sorumlu muhataplara erişemez ve olası hataları düzeltebilecek anlamlı mekanizmalardan yoksun kalırlar. Josef K.'nın mahkeme karşısındaki çaresizliği, gerekçe sunmayan algoritmik kararlarla yüzleşen çağdaş bireylerin deneyimiyle güçlü bir paralellik taşır. Bu yönüyle Dava, tarihsel bağlamını aşarak dijital yönetişimde şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik sorunlarını incelemek için eleştirel bir çerçeveye dönüşür.

5.2. Dijital Mekânın Kafkaesk Niteliği

Dijital ortamlarda hizmet sunan kurumlar, Kafka'nın Dava'sındaki mahkemelere benzer biçimde, somut bir “yer”e sahip olmayan örgütsel formlar üretmektedir. E-devlet portalları, otomatik değerlendirme sistemleri ve algoritmik tarama mekanizmaları, fiziksel temas noktaları olmaksızın işleyen yeni bir bürokratik katman oluşturur. Bu sistemler hız ve verimlilik vaat etse de, karar alma süreçlerindeki opaklık çoğu zaman bürokratik belirsizliği azaltmak yerine derinleştirir. Bir başvuru reddedildiğinde birey genellikle yalnızca kısa ve açıklayıcı olmayan bir mesajla karşılaşır: “Başvurunuz reddedilmiştir.” Uygulanan ölçütler, dikkate alınan veriler ve sistem hatası olasılığı tamamen bilinmez kalır. Bu deneyim, Josef K.'nın kendisine yöneltilen suçlamanın niteliğini

asla öğrenemediği durumu doğrudan çağrıştırır. Güncel araştırmalar, dijital karar sistemlerinde açıklanabilirlik ve şeffaflık eksikliğinin adalet algılarını ciddi biçimde zayıflattığını göstermektedir (Meijer et al., 2021). Bu bağlamda Kafka'nın bürokratik belirsizliğe yönelik eleştirisi, dijital çağda algoritmik süreçler aracılığıyla yeniden üretilen bir yönetim sorununa dönüşmektedir.

6.3. Dijital Çağda Bürokratik Yabancılaşma

Günümüzde bireylerle kurumlar arasındaki mesafe daha da artmıştır. Dijitalleşme iletişimi hızlandırıyor gibi görünse de, çoğu zaman bireylerin kendilerini daha yalnız, daha fazla gözetim altında ve daha az kontrol sahibi hissetmelerine yol açmaktadır. Kafka'nın Josef K.'sı gibi, modern birey de sisteme erişmekte zorlanmakta, karar vericilerin kim olduğunu saptayamamakta, anlamlı iletişim kanalları kuramamakta ve örgütsel süreçler üzerinde eyleycilik geliştirememektedir.

Dijital örgütlerde bu durum özellikle algoritmik yönetim biçimleri altında belirginleşir. Performans puanları, otomatik raporlama araçları ve veri temelli izleme mekanizmaları, çalışanların sürekli değerlendirildiği ancak muhatap alınmadığı bir ortam yaratır. Kellogg, Valentine ve Christin (2020), algoritmik yönetimin çalışanları daha görünür kılarken aynı anda karar alma süreçlerinin dışına ittiğini göstermektedir. Benzer biçimde Ajunwa (2020), dijital gözetim uygulamalarının çalışan özerkliğini zayıflattığını ve kurumsal ilişkileri giderek daha asimetric hâle getirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Dava, çağdaş dijital örgütlerin ürettiği görünmez denetim biçimlerini ve iletişim kopukluklarını anlamak için son derece aydınlatıcı bir çerçeve sunmaya devam etmektedir.

Sonuç

Franz Kafka'nın Dava adlı eseri, modern bireyin örgütsel yapılar içindeki varoluşunu anlamak için özgün bir kavramsal zemin sunmaktadır. Bu çalışma boyunca gösterildiği üzere roman, basit bir

yargılama anlatısından çok daha fazlasıdır; bürokrasinin görünmez iktidar ilişkilerini, bireysel öznelliği dönüştüren süreçleri ve örgütsel yaşamın karanlık boyutlarını açığa çıkaran çok katmanlı bir düşünsel alandır. Weberci akılcılık, Foucault'nun disiplin çözümlemeleri, Habermas'ın iletişim krizine ilişkin yaklaşımı, Arendt'in kötülüğün sıradanlığı kavramı ve Schein'in örgüt kültürü modeli gibi kuramsal çerçeveler, Kafka'nın metninde dikkat çekici bir somutluk kazanır.

Romanın merkezinde yer alan belirsizlik teması, yalnızca yargı sisteminin değil, modern örgütsel işleyişin de ayırt edici bir özelliğidir. Bilginin bilinçli biçimde saklanması, süreçlerin opaklığı ve otoritenin görünmezliği, bireyin kendine olan güvenini aşındıran güçlü psikolojik etkiler yaratır. Bu atmosfer içinde Kafka'nın kahramanı giderek daha pasif hâle gelir ve sonunda kendi masumiyetinden bile kuşku duymaya başlar. Bu seyir, çağdaş örgütlerde gözlemlenen tükenmişlik, sessizlik ve yabancılaşma deneyimleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir.

Schein'in örgüt kültürüne ilişkin yaklaşımı, romandaki mekânların yalnızca birer sahne değil, değerlerin ve gizli normların görünür kılındığı sembolik alanlar olduğunu hatırlatır. Çatı aralarına gizlenmiş mahkeme salonları, dar koridorlar ve bitimsiz bürokratik labirentler, örgüt kültürünün bireyler üzerinde yarattığı baskıyı mekânsal düzeyde somutlaştırır. Arendt'in sıradan kötülük kavramsallaştırması ise Kafka'nın görevlilerinin kayıtsız rutinlerinin nasıl yıkıcı sonuçlar doğurabildiğini aydınlatır; bürokrasiyi niyetten çok prosedürler ve alışkanlıklar tarafından şekillenen bir iktidar alanı olarak görünür kılar.

Dijital çağda bu temalar yeni bir yoğunluk kazanmıştır. Fiziksel dosyaların yerini algoritmalar, mahkeme koridorlarının yerini dijital platformlar almış olsa da, bireyler hâlâ sistemlere erişimde engellerle, karar alma süreçlerinde kalıcı bir opaklıkla ve giderek tek yönlü hâle gelen iletişim biçimleriyle karşılaşmaktadır. Kafka'nın dünyası, hız ve teknolojik karmaşıklık çağında bile

örgütsel süreçlerin insan deneyimini nasıl biçimlendirdiğini —ve çoğu zaman nasıl sınırladığını— hatırlatan güçlü bir uyarı işlevi görmektedir.

Sonuç olarak Dava, yalnızca örgütlerin nasıl işlediğini değil, aynı zamanda bu örgütlerin içindeki bireyleri nasıl şekillendirdiğini, daralttığını ya da görünmez kıldığını sorgulayan zamansız bir metindir. Romanın modern ve dijital bürokrasilerle kurduğu bu bağ üzerinden, daha şeffaf, hesap verebilir ve insan deneyimini merkeze alan örgütsel yapılar tasarlamaya yönelik eleştirel bir farkındalık geliştirilmesi hedeflenmektedir.

Kaynakça

Ajunwa, I. (2020). The paradox of automation as anti-bias intervention. *Harvard Journal of Law & Technology*, 34(1), 1–68.

Aktaş, K., Kılınç, E., & Doğan, E. (2020). The intermediary role of organizational cynicism in the effect of toxic leadership on turnover intention. In S. Öztürk & E. Çalık (Eds.), *Theory and research in social, human and administrative sciences II* (Vol. 1, pp. 15–36). Gece Kitaplığı.

Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). *Critical management studies*. Sage.

Andabak, A. (2025). “The greatest consideration that the parties could possibly desire” – Kafka’s twofold tie to bureaucracy. *Open Research Europe*, 5, 222–238.

Ananny, M., & Crawford, K. (2018). Seeing without knowing: Limitations of the transparency ideal and its application to algorithmic accountability. *New Media & Society*, 20(3), 973–989.

Arendt, H. (1963). *Eichmann in Jerusalem: A report on the banality of evil*. Viking Press.

Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(1), 19–36.

Bauman, Z. (1989). *Modernity and the Holocaust*. Cornell University Press.

Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Brookings Institution Press.

Beer, D. (2017). The social power of algorithms. *Information, Communication & Society*, 20(1), 1–13.

Bullock, J. B., Young, M. M., & Wang, Y. (2020). Artificial intelligence, bureaucratic form, and discretion in public service. *Information Polity*, 25(4), 491–506.

Burrell, J. (2016). How the machine “thinks”: Understanding opacity in machine learning algorithms. *Big Data & Society*, 3(1).

Behn, R. D. (2001). *Rethinking democratic accountability*. Brookings Institution Press.

Chown, J. (2021). The unfolding of control mechanisms inside organizations: Pathways of customization and transmutation. *Administrative Science Quarterly*, 66(3), 711–752.

Criado, J. I., Valero, J., & Villodre, J. (2020). Algorithmic transparency and bureaucratic discretion: The case of SALER early warning system. *Information Polity*, 25(4), 449–470.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

Danaher, J. (2016). The threat of algocracy: Reality, resistance and accommodation. *Philosophy & Technology*, 29(3), 245–268.

Doğan, E., Aktaş, K., & Kılınç, E. (2020). Relationship between organizational cynicism and individual performance: a research in the education sector. *Journal of Economics, Business and Finance Research*, 2(1), 68–78.

Faraj, S., Pachidi, S., & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), 62-70.

Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*. Pantheon.

Goffman, E. (1961). *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. Anchor Books.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action (Vol. 1: Reason and the rationalization of society)*. Beacon Press.

Kafka, F. (2005). *The Trial* (A. Cemal, Trans.) [Dava]. Can Yayınları. (Original work published 1925).

Kılınç, E., & Doğan, E. (2022). Organizational conflict and psychological well-being relationship: The moderating effect of workplace ostracism. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences*, 24(2), 619–630.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410.

Lee, M. K. (2018). Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. *Big Data & Society*, 5(1).

Lohmeyer, N., & Schüßler, E. (2025). Kafka and organization studies. *Organization Studies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/01708406251362926>

Martin, K., & Waldman, A. E. (2023). Are algorithmic decisions legitimate? The effect of process and outcomes on perceptions of legitimacy of AI decisions. *Journal of Business Ethics*, 183(3), 653–670.

Meijer, A. J., Lorenz, L., & Wessels, M. (2021). Algorithmization of bureaucratic organizations: Using a practice lens to study how context shapes predictive policing systems. *Public Administration Review*, 81(5), 837–846.

Monteiro, P., & Adler, P. S. (2022). Bureaucracy for the 21st century: Clarifying and expanding our view of bureaucratic organization. *Academy of Management Annals*, 16(2), 427–475.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.

Ochmann, J., Michels, L., Tiefenbeck, V., Maier, C., & Laumer, S. (2024). Perceived algorithmic fairness: An empirical study of transparency and anthropomorphism in algorithmic recruiting. *Information Systems Journal*, 34(2), 384-414.

O’Neil, C. (2020). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown Publishing.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed.). Sage.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Starke, C., Baleis, J., Keller, B., & Marcinkowski, F. (2022). Fairness perceptions of algorithmic decision-making: A systematic review of the empirical literature. *Big Data & Society*, 9(2).

van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. (2022). *The Platform Society: Public values in a connective world*. Oxford University Press.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.

Weber, M. (2002). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism* (T. Parsons, Trans.). Routledge. (Original work published 1904–1905).

Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2013). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 251–266.

Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94.

KRİZ ANLARINDA İLETİŞİM STRATEJİLERİ VE ETKİLİ RİSK YÖNETİMİ

Süleyman Can YILDIRIR¹

Giriş

Kriz anları, bireyler, organizasyonlar ve toplumlar için öngörülemeyen ve yönetilmesi zor süreçlerdir. Bu durumlar, genellikle belirsizlik, korku ve panik yaratırken, etkili bir iletişim stratejisi ve kapsamlı bir risk yönetimi planı, bu durumların üstesinden gelmek için kritik bir öneme sahiptir. Gelişen teknoloji ile birlikte, bilgilerin hızla yayıldığı günümüzde doğru ve hızlı iletişim kurmak, krizlerin yönetiminde hayati bir rol oynamaktadır. Özellikle sosyal medya ve dijital platformların kullanımı, kriz anlarında bilgi akışını ve algıyı büyük ölçüde etkilemektedir.

Bu çalışma, kriz anlarında iletişim stratejilerinin ve efektif risk yönetimi uygulamalarının rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sorusu olarak, “Kriz anlarında hangi iletişim stratejileri, organizasyonların itibarını korumada ve zarar minimize etmede

¹ Dr., Milli Savunma Üniversitesi, Savunma Çalışmaları Ana Bilim Dalı,
suleymancan.y@msu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-9161-4961

etkili olmaktadır?” belirlenmiştir. Bu sorunun yanıtı hem teorik hem de pratik açıdan önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Çalışmanın temel amacı, kriz iletişimi pratiklerini ve stratejilerini analiz ederek, kurumların karşılaştıkları olumsuz durumları nasıl daha etkin bir şekilde yönetebileceklerine dair somut öneriler sunmaktır. Literatür taraması, vaka analizi ve içerik analizleri aracılığıyla, kriz anlarında uygulanan iletişim stratejilerinin etkililiği değerlendirilmiştir. Vaka olarak 6 Şubat 2023 tarihinde 11 İl’i etkisi altına alan deprem ve kurumların deprem esnasında uyguladığı başarılı kriz yönetimi, stratejik iletişim ve risk yönetimi uygulamaları incelenmiştir. Sonuç olarak, bu çalışma, organizasyonların kriz anlarında daha güçlü ve dayanıklı bir iletişim yapısı geliştirmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

1. Kriz ve Özellikleri

Krizin tanımları incelendiğinde bazı özelliklerinin tanımda yer aldığı görülmektedir. Krizin en temel özellikleri arasında belirsizlik, zamansızlık, tehdit ve sürpriz sayılabilir (Pira ve Sohodol, 2010). Bir olayın kriz ya da geçici bir gerilim olup olmadığının anlaşılması için aşağıda belirtilen kriz özellikleri değerlendirilmelidir. Söz konusu özellikler, krizin ayırt edilebilmesi ve varlığından söz edebilmek için genel olarak sahip olması gereken

özelliklerdir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sezgin, 2003).

- Bir olayın kriz olabilmesi için olağandışılık ve acil müdahale gerekliliği olması lazımdır.

- Krizlerin değerlendirilmesinde örgütün hedefini, işleyişini, faaliyetlerini ve devamlılığını ne ölçüde etkilediği göz önünde bulundurulur.

- Krizin şiddeti birden fazla olayın meydana gelmesi ile ortaya çıkan kümülatif olumsuz sonuçlara göre belirlenir (Can, 2003).

- Kriz anlarında hızlı karar vermek ve kriz yönetimini doğru bir şekilde idare etmek gerekmektedir, hızlı ancak yanlış kararlar kurum/kuruluşun krizden etkilenme oranını artırır.

- Kriz anlarının tahmini zordur ancak imkânsız değildir, krize hazırlıklı olan kurum/kuruluşlar tepki göstermekte daha başarılı olurlar.

- Krizin ortaya çıkması örgüt içinde paniğe sebep olabilir, bu durumun iyi yönetilmesi gerekmektedir (Karacan, 2001).

- Krizleri doğru yönetme becerisi, fırsat yakalama açısından örgüte fayda sağlayabilir.

- Krizler sonlandırıldığında tekrar etme riski ortadan kalkmaz, o yüzden mevcut krize yönelik tedbirler yeniden gözden geçirilmelidir.

- Krizin varlığı veya ortaya çıkışı öngörülse dahi, alınan krizi önleme tedbirleri yetersiz kalabilir.

- Kriz anlarında en çok ihtiyaç duyulan hususlar arasında, yeterli zaman, doğru ve güvenilir bilgiye ulaşım ve kaynakların geçerli ve güvenilir olması bulunmaktadır.

1.1. Kriz Yönetimi Stratejileri ve Modelleri

Krizin meydana gelmesinden önce yeterli bilgi akışı ve doğru kaynak kullanımı önem arz etmektedir. Doğru bir kaynaktan zamanında gelen faydalı bilgiler hızlı karar alma sürecine yardımcı olur. Ancak öncelikle yukarıdaki maddelerde de belirtildiği üzere krize hazırlık planı olması gerekmektedir. İyi ve yetenekli bir yönetim kademesi krize giden yolda hem tedbirler hem de mücadele için hazırlıklı olmalıdır. Bunun yanı sıra organizasyon, kadrolaşma, kaynak tahsisi ve kullanımı, denetim gibi hususlarda başarılı olan yöneticiler kriz anlarını en az zararla atlatmanın da yollarını bulurlar. Kriz anlarına hazırlık aşamasını dört başlık altında incelenmiştir (Klann, 2003);

- **İletişim:** kriz anlarında uygulanacak planlar ve mücadele yol haritaları ile ilgili görev ve sorumluluk verilen kişilerle sürekli iletişim halinde olunmalıdır. Panik ortamında hem örgütün hem de çalışanların sağlığını korumak için iletişim en önemli araçtır. Yönetim kademesinin böyle durumlarda en üstten en alta kadar her

seviyedeki personelle iletişim halinde olması ve eğer gerekli ise bazı konuları bizzat kendisinin açıklaması önemlidir. Bilgi akışı yukarıdan aşağıya olabileceği gibi aşağıdan yukarıya doğru da olabilir. Bu sebeple yöneticiler ast kademelerden gelen bilgi ve mesajlara değer vermeli ve onları da işleme tabi tutmalıdırlar. Böylece krizle mücadele aşamasında tüm örgüt personelinin dâhil olabileceği bir faaliyet işlenmiş olur ve kriz sonrası dönemde de örgütsel bağlılık konusunda avantaj sağlanmış olacaktır (Chen ve Liu, 2020).

- **Değerler ve Vizyon:** Yöneticiler net şekilde belirlenen vizyon ve değerleri kriz planında kullanabilirler. Belirlenen vizyon ve değerler kriz anında uygulanacak eylem tarzına da yön gösterir. Söz konusu vizyon ve değerleri kriz ile mücadelenin merkez noktasına yerleştirebilir ve krizle mücadele planını bu merkeze göre planlayabilir. Örgüt vizyonuna ve değerlerine hâkim olan çalışanlar da kriz durumunda adaptasyon ve bağlılık açısından örgütün yanında yer alırlar (Mitroff ve Mitroff, 2022).

- **Çalışanların Önemslenmesi ve Bağlantı Kurulması:** Yukarıda belirtildiği gibi net bir şekilde belirlenen örgütsel vizyon ve değerler sistemi krizin çalışanlarla birlikte atlatılması için ön koşullardan birisidir. Ancak yöneticilerin bu aşamada çalışanlar ile iyi iletişim kurması, onları örgütün geleceği hakkında söz sahibi olduklarını vurgulaması, deneyimlerine ve bağlılıklarına olan

ihtiyacın kendilerine söylenmesi önemlidir. Kendisini örgüt için önemli hisseden ve fikirlerine değer verildiğini gören çalışanlar krizin atlatılmasına yardımcı olmak için büyük çaba harcarlar. Aksine durumda ise çalışanlar krizi sonunda örgütün gidişatı ile ilgili endişelerinden kaynaklı bağlılık ve sadakatlerini yitirebilirler (Ruck ve Welch, 2021).

- **Bağlantılar, Taahhüt ve Güven:** Kriz anlarında liderlerden beklenen liderlik özelliklerini göstermesi ve kriz yönetiminde söz sahibi olmasıdır. Yöneticiler kriz öncesinde de yönetim ve liderlik özelliklerini göstermek zorundadır ancak kriz dönemlerinde bu özelliklerin ortaya çıkması elzemdir. Krize hazırlıklı bir yönetici, astlarına ve çalışanlarına da güven verir ve krizle mücadelenin başarılı olması için gereken moral faktörü sağlanmış olur. Ayrıca örgütler krize hazır olmak adına kriz öncesinde örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri iyi analiz etmeli ve olası kriz durumunda kullanacağı bağlantıları ve ilişkileri hazırlamalıdır (Weick ve Sutcliffe, 2007).

Mitroff ve Anagnos (2000) tarafından geliştirilen “Kriz Çözümü ve Kriz Sonrası Süreç” modeli Şekil 1’de sunulmuştur. Modelin türler/riskler, mekanizma işleyiş, sistemler, sosyal paydaşlar ve senaryolar olmak üzere beş faktörü bulunmaktadır. Belirtilen bu beş faktör de krizin tüm evrelerinde aynı titizlikle yönetilmelidir.

Literatürde kriz yönetim strateji ve modelleri incelendiğinde etkin ve geniş çevreler tarafından uygulanan beş model tespit edilmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Okay ve Okay, 2007).

Littlejohn'un Altı Adım Kriz Modeli: Robert F. Littlejohn'un kriz modeli incelendiğinde temel kriz yönetimi sürecinin prensiplerini içerdiği görülmektedir. Bu modele göre yapılması gereken ilk husus iş güvenliği ve kriz yönetimi için bir organizasyon geliştirmektir (Littlejohn, 1983).

Fink'in Kapsamlı Kontrol Modeli: Fink ise kriz yönetiminde kapsamlı bir yaklaşık önermiş ve durum kontrolünün önemini vurgulamıştır. Fink'in kapsamlı kontrol yaklaşımı sayesinde hangi fonksiyon alanında nasıl bir kriz meydana gelebileceği önceden tespit edilebilecektir (Fink, 2010).

Mitroff'un Portföy Planlama Yaklaşımı: Bu modelde örgütler kriz senaryolarını ve kriz ile mücadele planlarını daha önce kriz yaşamış kendileri ile benzer örgütleri örnek alarak gruplandırabilecekleri vurgulanmaktadır. Bu gruplar oluşturulduktan sonra ise örgüt için en iyi önleyici tedbirler her gruba en kötü senaryoya göre uyarlanabilir (Mitroff ve Anagnos, 2000).

Kriz Stratejik Yönetim Entegrasyonu: Bu modelde krizlerin örgütlerin stratejik seviyede önem vermeleri gereken bir

husus olduğu anlatılmaktadır. Kriz yönetiminin stratejik yönetim süreci ile entegrasyonu sağlanmalı ve bir yandan örgüt faaliyetleri devam ederken diğerk taraftan bir grup ile krize yönelik savunma planları geliştirilmelidir (Coombs, 2007).

Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi: Burnett'e göre krizler tehdit seviyelerine göre tercih, zaman baskısı, kontrol seviyesi gibi 16 farklı faktörden oluşan bir matris ile sınıflandırılabilir. Her bir kriz için de matris üzerinde işaretlemler yapılarak krizin boyutunu ve doğal olarak da tedbirini geliştirmek mümkün olacaktır (Burnett, 1998).

1.2. Kriz İletişimi

Kriz iletişimi, bir organizasyonun kriz durumlarıyla başa çıkmasında kritik bir rol oynamaktadır. Kriz iletişim sistemi, bir krizde etkili bilgi akışını ve paydaşlarla etkili iletişimi sağlamak amacıyla tasarlanan yapısal ve süreçsel bir çerçeve sunar. Kriz iletişim sisteminin, organizasyonel yanıtların hızını ve doğruluğunu artırarak itibar yönetimine katkı sağladığı belirtilmektedir (Coombs, 2007). Müteakip maddelerde “Kriz İletişimi” ile ilgili genel kavramlar açıklanacaktır.

1.2.1. Kriz İletişim Süreci

Kriz sürecinde örgütlerin hem örgüt dışına hem de örgüt içine sürekli bir bilgilendirme yapması önemlidir. Bilgilendirme

yapılırken şeffaf, sade anlaşılır ve dürüst olunması gerekmektedir. Örgüt içinde krizden fiziksel ya da mental olarak etkilenen personel için ayrıca bir plan oluşturulmalı ve kayıpların giderilmesi için azami çaba gösterilmelidir (Özgen, 2024).

Her örgütün sadece kriz anlarında işleyen bir iletişim sistemi değil normal süreç için de bir iletişim sistemi ve politikası olmalıdır. Bunun hem içeride hem de dışarıda örgüt ile ilgili konularda açıklık ve bilgilendirme kapsamında faydası olacaktır. Kapalı sistemlerin güven vermediği bilinmelidir.

1.3. Kriz İletişim Teorileri

Krizler meydana geldiğinde örgütlerin ilk tepkisi krizle mücadele etme yeteneğini de gösterir. Örgütler çevresindeki kurum ve kuruluşlarla, paydaşlarıyla ya da çalışanlarıyla etkileşimlerini ve iletişimlerini kriz iletişim teorilerine göre belirlerler. Kriz iletişim teorileri önceki dönemde yaşanmış krizler örnek alınarak, vaka analizleri sonucunda belirlenmiş ve denendiği takdirde olumlu sonuçlar alınacak şekilde kurulmuştur. Coombs ve Holladay'e (2010) göre kriz iletişim teorileri şu şekildedir;

- Kurumsal Savunma Teorisi
- İmaj Restorasyon Teorisi
- Durumsal Kriz İletişimi Teorisi
- Kurumsal Yenilenme Teorisi

1.3.1. Kurumsal Savunma Teorisi

Tıpkı insanlar gibi örgütler de kendilerini korumak zorunda olduklarını bilirler. Bu teoriye göre örgütler kriz anlarında öncelikle kendilerini aklamaya ve korumayı hedeflerler. Genellikle bu teori örgütün ya da örgüt çalışanlarının ihmalleri sonucu ortaya çıkan krizlerde tercih edilir. Bu teoride örgütler özür dilemeyi, meydana gelen durumu reddetmeyi ya da olay hakkında açıklama yapmayı tercih ederler. Özür dileme esnasında kullanılan dil ve verilmek istenen mesaj kısa, net ve anlaşılır olmalıdır. Krizden etkilenen tarafların daha fazla etkilenmemeleri için kullanılan dilin yapıcı olmasına dikkat edilmelidir (Banks, 2011).

Kurumsal savunma teorisinde örgütlerin kullandıkları bazı stratejiler bulunmaktadır. Bunlar (Çınarlı, 2016);

- İnkâr etme stratejisi
- Destekleme stratejisi
- Farklılaştırma stratejisi
- Karşı atak stratejisidir.

Destekleme stratejisi, aslında inkâr stratejisinin tam tersi şekilde işler. Olayların ve örgütsel ilişkilerin arasındaki bağlantıyı kurmak amaçlanır. Krizin kontrol altında olduğu, sebep ve çözümleri hakkında kısa sürede tedbirler alınacağı konularında teminatlar verilir. Örgüt iletişim uzmanları suçlayıcı tavırların altında

kalmamak için doğruların sınırlandırılması yolunu seçerler (Littlejohn, 2017).

Farklılaştırma stratejisi, en sık kullanılan stratejilerden birisidir. Krize sebep olan olaylar bir kişi, grup ya da kurumun üzerine bırakılır. Bu kişi, grup ya da kurum örgütten bağımsız bir şekilde hareket ettiği ve örgütün yaşanan olaylarla kurumsal bazda bir ilgisinin olmadığı savunulur. Bu yöntemle kriz takipçilerinin dikkatleri farklı bir yöne çekilmiş olur ve örgüt olumsuz durumdan kurtulmak için zaman kazanır (Coombsi, 2007).

Karşı atak stratejisi kurumsal savunmada kullanılan teorilerden bir diğeri. Adından da anlaşılacağı üzere bu teoride kurum, kendisini suçlayan kişi ya da kurumları suçlayarak bir karşı atak geliştirir. Bu karşı suçlamada argüman olarak da genellikle etik kurallara uygunsuzluk ve dürüst olmama gibi durumlar kullanılır. Genellikle medya kuruluşlarının ya da kişilerin sebep olduğu krizlerde kullanılan bu strateji kurumun kendisini hedef göstereni suçlaması ile inkâr etme yolunu tercih etmesidir (Hearit, 1996).

1.3.2. İmaj Restorasyon Teorisi

Bu teoride son yılların çokça dile getirilen itibar ve imaj kavramları üzerinden hareket edilir. Gerek kurum ve kuruluşların gerekse kişilerin hem mesleki hem de kişisel itibarları önemli bir yer tutmaktadır. İyi bir imaja sahip kurum ya da kuruluşlar, dışarıdan

bakıldığında ilk olarak tanınmasına ve güven duyulmasına sebep olur. Kurum ve kuruluşlar iyi bir imaja sahip olmak adına uzun süre emek ve para harcarlar. Ancak iyi yönetilemeyen ve başarısız bir iletişim stratejisi ile en küçük bir kriz anında bile söz konusu imaj ve itibarlarını yitirebilirler. Kriz anında ya da sonrasında itibar ve imaj açısından zayıflayan kurumlar öncelikle çevrenin durumu aslında nasıl kabullendiğine odaklanmalıdır. Bu tür itibar ve imaj kaybına sebep olan krizlerde kullanılacak iletişim stratejilerinde önemli olan iyi bir aracı trol üstelenecek profesyonel bir ekiptir. Çünkü imaj ve itibar çevreye yayılan iyi sözel tepkiler ışığından kurtarılabilir (Benoit, 1996).

İmaj restorasyon teorisinde örgütlerin kullandıkları bazı stratejiler bulunmaktadır. Bunlar (Özgen, 2024);

- İnkâr Etme
- Sorumluluktan Kaçınma
- Saldırganlığı Azaltma
- Düzeltici Eylem
- Kabullenme

İnkâr etme yöntemi kriz durumunun kurum tarafından bütünüyle bir kurtuluş ve soyutlanma çabasıdır. Kurum gerek imaj gerekse itibar kaybına sebep olmamak adına en baştan itibaren inkâr etme yolunu seçer. Krize sebebiyet veren olayların yaşanmadığını ve

bunun başka kurum veya kuruluşların iftirası ya da suçu olduğunu vurgular. Bu yöntemle krizin asıl sebepleri inkâr edilir ya da başkasının suçu olduğu vurgulanır (Masayiru, 2016).

Sorumluluktan kaçınma yöntemini kullanan kurumlar genellikle soyutlanma yolunu tercih ederler. Suçluluk duygusundan kurtulmak maksadıyla kurumsal olarak krizin ve başlatıcı nedenlerin uzağında olduklarını savunurlar. Aslında krize sebebiyet verenlerin başkası olduğu ancak kendilerinin de mağdur olduğu imajı yaratırlar. Kurumlar sorumluluktan kaçınma yönteminde genellikle; tahrik, savunulabilirlik, kaza ve iyi niyet faktörlerini dile getirirler (Özgen, 2024).

Saldırganlığı azaltma yönteminde kurum kriz sebebiyle meydana gelen zararın en aza indirilmesini amaçlar. Krizin sebepleri tespit edilir, ardından ortadan kaldırılır ve kurumun kamuoyu ya da paydaşlar tarafından olumlu yönlerinin ortaya çıkartılması sağlanır. Krizin sebep olduğu olumsuzlukları azaltmak için genellikle; destekleme, küçültme, farklılaştırma, bakış açısının değiştirilmesi, saldırganlık ve tazminat gibi farklı boyutlarda yöntemler kullanılır (Masayiru, 2016).

Düzeltilici eylem stratejisinde, krize neden olan faktörlerin ortadan kaldırılacağı, kurumun ve hizmetlerinin yeniden eski haline döndürüleceği ve bu tür olumsuz olayların yeniden yaşanmaması gerekli tedbirlerin alınacağı çevreye bildirilir. Ancak bu yöntemin

kullanılması için ön şart krizin müsebbibi olarak kurumun durumu kabullenmesi ve gerekli yükümlölüklerin altına girmesi gerekmektedir. Sonrasında da verilen vaatler ve düzenleme için gerekli olan faaliyetlerin yerine getirilmesi önemlidir, çünkü kamuoyu ya da paydaşlar bunun takibini yaparlar (Benoit, 1996).

Kabullenme genellikle en son istenilen yöntemdir. Kurum kabullenme ile öncelikle kriz sebebiyle etkilenenlerden özür dileme ve gerekliyse tazminatı da kabul etmiş sayılır. Kabullenme yalnızca ifade de kalmaz ve somut adımlar atılmasını gerektirir. Zarara uğrayan kesim ile uzlaşma esnasında kurumun imaj ve itibarının da zayıflamayacağı yöntemlerin seçilmesi esastır (Özgen, 2024).

1.2.3. Durumsal Kriz İletişimi Teorisi

Bu teoride, kurumun kriz esnasında ve sonrasında itibarı ve imajını koruma maksadıyla nasıl mücadele edeceği ve bunun için dikkat edilmesi gereken hususlar belirtilmektedir. Bu teoride gerçekleşmesi öngörölen krizler için oluşturulmuş talimatlar belirtilir. Bu teoride hem geçmiş dönemde yaşanmış krizlerden alınan dersler ve bunlara göre geliştirilen tedbir yöntemleri hem de olası krizlerin önceden sezilmesi işlenmektedir. Durumsa kriz iletişii teorisine göre belirtilen talimatlardan bazıları şunlardır (Coombs, 2007) İlk olarak krize sebep olan unsurlar belirlenir.

- Krizin tipi ve kuruma bağlanma derecesi belirlenir. Bunlar; kurumun sorumlu olduğu krizler, tesadüfi krizler (kasıtsız) ve kurumun mağdur olduğu krizlerdir.

- Krizin muhtemel zararı ve buna verilecek tepki belirlenir.

Coombs (2015) Durumsal Kriz İletişimi Teorisini beş alt başlık içerisinde incelemiştir. Bunlar;

- Bilgi Sağlama Stratejileri,
- Krizi İnkâr Stratejileri,
- Tepki Azaltma Stratejileri,
- Anlaşma Stratejileri,
- Sağlamlaştırma Stratejileridir.

Bilgi sağlama stratejileri, krizden etkilenen tarafların maddi ve manevi kayıplarının telafi edilmesi maksadıyla verilen talimatları içeren talimat stratejisi ve krizin süreci ile ilgili çevreye ve paydaşlara bilgi verilmesini, aydınlatılmasını içeren bilgi verme stratejisi olarak iki farklı türde yöntem içermektedir (Özgen, 2024).

Krizi inkâr stratejilerinde kurumun krizin suçunu reddeden ve karşı hamle yaptığı suçlayana saldırı yöntemi; krizin inkâr edildiği ve kurumun sorumlu olmadığı belirtildiği inkâr yöntemi; krizin sebebini ve sorumlusunu örgüt içi ya da dışında bir kişinin ya da grubun üzerine bırakan günah keçisi yöntemi; krizin aslında kurumla bağlantısı olmadığını ve mağdur olanın kurumun kendisi

olduğunu savunan mağduriyet yöntemi olmak üzere dört farklı yöntemi bulunmaktadır.

Tepki azaltma stratejilerinde, krize sebebiyet veren durumların kurumun bilgisi dışında ya da olayların bu şekilde gelişeceğini değerlendirilmediğini savunan mazeret yöntemi; krize sebep olan olayların kurumun iradesi dışında gerçekleştiğini savunan istem dışı gerçekleşme yöntemi; krizin görüldüğü kadar önemli olmadığı, sonuçlarının sanılanın aksine kolaylıkla üstesinden gelinebilecek durumlar olduğunu savunan meşrulaştırma yöntemi gibi üç farklı yöntem bulunmaktadır.

Anlaşma stratejilerinde, kurum krizden etkilenen taraflara maddi ve manevi tazminat ödeyerek; sorumluluğu kabullenip taraflardan özür dileyerek ve meydana gelen krizin yeniden yaşanmaması için gerekli tedbirlerin alındığını beyan eden düzeltme yöntemini seçerek kurumu en az zararla bu durumdan kurtarmak amaçlanır.

Sağlamlaştırma stratejilerinde, kurum hakkında daha önceki dönemleri kapsayan çalışmalar ve kurumun hem normal dönemde hem de kriz dönemindeki başarıları belirtilerek kurumun itibarı düzeltilmeye çalışılır. Ayrıca kurum tarafından özellikle kriz döneminin atlatılmasına katkı sağlayan çevreler, paydaşlar ve örgüt içi çalışanlar ile ilgili bilgilendirme yapılarak minnet bildirilir (Coombs, 2007).

1.3.4. Kurumsal Yenilenme Teorisi

Bu teoride krizlerin kurumların doğal yaşan süreci içerisinde normal bir durum olduğu, kurumların gelişmesi içi katkı sağladığı, her krizin aslında bir fırsata dönüştürölmesi muhtemel avantajı da barındırdığı gibi hususlar ana fikri oluşturur. Öğrenmeye açık olan örgütler kurumsal yenileme teorisinden azami faydayı elde edebilirler (Özgen, 2024).

Ulmer ve Ark. (2009)'a göre krizler kurumların hedeflerine ulaşmada var olan tehditlerle mücadele etmek ve krizleri fırsata çevirmek için uygun zamanlardır. Tehditler, krizi algılamak ve onun yapısını belirlemek için önemli unsurlardır. İmaj ve itibar krizlerle mücadelede bir araç değildir. Ancak bu unsurların kriz sonrası kurumun geleceği için çok önemli unsurlar olduğu da aşıkârdır. Kurumsal yenilenme teorisinin fırsatları yakalama, oryaya çıkmasını sağlama ve kurumun gelişimine katkısı gibi durumları barındırdığı söylenebilir. Bu teoremin dört bileşeni aşağıdaki gibidir;

- Kurumsal öğrenme
- Etik iletişim
- Geçmişe yönelik vizyon karşısında geleceğe yönelik vizyon
- Etkili kurumsal retorik

Kurumsal öğrenme; bir durumun kendini yenileyebilmesi için öğrenen bir kurum olması gerektiğini savunur. Krizler ile

kurumun zayıf yönleri ortaya çıkar ve kurum bu eksik ve aksak taraflarını düzelttiği takdirde eskisinden daha iyi bir pozisyondan faaliyetlerine devam eder (Seeger, 2010). Bunun için öncelikle kurum içerisinde kriz nedenlerini ortaya koyacak ve alınması gereken tedbirleri, kurumun eksik taraflarını tespit edecek bir birimin kurulmasında fayda vardır. Objektif yapılan değerlendirmeler kurumun yenilenme sürecinin etkin olmasına katkı sağlayacaktır (Sellnow ve Seeger, 2013);

Etik iletişim; krizin her aşamasında uygulanması gereken bir unsurdur. Bununla birlikte kurumların krizlere hazırlıklı olması arasında doğru orantı bulunmaktadır. Hazırlıksız ve etik değerleri hiçe sayan bir kurum karşılaştacağı olumsuz durumlara karşı tedbirsiz kalır. Kurumların başarılı mücadele stratejilerinin altında dürüst, etik, tutarlı ve şeffaf bir iletişim yatmaktadır (Özgen, 2024).

Geçmişe yönelik vizyon karşısında geleceğe yönelik vizyon; kurumların geçmişe nazaran geleceğe yönelik bir strateji izlemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kurumlar imaj ve itibarlarını ön planda tutarlarsa geçmişte kalırlar ve gelecekteki kriz ve faaliyetlerinde başarısız olma ihtimalleri vardır. Yenileyici düzenlemeler geçmişe odaklanmadan, geleceği hedefleyen yöntemler geliştirmek zorundadır (Ulmer, 2020).

Etkili kurumsal retorik; kurumların yönetici ve liderleri yenileme terimini sık sık kullanmalı ve bunun iyi bir iletişim

stratejisi olduğunu bilmelidir. Liderlerin hem krizin atlatılmasında hem de yenilenme sürecinde yetki ve sorumlulukları büyüktür. Vizyon sahibi liderler krizlerden yenilenmiş ve eskisinden daha güçlü bir kurum çıkartmayı başarır (Sellnow ve Seeger, 2013).

2. Risk Yönetimi

Risk ve belirsizlik kavramları, modern karar verme süreçlerinin temellerini oluşturan kritik unsurlardır. Risk, belirli bir olayın meydana gelme olasılığının bilinmesi durumunda, bu olayın sonuçlarının potansiyel etkileri üzerinde bir değerlendirme yapılmasına olanak tanır. Bu bağlamda, riskin belirlenmesi, olasılıkların hesaplanabilmesiyle mümkün hale gelir. Örneğin, finansal piyasalarda yatırımların geri dönüş riskleri, analitik ve istatistiksel yöntemler aracılığıyla ölçülebilir. Dolayısıyla, risk yönetimi, belirsizlikleri azaltmaya yönelik çeşitli stratejileri içeren bir dizi yöntem ve teknik ile tanımlanır (Müller ve Judgey, 2012).

Bunun yanı sıra, belirsizlik, gelecekteki olayların olasılıklarının ve sonuçlarının bilinmemesi durumunu ifade eder. Çoğunlukla, belirsizlik, geçmiş verilere dayanamadığımız veya öngörülmesi güç olan senaryolar sonucunda ortaya çıkar. Politik değişiklikler, doğal afetler veya ekonomik dalgalanmalar gibi faktörler, belirsizlik yaratmakta ve bu tür olayların olasılıklarının tahmin edilmesini zorlaştırmaktadır. Bu noktada, belirsizliklerin yönetimi, öngörülebilir risklerin yanı sıra öngörülemeyen risklerin

de ayrımını yapmayı gerektirir. Belirsizlikle başa çıkma stratejileri arasında senaryo analizi, risk simülasyonları ve stratejik planlama gibi araçlar bulunmaktadır (Fıkırhoca, 2003).

Risk ve belirsizlik kavramlarını etkili bir şekilde yönetmek, özellikle işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı elde etmesi açısından hayati önem taşır. Günümüz iş dünyası, karmaşık ve hızlı değişen bir ortam sunmakta; bu da yöneticilerin karşılaştığı belirsizlikleri artırmakta ve alınacak risklerin çeşitliliğini çoğaltmaktadır. Bu nedenle hem risk hem de belirsizlikle başa çıkabilmek için organizasyonların etkili stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Eğitim programları, simülasyonlar ve interaktif atölye çalışmaları, yöneticilerin bu kavramları daha iyi anlamalarına yardımcı olmakta ve karar verme süreçlerini güçlendirmektedir (TÜSİAD, 2008).

2.1. Risk Yönetim Süreci

Risk yönetim süreci genellikle beş ana aşamadan oluşur (Aven, 2015):

- Risk tanımlama,
- Risk analizi,
- Risk değerlendirme,
- Risk işleme,
- Risk izleme.

Bu sürecin ilk aşamasında, organizasyonlar karşılaşabilecekleri riskleri ve tehditleri tanımlar. Bu tanımlama süreci hem içsel hem de dışsal faktörlerin gözden geçirilmesini içerir. İkinci aşamada, risklerin olasılıkları ve potansiyel etkileri analiz edilerek çeşitli senaryolar değerlendirilir. Bu aşama, her bir riskin organizasyon üzerindeki olası sonuçlarını anlamak için kritik öneme sahiptir (Hopkin, 2018). Üçüncü aşama, belirlenen risklerin önceliklendirilmesini içerir; bu aşamada organizasyon, hangi risklerin daha dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerektiğini belirler. Dördüncü aşamada ise, kabul edilemez riskler için stratejiler geliştirilir ve uygulanır; bu stratejiler arasında riskin azaltılması, transfer edilmesi, kabul edilmesi veya ortadan kaldırılması yer alır. İşlem tamamlandığında, son aşamada risklerin sürekli olarak izlenmesi ve gözden geçirilmesi sağlanır. Bu döngü, organizasyonların değişen koşullara ve yeni tehditlere karşı proaktif bir şekilde yanıt vermelerini mümkün kılar, böylece etkili bir risk yönetimi gerçekleştirir (ISO 31000).

3. Kriz, Stratejik İletişim ve Risk Yönetimi İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Vaka Analizi: 6 Şubat Depremi

6 Şubat 2023 tarihinde meydana gelen Kahramanmaraş merkezli ve 11 ili etkileyen depremler, Türkiye için ciddi bir afet durumu oluşturmuştur. Bu süreçte kurumlar, çeşitli görevler üstlenerek afet yönetiminde önemli bir rol oynamıştır.

Bu alışma, acil durum ve afet yönetimi konusundaki stratejilerin etkisini vurgulayarak, gelecekteki krizlerde daha etkili yanıt verme yeteneklerinin geliştirilmesine katkıda bulunabilir. Kriz anlarında hızlı ve etkili iletişim, halkın güveni ve destek kazanımı için öneme sahiptir. Stratejik iletişimin kriz zamanlarında nasıl kullanılabileceğine dair örnekler sunarak, iletişim uzmanları ve kamu geometri alanında çalışan profesyoneller için değerli bir kaynak oluşturabilir. Risk yönetiminde etkili stratejilerin önemini ortaya koyarak, politika yapıcıların ve kamu kurumlarının önceden plan yapmalarına yardımcı olabilir.

Risklerin azaltılması ve kriz anlarında müdahale stratejilerinin geliştirilmesi açısından yol gösterici olabilir. Bu, halkın güvenliği ile ilgili konulardaki etkili iletişimin önemini ortaya koyar. Araştırma, kriz iletişimi ve risk yönetimi alanındaki literatüre katkı sağlayarak, bu konulardaki bilimsel çalışmaların genişlemesine yardımcı olabilir. Vaka analizi yöntemi, akademik alanlarda değerli bir yöntem olarak öne çıkabilir. Çalışma, kriz yönetimi ve stratejik iletişim eğitimlerinde kullanılabilecek bir araç olarak işlev görebilir. Araştırmacılar, gerçek bir afet durumundan elde edilen dersler üzerinden öğrenim sağlayabilir. Sonuç olarak, bu çalışma hem teorik hem de pratik açıdan kriz yönetimi, iletişim stratejileri ve risk yönetimi alanında önemli kazanımlar sağlayabilir.

4. Sonuç ve Değerlendirme

Çalışma, 6 Şubat 2023 tarihinde meydana gelen ve 11 İl’de etkili olan depremin ardından çeşitli kurumların hızlı ve etkili müdahale kabiliyetini ortaya koymuştur. Kurumların arama-kurtarma, sağlık hizmetleri ve lojistik destek gibi kritik alanlardaki etkinliği, kriz yönetiminde sağlanan koordinasyonun önemini gözler önüne sermektedir. Yapılan analiz, uygulanan iletişim stratejilerinin kriz anında büyük bir rol oynadığını göstermektedir. Medya ile etkin iletişim, halkın yanlış bilgilendirilmesinin önlenmesi ve güven duygusunun artırılması açısından kritik önemi bulunmaktadır. Araştırma sonucunda, kurumların hızlı hareket etmesi, koordine kabiliyeti ve şeffaf iletişim politikasıyla afet sonrası toparlanma ve toplum güveninin tesisinde önemli bir sorumluluk üstlendiği ortaya çıkmıştır. Sosyal medya ve diğer iletişim araçları aracılığıyla yapılan düzenli bilgilendirmeler, halkın paniğini azaltmak ve güvenini pekiştirmek açısından büyük değer taşımıştır. Ayrıca, kurumlar arası sağlanan etkin iş birliği, afet yönetiminin koordinasyonunu güçlendirmiş ve müdahale sürecinde başarıyı artırmıştır. Bu süreç, krizlere karşı hazırlıklı olmanın, doğru iletişim ve koordinasyonun, toplumun direncini artıran en önemli unsurlar olduğunu bir kez daha göstermiştir. Başarılı bir kriz yönetimi, toplumların afetlere karşı dayanıklılığını artırırken, güven ve istikrarın sağlanmasında temel rol oynar. Kurumların krize yanıt verme sürecinde halkın algısının

genel olarak olumlu yönde değiştiği gözlemlenmiştir. Ancak bazı iletişim boşlukları ve geciken bilgiler, zaman zaman güvensizliğe yol açmıştır. Bu durum, kamuoyunun güvenini artırmak için iletişim stratejilerinin sürekli olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Risk yönetiminde öne çıkan stratejiler kapsamında, kurumların kriz esnasında uyguladığı risk yönetimi stratejileri, etkili bir öncülük ve hızlı karar verme süreçleriyle birleştiğinde daha başarılı sonuçlar doğurmuştur. Eğitim, hazırlık ve tatbikatların önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Devlet kurumlarının, STK'lar ve yerel yönetimlerle sağladığı iş birliği, kriz yönetiminde önemli bir etken olarak bulgular arasındadır. Koordinasyon eksikliklerinin giderilmesi için daha iyi bir iletişim altyapısının oluşturulması önerilmektedir. Ayrıca, yapılan eğitimler ve tatbikatlar sayesinde, personelin kriz anında müdahale kabiliyeti güçlendirilmiş ve geleneksel risklerin önceden tespit edilip önlenmesine yönelik çalışmalar gelişmiştir. Bu bütüncül yaklaşım, afetlerin olumsuz etkilerini azaltmak ve toplumun afetlere karşı dayanıklılığını artırmak için temel bir model oluşturmaktadır. Etkin kriz ve risk yönetiminin, afet sonrası iyileşme ve toplumsal güvenin tesisinde vazgeçilmez olduğu bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Elde edilen veriler, kriz zamanlarında iletişim ve risk yönetimi alanında daha etkili stratejilerin geliştirilmesi için çeşitli

öneriler sunmaktadır. Stratejik iletişim planlarının düzenli olarak gözden geçirilmesi, kriz senaryolarının simülasyonları ve halk eğitim programlarının artırılması, gelecekteki kriz durumlarında daha hazırlıklı olabilmek için önemli adımlar olarak önerilmektedir. Bu deneyimler, kriz iletişimi ve risk yönetimi alanında yapılacak stratejik planlamaların ve eğitimlerin, toplumda güven esasına dayanan sürdürülebilir iletişim ortamları oluşturulması açısından temel bir gereklilik olduğunu bir kez daha ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, afet yönetiminde çok kurumlu iş birliği ve sürekli eğitim-tatbikatların önemi, geniş kapsamlı planlamalar ve doğru analizlerle güçlendirilmelidir.

Genel olarak, bu çalışma, 6 Şubat depreminin ardından kriz yönetimi ve stratejik iletişim uygulamalarını derinlemesine değerlendirme fırsatı sunmuştur. Çalışmanın sağladığı iç görüler, benzer krizlerde daha etkili müdahale ve iletişim stratejilerinin geliştirilmesi için önemli bir kaynak teşkil etmektedir. İleriye dönük öneriler hem kurumlar hem de diğer ilgili kuruluşlar için kriz yönetimi uygulamalarını geliştirmek adına dikkate alınmalıdır.

Kurumların, 6 Şubat depremleri sonrasında gerçekleştirdiği hızlı müdahale ve stratejik iletişim çalışmaları ile kriz yönetiminde önemli bir örnek teşkil etmiştir. Halkla etkili bir iletişim kurmak, toplumda güven duygusunu pekiştirmiş ve arama-kurtarma çalışmalarının etkinliğini artırmıştır. Bu süreçte elde edilen

deneyimler, gelecekteki olası kriz durumlarında uygulanacak stratejilerin geliştirilmesi açısından değerlidir.

Kaynakça

Ulmer, R. R. et al. (2020). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*.

Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2010). *Kriz yönetimi, halkla ilişkiler açısından bir değerlendirme*, İstanbul: İletişim Yayınları, 2010.

Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (8).

Can, H. (2003). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.

Karacan, H. K. (2001). *Depremlerde kriz yönetimi ve bir model teklifi*. (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi)

Fink, S. (2010). *Crisis management: Planning for the inevitable*, Backinprint.com Edition.

Çalışkan Özgen, Z. (2024). *Kahramanmaraş merkezli depremlerde kriz iletişim stratejileri*. (Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi).

Klan, G. (2003). Crisis leadership: How military lessons and corporate experiences can help leaders find opportunity in times of Greensboro USA: *Center for Creative Leadership*,

Chen, Y., ve Liu, H. (2020). Crisis communication in the era of social media: A case study of effective strategies. *Journal of Public Relations Research*, 32(3-4).

Mitroff, I. I., ve Mitroff, M. J. (2022). The importance of values and vision in crisis management. *Journal of Business Strategy*, 43(1),

Ruck, K., ve Welch, M. (2021). Employee voice, organizational commitment and crisis management: A study of leading organizations in crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(2).

Weick, Karl E. ve Kathleen M. Sutcliffe. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass,

Mitroff Ian I. ve Anagnos Gus. (2000). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*, Amacom, New York,

Okay, A., ve Okay, A. (2007). *Halkla ilişkiler kavram strateji ve uygulamaları*. Der Yayınları.

Littlejohn, R. F. (1983). *Crisis management: A team approach*. New York: AMA.

Coombs, W. Timothy. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. SAGE Publications, 2007.

Burnett, J. (1998). *A data-driven approach to crisis management*. Crisis Management: A Strategic Guide for Managers.

Coombs, W. T., ve Holladay, S. J. (2010). *The handbook of crisis communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Banks, K. F. (2011). *Crisis communications: A casebook approach*. Routledge.

Çınarlı, İ. (2016). *Kriz iletişimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Stephen W. Littlejohn. (2017). *Theories of human communication*, Waveland Press, 2017.

Hearit, K. M. (1996). The use of counter-attack in apologetic public relations crises: The case of general motors vs. dateline NBC, *Public Relations Review*, 22 (3).

William L. Benoit. (2000). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*, State University of New York Press.

Masaviru, M. (2016). Image restoration: From theory to practice - the case of manny pacquiao and Nike company”, *New Media and Mass Communication*. (52).

Seeger, M. W. Et al. (2010). Expanding the parameters of crisis communication: From chaos to renewal. *The SAGE Handbook of Public Relations*.

Sellnow, T. L. ve Seeger, M. W. (2013). Theorizing crisis communication, *International Journal of Communication*, 4(8).

Müller, R., ve Jugdev, K. (2012). *Risk management in projects. in the wiley guide to project control*, Wiley.

Fıkırkoca, M. (2003). *Bütünsel risk yönetimi*, Pozitif Matbaacılık, Ankara.

TÜSİAD Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (Yayın No. TÜSİAD-T/2008-02/452).

Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management, *Institute of Risk Management*.

Aven, T. (2015). *Risk analysis: Assessing uncertainties beyond expected values and probabilities*. Wiley., 2015.

ISO 31000:2018. Risk Management – Guidelines.
International Organization for Standardization.

BÖLÜM 7

PANOPTİKON'DAN SÜPERPANOPTİKON'A: GÖZETİMİN DİJİTALLEŞMESİ

Benan YÜCEBALKAN¹

GİRİŞ

Gözetim, insanlık tarihi boyunca bir güç ve iktidar aracı olmuştur. İktidar sahipleri, çeşitli araç ve yöntemlerle kitleler üzerinde kontrol ve gözetim kurma çabası içine girmiştir. Geçtiğimiz yüzyılın ikinci yarısı boyunca, yalnızca gözetim teknolojilerinin türü ve sayısı değil, aynı zamanda gözetim altında tutulan kişi ve mekânların türü ve kapsamı da kademeli olarak artmıştır. Bu durum, “gözetim çalışmaları” adı verilen bir akademik disiplinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu disiplin, toplumdaki geçmiş, mevcut ve yakın gelecekteki gözetimin hem teorik hem de ampirik açıklamalarını kapsayan çok disiplinli bir alandır.

Günümüz koşullarında gözetim, hem gözetim teknolojilerinin türünde ve sayısında yaşanan artış hem de gözetime yönelik farkındalığın artması nedeniyle güncel bir konudur. Artık gözetim, değişen ve gelişen teknoloji ve uzantısındaki dijitalleşme

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Orcid: 0000-0003-0333-1115

ile kurumsal bir nitelik kazanarak küreselleşmiş ve sistematik bir özellik kazanmıştır. Yaklaşık 1960’lardan bu yana bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) getirdiği radikal teknolojik değişimler nedeniyle gözetim hem anlam hem de içerik olarak yayılmakta ve çok çeşitli disiplinlerden kuramsallaştırılmaktadır.

Günümüzde gözetim terimiyle ilgili ilk çağrışımlar, kamusal (ve giderek artan bir şekilde özel) alanlarda her yerde bulunan elektronik gözler; şehir merkezlerine ve diğer alanlara (havaalanları, otoyollar, iş yerleri) yerleştirilen CCTV (Kapalı Devre Televizyon) kameralardır. Dijital teknolojiler ve güç arasındaki birliğin son örneği ise, Çin’deki Sosyal Kredi Sistemi (SCS) adı altındaki sosyal deneydir. Bu deneyde Çin hükümeti, 1,3 milyar vatandaşının davranışlarını “büyük veri analizi” ve “sosyal puanlama algoritmaları” kullanarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu sistem kapsamında her yetişkin Çin vatandaşına başlangıçta belirli bir miktarda “sosyal kredi puanı” atanacak, bu puanlar davranışa bağlı olarak artacak veya azalacaktır. Devlet kurumlarından, işverenlerden, kamu hizmeti sağlayıcılarından, elektronik cihazlardan, CCTV kameralarından vb. parçalı bilgiler tek bir veri tabanında toplanacak ve devlet tarafından belirlenen kurallara göre birleşik bir sosyal güven endeksine dönüştürülecektir. Hükümetin amacı bu endeksi karmaşık bir ödül ve ceza sistemiyle ilişkilendirmek ve bunu bireyleri ve tüm toplumu kontrol etme aracı olarak kullanmaktır.

Günümüz iş yaşamı incelendiğinde ise, herhangi bir kuruluşun zaman ve mekânda nerede olduğunu belirlemenin zor olduğu, artık birçok kuruluşun “sınırlarının olmadığı” söylenebilir. Özellikle bilgiye dayalı işler düzenli olarak geleneksel bir ofis binasının dört duvarının ötesinde gerçekleşmekte ve “standart dışı” çalışanlar; yarı zamanlı çalışma, evden çalışma veya yolda çalışma gibi zamansal ve mekânsal esneklik sunan düzenlemelerden yararlanmaktadır. Geleneksel örgütsel parametrelerin bu şekilde

bulanıklaşması sonucunda, teknoloji çalışanların her yerden ve her zaman bağlantı kurmasına, iletişim kurmasına ve iş birliği yapmasına olanak tanır hale gelmektedir. Ağ tabanlı çalışma ortamlarında, artık “ofiste olma” kavramının anlamsızlaştığı ileri sürülmektedir. Mekânsal sınırları ve bununla bağlantılı olarak işyerlerindeki varlık ve görünürlük kavramlarını yeniden yapılandıran bu dönüşümler, kuruluşlarda teknolojik olarak desteklenen disiplinler dinamiklerin temel bir kavramı olan Panoptikon’a yönelik artan eleştirileri beslemektedir.

Panoptikon metaforu uzun zamandır “BİT tabanlı sosyal kontrolün arketipi” olarak kabul edilmektedir. Kavramsal olarak Foucault tarafından geliştirilen ve Bentham’ın verimli bir hapishane tasarımına dayanan Panoptikon, çalışanların uzaktan bile olsa ayrıntılı bir şekilde gözlemlenmesine ve izlenmesine olanak tanıyan bilgi teknolojileri destekli yönetim uygulamalarının eleştirisi için güçlü bir ilham kaynağı olmuştur.

Bu olgulardan hareketle çalışmanın amacı; “Post-panoptikon” olarak da nitelendirilen Panoptikon sonrası “dijital gözetim” kavramını değerlendirmek, tarihin seyrinde iktidarların bireyler üzerinde baskıcı bir tavırla gerçekleştirdiği gözetimin günümüzde artık dijitalleşme ile bireyler tarafından nasıl bizzat ve gönüllü olarak yapıldığını ortaya koymaktır. Literatürde Bentham ve Foucault ile anılan Panoptikon’un temelinde, geniş kitleleri kontrol edebilme düşüncesi yer almaktadır. Görünmeden gözetleme ilkesine dayanan ve Bentham’ın otorite odaklı olarak tasarladığı bu yapı Foucault tarafından bir metafor olarak kullanılmış, dönemin değişen iktidar anlayışı Panoptikon ile temellendirilerek modern iktidarın görünmezliği vurgulanmıştır. Bir hapishane tasarımından yola çıkan Panoptikon’daki gözetim günümüzde sanal ve veri odaklı bir yapıya evrilmiştir. Dijital iletişim teknolojileri yerinden ve yukarıdan gözetim anlayışını değiştirmiş; şeffaf toplum, eşit gözetim, alttan gözetim, her yerden gözetim kavramlarıyla birlikte

ve Panoptikon modeli uzantısında Katoptikon, Sinoptikon, Omniptikon, Süperpanoptikon olarak adlandırılan tasarımların doğmasına yol açmıştır.

1. PANOPTİKON

Panoptikon kelimesi antik Yunanca kökenlidir. Antik Yunancada “pan (πᾶν)” bütün, “optikon” (ὀπτικόν) ise gözlemlemek anlamındadır. XVIII. yüzyılda İngiliz düşünür Jeremy Bentham tarafından bu iki unsur birleştirilerek, “bütünü gözetlemek” anlamına gelen “Panopticon” kelimesi türetilmiştir. Bentham’ın yaptığı, antik Yunanca köklerden modern bir terim üretmektir; yâni kelime birebir antik Yunancada yoktur, neoklasik bir türetmedir.

Mitolojik olarak ise kavramın, aynı anda birçok şeyi görebilen ve bazen dört gözlü, bazen de vücudunun tamamı gözlerle kaplı olarak tasvir edilen “Argus Panoptes” adlı karakterden esinlenerek ortaya çıktığı düşünülmektedir. Panoptes’in en belirgin özelliği, fark edilmeden görebilme yeteneğidir (Kaygısız, 2017).

1.1. Jeremy Bentham’ın Tasarımı Olarak Panoptikon

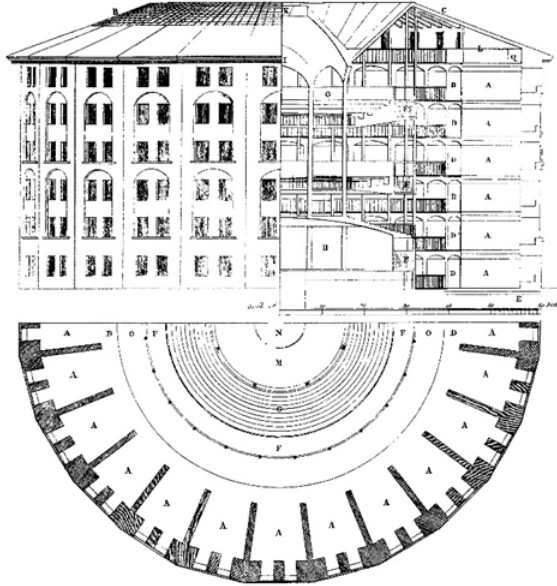
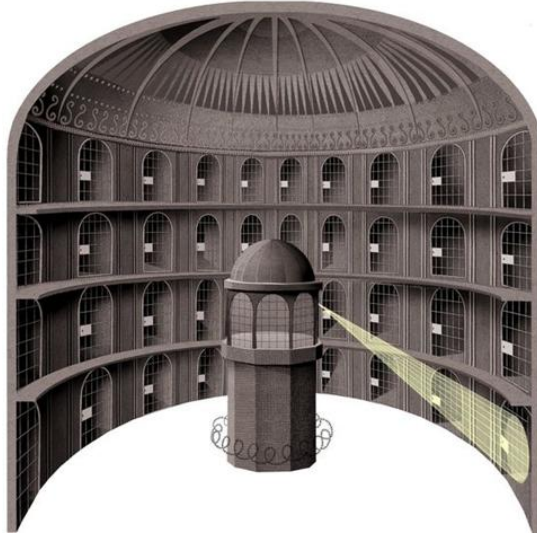
Panoptikon ya da gözetim evi -merkezi bir gözetleme kulesi etrafında birçok hücreden oluşan, bir gardiyanın birçok mahkûmu aynı anda denetleyebildiği dairesel yapı-, gerçekte kardeşi Samuel’in düşüncesi olmasına rağmen, Jeremy Bentham’ın adıyla bilinmekte ve anılmaktadır. Aslında Panoptikon kavramının kökeni Rusya’nın Cricheff kentine uzanır. 1780’de Jeremy Bentham’ın kardeşi Samuel, Büyük Katherina’nın gözdesi olan Prens Potemkin için birkaç yıl çalışmak üzere Rusya’ya gider ve 1784’te gemi inşa mühendisi olarak çalışmak amacıyla Potemkin’in Cricheff’deki malikânesine yerleşir. Malikânenin temel işlevi Karadeniz’deki donanmaya destek olmaktır, ama tersane ile ilintili imalathanelere ek olarak Cricheff’de cam, çelik, damıtılmış içki, bira imalatları ve

dericilik gibi birçok başka endüstriler de bulunmaktadır. Samuel Bentham yetkili birkaç yardımcısıyla birlikte, çok sayıda Rus köylüsünün çalıştığı malikânenin sorumluluğunu üzerine alır ve merkezi denetim ilkesine dayanan, böylelikle çok sayıda işçinin denetim altında tutulmasını sağlayan Panoptikon’u tasarlar. 1786’da Jeremy Bentham Cricheff’e bir ziyaret gerçekleştirir ve Panoptikon’un büyüüne kapılır; özellikle Middlesex’de yeni bir ıslahevi planlandığına dair basında yer alan haberlerden de etkilenerek bu gözetim evinin bir hapisane gibi iş görebileceğini de fark eder (Pease-Watkin, 2019).

Bentham’ın panoptikonu şu mantığa dayanır: Dairesel bir yapı. Mahkûmlar, dış çemberde dizili hücrelerinde, gardiyanlar her hücreyi en iyi şekilde görebilen merkezdeki gözetleme kulesinde. Storlarla ve diğer tertibatla, gardiyanlar mahkûmların göremeyeceği şekilde gizlenir. Böylelikle bir çeşit heryerdelik hissi yaratılır; gardiyanlar oturdukları yeri biraz değiştirerek ya da hiç değiştirmeden tüm yapıyı gözetleyebilir. Kuledeki gardiyan görünmez olduğundan, hücredeki mahkûm her an izlenebileceğini zannetmek zorundadır. Gardiyanın gerçekten orada olup olmaması önemli değildir; belirsizlik, mahkûmu kendi kendini disipline etmeye zorlar. Mahkûm, her an izleniyor olabileceği duygusuyla davranışlarını kendiliğinden düzenler.

Panoptikon, Jeremy Bentham’a göre gözetim altında tutulacak her tür insanın bulunduğu her türlü kuruma uygulanabilen yeni bir yapı tasarımı ilkesidir. Kendisi, Aralık 1786’da “gözetim evi olarak adlandırılan, yeni tasarlanmış bir bina modelinin planları ve kullanımı”na ilişkin yazdığı bir dizi mektubu Londra’da yaşayan babası Jeremiah Bentham’a ve arkadaşı George Wilson’a gönderir. Bu mektuplarda gözetleme ilkesinin uygulanabileceği kurumların hapisaneler, ıslahevleri, fabrikalar, akıl hastaneleri, hastaneler ve okullar olabileceğini ifade etmiştir (Bentham, J., 2019).

Şekil 1: Panoptikon



Kaynak: Panoptikon, Wikipedia.

Samuel Benhtam, 1806 yılında Panoptikon'un Rusya'da inşa edilmesinden sorumludur ve ülkeyi terk etmeden önce binanın temellerinin “sadece küçük bir kısmının inşa edildiğini” görür. Jeremy Bentham ise bu yapıyı hiç görmemiştir ancak projenin büyük bölümü, tasarlanan ve sunulan detay zenginliğiyle, Bentham'ın kendine özgü zekâsının ürünüdür (Pease-Watkin, C., 2019).

Bentham'ın tasarımının temelini oluşturan felsefe “geniş kitleleri kontrol altına alma”, ana tema “otorite”, ilke “görünmeden gözetleme”, iklim “belirsizlik”tir. Mektuplarında yapının nezaret altında tutma, hapis, tecrit, zorla çalıştırma, eğitim gibi pek çok amaçla kullanılabileceğinden bahsetmektedir. “Görünmeden gözetleme” ilkesinin temel gerekçesi ise, gözetleyici orada olmasa ve hatta orada olup gözetlemiyor olsa dahi, kişiye gözetlendiği hissinin dayatılarak, kendini sürekli olarak var olan otoritenin istediği şekilde kontrol etmesidir. Bu şekilde iktidar istediği otoriteyi sürekli kılar.

Sonuç olarak Panoptikon'un, görünürlük ile belirsizliğin bir arada kullanıldığı, bireyin kendi davranışını kendisinin kontrol etmesini sağlayan bir gözetim ve iktidar modeli olduğu tanımlanabilir. Bu modelin toplumsal kontroldeki rolü, Fransız filozof Michel Foucault tarafından “gözetim toplumu” kavramı ile açıklanmaktadır. Foucault'ya göre modern toplum, Panoptikon modelinin temel özelliklerini taşıyan bir gözetim toplumuna dönüşmüştür. Bireylerin davranışlarını kontrol altına alan modern toplumun disiplin mekanizmalarının metaforu Panoptikon'dur.

1.2. Michel Foucault'un Panoptikon Analizi

Michel Foucault, 1975 yılında yayımlanan *Surveiller et punir: Naissance de la prison* (Hapishanenin Doğuşu) adlı kitabında Panoptikon metaforuna dayanarak gözetim kavramını derinlemesine analiz etmiştir (Foucault, 2013):

Feodal tipteki bir toplumda siyasi iktidar esas olarak yoksulların senyöre ve zaten zengin insanlara vergi ödediği, aynı zamanda onlar için askerlik hizmeti yaptığı bir iktidardır. Fakat kişilerin ne yaptığıyla hiç ilgilenilmiyordu, siyasi iktidar buna, sonuç itibarıyla, ilgisizdi. Bir senyörün gözünde var olan şey, toprak, köyü, köyünde oturanlardı, ailelerdi, fakat bireyler, somut olarak, iktidarın gözüne gözükmüyordu. Bir an geldi ki, herkesin iktidarın gözü tarafından fiilen algılanması gerekli oldu, kapitalist türde bir toplum olsun istendi, yani mümkün olduğunda yaygınlaştırılmış, mümkün olduğunca verimli bir üretimle birlikte; iş bölümünde kimilerinin şu işi, kimilerinin bu işi yapmasına ihtiyaç olduğunda, halkın direniş hareketlerinin, ataletin ya da isyanın, doğmakta olan tüm bu kapitalist düzeni altüst etmesinden korkulduğunda, o zaman, her bireyin somut ve keskin gözetlenmesi gerekli oldu...

Foucault, analizinde Panoptikon’u neden “iktidar” metaforu olarak kullandığını yukarıdaki şekilde açıklamaktadır. Anlatmak istediği, XX. yüzyılda ortaya çıkan dünya siyasi sistemlerinde, para merkeziliğin yanında artık iktidarların halk odaklılığının yerine, halkın iktidar odaklılığının yerleştirilmesidir (Özdel, 2012). Ayrıca metafora göre kimin ne zaman gözetlendiğinin bilinmediği bu sistem, gözetimi daha etkili bir şekilde uygulayarak kapitalizmin gerektirdiği “disiplin” sağlama işlevini de başarıyla yerine getirmektedir

Panoptikon ilk bakışta bir güç ve denetim aygıtı olarak görünmekle birlikte nihai hedefleri gücün ötesinde, sistemin yararlı çıktısının maksimizasyonunda yatmaktadır. Foucault bunu “toplumsal güçleri yoğunlaştırma, üretkenliği artırma, ekonomik rasyonaliteyi geliştirme, eğitimi yaygınlaştırma ve kamu ahlakını yükseltme” yönünde işleyen bütüncül bir mekanizma olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu bağlamda en etkili çıktı, en yoğun kontrolü gerektirir. Bu nedenle, Panoptikon’un temel karşıtı gizlilik değil, bilginin dolaşımını sınırlayan her türlü görünmezlik alanıdır. Özneler hakkında ne kadar çok şey bilinirse, en iyi kuralları

belirleme kapasitesi de o kadar artar. Panoptikon, hedeflerine ulaşmak için tüm toplumsal bedenle eşdeğer olmalı ve onu “bir algı alanı” haline dönüştürmelidir.

Foucault’ya göre, Panoptikon modeli denetim altında olan insanların içsel bir otokontrol mekanizması geliştirmesine neden olur. Yapı, bireyleri sürekli gözlem altında tutarak onların davranışlarını standartlaştırır ve homojenleştirir. Bu durum, bireylerin özgün özelliklerinden uzaklaşmalarına ve toplumsal normlara göre şekillenen birer nesneye dönüşmelerine neden olur. Nitekim Bentham’ın “görünmeden gözetleme” ilkesine göre tasarladığı Panoptikon modelinde esas olan, mahkûmların kendilerini sürekli gözetim altında hissetmeleridir. Mahkûmların gerçekten ne zaman gözetlendiklerinden emin olamamaları ise onların kendi kendilerini kontrol etmelerini (otokontrol ya da özdenetim) ve böylece “kendi kendilerinin gardiyanları” olmalarını sağlayacaktır. Hapishaneler müfettişlerin yanı sıra halkın ziyaretine de açık olmalıdır. Böylelikle gözetleyenler de gözetim altına alınmış olacaktır.

Sonuç olarak mimari bir model olarak başlayan Panopticon, Foucault ile “iktidar, disiplin, içselleştirilmiş gözetim, modern toplumda özdenetim” kavramlarının merkezine yerleşmiştir ve modern toplumun nasıl işlediğini anlatan bir iktidar tekniğidir. Gözetim sürekli, fakat görünmezdir. Artık cezalandırmak yerine “disipline etmek” esastır. İnsanlar dış baskıyla değil, kendi içselleştirdikleri normlarla uyum gösterir. İktidarın etkisi merkezî değildir; topluma yayılmıştır, mikro düzeyde işler. Panoptizm yâni sürekli gözetim ve davranışların içsel denetimiyle insan, izleniyor olabileceğini bildiği için kendi kendinin polisi hâline gelir.

1.3. Gilles Deleuze’un Panoptikon Analizi

Gilles Deleuze, günümüzde Foucaultcu kurumların ve disiplin yöntemlerinin artık var olmadığını veya en azından başka

gözetim ve iktidar uygulama biçimlerine kaydığını gözlemlediğini ifade ederek; kısmen Guattari ile işbirliği içinde, Foucault tarafından bir ölçüde tanımlanan disiplin toplumlarından kontrol toplumlarına doğru olan değişime dikkat çekmektedir (Deleuze ve Guattari, 1987; Deleuze, 1992).

Deleuze’e göre; Foucault “disiplin” toplumlarını XVIII. ve XIX. yüzyıla yerleştirmişti. Bu toplumlar doruk noktalarına XX. yüzyılın başlarında varmışlardı ve geniş-yaygın kapatıp-kuşatma mekânları düzenlemeleriyle ayırt edilmekteydiler. Birey hiç durmadan, her biri kendi yasalarına sahip olan bir kuşatma mekânından öbürüne geçmekteydi; önce aile, sonra okul (artık ailede değilsin), ardından kışla (artık okulda değilsin), en sonunda da fabrika, ara sıra hastane, olasılıkla hapisane, yâni kapatılmış-kuşatılmış çevre örnekleri (Deleuze, 2001).

Deleuze’ün (2001) belirttiği gibi “disiplin toplumu” da geçicidir ve çağımızda yerini “kontrol toplumu”na bırakmaktadır. Ancak bu durum kapitalizmin dönüşüm aşamalarıyla ilgili bir süreçtir:

Her toplum tipiyle bir makine kolayca eşleşebilir. Eski hükümrانlık toplumları basit makineler kullanıyorlardı; kaldıraçlar, bocurgatlar, saatler... Yakın zamanların disiplin toplumları enerjiyle çalışan makinelerle donandılar. Denetim toplumlarıysa üçüncü türden makinelerle işliyorlar; bilgisayarlarla -tikanma türünden edilgin, korsanlık ya da virüs bulaştırma türünden etkin tehlikelerle-. Böyle bir teknolojik evrim, kapitalizmin bir mutasyonu olmalı. XIX. yüzyıl kapitalizmi üretime ve mülkiyete yönelik bir yoğunlaşma, bir konsantrasyon kapitalizmiydi. Bu yüzden fabrikayı bir kapatıp-kuşatma ortamı olarak dikeyordu; kapitalist ise üretim araçlarının sahibiydi, ama giderek öteki mekânların da sahibine dönüşecekti (işçinin aile evi, okul). Pazarlar ise kâh uzmanlaşmayla, kâh kolonileşmeyle, kâh üretim maliyetlerini düşürme yoluyla fethedilecekti.

Fakat günümüz kapitalizmi artık üretimle uğraşmamakta, bu işi Üçüncü Dünyaya bırakmaktadır.

Deleuze, kapitalizmin ve küreselleşmenin itici güçlerinin Batı toplumlarını nasıl değiştirdiğini ve okul, hastane, fabrika gibi kurumların nasıl şirketlere dönüştüğünü ele almaktadır. Fark, süreçte ve yöntemde yatmaktadır. Disiplin; uzun vadeli, istikrarlı ve uysal bir toplum elde etmeyi amaçlarken ve hükümetin belirlediği hedeflere ulaşmak için kaynakların en uygun şekilde kullanılmasını hedeflerken, şirketler kısa vadeli sonuçlara odaklanmaktadır. Bunu yapmak için sürekli kontrole ihtiyaç duymaktadırlar ve bu da piyasaların, işgücünün, stratejilerin vb. sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi yoluyla sağlanmaktadır. Şirket, ulus devletten temelde farklı bir varlıktır, çünkü toplumun bir bütün olarak ilerlemesi için çaba göstermez; bunun yerine giderek uluslararasılaşan pazarların belirli kısımlarını kontrol etmeye çalışır. Örnek vermek gerekirse; amaç iyi ve istikrarlı bir marangoz yetiştirmek değildir, bir tahta parçasına çiviye nasıl ve nereye mümkün olduğunca verimli bir şekilde çakacağını bilmektir. Marangoz, şirketin kodlanmış bir figürü haline gelmiştir (Deleuze, 1992); bu da becerilerinin bir gün değerli olabileceği, ancak pazarlar değiştikçe ertesi gün işe yaramaz hale gelebileceği anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, “gözetim” de bireyler üzerinde mevcut ve çoğu zaman fiziksel bir güç olmaktan uzaklaşarak daha “soyut ve sayısal” hale gelmiştir: Disiplin toplumlarındaki parolalardan kontrol toplumlarındaki şifrelere kadar Deleuze’ün gözetimle ilgili olarak vurguladığı nokta, bireylerin gözetimin öznesi olarak daha az önem kazanmasıdır; artık önemli olan veya gözetim altına alınması ve disipline edilmesi gereken gerçek kişiler ve bedenleri değil, “bireylerin temsilleri”dir. İzlenmesi ve kontrol edilmesi gereken şey, “tüketiciler ve satın alma davranışları”dır. Deleuze buna “bölünmüş birey” adını verir. Toplum parçalandıkça birey de parçalanır; Panoptikon bulanıklaşır

ve birey parçalara ayrılır, tüketimin gücü ise yurttaş-tüketicilerden her türlü dikkati talep eder.

Deleuze (2019), sağlık hizmetlerinin eve taşınması, fabrikalar yerine evden çalışma, hapisane yerine başka bir yolla cezalandırma ve okul yerine bilgisayar ağları üzerinden eğitim gibi konuların önümüzdeki 40-50 yıl içerisinde gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Deleuze’ün XX. yüzyıl düşünürü olduğu (1925-1995) dikkate alındığında, onun öngörüsünün daha şimdiden, kısmen de olsa gerçekleştiği söylenebilir. Günümüzde evde bakım, evden çalışma, ev hapsi ve uzaktan eğitim gibi uygulamalar yaygınlık kazanmaya başlamıştır.

Deleuze (2019), burada öne çıkan şeyin kontrol biçimi olduğuna işaret ederek, “kontrol”ün disiplin olmadığını söylemektedir:

Bir otobana insanları kapatmazsınız. Ama otoban yaparak kontrol araçlarını sıklaştırırsınız [...]. İnsanlar hiç de kapatılmadan sonsuza kadar bu yollarda hareket edebilirler [...]. Halbuki tamamen kontrol altındadırlar. Geleceğimiz bu.

Deleuze’e (2001) göre ulaşılan bu aşama, “bir üst-düzey üretim kapitalizmidir. Artık hammadde satın alıp tamamlanmış ürünler satılmamaktadır; tamamlanmış ürünler satın alınmakta ve parçaları monte edilmektedir. Satılmak istenen şey hizmetler, alınmak istenen şey ise stoklardır. Bu artık üretim için kapitalizm değil, ürün için kapitalizmdir; yâni satılmak ve pazarlanmak için olan ürünün kapitalizmi. Böylelikle “piyasaların işlemleri şimdi artık bir toplumsal denetim aracıdır”. Böylesi bir kontrol toplumun üyesi olarak, “insan artık kapatılmış insan değildir, borç içindeki insandır” (Deleuze, 2001).

2. POST-PANOPTİKON: DİJİTAL GÖZETİM

Post-panoptik çağ olarak nitelendirilebilecek günümüzde “gözetim” ortadan kalkmamış, aksine çeşitli formlarda günümüz insanının hayatına daha çok girer olmuştur. Panoptikon’la birlikte görünür olan iktidar sistemleri giderek görünmeyen bir hale gelmiştir. Şeffaf ve esnek bir yapı içerisinde bireyler kendilerini daha özgür hissederken, iktidar sistemleri bireyleri izlemeye ve yönlendirmeye devam etmektedir. Bu bağlamda Panoptikon’un zorlayıcı ve baskıcı yerel gözetim anlayışından, gönüllülük ve bireysel rızaya dayalı, küresel, elektronik gözetimi ifade eden Katoptikon, Sinoptikon, Omniptikon ve Süperpanoptikon kavramlarına geçişler yaşanmıştır. Bu yeni kavramlar, gözetimin küresel boyutlarda ve bireylerin katılımıyla gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Bugünün dünyası, zorlayıcı bir gözetim yerine, daha çok bireylerin gönüllü olarak katıldığı gözetim pratiklerine dayanmaktadır.

Foucault’nun teorisi günümüzde özellikle sosyal medya, büyük veri, kameralar, algoritmalar, yapay zekâ bağlamında yeniden tartışılmaktadır. Günümüzde telefon hareketleri, konum servisleri, çevrim içi davranışlar, tıklamalar, geçiş hızları, kamera gözetimi, konum geçmişi, sosyal medya etkileşimleri, dijital parmak izleri vb. görünmez, sürekli bir veri akışı içinde izlenerek ve saklanarak bireyi görünmez şekilde izleyen bir dijital Panoptikon oluşturmaktadır. Artık gözetim yalnız devlet tarafından değil; şirketler, platformlar, algoritmalar, uygulamalar tarafından da yapılmaktadır. Sürekli, derin ve sessiz bu gözetim baskı ya da zorlama içermemekte, insanlar kendilerini gönüllü olarak görünür kılmaktadır.

Dijital gözetim, bireyin görünmez bir gözetim ağı içinde davranışlarını kendisinin disipline ettiği ve özgürlük, mahremiyet, kimlik algısını yeniden şekillendiren çağdaş bir iktidar

teknolojisi. Panoptikon'daki fiziksel kulenin yerine algoritmik kule; hücrenin yerine telefon ekranı, uygulamalar, konum servisleri; mahkûmların yerine kullanıcılar; gardiyanların yerine veri toplayıcı şirketler, devlet, algoritmalar geçmiştir.

Dijital gözetimi açıklamak için kullanılan beş temel model vardır:

- Panoptikon: Yukarıdan aşağıya tek yönlü gözetim.
- Katoptikon: Aşağıdan yukarıya şeffaflık ve hesap verebilirlik.
- Sinoptikon: Çok kişinin az kişiyi izlemesi.
- Omniptikon: Herkesin herkesi gözetlediği yatay ağ.
- Süperpanoptikon: Veri merkezli algoritmik gözetim.

İzleyen başlıklarda bu modeller Türkiye'den örneklerle yer almaktadır.

2.1 Panoptikon'a Türkiye Örnekleri

Yukarıdan aşağıya tek yönlü gözetim ve merkezî otoritenin “görünmeden gözetlemesi” olarak tanımlanan Panoptikon'a günümüz Türkiye'sinden verilebilecek ilk örnek MOBESE/KGYS kameralarıdır. Şehirlerin büyük bölümü kent güvenlik sistemi ile gözetlenmektedir. Bu, Foucault'nun “disipliner toplum” örneğiyle birebir uyumludur. Okullardaki kameralar ve giriş-çıkış kayıtları aracılığıyla öğrenci ve personelin sürekli izlenmesi, davranışların içselleştirilmiş kurallarla disipline olması panoptik yapıya bir örnektir. İşyerlerinde vardiya kontrolü-turnike, kart basma sistemi ile çalışanın sürekli görünür hâle getirilmesi ve performansın kayıt altına alınması panoptik disiplini yaygınlaştırmaktadır. Üniversite kampüslerinde kartlı geçiş+güvenlik kameraları mevcuttur. Bu nedenle kampüsler, modern panoptikonun mekânsal örneğidir.

Ayrıca toplumsal düzenlemelerde e-Devlet, radar, HGS/OGS, hız koridorları gibi “ihlal tespiti” sistemler “görünmez gözetim” hissi yaratarak davranışları düzenlemektedir.

2.2. Katoptikon ve Türkiye Örnekleri

Katoptikon kelimesi antik Yunanca kökenlidir. Antik Yunancada “cato” (κατά) aşağı, geri, içe doğru ve “optikon” (ὀπτικόν) gözlemlemek anlamındadır. Ancak Katoptikon kelimesi birebir antik Yunancada yoktur, antik Yunanca köklerden türetilmiş modern/neoklasik bir terimdir.

Katoptikon, Panoptikon’daki tek yönlü güç ilişkisini tersine çeviren bir modeldir; “aşağıdan yukarıya şeffaflık ve hesap verebilirlik” olarak tanımlanmaktadır ve gözetleyici figürünü ortadan kaldırarak işlemektedir. Bu yapıda gözetim, bireylerin karşılıklı ve sürekli etkileşimi üzerinden yâni interaktif biçimde kurulmaktadır. Bu nedenle temel prensibi görünürlüğün çift yönlü olmasıdır. Sonuç olarak otorite de görüldüğünden vatandaşlar devleti, kurumları, liderleri izleyebilmektedir. Dijital ağlar aracılığıyla bireylerin herkesle ve her yerden iletişim kurabilmesi, gözetimin yatay ve dağınık bir biçimde yeniden örgütlenmesine olanak sağlamaktadır. Katoptikon bağlamında konum verileri, dijital izler ve çevrimiçi etkileşimler gibi çok sayıda veri türü sistematik biçimde kaydedilmekte; bu veriler büyük veri havuzları içinde depolanarak analiz edilebilir hale gelmektedir. Bu yönüyle Katoptikon, gözetimi sabit mekânlara ve katı hiyerarşilere bağlı olmaktan çıkararak daha esnek, akışkan ve süregelen bir niteliğe büründürmektedir. Katoptikon’un üç temel ilkesi vardır (Hülür ve Yaşın, 2016):

1. Şeffaf Toplum.
2. Toplumsal gözetim eşitliği: Herkes herkesi izleyebilir, kontrol edebilir.

3. İletişim-etkileşim.

Katoptikon, gerektiğinde kendi kamuoyunu yaratır. Çünkü toplum yapısı şeffaf ve daha esnek bir yapıya sahiptir. Gözetim süreci incelendiğinde; big datada yer alan bilgiler iktidar sistemleri tarafından kullanılabilmekte, gözetim pratikleri gelişen teknolojiye bağlı olarak sadece şekil değiştirmektedir (Yılmaz ve Yengin, 2021a).

Aşağıdan yukarıya şeffaflık ve hesap verebilirlik olarak tanımlanan Katoptikon’da kurumlara aşağıdan yukarı denetim mekanizması oluşturmaya günümüz Türkiye’sinden verilebilecek örnekler; kamu ihalelerinin, bütçelerin, belediye harcamalarının sosyal medyada izlenmesi suretiyle vatandaşın devleti gözetlemesi, Twitter/X ve YouTube üzerinden idari harcamaların analizi, Meclis TV’nin canlı yayınlanması, sosyal medyadaki çeşitli kampanyalar (change.org, #etik, #vergilerimiz) aracılığıyla devlete ve kurumlara aşağıdan yukarı denetim mekanizması, bazı belediyelerin “şeffaf ihale” yayınları (YouTube’da canlı yayın) ile devletin halk tarafından gözetlenmesine olanak sağlanması biçiminde sıralanabilir.

2.3. Sinoptikon ve Türkiye Örnekleri

1997 yılında Thomas Mathiesen tarafından geliştirilen Sinoptikon kelimesi antik Yunanca kökenlidir. Antik Yunancada “syn” (σύν) birlikte, beraber ve “optikon” (ὀπτικόν) gözlemlemek anlamındadır. Ancak Sinoptikon kelimesi birebir antik Yunancada yoktur, antik Yunanca köklerden türetilmiş neoklasik (modern bilimsel) bir terimdir.

Sinoptikon, “çoğunluğun azınlığı izlediği” bir sistemdir. Burada baskı veya zorlama yoktur. Mathiesen, Panoptikon’u bir disipline etme olarak düşünürken, Sinoptikon’u bireylerin günlük yaşamlarını inşa etmesi olarak görmektedir. Bu gösteride bireyler

de gözetlenmek, bilinmek istemektedir. Şöyle ki; kitle iletişim araçları aracılığıyla yayılan bilgi, bireylerin günlük yaşamlarının bir parçasıdır ve kitle iletişim araçlarını izleyen/dinleyen bireyler, izlenmek ve tanınmak isterler. Sinoptikon modelinde, insanların fiziksel olarak bulundukları yerden ayrılmadan, sanal dünyaya yönelerek başkalarının hayatlarını izledikleri bir gözetim süreci yaşanmaktadır. Bu süreç, bireylerin siber alan aracılığıyla başkalarını gözetlemelerini olanaklı kılmaktadır (Arslantaş Toktaş vd., 2012). Sinoptikon, küresel bir yapıya sahiptir. İnsanları ve kitleleri izlemeye teşvik eder ve bu doğrultuda kışkırtır. İzlenen, gözetlenen bireyler artık izleyici ve gözetleyici konumuna gelmiştir (Çakır, 2014).

Çok kişinin az kişiyi izlemesi olarak tanımlanan Sinoptikon’a kültürel gözetim, ünlü kültürü, influencer toplumu bağlamında günümüz Türkiye’sinden verilebilecek örnekler; milyonlarca kişinin birkaç figürü izlemesi olarak ifade bulan influencer ve fenomen kültürü (Instagram, TikTok, YouTube), milyonların dikkatinin birkaç aktöre yoğunlaşması olarak ifade bulan ünlü gazeteciler, siyasetçiler, spor kulüpleri -özellikle futbol (bir teknik direktör ya da futbolcunun yüzbinlerce kişi tarafından aynı anda izlenmesi)-, bir oyuncunun ülke çapında görünürlüğü ya da oyuncu merkezli sinoptik gözetim olarak ifade bulan TV dizisi kültürü biçiminde sıralanabilir.

2.4. Omniptikon ve Türkiye Örnekleri

Sinoptikon kavramı ilerleyen teknoloji ve sosyal medya ile birlikte gözetim pratiklerini açıklamakta yetersiz kalmıştır. Bu durum, hukuk profesörü Jeffrey Rosen’ın 2004 yılında yayımlanan *Çıplak Kalabalık* adlı kitabında “herkesin her an ve her yerde birbirini gözetlemesi” anlamında tanımladığı Omnipitikon kavramını ortaya çıkarmıştır (Sprague, 2007). Omnipitikon olarak adlandırılan dijital çağdaki gözetim toplumunu Byung-Chul Han

(2024), Panoptikon'un dijital bir versiyonu, "dijital panoptikon" olarak tanımlamaktadır.

İnsanlar dijital panoptikonda devamlı olarak izlenirken, aynı zamanda gönüllü olarak kendilerini ifşa etmekte ve iletişim kurmaktadır. Bir başka deyişle gözetim pratikleri artık gönüllü gözetime dönüşmüştür. Çoğunluğun birbirini gözetlediği sosyal ağlardaki gözetleme biçimi Omniptikon'dur ve bu gözetim sürecine katılan kişiler gözetleme eyleminden keyif alırlar. Ayrıca sosyal ağ sitelerinin tüm kullanıcıları gözetlediğini de belirtmekte yarar vardır (Arslantaş Toktaş vd., 2012).

Omniptikon'da, bireylerin özgürlüğü dijital denetim altında şekillenmektedir. Dijital denetim toplumu, insanların kendi istekleriyle ifşa olması ve dijital iletişimi maksimize etmesi sonucunda ortaya çıkan özgürlükten yararlanmaktadır (Koskela, 2000). Bu rızaya dayalı sistem, herkesin birbirini gözlemlediği gönüllü bir ifşa meselesidir. Bireyler izlenmeyi, görülmeyi, gözlemlenmeyi ve takip edilmeyi arzu etmektedirler. Sanal gerçeklik kavramı, bireylere gerçeklik izlenimi vermektedir. Sanal gerçeklik, bilgisayarlar tarafından üç boyutlu olarak oluşturulan bir simülasyon modelidir ve bireyler oluşturdukları profillerle birçok iz bırakmaktadır (Yılmaz ve Yengin, 2021b).

Herkesin herkesi gözetlediği yatay ağ ya da tam karşılıklı gözetim ağı olarak tanımlanan, dijital ve algoritmik izler sayesinde gözetimin tüm aktörler arasında dağıldığı Omniptikon'a günümüz Türkiye'sinden verilebilecek ilk örnek sosyal medya üzerinden gerçekleşen karşılıklı gözetim (Instagram, Facebook, TikTok, X'te kullanıcıların birbirini, markaları, kurumları izlemesi; herkesin aynı anda hem gözetlemesi hem de gözetlenmesi) ve bu gözetimde eşzamanlı olarak yaşanan izleme, yanıtlama, beğenme, ifşa etmedir. Ayrıca sınıf, mahalle, işyeri mesaj kültürü ürünü WhatsApp grupları aracılığıyla günlük hayatın şeffaflaşması; öğrencilerin hocaları, hocaların öğrencileri izleme pratikleri; müşterilerin

işletmeleri, işletmelerin müşterileri puanlaması (Yemeksepeti, Trendyol puanlama sistemi) çift yönlü görünürlük ve karşılıklı izlenebilirliğe diğer örneklerdir.

2.5. Süperpanoptikon ve Türkiye Örnekleri

Süperpanoptikon kavramı Mark Poster'in 1990 yılında yayımlanan *The Mode of Information* adlı kitabıyla terim haline gelmiştir. Poster, kitabında Foucault'nun Panoptikon kavramını dijital çağın koşullarına uyarlayarak, gözetimin artık kapalı bir mekânda (hapishane, fabrika, okul) değil; veri tabanları, bilgi ağları ve sayısal kayıtlar üzerinden işlediğini savunmaktadır. Artık gözetim teknolojisi mekândan bağımsızlaşmıştır.

Kavram Mark Poster'a ait olmakla birlikte geliştiren, David Lyon'dur. Panoptikon, Sinoptikon ve Omniptikon gözetim kavramlarının özelliklerini içeriğinde barındıran Süperpanoptikon, gözetimin her yerden yapılabilmesine olanak sağlamaktadır. Başka bir deyişle Süperpanoptikon; “azınlığın çoğunluğu, çoğunluğun azınlığı, herkesin herkesi her yerden izleyebilmesi”ne olanak sağlayan, diğer gözetim toplumu kavramlarını bütünleştiren bir yapı sunmaktadır. Panoptikon modelinin elektronik versiyonudur. Süperpanoptikon'un temel araçları internet, kredi kartları, cep telefonlarıdır.

Veri merkezli algoritmik gözetim olarak tanımlanan; dijital verilerin, veri bankalarının ve algoritmaların merkezileştiği; bireyin davranışlarının tüm yönleriyle dijital izler üzerinden gözetlendiği üst düzey gözetim mekanizması olan Süperpanoptikon'a günümüz Türkiye'sinden verilebilecek ilk örnek e-Devlet uygulamalarıdır. Bu kapsamda merkezî dijital kimlik, tüm kayıtların tek yerde toplanması (sağlık, eğitim, nüfus, trafik, sosyal yardım, tapu, vergiler vb.) yer almaktadır. Nitekim Sağlık Bakanlığı'nın dijital kayıt sistemi (e-Nabız) ile tüm sağlık geçmişi tek veri havuzunda işlenmektedir. Ayrıca finansal davranışların algoritmik izlenmesi

(bankacılık kredi skortlama ve harcama takip sistemleri), GSM operatörleri ile konum verisi izleme, müşteri davranış analitiği için veri toplayan AVM ve mağazalardaki Wi-Fi ve yüz tanıma kameraları, arama geçmişine göre reklam gösterilmesi ya da algoritmik görünürlük (Google Ads, Meta Ads) örnek verilebilir. Paketlerin konum bilgisinden müşteri davranışının tahmin edildiği kargo/lojistik şirketlerinin tam izleme sistemleri de diğer bir örnektir.

Aşağıdaki tabloda gözetim türleri özet olarak yer almaktadır:

Tablo 1: Gözetim Türleri

Kavram	Gözetim Yönü	Özellik	Örnek
Panoptikon	Üst → Alt	Merkezi iktidar, tek yönlü gözetim	Hapishane, okul, CCTV
Katoptikon	Alt → Üst	Vatandaşın devleti izlemesi	Açık veri, medya denetimi
Sinoptikon	Çok → Az	Kitlelerin az kişiyi izlemesi	Ünlüler, influencer'lar
Omnipoton	Herkes ↔ Herkes	Yatay, karşılıklı gözetim	Sosyal medya kullanıcıları
Süperpanoptikon	Algoritmalar → Herkes	Veri tabanları & dijital izler	Google, devlet veri gözetimi

SONUÇ

Bu çalışmada, gözetim teorisindeki temel kuramsal çerçevelere ve kavramsallaştırmalara genel bir bakış sunulmuştur. Gözetim çalışmaları giderek daha fazla çeşitli disiplinlerden beslenmekte ve bu disiplinlerin her biri gözetimi anlamaya kendi bakış açısı, kavramları ve varsayımları ile yaklaşmaktadır. Genel bakışla ve ana hatlarıyla ele alınan çalışmanın sonunda, özellikle alana yeni başlayanlara yönelik olarak, gözetimi anlamının Foucault'nun panoptikçiliğinden çok daha fazlasını içerdiğini belirtmek yerinde olacaktır.

Bentham ve Foucault'nun yer aldığı ilk kısımda ve ilk aşamada, gözetimin büyük ölçüde fiziksel ve mekânsal nitelikte olduğu (somut, kurumsal binalar gibi kapalı yerlerde veya bölgesel

temelli sosyal yapılarda) panoptik yapılar ele alınmıştır. Bu panoptik yapılar, iktidar mimarileri olarak kuramsallaştırılır; panoptik teknolojiler aracılığıyla gözetim, yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda ve daha da önemlisi, gözetlenen öznelere (kendi kendine) disipline edilmesi yoluyla iktidar uygulamasını olanaklı kılmaktadır. İkinci aşama, panoptik metaforlardan uzaklaşarak odağı kurumlardan ağlara, nispeten görünür disiplin biçimlerinden nispeten daha şeffaf olmayan kontrol biçimlerine kaydırmaktadır. Bu aşama, gözetimin ağ tabanlı olduğu ve fiziksel teknolojilerden daha çok dijital teknolojilere dayanan altyapısal gözetime odaklanmaktadır. Gözetim altında tutulan kişilere olan mesafe giderek artmakta ve genellikle fiziksel kişiler yerine veri kopyalarıyla ilgilenilen, dağıtılmış gözetim biçimleri ortaya çıkmaktadır. Deleuze, yalnızca çağdaş ağ toplumlarındaki güç yapılarını ve gözetimin bunları nasıl güçlendirdiğini veya bazen nasıl zayıflattığını değil, aynı zamanda bu güç oyununu, öz disiplinin panoptik etkilerinin ötesinde nasıl kavramsallaştırabileceğimizi de eleştirel bir şekilde sorgulamaktır.

İkinci kısımda, toplumun verileştirilmesiyle birlikte, gözetimin fiziksel alanların izlenmesini dijital alanların izlenmesiyle birleştirmesi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu hibrit gözetim alanlarında, yalnızca hükümet veya şirket gözetimi değil, aynı zamanda sosyal medya ve gönüllü veri paylaşımı paradigması aracılığıyla öz gözetim ve karmaşık izleme ve izlenme biçimleri de bulunmaktadır.

Peki, gözetim teorisi şu anda nerede durmaktadır? Panoptikon'un halen güçlü bir metafor olmaya devam ettiği söylenebilir. Bununla birlikte, Foucault'nun disiplinleyici güçler olarak tanıdığı kurumlar şekil, yer, görünürlük ve dinamikler açısından değişmektedir. Gözetimle ilgili birçok çağdaş teorik yaklaşım, birçok kişinin birçok kişiyi izlediği ve makinelerin ve insanların makineleri ve insanları izlemesinin, merkezizetsiz

gözetim biçimlerinin etrafında dönmektedir. Bu yaklaşımları bir araya getiren şey, güç ve kontrolün temel sorularıdır; kimin kimi hangi ortamlarda hangi nedenlerle izlediğidir ve bu sorular, teknolojinin güç veya kontrol dinamiklerinin aracı olarak işlev gördüğü teknolojik altyapılar ve araçlar ortamında sorulmaktadır.

Son olarak belirtmek gerekir ki, içinde bulunduğumuz dijital çağda gözetimin en önemli aracı olarak “veri” kavramı öne çıkmış, bu yeni form gözetleme kapitalizminin para birimini oluşturmuştur. İktidarın kaynağı değişmekte, devletlerin tekelinden büyük teknoloji şirketlerine geçişler yaşanmaktadır. Gözetim merkezi değil, ağ dokusu içinde gerçekleşmekte; algoritma kararları görünmez otorite olarak karşımıza çıkmakta, kontrol zorla değil, davranış akışlarına gömülü olarak gerçekleşmektedir. Gönüllü şeffaflıkla gözetim gönüllü hale gelerek, panoptik hazzı doğurmaktadır. Sosyal kredi uygulamaları (Çin modeli), dijital linç, rating sistemleri, kurumsal performans izleme vb. aracılığıyla sosyal kontrol artmaktadır. Bu bağlamda dijital Panoptikon’un, bireyin görünmez bir gözetim ağı içinde davranışlarını kendisinin disipline ettiği; özgürlük, mahremiyet ve kimlik algısını yeniden şekillendiren çağdaş bir iktidar teknolojisi olduğu tanımı yapılabilir.

Dijital gözetim çağında kurum kültürü de tek bir tipoloji ile açıklanamayacak kadar karmaşık, katmanlı ve çok yönlüdür. Çoğu kurumda aynı anda panoptik kontrol, katoptik hesap verebilirlik, sinoptik görünürlük, omniptik iş birliği ve süperpanoptik algoritmik izleme iç içe geçmiştir. Bu nedenle örgüt kültürü, modern kurumların yalnızca teknik altyapısını değil; aynı zamanda kimliğini, etik değerlerini, psikolojik iklimini ve liderlik biçimlerini belirleyen dinamik bir gözetim ekosistemine dönüşmektedir. Kurumsal açıdan sürdürülebilir ve insan odaklı kurum kültürü ancak etik liderlik, şeffaf iletişim, özerkliği koruyan yönetsel

yaklaşımlar ve insan onuruna saygılı dijital politikalar ile olanaklıdır.

Çalışmayı birkaç soru ile bitirmek yerinde olacaktır:

- Şeffaflık, etik bir ideal olmaktan çıkıp zorunlu bir norma dönüştüğünde, mahremiyet hâlâ savunulabilir bir değer olarak kalabilir mi?
- Dijital izlerimiz bizden daha kalıcıysa, kimliğimiz biyografik bir anlatı mıdır yoksa veri kümelerinin toplamı mıdır?
- Algoritmalar karar verici konumuna geldiğinde, iktidar hâlâ insanlara mı aittir yoksa artık sorumluluğu olmayan sistemlere mi devredilmiştir?
- Gözetim toplumunda etik sorumluluk, gözetleyene mi yoksa izlenmeyi kabul edene mi aittir?
- Veriye dayalı karar alma süreçleri hata yaptığında, bu hata bir teknik arıza mı yoksa politik bir tercihin sonucu mudur?

KAYNAKÇA

Arslantaş Toktaş, S., vd. (2012). *Türkiye’de Dijital Gözetim T.C. Kimlik Numarasından E-Kimlik Kartlarına Yurttaşın Sayısal Bedenlenişi*. İstanbul: Alternatif Bilişim Derneği Yayınları.

Bentham, J. (2019). Mektup II, Mektup XVI, Mektup XVIII, Mektup XIX, Mektup XX, Mektup XXI. Barış Çoban ve Zeynep Özarlan (Çev. Ed.), *Panoptikon, Gözün İktidarı* (3. baskı) içinde (s. 14-75). İstanbul: Su Yayınevi.

Çakır, M. (2014). *Görsel Kültür ve Küresel Kitle Kültürü*. Ankara: Ütopya Yayınevi.

Deleuze, G. (2001). Denetim Toplamları Konusunda Bir Ek. Ulus Baker (Çev.). *Birikim Dergisi*, 142-143. (14 Aralık 2025 tarihinde <https://birikimdergisi.com/dergiler/birikim/1/sayi-142-143-subatmart-2001/2334/denetim-toplamlari-konusunda-bir-ek/4382> adresinden ulaşılmıştır).

Deleuze, G., ve Guattari, F. (1987). *A thousand plateaus: capitalism and schizophrenia*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Deleuze, G. (1992). Postscript on the societies of control. *October*, 59, 3-7.

Foucault, M. (2013). *Hapishanenin Doğuşu* (5. baskı). (Mehmet Ali Kılıçbay Çev. Ed.). Ankara: İmge Kitabevi.

Han, B. C., (2024). *Şeffaflık Toplumu* (9. baskı). (Haluk Barışcan, Çev. Ed.). İstanbul: Metis Yayınları.

Hülür, H. ve Yaşın, C. (2016). *Yeni Medya: Kullanıcının Yükselişi*. Ankara: Ütopya Yayınları.

Kaygısız, Ü. (2017). Panoptikon: Demokrasi Ekseninde Realiteden Kurgusala Doğru Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, 2073-2094.

Koskela, H. (2000). ‘The Gaze Without Eyes’: Video-Surveillance and The Chancing Nature of Urban Space. *Progress In Human Geography*, 24 (2), 243-265.

Özdel, G. (2012). Foucault Bağlamında İktidarın Görünmezliğı ve ‘Panoptikon’ İle ‘İktidarın Gözü’ Göstergeleri. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication (TOJDAC)*, 2 (1), 22-29.

Pease-Watkin, C. (2019). Bentham’ın ‘Panoptikon’u ve Dumont’un ‘Panoptique’i. Barış Çoban ve Zeynep Özarslan (Çev.

Ed.), *Panoptikon, Gözün İktidarı* (3. baskı) içinde (s. 77-85). İstanbul: Su Yayınevi.

Sprague, R. D. (2007). From Taylorism to the omnipitcon: expanding employee surveillance beyond the workplace. *Journal of Computer & Information Law*, 25 (1), 1-35.

Wikipedia (2025). *Panoptikon*. (12 Aralık 2025 tarihinde <https://tr.wikipedia.org/wiki/Panoptikon> adresinden ulaşılmıştır).

Yılmaz, S. ve Yengin, D. (2021a.). Film Çalışmalarında Dijital Gözetimin Duygusal Yaklaşımı Analizi. *Communication and Technology Congress-CTC*, 12-14 Nisan 2021, İstanbul, (s. 523-536).

Yılmaz, S. ve Yengin, D. (2021b). Analysis of Emotional Approach of Digital Surveillance in Film Studies. *Communication and Technology Congress-CTC*, 12-14 Nisan 2021, İstanbul, (s. 233-244).

Youtube (2019). *Gilles Deleuze; kontrol toplumunu, sanat ve direnme eylemi arasındaki ilişkiyi anlatıyor*. (14 Aralık 2025 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=JgMOjjOdNmU> adresinden ulaşılmıştır).

BÖLÜM 8

HİZMETKAR LİDERLİK

1. EBRU ÖZER¹

Giriş

Günümüz organizasyonları, küreselleşme, dijital dönüşüm, belirsizlikler ve yoğunlaşan rekabet koşulları nedeniyle sadece teknik yeterlilikler ve hiyerarşik kontrol mekanizmalarıyla yönetilemeyecek kadar karmaşık bir yapıya dönüşmüştür. Bu doğrultuda liderlik, örgütsel başarının sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynamakta; çalışanların motive olmasında, örgüte bağlılık geliştirmesinde, performansını artırmasında ve iyi oluş hâllerini desteklemede belirleyici bir etki yaratmaktadır. Liderlik, yalnızca yönlendirme ve karar alma süreçlerine indirgenmeyip bireyleri ortak hedefler etrafında birleştiren, anlam yaratan ve değişimi mümkün kılan çok boyutlu bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Uzun yıllar boyunca klasik liderlik yaklaşımları, liderin kişisel özelliklerine, otoritesine ve takipçileri üzerindeki etkisine

¹ Doç. Dr. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü, Orcid: 0000-0002-7092-7624
(lütfen link değil numara şeklinde yazın)

odaklanmıştır. Ancak zamanla, özellikle insan odaklı yönetim anlayışlarının yaygınlaşmasıyla liderlik kavramına yönelik yaklaşımlar köklü bir değişim geçirmiştir. Güncel liderlik yaklaşımları ise güce, kontrole ve hiyerarşiye dayanmak yerine etkileşim, güven, etik değerlere ve paylaşılan sorumluluklara vurgu yapmaktadır. Bu dönüşüm, liderin “yöneten” olmaktan ziyade “hizmet eden”, “destekleyen” ve “geliştiren” bir rol üstlenmesini sağlamıştır.

Bu bağlamda hizmetkâr liderlik yaklaşımı, liderlik kavramında giderek önem kazanan alternatif bir model olarak öne çıkmaktadır. Robert K. Greenleaf tarafından ilk kez ortaya konulan hizmetkâr liderlik, liderliğin temel amacını başkalarına hizmet etmek olarak tanımlamakta; lideri kendi güç ve statüsü yerine takipçilerinin ihtiyaçlarına, gelişimine ve refahına öncelik veren bir figür olarak konumlandırmaktadır. Hizmetkâr liderlik sadece örgütsel hedeflere ulaşmakla kalmamakta; aynı zamanda bireylerin potansiyellerini açığa çıkarmalarını teşvik etmekte, etik değerlere dayalı ilişkiler geliştirmelerine olanak sunmakta ve topluma fayda sağlamayı amaçlamaktadır.

Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, özellikle güvene dayalı bir örgüt kültürünün inşa edilmesi, çalışan mutluluğunun artırılması, örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi ve gönüllü performans davranışlarının teşvik edilmesi gibi konularda önemli avantajlar sunmaktadır. Bu liderlik tarzı, lider ile takipçiler arasındaki ilişkiyi güç dengesine dayandırmak yerine karşılıklı saygı, empati ve sorumluluk paylaşımı üzerinden tanımlamaktadır. Bu nedenle hizmetkâr liderlik yalnızca bir yönetim yöntemi değil; etik, insancıl ve değer bazlı bir liderlik felsefesi olarak değerlendirilmektedir.

Bu kitap bölümünde öncelikle liderlik kavramının tarihsel süreci ve temel yaklaşımları ele alınacak; ardından hizmetkâr liderliğin teorik temelleri, ana özellikleri ve örgütsel çıktıları detaylı bir şekilde irdelenecektir. Bu sayede liderlik anlayışındaki dönüşüm içerisinde hizmetkâr liderliğin önemi ve rolü ortaya konularak hem akademik literatüre hem de uygulama alanlarına katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

2. HİZMETKAR LİDERLİK

Hizmetkâr liderlik kavramı ilk kez Robert K. Greenleaf tarafından 1970 yılında kaleme alınan “Servant as Leader” başlıklı kitapta dile getirilmiştir. Greenleaf’e (1977) göre hizmetkâr olma durumu, bireyin doğasının bir yansımasıdır ve bu doğa, bireyi liderlik etmeye yönelten temel itici güçtür. Hizmetkâr liderliğin temelinde, başkalarına hizmet etme anlayışı ve başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyma ilkesi yer almaktadır. Başarılı bir hizmetkâr lider, kendi başarısından ziyade takipçilerinin başarısını önemsemekte ve onların gelişimini öncelik olarak görmektedir (Greenleaf, 1977).

Günümüzde örgütlerin hızla değişen koşullara, belirsizliklere ve artan rekabet ortamına uyum sağlaması, liderlik anlayışlarının yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. Çalışanların sadece işlerini yapan bireyler olarak değil, aynı zamanda değer üreten, öğrenen ve gelişen paydaşlar olarak görülmesi, liderlik yaklaşımlarında insan odaklı bir dönüşümü zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda, hizmetkâr liderlik modeli, etik değerlere dayalı yapısı ve insana öncelik veren duruşuyla çağdaş örgütler için öne çıkan bir liderlik anlayışı haline gelmiştir. Hizmetkâr liderliğin temel önemi, geleneksel güç ve otorite odaklı liderlik anlayışından uzaklaşarak, hizmet ve sorumluluk temelli bir felsefeye dayanmasından kaynaklanmaktadır. Hizmetkar liderlik, kişinin öncelikle hizmet etme isteğiyle başlayıp

daha sonra bilinçli bir seçimle o kişiyi liderlik etme arzusuna yönlendirmektedir (Greenleaf, 2013). Hizmetkâr bir lider, kişisel çıkarlar ya da statüden ziyade çalışanların ihtiyaçlarını, gelişimlerini ve refahlarını önceliklendirmektedir. Bu yaklaşım, örgüt içinde güvene dayalı, destekleyici ve kapsayıcı bir kültürün oluşmasına katkı sağlar. Güvene dayalı bir çalışma ortamı iş birliğini artırırken, çatışmaları azaltır ve uzun vadeli sürdürülebilir bir performans elde edilmesine zemin hazırlamaktadır. Aynı zamanda, hizmetkâr liderlik çalışanların psikolojik iyilik halleri ile mutlulukları üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır. Empati, etkin dinleme, adalet ve etik duyarlılık gibi hizmetkâr liderliğin temel prensipleri, çalışanların değerli olduklarını hissetmesini sağlar ve yaptıkları işe anlam kazandırmaktadır. Bu durum çalışanların iş tatminini ve kuruma bağlılıklarını artırmaktadır. Böylelikle çalışanlar yalnızca zorunlu görevleri yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda örgütün yararına gönüllü ve ekstra katkılar sunmaya teşvik edilmektedir. Özellikle bilgi temelli ve emek yoğun sektörlerde böylesi gönüllü çabalar, rekabet avantajının en kritik unsurlarından biri haline gelmiştir. Hizmetkâr liderlik ayrıca bireylerin potansiyellerini keşfetme ve geliştirme süreçlerine öncülük eden bir rehberlik sağlamaktadır.

Hizmetkâr liderlerin ilham verici olduklarını ve güçlü ahlaki değerlere sahip olduklarını belirtmiştir. Hizmetkâr liderler, bu özelliklerini takipçilerine hizmet etmek amacıyla kullanmakta; bu doğrultuda sergiledikleri davranışlar, takipçilerini de hizmetkâr liderlik anlayışını benimsemeye teşvik etmektedir (Graham, 1991).

Hizmetkâr liderlik, örgüt içinde bireylerin gelişimi için fırsatlar yaratmayı sorumluluk olarak benimseyen bir yaklaşımdır. Bu liderlik anlayışında, amaç yalnızca örgütsel hedeflere ulaşmakla sınırlı kalmaz; aynı zamanda bireylerin kişisel, mesleki ve insani yönlerden gelişimini destekleyen bir ortam oluşturmak öncelik taşır. Hizmetkâr lider, takipçilere potansiyellerini ortaya koyabilecekleri öğrenme, katılım ve sorumluluk alanları sunarak, onların

güçlenmesine olanak tanır. Böylece liderlik, hiyerarşik bir kontrol aracı olmaktan çıkar ve bireylerin gelişimini odağına alan dönüştürücü bir sürece evrilir. Bu bakış açısı, örgütlerde bağlılık, güven ve uzun vadeli sürdürülebilir başarının temel taşlarını oluşturan bir liderlik yaklaşımı ortaya koymaktadır (Luthans & Avolio, 2003).

Hizmetkâr liderlik anlayışında, lider örgütü kişisel çıkarların ya da kesin otoritenin bir aracı olarak değil, kendisine geçici bir süre için emanet edilmiş kıymetli bir değer olarak kabul etmektedir. Bu çerçevede hizmetkâr lider, bir emanetçi rolü benimseyerek örgütü; paydaşların, çalışanların ve toplumun ortak faydasını gözetten bir sorumluluk anlayışıyla yönetmektedir (Reinke, 2004). Emanetçilik yaklaşımı, örgütsel kaynakların etik değerler doğrultusunda kullanılmasını, karar alma süreçlerinde uzun vadeli etkilerin göz önünde bulundurulmasını ve örgütün sürdürülebilirliğinin sağlanmasını şart koşmaktadır. Bu nedenle hizmetkâr liderlik, yalnızca bireysel liderlik davranışlarını değil, aynı zamanda örgütün topluma karşı sorumluluğunu ve kurumsal güvenilirliğini pekiştiren bir yönetim modeli sunar.

Hizmetkâr liderlik, etkili liderliğin alçakgönüllülük ve özverili hizmet anlayışıyla başladığı görüşüne dayanmaktadır. Bu liderlik yaklaşımında liderler, kişisel güç, statü veya çıkarlar yerine başkalarının ihtiyaçlarını merkeze almaktadırlar. Hizmetkar liderliğin temel ilkeleri şu şekilde sıralanabilir (Wong, vd., 2007):

1. Hizmetkâr liderler, alçakgönüllü bir tutum sergiler ve başkalarına hizmet etmeyi temel bir sorumluluk olarak görmektedirler.
2. Çalışanların örgütte tutulmasına ve gelişimine odaklanırlar, çünkü sürdürülebilir örgütsel başarının insan kaynağına yapılan yatırımla mümkün olduğunun bilincindedirler.

3. Yeniliği teşvik eden ve içsel motivasyonu güçlendiren güvenli, olumlu ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaktan sorumludurlar.
4. Astlarını, koşulsuz saygı ve onura layık birer insan olarak görerek iş ortamını insani bir boyuta taşımaktadır.
5. Kendi çıkarlarının önüne izleyicilerinin meşru ihtiyaçlarını koyduklarında güven kazanmaktadırlar.
6. Kısa vadeli kâr hedefleri yerine çalışanların ve toplumun yararını gözeterek saygı kazanmaktadırlar.
7. Çalışanlarını açık fikirlilikle ve dikkatle dinlerler, farklı görüş ve düşüncelere değer vermektedirler.
8. Empati, nezaket, iyileştirici yaklaşım ve duygusal zekâ yoluyla güçlü ve sürdürülebilir ilişkiler geliştirmektedirler.
9. Takım çalışmasını önemseyerek ve karar alma süreçlerine başkalarını dâhil ederek destek ve iş birliği sağlamaktadır.
10. Örgütsel hedeflere, insan kaynağının yaratıcı potansiyelini geliştirip ortaya çıkararak ulaşmayı amaçlamaktadır.

Spears (2010), Robert K. Greenleaf'in çalışmalarını inceleyerek hizmetkâr liderliğin on temel özelliğini belirlemiştir. Bu özellikler; dinleme, empati, iyileştirme, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, emanetçilik, insanların gelişimine bağlılık ve topluluk oluşturma olarak ifade edilmektedir. Bu özellikler bir arada ele alındığında, hizmetkâr liderliğin etik temelli, insan odaklı ve uzun vadeli bir liderlik anlayışına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Hizmetkâr liderler, otoriteye dayalı güç kullanımından ziyade ikna yolunu tercih etmekte; derinlemesine dinleme ve empatiyi önemsemekte; ilişkileri iyileştirmeye ve güçlendirmeye odaklanmakta ve örgütler içinde kapsayıcı, şefkatli ve dayanışmacı topluluklar inşa etmeye aktif olarak katkı sağlamaktadır.

Buchen (1998) ise hizmetkâr liderliğe ilişkin ek özellikler tanımlamış ve bunları; öz-kimlik, güçlendirme, ikilik/çift yönlülük ilişki kurucu olma ve geleceğe yönelik yoğun ilgi şeklinde sıralamıştır.

Genel olarak hizmetkâr liderlik, hiyerarşik ve otoriter liderlik modellerinden uzaklaşarak daha katılımcı, etik ve ilişkisel bir liderlik yaklaşımını temsil etmektedir. İnsan onurunu, bireysel gelişimi ve kolektif iyilik hâlini merkeze alan bu liderlik anlayışı; güven, bağlılık ve katılımı artırırken, aynı zamanda örgütlerin sürdürülebilir başarısına ve güçlü bir topluluk duygusunun oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Spears, 2010).

SONUÇ

Hizmetkâr liderler, yalnızca bireylerin büyüme yolculuklarına destek vermekle kalmaz, aynı zamanda örgütün insan sermayesini uzun vadede güçlendirmeyi hedefler. Bu yönüyle hizmetkâr liderlik; kısa süreli kazançlardan ziyade sürdürülebilir öğrenme ve gelişim süreçlerini destekleyerek stratejik bir değer yaratmayı amaçlar. Hizmetkâr liderliğin etkisi sadece organizasyonel düzeyle sınırlı kalmaz; daha geniş toplumsal etkiler de yaratır. Toplumsal fayda, etik sorumluluk ve sosyal adalet gibi değerlere odaklanan bu yaklaşım; kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri, kadın kooperatifleri ve sosyal girişimler gibi yapılarla uyumluluk gösterir. Bu açıdan bakıldığında hizmetkâr liderlik sadece etkili bir yönetim tarzı değil, aynı zamanda toplumun dönüşümüne katkı sağlayan bir yaklaşım olarak da değerlendirilebilir. Sonuç olarak, hizmetkâr liderlik modelinin güvene, etik değerlere, empatiye ve gelişime dayalı yapısı, çağdaş örgütlerin ihtiyaçlarına güçlü bir cevap verir. Bireysel mutluluğu ve kurumsal başarıyı bütüncül bir bakış açısıyla bir araya getiren bu liderlik tarzı, günümüz ve geleceğin örgütlerinin sürdürülebilir başarı elde etmesinde ve toplumsal değer üretmesinde vazgeçilmez bir rol oynamaktadır.

Kaynakça

Buchen, I. H. (1998). Servant leadership: A model for future faculty and future institutions. *The Journal of Leadership Studies*, 5(1), 125–134.

Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119.

Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate*. Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (2013). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press.

Luthans, F., & Avolio, B. 2003. Authentic leadership development. In K. S. Cameron & J. E. Dutton. *Positive organizational scholarship*: 241-254. San Francisco: Berrett-Koehler.

Reinke, S. J. 2004. Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 3: 30-57.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25–30.

Wong, P. T., Davey, D., & Church, F. B. (2007). Best practices in servant leadership. *Servant Leadership Research Roundtable, School of Global Leadership and Entrepreneurship, Regent University*, 7(1), 1.

BÖLÜM 9

AKIŞKAN LİDERLİK

Kevser ÖZYAŞAR¹

Giriş

İş dünyası köklü bir değişim sürecinden geçmektedir; bu değişim süreci, iş yeniliklerini, işbirlikçi fikir yaratımlarını, katılım biçimlerini de beraberinde getirmektedir. Stratejiler, mevcut ortamlara uyum sağlamaktan ziyade yeni ortamlar yaratmaya odaklanıldıkça, işletmeler ile çevreleri arasındaki objektif belirleyicilerin ayrımı giderek belirsizleşmektedir. Geleneksel piyasa ve firma formlarının yerini platformlar alırken, iş süreçleri hibritleşmekte, dijitalleşmektedir (Clegg & Pina e Cunha., 2019).

İşleri aşırı basitleştirme riskine rağmen küreselcilik, tarihçilerin gerçekten yıkıcı bir güç olarak adlandırdığı şeydir çünkü kültürel, ekonomik, sosyal, teknolojik, ticari ve politik olarak çok farklı, yeni bir dünya yaratmaktadır (Álvarez de Mon, 2001). Zaman, mesafe ve kültür açısından bakıldığında, işletmeler krizlere ve problem çözmeye yönelik kurumsal yaklaşımların çok ötesindedir. Bugün toplumumuzda meydana gelen değişimlerin hızı, birkaç yıl önce anlamlı olan şeylerin bugün anlamsız görünmesine neden olabilmektedir (Hughes, 2010). İş dünyasının sadece kar açısından değil, aynı zamanda gezegen ve insanlar için de iyi olması yönünde talepleri artmaktadır. İş dünyasında iyiyi kötüden ayıran tek sonuç

¹Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kevserozyasar@gmail.com ORCID: 0000-0002-3682-7574

artık sadece kâr değil, aynı zamanda amaç da dikkate alınmaktadır. Bu yeni gerçeklik, kâr amacı güden kuruluşların ve her tür ticari kuruluşun düşünme biçimlerini, yöntemlerini ve stratejilerini etkilemektedir. Kurumsal ve kar amacı gütmeyen alanlardaki birçok kişi, içinde yaşadığımız bu yeni dünyayı ve kazanımlarıyla amaç odaklı, sosyal açıdan bilinçli olmanın anlamını anlamaya çalışmaktadır (Gibbons, 2009).

Yeni paradigmanın şirketlerin liderlere ve girişimcilere duyduğu ihtiyacı ön plana çıkardığı düşünüldüğünde, önümüzdeki dönemde liderlerin en önemli varlığı ne olacaktır sorusu gündeme gelmektedir. Chowdhury (2000) tarafından önerilen yanıtı göre, 21. yüzyıl liderlerinin en değerli varlığı hayal kurma yeteneği olarak kabul edilmektedir; çünkü hayaller ne kadar büyük ve yaygın olarak paylaşıldığı ölçüde, organizasyonun farklılaşma ve rekabet avantajı yaratma potansiyeli o kadar güçlenmektedir (Pereira Santana, 2014).

Liderlik mücadelelerinin geleceğe değil bugüne yönelik bir yanıt olduğu anlaşılmakta olup, 20. yüzyılda kahramanca yeterlilikler olarak görülen bireysel yetkinlikler, kurumsal ve kişisel hedeflere ulaşmada kolektifleştirilmiş ve paylaşılan kolektif yeterlilikler olarak değerlendirilmektedir. Bu yetkinliklerde yetenek yönetimi, tamamlayıcı becerilerin üretilmesiyle bütünün parçaların toplamından daha fazla değer yaratmasını ifade etmektedir (Álvarez de Mon, 2001).

Modernitenin başlangıcında anlaşıldığı üzere, kaosun düzene dönüştüğü geleceği tanımlama alanı olarak şirket vizyonu artık yeterli görülmemekte; liderlik ve organizasyonla ilgili mevcut metaforlar mühendislikten uzaklaşarak kültürler, ağlar gibi kavramlara (Bauman, 2002) ve sistemin sürekli yeniden tanımlanması ile yönetimde esnekliğe kaydırılmaktadır. Bu yaklaşım, daha az yapılandırılmış bir düzenin eylemlerini

düşünmeye yöneltmektedir. Şirket mantığı, bir senfoni orkestrasından ziyade caz grubuna benzetilmekte olup (Friedmann, 2011), belirsizliğin kolektifleştirilmesi ve ekip üyelerinin mutluluğunu artıran yeni bir liderlik modeli yapılandırılmaktadır.

Karmaşık, çoklu, şekil değiştiren, çevreye uyum sağlayan ve farklılaşan bir liderlik olan "akışkan liderlik", yetkinlikler ve yönetsel yeteneklerin değişken ortamlar için kullanılabilir hale getirilmesiyle oluşturulmaktadır. İşletmenin karmaşık sistemik perspektiften anlaşılması, çevreyle ilişkisinin gelişim ve yaşayabilirlik açısından merkezi olduğu ve sistem-çevre homeostazisi ile otopoeziyi izleyen karşılıklı ilişkilerle tanımlanması gerektiği kabul edilmektedir (Luhmann, 1990). Bu ilişkinin tek bir kişi tarafından yönetilmesi mümkün olmadığından, çalışanların ortak vizyona ulaşma kararlılığını içeren işbirliğine dayalı stratejiler benimsenmelidir. Ortamları tanımlama, değişkenleri boyutlandırma ve çapraz etkili matrisler oluşturma gibi metodolojiler, işletmelerin gelecekteki gelişimini öngörme ve değişikliklere uyum sağlama araçları olarak konumlandırılmakta; liderliğin rolü ise bu süreçlerde merkezi bir faktör haline gelmektedir (García del Junco, 2002; Dave Gibbons, 2009).

Mevcut şirketler, faaliyet gösterdikleri toplumların imajına göre belirsizlik ve risk bağlamında gelişerek, daha önce görülmemiş karmaşıklık ve dinamizm düzeylerine ulaşmaktadır. Sürekli değişen, akışkan gerçeklikte geleneksel liderlik modelleri, günümüz şirketlerinin ihtiyaçlarına yanıt vermekte yetersiz kalmaktadır. Değişime uyum ve yönetim, geleneksel modellerin karmaşık sistemik mantıklara adapte olabilmesi için sıvılaştırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Chowdhury, 2000; Hughes, 2010).

Şirket içinde örgütsel disiplinlerarasılığa dayalı yeni bir sosyal alan ifade eden bu kavramsal yapı, akışkan liderlik olarak

adlandırılmaktadır. Akışkan liderlik, işletmelerin çevrelerinin bir parçası haline gelmesini sağlayarak, belirsiz ve riskli ortamlarla yüzleşmek için daha etkili araçlar sunmakta; böylece günümüz şirketlerinin tamamlayıcılık ihtiyaçlarına hem bir öneri hem de yanıt olarak konumlandırılmaktadır (Pereira Santana, 2014).

Bu araştırma, insan yaşamı ve işindeki modern belirsizliğin çeşitli boyutlarını tanımlayan Bauman (2000) tarafından önerilen akışkan modernite perspektiflerinden liderlik hakkındaki düşünciyi tazelemeye çalışmaktadır. Bununla birlikte, bunun liderlik üzerindeki etkileri yönetim literatüründe büyük ölçüde keşfedilmemiş durumdadır. (Slogar & Jochem, 2024: 5).

Özetle bu araştırma liderlerin belirsizlikle, kaosla ve değişen dinamiklerle mücadele edebilmek için, suya dönüşmeyi, uyum sağlamayı öğrenmeyi ve tüm insanlar için her şey olmayı konu almaktadır.

1. Akışkan Modernlik Çağı

Modernlik, belirli alanlarda ve yaşam tarzlarında toplam riskleri azaltır. Bununla birlikte, aynı zamanda, önceki zamanlarda tamamen veya büyük ölçüde bilinmeyen yeni risk parametrelerini de beraberinde getirir. Bu riskler, modernitenin sosyal sistemlerinin küreselleşmiş doğasından kaynaklanan yüksek sonuçlu riskleri içerir (Giddens & ark., 1996).

Belirsizlik ve riskin eylemleri ile gelişimi koşullandığı modernlik bağlamında, şirketler belirsizlik ve kaosla yüzleşmeye olanak tanıyan ayrıcalıklı alanlar olarak konumlandırılmaktadır. Modernite, eşsiz bir karmaşıklıkla karakterize edilmekte olup, belirsizlik veya likidite çerçevesinde büyüyen kaos ve hareketlilik eğilimleri nedeniyle işletmelerden ve çalışanlardan esneklik talep etmektedir (Chowdhury, 2000). Bu süreçte, statik ve güvenli

görünen unsurlar dinamik hale getirilmekte; örgütün çevresel değişikliklere uyum sağlayarak hayatta kalabilmesi için örgütsel denge ve stratejiler geliştirilmesi zorunlu kılınmaktadır (Bauman, 2002).

Akışkan modernitenin gerçekliği, kesin olan tek şeyin değişim olduğudur (Clegg & Pina e Cunha., 2019). Değişen dinamiklerde kendini tanımlayan bir çevre karşısında, mevcut organizasyonların hayatta kalabilmesi için sürekli uyum sağlanması gerekmektedir. Bu durum, çevrenin kontrolünün kaybedilmesine ve giderek artan belirsizlik oranlarının üretilmesine yol açmakta; böylece zorluk, çevrenin tanımı ile kısa, orta ve uzun vadeli beklenen davranışından ziyade, Friedmann'ın (2004) karmaşıklık tuzağı olarak adlandırdığı değişen gereksinimlere uyum sağlanması veya otopoez yoluyla çevreyle etkileşimdeki bileşenlerin yeniden tanımlanması ve sürekli yenilenmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuçta, değişen sisteme ve çevreye yanıt verebilmek için geleneksel rollerin sıvılaştırılması (akışkan hale getirilmesi) zorunlu hale gelmektedir (Friedmann, 2004; Szollose, 2011).

Buna, her geçen gün organizasyonun her düzeyindeki tüm çalışanlara yeni zorluklar yükleyen (Sun, 2009), çalışanların bilgi ve becerilerinin sürekli uyarlanması ihtiyacını artıran, işlevlerin yerine getirilmesinin ötesinde onlardan daha yüksek bir bağlılık gerektiren, faaliyet gösterdikleri şirketle duygusal bir katılımı amaçlayan (Friedmann, 2004) teknolojilerin getirdiği zorluklar da eklenmelidir. (Pereira Santana, 2014).

Bu senaryoda insan bileşeni, fark yaratmamıza, rekabet avantajı yaratmamıza ve "bilgi yönetimi"nde bir şirketten diğerine farklılaşan özellikleri yerleştiren mantık oluşturmamıza olanak sağlayan şeydir. Verimliliğin teknolojik ve sermaye faktörlerinden ziyade çalışanların sosyal faktörlerinden kaynaklandığı anlaşılmaktadır (Koontz & Weihrich, 1998).

Bu noktada işletmeler insanlara yatırım yapma ihtiyacını göz önünde bulundurmalıdır. Akışkan modernlik, artık çoğu şey için sabit inançların, uygulamaların ve önceden anlaşılmış standartların kabul edilemeyeceği bir dünya anlamına gelmektedir. Liderin ne olduğuna dair genel bir anlayışın olmadığı bir dönemde, liderlerin eğitimini akışkan bir dünyanın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yeniden şekillendirme gerekliliği dikkat çekmektedir. Liderlik kültürü, bu çağın akışkanlığı içinde yeniden çerçevelenmesi önerilmekte olup, statik bir kavrama indirgenmekten kaçınılmakta ve her zaman bağlamsal akışa yanıt verecek şekilde inşa edilmektedir (Mennigke, 2020).

2. Liderlik

Liderlik, çağdaş düşüncede paradoksal bir konuma yerleştirilmiştir. Etkisiz ve/veya etik olmayan liderlik, savaş, eşitsizlik, adaletsizlik ve çevresel bozulma gibi toplumsal sorunların merkezi hatta nedensel unsuru olarak algılanırken, karşılaşılan zorlukların aşılması için kahramanca liderlik kavramlarına sıklıkla başvurulduğu gözlemlenmektedir. Bu eğilimler sonucu, liderlik anlayışları ve beklentileri zaman zaman kutuplaştırıcı aşırılıklar haline gelebilmektedir (Clegg & Pina e Cunha., 2019). Lider olma süreci, bütünlüklü bir insan olma sürecine benzer; seçilmiş kişilerin ilişkisel becerilerini geliştirmek için insan sermayesine yapılan bir yatırımdır (Bolden, 2007).

Liderliğin tek bir kişi tarafından üstlenilmesi, sürekli yeni zorluklara yanıt verilmesi ve liderliğin organizasyonun benzersiz özelliklerinin toplamı olarak görülmesi gerektiği iddiası, çalışma ekiplerinin temel dinamiklerini göz ardı etmektedir. Bu yaklaşım, ekibin yeteneklerini eylem rehberlerinin oluşturulması etrafında bir konunun yetkinliklerine indirgemektedir. Günümüz liderlik modellerinde ise, değişim yönetimi etrafında güç paylaşımı ve ortak

liderlik yoluyla kolektif dehanın geliştirildiği lider ekiplerinin inşası amaçlanmaktadır (Bennis & Heenan, 2006; Yearut vd., 2000).

Lider başarıları paylaşır, sadece kendisine ait değildir, ekibin sorumluluğuna dönüştürür. Başarılı liderlik, sorunu azaltmaktan ziyade sorunlar ve belirsizlik karşısında çözüm/alternatif yaratmasıyla ilgisi olacaktır. Bu anlamda lider, kişisel, grup ve organizasyonel yapı düzeyinde bir kaos üretici, entropi artırıcı, şemaları bozan, mevcut gerilimleri ele alan, böylece şimdikinden daha iyi bir gelecek durumu yaratan ve başkalarının söz konusu değişime inanmasını, ikna edilmesini ve teşvik edilmesini sağlayan kişidir. Her lider için görev; danışmanlık, koçluk ve sistemik düşünme eylemlerinin bir karışımıdır (Sun, 2009). Ayrıca lider vizyonun sadece kabul edilmesini değil aynı zamanda paylaşılmasını ve ekibin her üyesinin bunun bir parçası olmasını sağlamak gerekir (Pereira Santana, 2014; Jochem, 2021).

Yukarıda belirtilen özelliklere ek olarak liderin işe alındığı konuya ilişkin teknik kapasiteye, örgütün iyi performansı için temel insan ilişkilerini geliştirmesine olanak sağlayacak sosyal becerilere, kavramsal kapasiteye, örgütün vizyon ve hedeflerini tasarlamaya sahip olmalıdır. İyi bir sinyal yakalayıcıdır, yön ve stratejiler oluşturmak için kullanılabilecek mesajları nasıl dinleyeceğini ve okuyacağını bilir; muhakeme yeteneği ve karakteri ile bu ona karar verebileceği çok sayıda olası alternatif oluşturma olanağı tanır. Bu anlamda liderin toplumsal mimar olması gerekir. Bir mimarın işi, müşterileri için yeterli ve konforlu yapılar üretmektir; bu durumda sosyal mimar veya liderin örgütün iyi performansı için yapısal (kültürel) koşulları oluşturması gerekir (Bravo, 2010; Pereira Santana, 2014).

Geleneksel liderlik vizyonunun akışkan bağlamlara yanıt verememesi, temel bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum

karşısında şu soru gündeme gelmektedir: Belirtilen özelliklere sahip kaç lider bulunabilmektedir? Ya da daha çarpıcı bir ifadeyle, tüm bu nitelikleri taşıyan süper kahraman sayısı ne kadardır? Bu sorunsal, etkileşimci liderlikten dönüştürücü liderliğe geçişle kısmen hafifletilmektedir. Etkileşimci liderlik, astların motive edilmesi için açık kurallar, iyi tasarlanmış hedefler, ödül-ceza mekanizmaları ve resmi gücün güçlü kullanımıyla komuta-kontrol yönetim tarzına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda, kısa vadeli süreç ve kaynak yönetiminin verimliliği ön planda tutulmakta; standardizasyon, düzen, süreç tekrarı ve kaynakların etkin dağılımı yoluyla sürekli iyileştirme hedeflenmektedir (Jochem, 2021). Bu liderlikte ilişkiler tamamen işlemsel nitelikte olup, takipçiler lidere, yaptıkları iş karşılığında elde edecekleri kazanımlar nedeniyle itaat etmektedir. Öte yandan, dönüştürücü liderlik, çekici ve motive edici yepyeni bir vizyona sahip olmayla karakterize edilmektedir (Szollose, 2011). Bu lider tipi, hem örgütsel durumu hem de takipçilerin istek ve ideallerini dönüştürmekte; kurallara bağlı kalmayan, vizyoner ve karizmatik bir profil sergilemektedir. İlham verme, ikna etme, kendine ve vizyona güven duyma ile önerdiği değişimleri gerçekleştirme konusundaki kararlılık ve yüksek enerji, bu liderliğin ayırt edici unsurlarıdır (Pereira Santana, 2014; Hughes, 2010).

Hiyerarşik bürokrasinin modernist biçimi altında tahakküm kuran yönetim kontrolü alanı çözülmekte olup, bu durum yönetsel işlevin liderlik boyutlarına yönelik yeni sonuçlar doğurmaktadır (Jochem, 2021). Liderlik ve takipçi kategorileri bulanıklaşırken, çalışanlar küresel ölçekte taşeronlaştırılmakta, kalıplaştırılmakta ve parçalanmaktadır; liderlik ise aktörler arasında dağılıp paylaşılmaktadır. Sınırlar, seçimler ve kontrol mekanizmaları, akışkanlık ve çoğulluk yönünde dönüştürülmektedir. Zaman algısı değişmekte, gizlilik ve sınırlar geleneksel yapılarından uzaklaşmaktadır; bu süreç liderleri ve liderlik kavramını

etkilemekte, geleneksel liderlik teorilerini geçersiz kılma potansiyeli taşımaktadır (Clegg & Pina e Cunha., 2019; Bravo, 2010).

3. Akışkan Liderlik

Tarihsel olarak gelişmiş, aşırı karmaşık ve otorite ile güç odaklı hiyerarşik liderlik yapıları, uzmanlık ve doğrudan katılım yerine tercih edilerek uzun karar alma süreçlerine yol açmaktadır. Bu yapılar, kuruluşların iş ortamındaki değişikliklere hızlı ve etkili uyum sağlama yeteneğini engellemekte; yönetimi örgütsel başarının sınırlayıcı faktörü haline getirmekte ve çalışanlar arasında hayal kırıklığı ile kopukluğa neden olmaktadır (Bravo, 2010; Jochem, 2021).

Geleneksel güç asimetrisine dayanan liderlik, yumuşak güçle şekillendirilmiş kültürlerde çözülmekte; ağırlığını kaybederek liderlerin dayanışma biçimine evrilmektedir. Liderlik, zorlama olmaktan çıkarak rıza eylemine dönüşmekte; paydaş haklarının, görünüşte eşitlik içinde bazılarının diğerlerinden daha eşit olduğu kabulüyle ifade edildiği bir egzersize indirgenmektedir (Szollose, 2011). Bazı paydaş sorunları diğerlerinden daha fazla ön plana çıkarılmakta, bazı konular ise marjinalleştirilmektedir. Bu akışkan dünya kısmen gerçek, kısmen fantezi niteliği taşımakta; organizasyonlar likidite retoriğini benimseyerek geleneksel uygulamaların ötesine geçmekte ve insanları güçlendirmektedir. Ancak akışkanlığın bedeli olarak, uyum sağlama yetkisi bireylere devredilmekte; yeni örgütsel tasarımların dış görünüşü, süreklilik biçimlerini gizlemektedir (Clegg & Pina e Cunha., 2019).

Çağdaş akışkan organizasyonlarda liderlik etmek ve çalışmak, kariyer mekanizmalarının köklü bir değişime uğramış olmasıyla karakterize edilmektedir. Kariyerler giderek proje bazlı bir yapı kazanmakta, cıva gibi akıcı hale gelerek yeni faaliyet

düzlemlerde yeniden birleşmektedir (Szollose, 2011). İnovasyon, araştırma-geliştirme, mühendislik ve pazarlama gibi alanlarda projeler, organizasyon ağları ve ittifaklar için temel araç konumuna yükseltilmiş; bu projeler giderek diğer organizasyonlardan ekip üyelerini de kapsamaktadır. Bu melez ve belirsiz ortamlarda çatışma ve yüzleşmeler kaçınılmaz olarak görülmekte, duyguların yönetimi kritik bir beceri olarak ön plana çıkarılmaktadır. Liderler tarafından çalışanların teşviki ve geliştirilmesi amacıyla, proje rollerindeki değişen beklentilerin yönetilmesine yönelik koçluk, uygulamalı öğretim ve mentorluk temelli öğrenme ortamları oluşturulmaktadır (Jochem, 2021).

Akışkan halde olmak, sürekli uyanıklık ve çaba gerektiren, gelişen bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, liderin "takipçileriyle" kurduğu ilişki türünde ilginç bir paradoks yaratmaktadır: Kendine hizmet eden benlik, aynı zamanda başkalarının ihtiyaçları ve çıkarlarıyla ilgileniyormuş gibi sunulmakta; ancak bu yalnızca bir görünüş meselesi olup, benliğin sunumuyla sınırlıdır. Gerçek anlamda akışkan kalabilmek için belirli değerlere göre hareket etmeye veya somut sonuçlara ulaşmaya yönelik bağlılıkların kısıtlama olarak görülmesi gerekmektedir (Clegg & Pina e Cunha., 2019).

Liderlik alanındaki akışkanlık, gözetim ve kontrolün yerine baştan çıkarma ve motivasyonu koyduğu ölçüde, artık kişiye sabit olmayıp hareketli olduğunu ve bir ekip veya organizasyon içinde gerekli olan formlara uyum sağladığını ima eder. Bauman'ın (2002) sabit yönleri olmayan, sürekli harekete geçen ve kendisini içeren modernlik kabındaki değişikliklere uyum sağlayan akışkan tüketim dünyasında liderlik, aynı zamanda uyarlanabilir, kolektif ve örgütsel olarak kapsayıcı, çevrenin değişen ihtiyaçlarına cevap veren, geçim için gerekli otopoezi üreten, onu içeren kişi ve kuruluşların, sistemin giderek bulanıklaşan sınırlarında homeostatik uyum sağlayıcı bir

mantıkla çevredeki değişikliklere ayak uydurabilen bir liderlik gerektirir. (Pereira Santana, 2014). Ve bu bağlılık, karar verme kapasitesini ima eder; dizginleri bir araya getirmek ve yola rehberlik etmek, yaratıcı becerileri takıma sunmak, rekabet yerine işbirliğini teşvik etmek ve gelişim ve öğrenmede sıçramalar yaratmak için krizlerin ve hataların meydana geldiği anlardan yararlanmak anlamına gelir (Clegg & Baumeler, 2010; Bauman, 2007).

Akışkan bir perspektiften bakıldığında, liderlik son derece geçirgen ancak aynı zamanda net sınırlara sahip bir karşılıklı etki süreci olarak post-liderlik boyutuna evrilmektedir. Bulanıklığın öncüsü ve ardından gelen akışkan dünyada, liderlik maddesel yapılarından arındırılmakta; hiyerarşiler görünüşte örgütsel düzlük manzaralarına bırakılmaktadır. Bununla birlikte, seçkinlerin gücü korunmakta ve örtülü hiyerarşiler varlığını sürdürmektedir. Üretim ve yönetim ilişkilerinin temel yapısal hatları aynı kalırken, her şey farklı bir görünüme bürünmektedir (Jochem, 2021; Bravo, 2010).

Akışkan modernitede çeviklik egemen hale gelmekte; geçmişin sağlam bürokrasileri, öz liderlik beklentileriyle zenginleşen çevik sistemlere dönüşmektedir. Sürdürülebilir avantajlar hiper rekabet ortamında nostaljik bir kavrama indirgenirken, uzun vadeli avantajlar bir dizi kısa vadeli avantaja yerini bırakmaktadır. Tekrar üzerine kurulu düzenli rutinler, dinamik yeteneklerin üstünlüğüne dönüşmekte; hatta rutinler kendileri, değişim ve uyarlanabilirliğin kuluçka alanı olarak yeniden tanımlanmaktadır (Clegg & Pina e Cunha., 2019).

Akışkan örgütlenmenin ve liderliğin koşulları, yönetilenlere büyük bir anomi eğilimi sunmaktadır. Anomi, kişisel veya grup standartları ile geniş sosyal standartlar arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan normsuzluk, kopukluk ve dayanışmasızlık hali olarak tanımlanmakta olup, bireyleri daha geniş ahlaki duygularla

bütünleştiren sosyal etiğin eksikliğinden doğmaktadır. Liderlik uygulamasının davranışsal normları başkalarının kaderine kayıtsızlığı yaydığında, sosyal ilişkilerin ağırlıklı olarak dijital araçlarla aracılık edildiği, şirket ayrışmasının norm haline geldiği durumlarda anomi artmaktadır. Bu süreçte, mevcut kurumsal kademelerin üyelik üzerindeki itlaflarının yanı sıra, dijital 'paylaşım' ekonomisinde çalışanların büyük çoğunluğunun serbest meslek sahibi, güvencesiz ve marjinal çalışanlar ya da kurumsal devlerin taşeronları haline gelmesi, anominin derinleşmesine yol açmaktadır (Clegg & Pina e Cunha., 2019).

Akışkan liderlikte öncelik, insanlara verilmektedir. Teknolojinin dünyayı dönüştürdüğü ve hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağı vurgulanırken, en önemli değişimlerin insan odaklı olduğu belirtilmektedir (Bravo, 2010). Teknoloji yalnızca işi tamamlamak için bir araç olarak görülmekte; gerçek zaferin, savaş alanında ön saflardaki askerlerin refahına, iyi beslenmesine, mükemmel ekipmana ve sağlam iletişim hatlarına bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Bu birlikler, takım ruhunun farkında olup birbirlerinin beceri setlerine savaşın yoğunluğunda güven duyarlar; ancak tepedeki liderin kendilerini önemsediyini bilmeleri gerekmektedir (Jochem, 2021; Szollose, 2011).

Akışkan liderliğin ilkelerinden biri, bireylerin kendi referans çerçevelerine ve dünya görüşlerine meydan okuyarak bunları farklı açılardan değerlendirmeye hazır olmaları olarak tanımlanmaktadır. Katı düşüncenin tam tersi olan akışkan düşünme ve akışkan liderlik, olaylara farklı perspektiflerden bakma yeteneğini merkeze almaktadır. Akışkan liderlerin çevrede mevcut olduğu kabul edilmekte olup, asıl zorluk bu liderleri tespit etmek, yetenek tohumlarını belirlemek ve gelişimlerine olanak sağlamaktır. Liderlik, resmi hiyerarşi veya güç pozisyonlarıyla sınırlı

tutulmayarak her bağlamda geliştirilebilir nitelikte görülmektedir (Ciskszentmihalyi, 2006; Clegg & Pina e Cunha., 2019).

Akışkan liderliğin başarılı bir şekilde uygulanmasının faydaları çok yönlüdür. Karar verme yollarının uzunluğunu önemli ölçüde azaltır, böylece karar hızını ve etkinliğini artırarak ekibin veya organizasyonun öngörülemeyen dış etkilere daha hızlı tepki vermesine olanak tanır (Ciskszentmihalyi, 2006). Üstelik eklenen bireysel sorumluluk, performansı daha görünür hale getirir, bu da motivasyonu ve katılımı artırır. Ayrıca çevik işbirliğinin çalışanların ruh sağlığı üzerinde olumlu etkisi vardır. Bu nedenle, çevik ekipler yalnızca geleneksel olarak yönetilen ekiplerden daha üretken olma potansiyeline sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların tükenmişlik veya diğer koşullar nedeniyle daha az izin alma eğiliminde olmaları nedeniyle genellikle daha az maliyetlidirler (Clegg & Pina e Cunha., 2019; Senger & Käufer, 2000).

Bununla birlikte, akışkan liderlik gibi çevik çözümlerin büyük ölçekte uygulanması zordur. Bir organizasyonu çevik bir duruma dönüştürmek zaman alıcıdır ve şu ana kadar süreci yönlendirmeye yardımcı olabilecek çok az sayıda en iyi uygulama oluşturulmuştur. Benzer şekilde, bilinmeyen bir şeye doğru değişim belirsizlik yaratır ve bu da çoğunlukla dirençle sonuçlanır (Ciskszentmihalyi, 2006). Personel, dönüşümün ulaşamaz performans beklentileri ve işlerini kaybetmelerine yol açabilecek gizli rasyonelleştirme unsurları içerebileceğinden korkabilirler. Son olarak çalışanlar yeni sorumlulukları konusunda kaygılanırken, yöneticiler güç ve otorite konumlarını kaybetmekten tedirgin olabilmektedir. Bu nedenle, akışkan liderlik gibi bir model ancak yeterli sayıda yönetici ve çalışanın onun değerini görmesi ve onu kabul etmeye istekli olması durumunda değer katabilir ve uygulanabilir kabul edilebilir (Jochem, 2021; Senger & Käufer, 2000).

4. Akışkan Liderliğin Özellikleri

Akışkan liderlik, değişen durumlara hızlı uyum sağlanması ve ekip ihtiyaçlarına göre liderlik stillerinin ayarlanmasıyla esneklik ve uyum sağlama özelliği göstermektedir (Bravo, 2010). Çalışanların duygularının anlaşılması, karşılıklı anlayışın geliştirilmesi ve güçlü iletişim becerileriyle ekip içinde güvenin oluşturulması, empati ve iletişim yetkinliği olarak öne çıkmaktadır. Birden fazla liderlik stili (otoriter, demokratik, bağlılık oluşturan, yetiştiren) kullanılabilmesi ve duruma göre en uygun olanın seçilmesi, çok yönlülüğün temelini oluşturmaktadır (Jochem, 2021). Değişimin öngörülmesi, yeni fikirlerin desteklenmesi ve yenilikçi çözümlerin üretilmesiyle yenilikçi ve yaratıcı bir yaklaşım benimsenmektedir (Ciskszentmihalyi, 2006).

Karar alma sürecinin ekip üyeleriyle paylaşılması, işbirliği içinde çalışılması ve sorumlulukların devredilmesi, dağıtık yetki yapısını güçlendirmektedir. Her konuda bilgi sahibi olunamayacağının bilinmesi, başkalarının görüşlerinin önemsenmesi ve kendi güçlü ile zayıf yönlerin farkında olunması, denge ve farkındalık düzeyini artırmaktadır (Szollose, 2011). Liderlik rolünün ekip üyeleri arasında geçişli olarak paylaşılması ve herkesin fikirlerine değer verilmesi, güven ve güç paylaşımını sağlamaktadır. Zihinsel çeviklikle hızlı ve etkili kararların alınması ile değişen koşullara anında tepki verilmesi de hızlı karar alma yeteneğini yansıtmaktadır (Jochem, 2021).

Akışkan liderlik, belirsizlik ve hızlı değişimlerin hâkim olduğu modern iş ortamlarında geleneksel liderlik yaklaşımlarının yerini alarak sürdürülebilir başarı elde edilmesini mümkün kılmaktadır.

Szollose (2011) akışkan liderlik için üç temel ipucu sunmaktadır. Birincisi, hedefe yönelik net bir vizyonun belirlenmesi olup, varış noktasının önceden tanımlanması vurgulanmaktadır. İkincisi, faaliyetlerin amacı, misyonu ve stratejisinin anlaşılmasıdır; Jim Collins'in görüşüne göre, büyük organizasyonlar sürekli strateji değişikliklerine uyum sağlarken sabit bir amaca dayanmaktadır. Üçüncüsü ise liderlikte cesaretin kritik rolüdür; Arthur Schopenhauer'in belirttiği üzere, değişim yaratma çabalarında alay edilme ve muhalefet aşamalarından geçilerek sağduyunun kabul gördüğü üçüncü aşamaya ulaşılmaktadır. Akışkan liderlik, bireyleri bu zorlu aşamaları cesaretle aşmaya teşvik ederek, nihai kabul aşamasına hazırlamaktadır (Szollose, 2011: 8).

5. Değerlendirme ve Öneriler

Değişen bağlamda liderlik modelleri çeşitlendirilerek, tekil ve kahramanca bir lidere odaklanan geleneksel yaklaşımdan uzaklaşmaktadır; bunun yerine durumsallık, yönetilenler ve paylaşılan vizyon gibi yeni değişkenleri içeren daha kolektif modellere doğru ilerlenmektedir. Eş liderlik, çoklu liderlik, katılımcı takım çalışması ve güçlü paylaşma gibi modeller (Bennis & Heenan, 2006) ile liderlik kavramını bulanıklaştıran veya yokluğunu ilan eden yaklaşımlar örgütsel olarak karşılaşılan değişken çevreye uyum sağlamak amacıyla geliştirilmiştir (Álvarez de Mon, 2001; Bennis & Heenan, 2006; Senger & Käufer, 2000). Bu değişimler, resmi görevlerden ziyade işbirlikçi roller üstlenen istekli ve kararlı takipçilere duyulan ihtiyacı artırmakta; ortak liderler ise geleceğin liderlerini yetiştiren ve şirketleri lider ocağına dönüştüren unsurlar olarak öne çıkarılmaktadır (Yearout vd., 2000).

Liderlik yaklaşımlarının incelenmesi, işyerindeki yaşam kalitesinin iyileştirilmesine ve çalışanların potansiyellerini geliştirme fırsatlarına sahip olmalarına işaret etmektedir. Fikir ve

proje alışverişine alan sağlayan, ihtiyaç anında destek sunan yaratıcı ekip oluşunun ürünü olan bu süreç, çalışan katılımını güçlendirmektedir (Ciskszentmihalyi, 2006).

Akışkan liderlik, adaptasyonu ima etmekte olup değişkenlik, çalışma ekibine ve başkalarının yeteneklerine güvenilmesini sağlamkatadır. Bu durum, liderliğin herkesin sorumluluğunda olması anlamına gelmemekte; aksine, "herkesin sorumluluğundaysa kimsenin sorumluluğunda değildir" ilkesine dayanarak, farklı beceri, yetenek ve bilgilere sahip ekip üyelerinin, organizasyonun kolektif vizyonunun tasarımında geçici olarak rehberlik etme sorumluluğunu üstlenip bayrağı devredebilmesi şeklinde akıllıca değiştirilmesi öngörülmektedir (Pereira Santana, 2014).

Bu yaklaşım, organizasyonda dinamiklerin arttığı ölçüde ekip içi konuların da yükseldiği, ekiplerin yetkinliklerine göre dönüşümlü olarak şirketi yönetebildiği, yeni bir işbirliği ve güven alanı yaratarak sürdürülebilirliğe katkı sağlayabildiği şeklinde anlaşılmaktadır. Liderliğin herkesin işi olduğu (Kouzes & Posner, 2000) ve sorumluluğun uyarlanabilir nitelik taşıdığı kabul edilmektedir. Katı yapılar oluşturulursa işletmelerden uyum beklenemeyeceği ve bunun bir elişi yaratacağı belirtilmektedir. Ortak bir gelecek vizyonunun insanların kalbinde g oluşturduğu (Friedmann, 2004) ve maksimum potansiyele ulaşma ihtimalinin olağanüstü bir motivasyon kaynağı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, şirketlerde geleceği inşa etme hayalleri ile sorumluluk paylaşımının kapılarının aılması önerilmektedir. Bu süreç, organizasyonun her düzeyinde gücün paylaşılması, dinlenilmesi ve güvenin tesis edilmesi gerektirmektedir.

İşletmeler yetenekli çalışanları motive etmek ve çekmek için daha uzman pozisyonlar yaratmayı hedeflemelidir. Akışkan liderlik gibi evik bir liderlik modeli, tüm gücü ve otoriteyi tek bir kişi,de,

yani yöneticide toplamak yerine, uzmanlığa göre daha geniş bir insan grubuna dağıtarak bu sürece yardımcı olur.

Kaynakça

Álvarez de Mon, S. (2001) *The Myth of the Leader*. Madrid: Prentice Hall.

Bauman, Z. (2002) *Liquid Modernity*. Buenos Aires: Economic Culture Fund. Bauman, Z. (2007). *Consumer Life*. Buenos Aires: Economic Culture Fund.

Bennis, W. & Heenan, D. (2006). Co-Leadership: The new constellation of Power. *Harvard Business Review*, 152 (December).

Bolden, R. (2007). Trends and Perspectives in Management and Leadership development. *Business Leadership Review*, IV:II (abril), 1-13.

Bravo, J. (2010). *Process management*. Santiago: Evolution.

Chowdhury, S. (2000). *Management Siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.

Clegg, S. & Baumeler, C. (2010). *Essai: From Iron Cages to Liquid Modernity in Organization Analysis*. Recuperado de <http://oss.sagepub.com/content/31/12/1713>.

Clegg, S., & e Cunha, M. P. (2018). Post-Leadership Leadership: Mastering The New Liquidity 1. In *After Leadership* (pp. 175-190). Routledge.

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity*. New York: Harper Collins Publishers.

Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, I. S. (Eds.). (2006). *A life worth living: Contributions to positive psychology*. Oxford University Press.

Drucker, P. & Nakuchi, I. (1997). *Time for challenges, time for reinventions*. Buenos Aires: South American.

Friedmann, R. (2004). Business management and organization in the 21st century: The postmodern adventure. Santiago: Ril.

Friedmann, R. (2011). Arte y Gestión. *Revista Trend Management*, 13 (4).

García del Junco, J. (2002). Business management techniques. Madrid: McGraw Hill.

Gibbons, D. (2009). *The monkey and the fish: Liquid leadership for a third-culture church*. Zondervan.

Giddens, A.; Bauman, Z.; Luhmann, N. & Beck, U. (1996). The perverse consequences of modernity.

Hughes, D. (2010). *Liquid Leadership: Inspirational lessons from the world's great leaders*. John Wiley & Sons.

Jochem, L. (2021). <https://www.linkedin.com/pulse/liquid-leadership-alternative-hierarchical-digital-age-jochem>

Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). Management from a Global Perspective. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Kouzes, J. & Posner, B. (2000). The Janusian leader. In Chowdhury, S. (pp. 19-35). Management Siglo XXI. Madrid: Prentice Hall.

Luhmann, N. (1990). Society and system: the ambition of theory. Barcelona: Paidós.

Mennigke, S. (2020). *Reframing leadership in a liquid age* (Doctoral dissertation, University of British Columbia).

Pereira Santana, A. E. (2014). Liquid leadership: a proposal for dealing with uncertainty and risk. *Thought & Management*, (37), 97-113.

Senger, P. & Käufer, K. (2000). Communities of leaders or the absence of leadership. In Chowdhury, S. Management Siglo XXI (pp. 201-221). Madrid: Prentice Hall.

Slogar, A., & Jochem, L. C. (2024). *Liquid Leadership: Managementhandbuch für selbstorganisierte Zusammenarbeit*. Schäffer-Poeschel.

Sun, T. (2009). From change management to change leadership. En International Academy of Management and Business 2009 Fall conference.

Szollósi, B. (2011). Liquid Leadership. *From Woodstock to Wikipedia—Multigenerational management ideas that are changing the way we run things*.

Yearout, S., Miles, G. & Koonce, R. (2000). Wanted: Leaders Builders. *Training & Development American Society for training and development review*. Virginia.

BÖLÜM 10

ÇOK KUŞAKLI LİDERLİK

1. Kevser ÖZYAŞAR¹

Giriş

İstihdamın ve çalışmanın doğası son 50 yılda önemli ölçüde değişmiştir (Burke & Ng, 2006). Daha düşük doğum oranları ve daha iyi sağlık hizmetleri, kadın ve erkeklerin daha uzun yaşamasıyla sonuçlanan ölüm oranları, emeklilik yaşının yükseltilmesi, çoğu işte zorunlu emekliliğin kaldırılması işgücünün yaşlanmasına sebep olmaktadır. Bu faktörler, bazılarının erken emekliliğe yönelmesiyle birlikte, birçok gelişmiş ülkede, bazıları tarafından “yetenek savaşı” olarak adlandırılan bir işgücü sıkıntısı yaratmıştır (Dychtwald & ark., 2006). Çeşitli endüstriler hem yaşlanan işgücünün hem de çok kuşaklı işgücünün hem ilgi hem de endişe kaynağı olduğunu belirtmiştir (Burke, 2015). Kuşaklar arası işbirliğinin dinamiklerini anlamak, çeşitliliğe değer veren, yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik eden kapsayıcı çalışma ortamları yaratmayı amaçlayan kuruluşlar için çok önemlidir (Cox & Blake, 1991).

¹Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kevserozyasar@gmail.com ORCID: 0000-0002-3682-7574

Kuşak terimi tipik olarak dünya olayları, doğal afetler, politika, ekonomik koşullar ve popüler kültür gibi ortak yaşam deneyimlerini paylaşan bir grup bireyi ifade etmektedir. Gelişim yıllarında ortaya çıkan benzersiz yaşam deneyimleri, kaçınılmaz olarak her kuşak grubunun bireylerinin değerlerine katkıda bulunur (Kupperschmidt, 2000).

Bu kuşakların her biri benzer değerlere, tutumlara ve inançlara sahip bir gruptur ve bu durum, organizasyonel liderlerin çalışanlarına liderlik etme şeklini etkileyebilmektedir. Çalışanlar arasında farklı dönemlerde ortaya çıkan gerçek farklılıklar, yanlış anlamalar ve diğer talihsiz gerilimlerin olduğuna şüphe yoktur (DiRomualdo, 2006). Daha fazla nesil işgücüne katıldıkça, liderlerin bu farklı nesillere etkili bir şekilde nasıl liderlik edeceklerini anlamaları bir zorunluluk olmaya devam edecektir. (Yu, 2005). Bu nedenle bu alanda her neslin inceleneceği araştırmalara ve liderlerin araştırma bulgularından yararlanarak bunları kuruluşlarında uygulamalarına ihtiyaç vardır.

Her kuşak birbirinden farklı bir dizi değer ve tutum geliştirmiştir. Çeşitli organizasyonel ortamlardaki liderler, çok kuşaklı bir iş gücüne liderlik etmede daha etkili olabilmek için bu kuşak farklılıklarını anlamalıdır (Ahmed Al-Asfour & Larry Lettau, 2014). Liderliğin organizasyonel performanslar üzerinde büyük bir etkisi vardır; ilgili alanyazın etkili bir liderliği vurgular ancak aynı zamanda her nesil tarafından anlaşılan diğer liderlik tarzlarını keşfetmeye de vurgu yapar (Abrams & Frank, 2014) İşletmeler, farklı konumlarda yer alan çalışanlar arasında etkili iletişimi sürdürmenin yollarını bulmakta zorlanmaktadır; bu durum, nesiller arası çalışanların iyimser bir çalışma ortamı ve kültür oluşturmak için birbirleriyle iletişim kurmalarını zorlaştırabilir. Kuşaklar arasındaki bu çatışma, liderler tarafından yönetilebilir, çözülebilir ve

katılımcılar arasında mentorluk ilişkilerinin kurulmasıyla hafifletilebilir (Appelbaum & ark., 2022).

Çok kuşaklı işgücünde kuşaklararası işbirliğinin incelenmesi çeşitli nedenlerden dolayı önemlidir. Birincisi, iş gücünün artan çeşitliliği, farklı yaş gruplarından, kültürlerden ve geçmişlerden çalışanların her zamankinden daha sık bir arada çalışması anlamına gelmektedir. Hızla değişen iş ortamında işletmelerin hedeflerine ulaşması ve rekabet avantajını sürdürmesi için farklı nesiller arasında etkili işbirliği şarttır (Cox & Blake, 1991).

İkinci olarak, bireysel refahı teşvik etmek için nesiller arası işbirliği esastır. Değer verildiğini ve işyerine dahil edildiğini hisseden çalışanların işlerinden memnun olma, daha yüksek düzeyde bağlılık ve üretkenliğe sahip olma (Norouzi & ark. 2022) ve daha yüksek düzeyde iş tatmini ve mutluluk yaşama olasılıkları daha yüksektir. Üçüncüsü, nesiller arası işbirliği sosyal uyumu teşvik edebilir ve işyerinde yaşlı ayrımcılığını azaltabilir. Farklı nesillerden çalışanlar, birlikte çalışarak ve birbirlerinden öğrenerek birbirlerinin bakış açılarına ve deneyimlerine daha fazla değer verebilirler bu da stereotipleri yıkmaya ve karşılıklı saygıyı geliştirmeye yardımcı olabilir (Krzeczkowska & ark., 2021).

Herhangi bir işyerinde hepsi birlikte çalışan dört farklı nesil bulunabilir. Liderler bunlarla nasıl etkili bir şekilde başa çıkabilir? Z kuşağı işgücüne yeni giriyor; bunlar, 1997 ile 2015 arasında doğan, para bilincine sahip, girişimci ve bireyci genç, birinci seviyeye giriş yapan gençlerdir. 1981 ile 1996 arasında doğan ve iş-yaşam dengesine daha meraklı olan Y Kuşağı, hâlihazırda çalışanların büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. 1965 ile 1980 yılları arasında doğan ve teknolojiye ayak uydurmaya çalışan X Kuşağı genellikle yönetim görevlerinde bulunurken, işkolik ve disiplinli olmalarıyla bilinen Baby Boomers (İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra -

1940'lardan 1960'lara kadar doğanlar) artık ya emekli oldu ya da emeklilik noktasındadır. İşyerindeki görevlere yönelik tutumlar nelerdir ve bu nesillerin çalışanlar veya patronlar olarak değerleri ve öncelikleri nelerdir? Bu sorunlar, liderlerin iş yerindeki çeşitliliğin birçok yönünü yönetmede karşılaştığı zorluklar arasındadır (Jones & ark., 2019).

Bu araştırmanın amacı, işyerinde var olan yönetim ikilemini betimlemek, liderlik ve çok kuşaklı işgücü etkileşimleri alanındaki literatürü zenginleştirmektir.

Kuşak Kavramı ve Kuşakların Tanımı

Kuşak belirli bir zaman diliminde doğan bir grup bireyi (erkek ve kadın) tanımlar. Kuşaklar, aynı zaman diliminde doğmuş, benzer etkili olaylar yaşamış, belirli ortak özelliklere sahip bireylerdir (Kicheva, 2017). Kuşak farklılıkları konusundaki araştırmalar, kuşakları aynı zaman diliminde doğup büyüyen ve dolayısıyla benzer sosyal ve tarihsel çevrelere maruz kalan bireylerin oluşturduğu topluluk olarak tanımlayan Mannheim'ın (1953) çalışmasına kadar uzanabilir. Araştırmacılar, aynı nesil grubu bireylerin, kritik yaşam gelişim aşamalarındaki önemli sosyal olaylara ilişkin ortak deneyimleri nedeniyle, genel olarak iş ve yaşam hakkındaki beklentilerini önemli ölçüde etkileyen benzer değerleri, tutumları ve davranışları paylaşma eğiliminde olduklarını ileri sürmektedir (Smola & Sutton, 2002).

Kupperschmidt (2000: 6) kuşağı, “doğum yıllarını, yaşlarını, konumlarını ve kritik gelişim aşamalarındaki önemli yaşam olaylarını” paylaşan bireylerden oluşan bir grup olarak tanımlamaktadır. Her neslin farklı değerleri, inançları, beklentileri, öğrenme stilleri ve tercihleri vardır. Farklı kuşakların yöneticilerin bilmesi gereken potansiyel güçlü ve zayıf yönleri de vardır. Kuşak farklılıkları örgütsel performans açısından artılar ve eksiler anlamına

gelebilir. Artıları arasında daha çeşitli fikirler, daha yaratıcı problem çözme, daha iyi karar alma ve bir kuruluşun müşteri tabanının daha iyi yansması yer alır. Eksi yönleri arasında daha yüksek düzeyde gerilim ve çatışma, liderliğe yönelik farklı yaklaşımlar ve tercihler, farklı ödüllere değer verilmesi ve değişim ile yeni teknolojilerin rolü ve kullanımına ilişkin farklı görüşler yer alır (Kupperschmidt, 2006).

Kuşaklar doğal olarak farklılıklar gösterirler çünkü tarihsel olaylar, çağdaş gelişimsel dönüm noktaları ve oluşum yıllarında ortaya çıkan diğer faktörler tarafından şekillendirilirler. Nesil üyeleri, düşüncelerini, değerlerini, davranışlarını ve tepkilerini etkileyen deneyimleri paylaşırlar. Bireyler, elbette, kendi kişiliklerini, etkilerini ve belirli geçmişlerini ırklarından, sınıflarından, cinsiyetlerinden, bölgelerini, ailesini, dinlerinden ve daha fazlasını getirirler ancak yaklaşık aynı yıllarda doğanlar hakkında bazı geniş genellemeler mümkündür. Genel olarak, her bir bireyin bir neslin üyeleriyle birlikte tarih ve ortak deneyimler paylaştığına ve bu kolektif bilincin dünya görüşünü yarattığı varsayılmaktadır (Abrams & Frank 2014).

Zemke & ark., (2013) günümüz işgücünün ırk, cinsiyet, etnik köken, yaş ve nesiller açısından her zamankinden daha çeşitli olduğunu belirtmektedir. Dos Santos & ark. (2015)'na göre geleneksel olarak nesiller her yirmi beş yılda bir meydana gelir, ancak teknolojinin ilerlemesi, gelişmiş iletişim ve genel küreselleşmeyle birlikte yeni nesiller her on yılda bir oluşabilir (Lackey, 2019).

Bir organizasyonda mevcut olan farklı nesilleri (Baby Boomers, X, Y ve Z) tanımlamak ve nesiller arası işbirliğinin nasıl geliştirileceğini öğrenmek son derece önemlidir. “Bir nesil sadece doğum tarihleriyle değil, düşündükleri, hissettikleri ve deneyimleriyle tanımlanır” (Zemke & ark., 2013). Her neslin

davranışları, gelenekleri ve değerleri ile doğrudan bağlantılı olan benzersiz özellikleri vardır. Her nesli daha iyi anlamak için onların bireyselliklerini ve organizasyonel ortam üzerindeki etkilerini bilmek önemlidir. "Çok kuşaklı" terimi, işyerinde farklı yaş gruplarından ve kuşaklardan bireylerin varlığını ifade etmektedir (Srinivasan, 2012). Buna Baby Boomers (1946 ile 1964 arasında doğanlar), X Kuşağı (1965 ile 1980 arasında doğanlar), Y Kuşağı (1981 ile 1996 arasında doğanlar) ve Z Kuşağı (1997 ile 2012 arasında doğanlar) dahildir. Gecikmiş emeklilik, daha uzun yaşam beklentisi ve işe ve kariyere yönelik değişen tutumlar gibi faktörler nedeniyle çok kuşaklı işgücü birçok kuruluştta giderek yaygınlaşmaktadır (Iqbal, 2024).

Bu kuşakların çeşitli kişisel değerleri vardır; nasıl çalışmak istediklerine dair yaklaşımları farklıdır ve çok sayıda iletişim tarzına, farklı dillere ve dünyayı nasıl gördüklerine dair farklı algılara sahiptirler. Her kuşak kendi bakış açılarını, motivasyon faktörlerini, yaşam deneyimlerini ve kişilerarası becerilerini beraberinde getirir (Knouse, 2011).

Çalışanların motive edilmesi ve maksimum kapasitelerine meydan okunması isteniyorsa, bu farklılıkların anlaşılması gerekir. Her grubu neyin motive ettiğini anlayan liderler daha sonra sürekli değişen organizasyonel stratejilere ve hedeflere daha güçlü katılım ve bağlılık oluşturmak için benzersiz yeterliliklerini ve yeteneklerini kullanabilirler (Dwyer & Azevedo, 2016).

Baby Boomer (Bebek Patlaması)

Baby Boomers, sessiz kuaşk'tan sonra ikinci en büyük nesildir ve ekonomik istikrarın olduğu bir dönemde doğmuş ve çocuk odaklı ailelerde büyümüştür. "Boomer kuşağının sağlık durumu iyi, en zengin nesli oluşturmakta ve dünyanın zaman içinde iyileştiğini iyimser bir şekilde görmektedirler" (Wiedmer, 2015: 52).

Graf & ark., (2019)'na göre baby boomer kuşağı, adını 1946 ile 1964 yılları arasında meydana gelen doğumlardaki “patlamayı” temsil ettiğinden almıştır. Bu olgu, savaşta kaybedilen canların telafisi olarak doğum oranını artıran 2. Dünya Savaşı savaşçıların geri dönüşüyle açıklanmaktadır. Bu kuşak, televizyonun icat edildiği dönemde doğmuş olmaları nedeniyle “TV Kuşağı” (1950/1960) olarak da adlandırılmaktadır. Dolayısıyla o dönemde dünyanın içinden geçtiği önemli siyasi, ekonomik ve kültürel değişimlerle şekillenmiş ve televizyon, fikir ve eğilimleri yayma aracı olarak tüm bu dönüşümde önemli bir rol oynamıştır. Motivasyonları doğrudan parayla bağlantılıdır ve yüksek düzeyde ödüllendirildikleri sürece sorumluluk gerektiren pozisyonları üstlenmeye isteklidirler (Iqbal, 2024).

Baby Boomer kuşağı, ebeveynlerinin aksine savaşın olmadığı bir ortamda büyütülmüş ve 1960'larda meydana gelen sosyal değişimlerden büyük ölçüde etkilenmiştir. Gelenekçiler tarafından eğitim bir "rüya" olarak görülürken, Baby Boomers yüksek eğitim seviyesine sahip olarak tanımlanmakta olup, bu durum kariyerlerinde köklü konumlara ulaşmalarını ve işgücü içinde güç pozisyonlarında yer almalarını sağlamaktadır. Rajput & ark., (2013) tarafından bu nesil, "iyi iş" bakış açısına sahip bir nesil olarak nitelendirilmiştir.

Baby Boomer kuşağı, iş merkezli, bağımsız, hedef odaklı ve rekabetçi olarak karakterize edilmekte; işleri ve pozisyonları öz değerleriyle eşitleyen bireyler olarak görülmektedir. Danielsen (2011) tarafından, kuralların yaratılması ve yeniden yazılmasının teşvik edildiği “çekirdek aileler” çağında büyüdükleri belirtilmiştir. Simons (2010), bu neslin o zamana kadarki en sağlıklı ve zengin nesil olduğu, dünyanın zamanla iyileşeceği beklentisiyle refah çağında yetiştiği ifade edilmiştir. Martin & Ottemann (2015) ise bu nesil için mücadeleci (risk alan), işkolik etiğe sahip, yenilikçi

(yaratıcılığa değer veren), ilerlemeci (kariyer odaklı), materyalist, biraz hoşgörölü, çalışkan, odaklanmış, kendi kendini motive eden, tutumlu, iş görevlerinden memnuniyet duyan, iş-yaşam dengesi arayan, ilginç iş peşinde koşan, güvenilir meslektaşlara değer veren, fark yaratma hırsına sahip, kontrolü elinde tutmayı seven, kendini tatmin eden, daha iyi yaşam tarzı arzulayan, işyerinde otoriteye ve hiyerarşiye saygı duyan, övgü almayı başarı olarak gören ve başarısızlıkta başkalarını suçlama eğiliminde olan özellikler sıralanmıştır (Dwyer & Azevedo, 2016).

Bussin & van Rooy (2014), bu kuşağın İkinci Dünya Savaşı sonrası doğan, küresel ortamlara geçiş yapan, yüksek rekabete sahip, sadık, çalışkan, zorlu ekonomik koşullarda çalışma hayatını uzatmak isteyen ve kamuoyu tarafından tanınmaya ihtiyaç duyan bireyler olduğu şeklinde tanımlamıştır. Rajput & ark., (2013) ise ekip çalışmasını içeren görevleri tercih eden, karar alma sürecine dahil olmayı isteyen ve bu nedenle uzlaşmacı liderlik tarzını gerektiren bir kuşak özelliği vurgulanmıştır. İlerlemeye, maddi başarıya sahip olmaya değer verirler ve birey olarak görölmek isterler (Kupperschmidt, 2000; Strauss ve Howe, 1991). Para kazanmaya ve tasarruf etmeye en çok değer verenler, bunun sonucunda zengin bir nesil haline gelmişlerdir (Kupperschmidt, 2000).

X Kuşağı

X Kuşağı, 1965-1980 yılları arasında doğmuştur. Bu kuşak, ebeveynlerinin aksine, zorlu ekonomik koşulların ve Soğuk Savaş'ın etkili olduğu bir dönemde yetişmiştir. X Kuşağı, Danielsen (2012) tarafından çok sayıda boşanmış ebeveyni olan veya her iki ebeveyni de ev dışında çalışan ilk kuşak olarak tanımlanmakta; bu durumun, bu kuşağın kendi aileleriyle zaman geçirmeye büyük önem vermesine ve iş/yaşam dengesi aramasına neden olduğu belirtilmektedir (Danielsen, 2012). Simons (2010) ise X kuşağının,

bağımsızlık, dayanıklılık ve uyum sağlama yeteneği gibi özelliklerin gelişmesine yol açan boşanmış ve çalışan ebeveynlerin sayısıyla karakterize edilebileceğini ifade etmektedir (Simons, 2010). Bussin & van Rooy (2014), X Kuşağının “hayatlarının erken ve orta kısmı” olarak tanımlandığını; bu dönemin kariyer, sıklıkla statükoya meydan okuma, yeni medya patlamasına maruz kalma, bağımsızlık, grup çalışmasına ve iş-yaşam dengesi biçiminde özgürlüğe zarar verebilecek niteliklerle geçtiğini belirtmektedir (Bussin & van Rooy, 2014:3).

Rajput & ark. (2013)’na göre, X Kuşağı işi farklı gören bir nesil olarak tanımlanmakta; işleri kendi yöntemleriyle yapma eğiliminde oldukları vurgulanmaktadır (Murphy & ark., 2010). Bu kuşak, herkesin eşit olduğunu düşünmekte ve altta kalan kurallara ve düzenlemelere kesinlikle karşı çıkmaktadır. İşlerinde daha girişimci bir yaklaşım sergilemekte ve performanslarına ilişkin doğrudan ve anlık geri bildirimleri takdir etmektedir (Zemke, Raines & Flipczak, 1999: 25). Zemke, Raines ve Filipczak (1999) X Kuşağı’nın işyeri özelliklerini, kayıt dışı çalışan, işte eğlenmeyi tercih eden, çeşitli görev deneyimleyen ve takım halinde çalışmayı sevmeyen biri olarak tanımlamaktadır.

X Kuşağı ile çalışmanın hem bazı zorlukları hem de önemli avantajları bulunduğu ifade edilmektedir. Bu kuşağın üyelerinin zaman zaman sabırsız davranabildikleri ve bu tutumlarını açık biçimde yansıtabildikleri belirtilmektedir. Ayrıca insan ilişkileri konusunda yetersizlik gösterebildikleri ve alaycı bir iletişim tarzına eğilimli olabildikleri vurgulanmaktadır. Buna karşın X Kuşağı çalışanlarının yüksek uyum yeteneğine sahip oldukları, önceki kuşaklara kıyasla daha gelişmiş teknoloji okuryazarlığı sergiledikleri, bağımsız çalışabilme becerilerinin güçlü olduğu ve otorite figürlerinden kolaylıkla etkilenmedikleri ifade edilmektedir. Bununla birlikte, uygun koşullar sağlandığında yüksek düzeyde

yaratıcılık ortaya koyabildikleri belirtilmektedir (Abrams, J., & Frank, J., 2014).

X Kuşağı'nın çalışma tarzı, “onlardan ne beklendiğinin açıkça ifade edilmesini, uygun geri bildirimin sağlanmasını ve işi yapmaları için güçlendirilmeyi” tercih etmesiyle karakterize edilmektedir (Wiedmer, 2015: 56). Tarrant Bernstein, Alexander & Alexander (2008), X Kuşağının “varsayımlara ve statükoya meydan okumada yararlı olan sağlıklı şüpheciliğe” sahip olduğunu ve bu perspektifin etkilenen temel departmanlar ile gerçeklik kontrolü sağlamak amacıyla kullanıldığını belirtmiştir. Simon’a göre, bu kuşağın çalışma tarzı “acil ve sürekli geri bildirim ihtiyacından” oluşmakta ve başkalarına geri bildirim vermek konusunda da rahatlık gösterilmektedir. Ayrıca, çok kültürlü ortamlarda iyi çalıştıkları, işyerinde biraz eğlenme arzusu ve işleri halletmeye yönelik pragmatik bir yaklaşım benimsedikleri ifade edilmektedir ((Bussin & van Rooy, 2014).

İşyeri tercihleri açısından, X Kuşağı'nın aileleriyle vakit geçirme ve kendi çıkarlarını takip etme ihtiyaçları için hem esneklik hem de anlayış sunabilen bir işyerini tercih ettiği vurgulanmaktadır (Danielsen, 2011: 26). Bu kuşak, etik standartlara uygun şekilde çalışmayı, ayrıca dürüstlük, şeffaflık ve bireye saygı duymayı ön planda tutan bir yaklaşım benimsemektedir. İşyerine katılımda, diğer öğrenme fırsatlarının yanı sıra iç/dış eğitimlere katılmak için geniş fırsatlar sunan bir ortamın tercih edildiği belirtilmektedir. Gereksiz toplantılar yerine hayati bilgilerin aktarılması için yazılı iletişimin tercih edildiği ve X Kuşağı'nın sonuç odaklı olduğu, işlerinin nasıl yapılacağı konusunda esneklik verildiğinde daha fazla meşgul oldukları ifade edilmektedir. Bağlılığın her ikisi de içsel motive edicidir ve bu nedenle X Kuşağından daha güçlü bir içsel motivasyona sahip oldukları belirtilmektedir. Borges, Manuel & Jones’a (2010) göre, X Kuşağı'nın güç tarafından motive edildiği ve

grubun bazı kişisel özellikleri (örneğin beceriklilik) nedeniyle güç ihtiyacı konusunda daha yüksek puan aldığı belirtilmektedir.

Y Kuşağı

Y Kuşağı (Yeni Nesil veya Millennials olarak da bilinir), 1981-1996 yılları arasında doğmuş olup, teknolojinin norm haline geldiği, sınırsız ilerlemenin yaşandığı ve herkesin kolayca erişebildiği bir dönemde yetişmiştir. İnternet ve küreselleşmenin etkisiyle çok kültürlülük artmış ve dünya daha küçük bir yer haline gelmiştir. Y Kuşağı, işgücüne katılan ve olağanüstü bir hızla büyüyen yeni bir nesil olarak kabul edilmektedir; önümüzdeki yıllarda çalışan nüfusun yarısını oluşturmaları beklenmektedir (Meister & Willyerd, 2010). Bu nesil, en eğitilmiş nesil olarak tanımlanmakta ve teknoloji dünyasının içine doğdukları için teknoloji konusunda oldukça bilgilidirler. Yüz yüze iletişim yerine e-posta ve kısa mesaj yoluyla iletişim kurmayı, geleneksel ders bazlı sunumlar yerine web seminerlerini ve çevrimiçi teknolojiyi tercih ettikleri belirtilmektedir (Wiedmer, 2015: 57).

Y Kuşağı, ırksal açıdan önceki nesillere göre daha çeşitli olup, en eğitilmiş nesil olarak ifade edilmektedir. Teknoloji, hayatlarının önemli bir parçası olarak değerlendirilmekte ve değerleri, pekiştirme, çeşitlilik, kişisel/mesleki tatmin gibi unsurlarla belirlenmektedir (Meister & Willyerd, 2010).

Y Kuşağı bireyleri, teknoloji meraklısı olmanın yanı sıra sıklıkla yaratıcı, küresel odaklı ve sosyal olarak aktif, hırslı ama aynı zamanda sabırsız ve iş yerinde fikirlerini dile getirmeye istekli olarak tanımlanmaktadır (Knouse, 2011). Ayrıca endüstri uzmanları, Y Kuşağı çalışanların iş-yaşam dengesine değer verdiklerini ve kişisel yaşamlarının yanı sıra iş yerinde de anlam bulmaya büyük önem verdiklerini öne sürmektedir (Dwyer & Azevedo 2016).

Y Kuşığı, genellikle aile merkezlidir ve güçlü bir iş-yaşam dengesi arzu ederler. İş-yaşam dengesi önemlidir ancak erken başarılar, planlanmış yaşamlar, sıkı çalışmanın ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi gibi yüksek beklentilere sahiptirler (Danielsen, 2011).

Y Kuşığı iyimserlik, kendine güven, başarı odaklılık, yüksek ahlaki standartlar, çeşitliliğe sahip bir yapı, sivil sorumluluklara ilgi ve değer verme gibi özelliklerle tanımlanmaktadır. İş ortamındaki varlıklarında iyimserlik, ısrarcılık, son derece gelişmiş teknolojik beceriler, çoklu görev yapabilme ve takım halinde etkili çalışma yetenekleri ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte, deneyim eksikliği, düşük düzeyde kişilerarası beceriler, denetime ihtiyaç duyma, yönlendirme ve yapı arzusu gibi yükümlülükler de gözlemlenmektedir. Bu kuşak, maaşlarının beklentilerinin altında kalmasından kaynaklanan hayal kırıklığını dile getirmektedir. Carrick (2013), Kanada'da gerçekleştirilen bir çalışmada, Y Kuşığı'nı oluşturan 25-34 yaş grubundaki genç yetişkinlerin, 25 yıl önceki emsallerine göre önemli ölçüde daha az kazandığını rapor etmektedir (Burke, 2015).

Z Kuşığı

Z Kuşığı (Milenyum Sonrası), 1997 veya sonrası doğumlular olarak tanımlanmakta olup, Y Kuşığı sonrası işgücüne katılan en yeni nesildir; bu nedenle diğer kuşaklarla karşılaştırmalı araştırmalar sınırlıdır. Z Kuşığı, teknoloji konusunda yüksek bilgi birikimine sahip bireyler olarak nitelendirilmekte ve teknoloji aracılığıyla iletişimi tercih etmektedir. İnternet çağında büyüyen bu kuşak, küresel akranlarıyla bağlantı kurma eğiliminde olup daha az yönlendirmeye ihtiyaç duymaktadır. “İstedikleri yerde ve zamanda çalışabilmeyi, öğrenebilmeyi ve ders çalışabilmeyi bekledikleri” belirtilmektedir (Wiedmer, 2015: 57).

Bu kuşak, teknolojiyle çevrelenerek dünyaya gelmiş ve bu ortamda kendilerini iyi hissetmeyi öncelikli kılmıştır. Herhangi bir teknik cihazda neredeyse sürekli çevrimiçi olmaları, eylemlerinden de gözlemlenmektedir; teknoloji, hayatlarında bir araç ya da ortam olarak yer almakta ve diğer sosyalleşme biçimleri onlar için zorlayıcı bulunmaktadır. Post-Milenyum bireyler, bilgiye anında erişim sağlayabilmekte; bilmedikleri konularda akıllı telefonlarını ve cihazlarını kullanarak bilgiyi tamamlamakta, öğretici videolar izleyerek sorun çözme becerilerini geliştirmektedirler. Bu nesil, “internet olmadan hayatı hatırlamayan” ilk kuşak olarak tanımlanmaktadır (McGowan, 2018: 56).

Z Kuşağı sonrası nesil, her zaman teknolojiye erişimi olan ve mobil cihazları yoğun kullanan bireyler olarak karakterize edilmektedir. Southgate (2017), bu kuşağın mobil cihazlarla günde bir saatten fazla zaman geçirdiği vurgulanmaktadır. Braga & Sene (2017), Z kuşağının kendisinden önceki kuşaklardan oldukça farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Y kuşağına göre daha talepkar görünmelerine rağmen, aynı zamanda çok daha proaktiftirler ki bu da piyasa tarafından dikkate alınmalıdır (Töröcsik & ark., 2014). Bu nedenle kendilerini tatmin edecek bir şey bulamadıklarında kendi çözümlerini üretmeye çalışırlar. Girişimci profili, nesil piramidindeki en genç grubu tanımlayan özelliklerden biridir (Iqbal, 2024).

Z Kuşağı işgücü piyasası, Y Kuşağı'nın %66'sı ve X Kuşağı'nın %55'i ile karşılaştırıldığında mobil cihazlar üzerinden web kullanımının daha yüksek oranlarda gerçekleştirildiği bir çağ olarak tanımlanmış ve bu süreç, bilim ile uygulamanın birbirine bağlanmasıyla Z Kuşağı'nın yönetim becerilerinin düzenlenmesine bağlı kılınmıştır (Cennamo & Gardner, 2008). Bu dönem, gelişen teknolojik ve bilimsel bilgi birikimleriyle şekillendirilmiş olup, eğitim uygulamalarının bu ilerlemelerden nasıl etkileneceği ve

dönüştürüleceği önemli bir toplumsal zorluk olarak öne çıkmıştır. Teknolojinin yaygın kullanımı, Z Kuşağı'nın yeni yeterlilikler kazanmasında yenilikçi öğretim yöntemlerinin ve etkinliklerinin katkı sağlamış; bu sayede mevcut işgücü piyasasında daha kolay uygulanabilir bir odaklanma yaratılmıştır (Machov & ark., 2021).

McGowan (2018), Z Kuşağı'nın tam hizmet odaklı ürünler talep ettiği, kolaylık ve kullanıcı dostu çözümleri tercih ettiği, belirli ürünler yerine konseptler satın aldığı, gerektiğinde hizmet için ödeme yapmaya hazır olduğu ve Uber ile Netflix örneklerinde görüldüğü üzere paylaşım ekonomisine yatkın olduğu belirtilmiştir. Nesnelerin İnterneti (IoT) gibi teknolojilerle müşterilerin kaynak paylaşımını ve tüketimini mümkün kılan bu kuşak, sürdürülebilir yaşamın etkisini önemsemekte; sektörler için ise çevresel ve sosyal kaygılarla uygun fiyatlı ürünler arasında denge kurma zorluğu ortaya çıkmaktadır. Dijital yerliler olarak tanımlanan Z Kuşağı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) artan entegrasyonu nedeniyle güvenlik sorunları teşkil etmektedir.

Yöneticiler ve denetçiler, genç nesilleri motive etme yöntemlerini anlamalıdır; çünkü genç çalışanların motivasyonu düştüğünde istihdam ilgisi kalıcı olarak azalmakta ve personel devir oranları artmaktadır. Özellikle Z Kuşağı iş gücündeki çeşitliliğin anlaşılması, çalışanların günlük motivasyonunu ve üretkenliğini korumak açısından büyük önem taşımaktadır; nihai sonuç hissedarların başarısı olarak değerlendirilmektedir (Kirchmayer & Fratričová, 2020). Z Kuşağı, çok genç bir iş gücü olarak tanımlanmakta olup, yaşlanan iş gücünün bıraktığı deneyim ve kurumsal bilgi kaybını telafi etme sorumluluğunu üstlenecek potansiyele sahiptir.

İş ortamı ve kültürü, iş gücüne yönelik rekabeti sürdürmenin temel taşları olarak kabul edilmektedir. Çok kuşaklı iş gücünün yapı

taşlarının anlaşılması, iş ortamındaki en kritik kaynağın her zaman insan kaynakları olduğu gerçeğini vurgulamaktadır. Yöneticiler için öncelikli endişe, iş gücünü elde tutma olarak devam etmektedir. Çalışanların elde tutulması için iş araçları, ileri teknoloji ve eğitimsel öğrenme olanaklarının sağlanması gerekmektedir (Margirean, 2021).

Kuşaklar Arası Farklılıklar

Ekiplerdeki nesil farklılıkları, ancak yirminci yüzyılın sonları ve yirmi birinci yüzyılın başlarında kritik bir araştırma alanı haline getirilmiştir. Son dönem ekonomik ve sosyal eğilimler, iyileşen sağlık koşullarının ve kötü mali durumların birleşimiyle yaşlı nesillerin emekliliğinin gecikmesi ve daha genç çalışanların iş gücüne akın etmesi şeklinde demografik veriler ortaya koymuştur (Jackson, 1991). Bu gelişmelerle birlikte, takım ortamlarındaki yaş farklılıkları son yıllarda önemli ölçüde artmıştır (Kirchmayer & Fratričová, 2020).

Kuşak farkı terminolojisi sosyolojik teorilerden kaynaklanmakla birlikte, farklı kuşakların iş değerlerine ilişkin ampirik kanıtlar da ödüller ve çalışma düzenlemeleri (Carlson, 2004), eğitim ve geliştirme (Tulgan, 1996) ile tercih edilen yönetim tarzları gibi alanlarda belirlenmiştir (Parry & Urwin, 2011). Alanındaki ilerlemeler devam ettikçe, her neslin daha spesifik özellikleri ve tercihleri tanımlanacaktır. Nesillerin bireysel alt gruplar olarak anlaşılması, bu grupların bir arada var olma ve ekip ortamına uyum sağlama mantığının tam olarak kavranması açısından büyük önem taşımaktadır. Kuşak özelliklerinin anlaşılması, kuşak farklılıklarının takım dinamiklerini ve liderlik mekanizmalarını nasıl etkilediğine dair daha kapsamlı bilgiye ulaşılmasını sağlayacaktır (Burton & ark., 2019). Akademik literatür, algılanan farklılıklardan (veya stereotiplerden) ziyade gerçek farklılıklara odaklanmıştır.

Sullivan & ark. (2009), 463 Baby Boomers ile 415 X Kuşığı üyesini özgünlük, denge ve meydan okuma ölçümleri açısından karşılaştırmış; X Kuşığı üyelerinin Baby Boomers'a göre önemli ölçüde daha yüksek özgünlük ve denge ihtiyaçları gösterdiği, her iki grubun ise benzer meydan okuma ihtiyaçları belirttiği tespit edilmiştir. Murphy & ark. (2010), Rokeach Değerler Anketi kullanılarak 4446 katılımcıdan oluşan örnekleme Baby Boomers, X Kuşığı ve Y Kuşığı üyelerinin kuşaksal değerlerini incelemiş; yöneticiler ve yönetici olmayanlar arasında değerlerde kısmi uyum bulunurken, nihai ve araçsal değerlerde nesiller arası önemli farklılıklar gözlemlenmiştir. Greenwood ve ark. (2008) ise daha önceki bir çalışmada bu üç nesil arasında hem benzerlikler hem de farklılıklar rapor etmiştir.

Twenge & ark. (2010), dört temel nesil farklılığı belirlemiş; genç çalışanlar için işin yaşlı çalışanlara göre daha az merkezi olduğu, yaşlı çalışanlarda daha güçlü iş ahlakının bulunduğu, genç çalışanların boş zamana daha fazla değer verdiği ve işyerinde daha fazla bireysellik bildirdiği vurgulanmıştır. Kuşak farklılıkları üzerine yapılan niceliksel ve niteliksel araştırmalar, iş değerleri, davranışlar, örgütsel bağlılık, öğrenme tutumları ve kişi-çevre uyumu gibi alanlarda nispeten az sayıda farklılık ve karışık sonuçlar üretmiştir (Smola & Sutton, 2002). Gerçek farklılıklardan ziyade algılanan farklılıkların, kuşaklar arası gerilim ve çatışmaların kaynağı olduğu kabul edilmektedir.

Peck, Kleiner & Kleiner (2011), tüm nesillerin farklı temel ahlak, değer, görüş ve güçler getirdiği sonucuna varmış; Baby Boomers kendi kendine yeterli çalışan çalışanlar olarak tanımlanırken, Y Kuşığı'nın görev tamamlamada daha fazla rehberlik, geri bildirim ve yapıya ihtiyaç duyduğu belirtilmiştir (Clark, 2017). İşyeri deneyimlerindeki farklılıklar, her çalışanın

kuşak ve kültür geçmişinin bir sonucu olarak iletişim, işbirliği ve kuşaksal stereotipler üzerinde etkili olmaktadır. Kicheva (2017), iş gücündeki kuşaksal çeşitliliğin daha geniş yetenek yelpazesini teşvik ettiği, ancak çatışan fikirler ve stereotipler yarattığı ifade edilmiştir. Bolser & Gosciej (2015)'e göre, nesiller arası iletişim ve etkileşimler işyerinde farklılaşmakta; liderler, teknoloji kullanımındaki farklı motivasyonları karşılamakta zorlanmaktadır.

İş ahlakı yönünden, yöneticiler, amirler ve çalışanlar tarafından bir iş ortamında kullanılabilen önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. 21. yüzyılda tüm sektörlerde verimlilik düzeyinin iş ahlakına bağlı olduğu belirtilmiştir. Ancak nesiller arası iş ahlakı, her neslin getirdiği farklılıklara göre şekillenmektedir (Rajput & ark., 2019). İş ahlakı, bireyin veya çalışanın yetiştirilme tarzı, ahlaki standartları ve mesleki yetenekleriyle geliştirilen tutum ve kişisel değerlerden oluşmaktadır. İşyeri uygulamaları ve tercihler, yaş, cinsiyet ve kontrol açısından bağımsızlık gibi unsurlarla birlikte iş ahlakının önemli bir parçası olarak görülmektedir. İş ahlakının Z kuşağına özgü durumu, diğer nesillerle karşılaştırıldığında özellikle dikkat çekmektedir. Baby Boomers kuşağı, çalışkan, organize ve kişisel gelişime açık bireyler olarak bilinir ve kariyer ilerlemelerinde güçlü iş ahlakı ve kuruma büyük miktarda sadakat gösterirler (Lissitsa & ark., 2022). Baby Boomers'ın deneyim ve kurumsal bilgi kaybı, iş ahlakı açısından hayati bir endişe kaynağıdır. X kuşağı, iş ahlakını kendi öz değerleri veya serbest meslekleriyle daha çok uyumlu hale getirir ve şirketlere sadık olmak yerine iş-yaşam dengesine daha fazla önem verir.

Öte yandan Y kuşağı, daha bireysel bir yaklaşım sergiler ve şirketten ziyade bireysel gelişim odaklıdır. Y kuşağı çalışanlarının üretkenliği, Baby Boomers ve X kuşağından daha yüksektir. Y kuşağı, birçok yaşam deneyimiyle değerlerini ve tutumlarını formüle

eder ve iş ahlakının iş tatminine nasıl dönüştüğünü, günlük operasyonlarda nasıl sergilendiğini bilir. Z kuşağı ise bireysel çalışma ahlakına sahip benzersiz bir gruptur. Z kuşağı, kendine güvenen ve denetim becerileriyle mesafeli bir yaklaşım sergileyen bireylerdir. Teknolojik açıdan en gelişmiş nesil olarak kabul edilir ve diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında en küçük ve en düşük üretkenliğe sahip olmakla birlikte, iş ahlakı açısından en az bilinen gruptur (McCrindle & Wolfinger, 2009).

İşletmeler, yeni teknolojilerin başarılı bir şekilde benimsenmesini sağlamak için farklı nesillerden çalışanları cezbetmeye, elde tutmaya ve motive etmeye yönelik yöntemleri belirleme konusunda benzersiz ve karmaşık zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlu bir iştir çünkü her nesil, motivasyon, eğitim ve eğitime yatkınlık da dahil olmak üzere işyeri deneyiminin ne olması gerektiği konusunda farklı bir görüşe sahiptir. Bussin & van Rooy'a (2014) göre, çok kuşaklı çalışanların ödülün ne olduğuna dair farklı ihtiyaçları ve anlayışları vardır. Her ne kadar teknoloji mevcut işyerlerinde büyük gelişmeler yaratmış ve yaratmaya devam ediyorsa da; çalışanların işyerindeki yeni teknolojiyi öğrenmek ve bunlara uyum sağlamak için önemli ölçüde daha fazla zamana ihtiyacı vardır. Her çalışanın herhangi bir teknolojiye ya da görevde tam yetkinliği sağlamak için kendine özgü ihtiyaçları vardır ve bu yeterliliğin ideal olarak hayata geçiş tarihinden önce kazanılması gerekir.

Çok Kuşaklı Liderlik

Liderliğin organizasyonel performanslar üzerinde büyük bir etkisi vardır. Liderlerin motivasyon, cesaretlendirme ve hareket özgürlüğü ile çalışanları görevleri konusunda cesaretlendirip motive ettiklerini, performanslarını ve karar almalarını geliştirdiklerini söylemek mümkündür (Abrudan, 2021).

Yu & Miller (2005), nesiller arasındaki özellikleri karşılaştıran liderlik stilleri üzerine yaptıkları çalışmada, her neslin farklı yaşam tarzı değerleri ve iş ahlakı karışımları sergilediği ortaya konmuştur. Veteranlar ve Boomers'ın geleneksel olarak kabul ettiği pozisyonlara dayanan hiyerarşik liderlik yaklaşımı, onların sadakatini sağlamaktadır. Ayrıca, ekipler arasında sıkı çalışma ve işbirliği beklenmektedir. Öte yandan, X kuşağı ve Y kuşağı, sadece çok çalışmaktan ziyade kişisel tatmini vurgular; işverenlerine veya ekiplerine değil, mesleklerine veya destek gruplarına daha çok bağlıdır ve daha bireyseldir. Yu & Miller (2005), tüm nesillerin eğitim istediğini belirtmiştir. Ancak işverenlerin genellikle Veteranlar ve Boomers kuşağını eğitim almaya teşvik etmek zorunda kaldığı, X kuşağı ve Y kuşağının ise bu konuda daha fazla çaba gösterdiği ifade edilmiştir (Welsh, 2010).

21. yüzyılın iş gücünü motive etmek ve pozitif psikolojik sermayelerini artırmak için yeni liderlik stratejilerine ihtiyaç vardır. Liderlik, çalışanların, paylaşılan sonuçlara ulaşılmasını sağlamak için rehberlik, yapı düzenlemeleri ve sosyal etkileşimler uygulayarak yönlendirildikleri bir süreç olarak tanımlanabilir. Cummings & ark. (2018) liderliği “insan ilişkilerine veya görev tamamlamaya odaklanmak” olarak betimlemiştir. Bir işletmede uygulanan liderlik tarzı, bireysel çalışanlara yönelik algılanan bağlılık düzeyini etkileyebilir. Seçilen liderlik tarzlarına yüksek düzeyde bağlılık gösteren işletmeler, çalışanları destekleyen ve ayakta tutan koşullar sağlanmadığı takdirde başarılı olamazlar (Lackey, 2019).

Liderlik konusu onlarca yıldır genel bir araştırma alanı olarak incelenmekte olup, özellikle çok kuşaklı ekiplerde mevcut bilgi birikiminin hâlâ eksik kaldığı birkaç alan tespit edilmiştir. Çok kuşaklı ekipler açısından, ekip bileşimi ile liderin nesli arasındaki ilişki, araştırmaların minimum düzeyde olduğu bir boşluk olarak

belirlenmiştir. Çok kuşaklı bir ekibe liderlik ederken, ekip liderinin belirli bir kuşaktan olmasının astlar tarafından daha fazla saygı görmesine yol açıp açmadığı araştırılmalıdır (Welsh, 2010).

Yöneticilerin ele alması gereken temel konular arasında, kuruluşların performans avantajları elde etmek amacıyla kuşak farklılıklarından nasıl yararlanabileceği, eski neslin üyelerinin örtülü bilgilerini genç işçilere nasıl aktarabileceği ve işyerlerinin farklı kuşaklardan çalışanları nasıl yönetebileceği, onlarla iletişim kurabileceği ve geliştirebileceği yer almaktadır. İşyerleri tarafından yapılması gerekenler ise, nesiller arası stereotiplerin etkisinin azaltılması, bu stereotiplerin bazılarının geçersiz olabileceği dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir. Her neslin yeteneklerini çekmek, elde tutmak ve etkin bir şekilde kullanmak amacıyla, çeşitlilik içeren iş gücüne hitap eden insan kaynakları yönetimi politikaları ve uygulamalarının geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, kuruluşlar tarafından çeşitli nesillerdeki çalışanların ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak üzere geniş bir yelpazede ödüller sunulması zorunludur; bu ödüller izin, eğitim, ödeme ve sosyal hak seçeneklerini kapsamalıdır (Burke, 2015).

Günümüzün yöneticileri, yalnızca bu farklı nesilleri yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda onların birbirlerine saygı duymasını sağlamak gibi eşsiz bir zorlukla karşı karşıyadır. Eğer söz konusu yönetici çalışanlardan daha genç bir kuşaktan geliyorsa, bu zorluk daha da zorlaşabilir; teknoloji değişiklikleriyle çalışırken durum böyle olabilir. Bu nedenle değişim yöneticisinin her nesilden bireylerle ilişki kurabilmesi zorunludur. Yöneticiler nasıl iletişim kuracaklarını, nasıl motive edeceklerini, her nesle nasıl geri bildirimde bulunacaklarını ve bu çalışanları nasıl işe alıp elde tutacaklarını bilmelidirler (Maslo, 2019).

Herzberg (1968), çeşitli nesilleri motive etmek için, büyüme ve ilerleme fırsatları gibi içsel motivasyon yöntemlerinin kullanılmasının, çalışanlara daha fazla sorumluluk verilmesinin ve onların başarılarının tanınmasının, herkes için iş tatmininin artmasına ve dolayısıyla tüm nesiller için olumlu sonuçlara yol açacağını düşünmüştür. Yönetim başlangıçta maaş artışlarının, çalışma koşullarındaki ve iş güvenliğindeki iyileşmelerin iş tatminine yol açacağını düşünse de Herzberg (1968), tüm bu hijyen faktörlerinin eksikliğinin iş hoşnutsuzluğuna yol açacağını, ancak bunların varlığının uzun vadeli iş tatminini etkilemeyeceğini düşünmektedir. Herzberg (1968) ayrıca motive olan çalışanların performanslarını artırma eğiliminde olduklarını ve işlerinden daha fazla keyif aldıklarını, bunun da daha az sayıda çalışanın devamsızlığına ve daha yüksek terfi oranlarına yol açtığını, dolayısıyla iş tatmininin arttığını ve işten ayrılma oranlarının azaldığını ileri sürmektedir. Bu nedenle yazar, işlerin olumlu yönde teşvik edilmesi için dikkatli bir şekilde yeniden tasarlanması veya zenginleştirilmesi gerektiğini önermektedir (Abrudan, 2021).

Motivasyon konularının yanı sıra, farklı nesilleri birbirine bağlamanın belirli yollarını belirlemek de önemlidir. Hatfield (2002), kuşak farkının, bir kriz durumunda veya planlama amacıyla personelin karşılıklı yarar sağlayan iş ilişkileri geliştirmesine yardımcı olan ekip oturumları yoluyla kapatılabileceğini düşünmektedir. Kuşkusuz ekip toplantıları, çalışanların deneyimlerini paylaşımları ve birbirlerini sorgulamaları teşvik edildiğinde nesiller arası uçurumların kapatılmasına yardımcı olabilir, bu da daha iyi anlayışa ve gelişmiş çalışma ilişkilerine yol açar. Buna ek olarak, Hatfield'e (2002) göre esnek çalışma düzenlemeleri sunmak, hem tükenmişlik yaşayan ve daha kısa çalışma haftalarına ihtiyaç duyan Boomers kuşağına hem de iş ve aileyi dengelemekle ilgilenen ve bu nedenle tamamen işe adanmayan

yaşam tarzlarıyla başa çıkmada esnekliği takdir eden Y Kuşağı çalışanlarına fayda sağlar. İki nesil arasındaki uçurumu kapatmanın bir başka yolu da, herkes için tek bir ödül tekniği kullanılarak yerine getirilemeyecek, bireysel değerlere ve inanç sistemlerine dayanması gereken ödül ve teşvik sunmaktır (Hatfield, 2002: 74). Farklı nesiller farklı ödüllere değer verir; bu nedenle, biri molayı takdir ederken, diğeri performans bonusunu veya başka bir ödülü tercih edebilir (Dwyer & Azevedo 2016).

Bartley, Ladd & Morris (2007), liderlerin öncelikle nesiller arası sorunların örgütsel uyum üzerindeki etkisinin farkında olmaları gerektiğini öne sürdü. Bir liderin tarzı ekip birliğini etkileyebilir. Araştırmalar, liderlerin bir öğrenme ortamı demokratik ve sosyal açıdan destekleyici bir ortam sunma konusunda yüksek algılandığını ve otokratik davranışta düşük olan olumlu geri bildirim davranışlarının daha uyumlu ekiplere sahip olduğunu göstermiştir.

Rekabetçi ücret ve istikrarlı istihdamın, tüm nesillerdeki çalışanlar için en önemli iki motivasyon kaynağı olduğu gösterilmiştir. Zetlin (1992), yöneticilerin yaşı ne olursa olsun, işletmelerin ele alması gereken bir kuşak farkının olacağına inanmaktadır. Her nesil, işgücüne çeşitli güçler kazandıran deneyimleriyle şekillenir. Bir çalışanın örgütte istenilen ve değerli hissedilmesi, getirdiği değerlerin tartışma konusu yapılmasıyla sağlanmaktadır. Şirket değerleri ile çalışanların değerleri arasında güçlü bir ilişki kurulduğu belirtilmektedir. Pek çok değer tanımı mevcut olup, bu değerler eğitim, yetiştirilme tarzı veya gerçek hayattaki öğrenme deneyimleriyle ilişkilendirilmektedir. Değerler erken yaşta aşılınmakta ve bu değerlerin katılımı ile doğruluğu, kişinin doğru-yanlış algısının temelini oluşturmaktadır. Her nesil, çalışma ortamına farklı değerler taşımakta; iş ve kariyer algılarındaki kuşak farklılıkları, çalışanların amirleri ve yöneticileriyle

etkileşimlerini etkileyerek şirket kültürünün belirli unsurlarını şekillendirmektedir (Welsh, 2010).

Uyumlu bir çalışma birimi oluşturulması için, yöneticilerin her neslin değerlerini entegre etmeleri gerekmektedir. Farklı nesiller, maddi başarı, aileye ayrılan zaman ve bireysellik gibi alanlarda farklı vurgular yapmaktadır (Cennamo & Gardner, 2008). Terfiler, özgürlükler, sosyal aktiviteler ve nesillerin işyerindeki konumlanması gibi fırsatlar, değer denkleminde kritik rol oynamaktadır. Her neslin ilkeleri, nesiller arası etkileşimlerde yöneticiler, amirler ve diğer çalışanların tutumlarıyla belirlenmektedir (Kane, 2019). Sadakat, fedakârlık ve takım odaklılık gibi değerler, her nesil tarafından farklı açılardan yorumlanmaktadır. Özellikle Z Kuşağı'nın bireysellik odaklı değerleri, Baby Boomers, X ve Y Kuşakları'ndan ayrışmakta olup, bu kuşak grup ortamlarında daha etkin çalışmaktadır (Reisenwitz, 2021). Kuşakların uyumlu yönetilmesi, değer farklılıklarından ziyade mevcut benzerliklerin anlaşılmasıyla gerçekleştirilmektedir (Cennamo & Gardner, 2008).

Nesiller arası işbirliği, fikir, deneyim ve bilgi alışverişini teşvik ederek yaratıcılığı ve yeniliği teşvik eder. Farklı yaş gruplarından insanlar bir proje üzerinde çalışmak üzere bir araya geldiklerinde, masaya benzersiz bakış açıları ve deneyimler getirmektedirler. Fikir ve düşünce biçimlerinin çeşitliliği daha yaratıcı çözümlere ve yenilikçi yaklaşımlara yol açabilir. Nurhas & ark., (2023), nesiller arası işbirliği, problem çözme süreçlerinde yaratıcılığın artmasını sağlamıştır.

Nesiller arasındaki farklılıkların anlaşılması ve değerlendirilmesi, liderlerin etkinliğini artırmalarına, üretkenliği, yenilikçiliği ve kurumsal uyumu geliştirmelerine yardımcı olabilir (Welsh, 2010). Ek olarak, farklı nesillerden insanlarla çalışmak

stereotipleri yıkmaya, anlayış ve empatiyi geliştirmeye yardımcı olabilir (Rentz, 2015). Bu durum, daha iyi iletişim ve işbirliğini destekler ve bu da ekiplerin daha etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olabilir. Genel olarak nesiller arası işbirliği, yaratıcılık, yenilikçilik ve anlayışın artması da dahil olmak üzere kuruluşlara ve topluluklara önemli faydalar sağlama potansiyeline sahiptir (Iqbal, 2024).

İşletmeler, yönetim yaklaşımlarında katılık yerine esneklik yeteneğine sahip liderler geliştirmekten yararlanır. Bu bulgular, geleneksel liderlik yeterliliklerinin yanı sıra uyum sağlama yeteneğini de değerlendiren liderlik değerlendirme araçlarına duyulan ihtiyacı ima etmektedir. Bunun sonuçları, temel liderlik kalitesi olarak uyarlanabilirliğe öncelik veren yönetim pozisyonları için işe alım uygulamalarına kadar uzanıyor (Bartels, 2025).

Nesillerin yaklaşık seksen yıllık geçmişini içeren, farklı algı ve hedeflere sahip, çok önemli bir kültürel çeşitliliğe sahip çok kuşaklı bir iş gücünün yönetimi, 21. yüzyıl örgütlerinde bir zorluk haline gelmektedir. Her neslin, tüm çalışanların yetenek ve güçleri yardımıyla iş gücünün değerleri ve çeşitliliği temelinde yararlanılabilecek ve gerçekleştirilebilecek kendine özgü özellikleri ve yetenekleri vardır. Yöneticinin sorumluluğu her nesli anlamak, böylece şirketin temel değerlerini koruyarak çalışanlara ilham ve motivasyon verecek verimli ve sağlıklı bir çalışma alanı yaratmaktır (Cushing, 2019).

Çok Kuşaklı Liderlik Zorlukları

İşyeri iletişimi hızla gelişmekte ve her nesil başarılı işbirliğini farklı şekilde tanımlamaktadır. Ancak işyerinde nesiller arası işbirliği, farklı yaş grupları arasındaki çalışma tarzları, değerler, iletişim tercihleri ve teknoloji kullanımındaki farklılıklar nedeniyle

çeşitli zorluklara yol açabilir. Çok kuşaklı işgücü, günümüz işgücünde nispeten yeni bir olgudur ve yöneticiler ve liderler için çok sayıda zorluğa yol açmıştır. Farklı kuşakların farklı iletişim tarzları olabilir ve bu da yanlış anlamalara ve çatışmalara yol açabilir (Iqbal & Trevisan, 2022). Smola & Sutton'a (2002) göre, birkaç kuşak çalışan bir arada işgücüne katıldığında yöneticiler kuşak farklılıklarıyla başa çıkmaya teşvik edilmelidir. Bunun yapılmaması yanlış anlamalara, yanlış iletişime ve karışık sinyallere neden olabilir. Genç nesil iletişim için anlık mesajlaşmayı ve sosyal medyayı tercih ederken, yaşlı nesil yüz yüze konuşmayı veya telefon görüşmesini tercih edebilir. Ayrıca genç ve yaşça büyük çalışanların farklı iletişim tercihleri ve tarzları olabilir, bu da yanlış anlaşılmalara ve çatışmalara yol açabilir (Swan, 2012). Örneğin genç çalışanlar e-posta veya anlık mesajlaşma gibi dijital iletişim yöntemlerini tercih ederken, yaşlı çalışanlar yüz yüze iletişimi tercih edebilir. X kuşağındaki bir yönetici şahsen geri bildirimde bulunmayı tercih ederken, Z kuşağı çalışanı geri bildirimini metin veya e-posta yoluyla almayı tercih edebilir. Bu, özellikle yöneticinin geri bildiriminin kritik olması durumunda yanlış iletişime ve yanlış anlamalara yol açabilir (Smola & Sutton, 2002; Iqbal, 2024).

Farklı kuşakların farklı iş değerleri ve öncelikleri olabilir. Örneğin, genç nesiller iş-yaşam dengesine öncelik verirken, yaşlı nesiller iş güvenliğine ve kuruluşa bağlılığa öncelik verebilir. Her neslin kendi çalışma tarzı olabilir ve bu da beklentiler ve iş ahlakında farklılıklara yol açabilir. Örneğin, yaşça büyük çalışanlar iş güvenliğine ve sadakate öncelik verirken, genç çalışanlar iş-yaşam dengesine ve esnekliğe öncelik verebilir (Davidescu & ark., 2020). Ayrıca her neslin kendine ait değerleri ve inançları olabilir ve bu da işe ve hayata yaklaşımlarında farklılıklara yol açabilir. Örneğin, genç çalışanlar sosyal adalete ve çeşitliliğe öncelik verebilirken, yaşça büyük çalışanlar sıkı çalışma ve disiplin gibi geleneksel değerlere

öncelik verebilir. Cennamo & Gardner (2008) tarafından yapılan bir araştırma, en genç grupların statü ve özgürlük çalışma değerlerine en yaşlı gruba göre daha fazla önem verdiklerini ortaya çıkarmıştır.

Farklı kuşakların farklı liderlik tarzları ve beklentileri olabilir. Örneğin genç nesiller daha işbirlikçi ve esnek bir liderlik tarzını tercih ederken, yaşlı nesiller daha hiyerarşik ve otoriter bir yaklaşımı tercih edebilir. Yazarın kişisel deneyimine dayanarak, nesiller arası işbirliği zorluklarının bir örneği, genç bir çalışanın daha yaşlı üyelerden oluşan bir ekibe liderlik etmesidir. Genç çalışanlar daha işbirlikçi bir liderlik tarzını tercih edebilir ve yeni fikirlere ve teknolojiye daha açık olabilirken, yaşlı üyeler daha hiyerarşik bir yaklaşımı tercih edebilir ve değişime daha dirençli olabilir. Bu, birlikte etkili bir şekilde çalışma konusunda çatışmalara ve zorluklara yol açabilir. Gürsoy & ark. (2008), Boomer kohortuna mensup yöneticilerin X Kuşağı ve Y Kuşağı çalışanları hakkında düşük görüşlere sahip olduğunu belirtmektedir (Iqbal, 2024).

Çatışma çözümünün işyerinde nasıl uygulanacağı, her neslin farklılık ve benzerlikleri dikkate alınarak, şirketin her seviyesinde yönetimin odak noktası haline getirilmelidir. Yaş, çeşitlilik ve kuşak farklılıkları, çatışma çözümünün türünü ve uygulanışını belirlerken, özellikle genç nesillerin iş-yaşam dengesini bozan yönetim müdahalelerine karşı hassasiyet gösterilmesi gerekmektedir (Singh & ark., 2021). Sonuç olarak, çatışma çözümü, nesiller arası çalışma ilişkilerini yönetmede etkili bir araç olarak değerlendirilmelidir.

Zorluklarla Başa Çıkabilmek İçin Önerilen Stratejiler

İşyerindeki nesiller arası çatışmaların çözümü, çevre, ideoloji ve beğenilere dayalı değişime uyum sağlamayı gerektirmektedir. Çatışmaların nasıl çözüleceğinin belirlenmesinde, hoşlanmama durumları ve nesil farklılıkları önemli bir rol oynamaktadır. Bireysellik, yönetim tarzları ve kabul edilebilirlik

gibi unsurlar, değişim ve çatışma çözümünün nasıl benimseneceğini belirlerken, nesilden nesile farklılıklar da bu süreci etkilemektedir. Yönetimin detaylara dikkat etmesi, özellikle Baby Boomers, X ve Z kuşakları arasında değişen öncelikler açısından zorunludur (DiRomualdo, 2006).

İş yerindeki tüm nesillerin tercihleri, işletmeler tarafından geliştirilen kapsamlı iletişim protokolleri uygun hale getirilmelidir. Nesil iletişim tercihleri ne olursa olsun, liderler için en azından önemli bilgilerin çalışanlara ulaştığından emin olmak için birden fazla iletişim kanalı kullanılmalıdır. Çalışanların farklı nesillerin iletişim tarzlarını fark etmelerine ve aşılmalarına yardımcı olmak için insan kaynakları departmanı tarafından iletişim eğitimleri verilmelidir. Yöneticiler, nesillerin yüz yüze buluşması ve ilişki kurması için yapılandırılmış fırsatlar sağlamalıdır; bu, iletişim farklılıkları arasında köprü kurma konusunda çok ileri gidebilir. Bu öneriler, Appelbaum & ark., (2022) çok kuşaklı ortamlarda iletişime dayalı yönetim modelleriyle ilgili araştırmasıyla uyumludur. İşletmeler, farklı işyeri bilgi paylaşımı türleri için kuruluşların ne tür iletişim kanallarına sahip olması gerektiğini tanımlamalıdır. İletişim araçları, tüm kuşak grupları tarafından erişilebilirlik ve kullanılabilirlik esas alınarak yükseltilmelidir. Etkili nesiller arası iletişim, liderliğin farklı demografik özelliklere hitap ederken tekniklerini kullanarak hedef kitleleriyle iletişim kurma şekline göre modellenmelidir. İşverenler, çalışanların tercihlerini dile getirmelerine olanak tanıyan mekanizmalar oluşturarak nesiller arasında bölünmeyen iletişim geri bildirimini kolaylaştırabilir. Örgütsel iletişimde devam eden ayarlamalar, kuşaklar arası iletişimde iletişim etkinliğinin düzenli olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koyuyor gibi görünüyor. Teknolojiye uyum sağlamak için kuruluşların dijital yeterlilikteki kuşak farklılıklarını hesaba katması ve bunlara uyum sağlamayı öğrenmesi gerekiyor.

Teknoloji okuryazarlığını geliştirmek için bu tür eēitim programları her neslin bireysel ihtiyaçlarına uygun olmalı ve herkese uyan tek bir yaklaşımla olmamalıdır. Bu nedenle, tersine mentorluk programları, teknoloji konusunda bilgili genç çalışanları kıdemli çalışanlarla eēleřtirerek karşılıklı bilgi alışverişine olanak saēlamalıdır (Lissitsa & ark., 2022).

Organizasyonlarda belirli bir alanla sınırlı olmayan kurumsal deēerlerin oluşturulması gerekir. Takdir ve ödül sistemlerine dahil edilen seçenekler, farklı kuşaksal deēer sistemleri ve tercihler dikkate alınarak düzenlenmelidir. Çalışma tarzlarındaki kuşak farklılıklarının ortadan kaldırılması için performans yönetimi yaklaşımlarında bu farklılıklar dikkate alınmalıdır; ancak bu yaklaşımlar tüm çalışanlar arasında kalite standartlarında farklılık olmadan uygulanmalıdır (Balcar & Dokoupilov, 2021).

İşletmelerde nesiller arası etkileşime fırsatlar verilmesi gerekmektedir. Ortak bir zemin bulmak için işyeri deēerlerinin ve beklentilerinin tartışılması saēlanmalıdır. Liderlik gelişimi, nesiller arası eřitliliēin tanınması ve kullanılmasına yönelik eēitimlerle desteklenmelidir. Ekip oluşturma faaliyetleri, paylaşılan deēerlerin yanı sıra kuşak grupları arasındaki farklılıkların da kabul edildiēi unsurları içermelidir. Organizasyonlarda deēer alışverişinin ve perspektif paylaşımlarının gerekleēebileceēi mentorluk programlarının olması önemlidir. Organizasyon kültürüne yönelik düzenlemeler ve deēer mesajları, çalışanların düzenli olarak deēerlendirilmesi yoluyla bilgilendirilmelidir. Nesiller arası memnuniyetin artırılması için girişimlerin ve deēer mesajlarının sürekli olarak güncellenmesi gerekir. Nesiller arası iřbirliēinde kişiler arası iletişimin bir diēer önemli unsuru da uygun dil ve iletişim tarzlarının kullanılmasıdır. Bu, iletişim tercihlerinde nesiller arası farklılıkların tanınmasını ve bunlara saygı gösterilmesini ve

iletişim tarzlarının buna göre uyarlanmasını içerir (Jagajeevan & ark., 2021).

Değerlendirme ve neriler

Günümüz işyerlerinde Baby Boomers, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı gibi birden fazla kuşaktan çalışanların birlikte çalışması sağlanmaktadır. Her kuşak, benzersiz deneyimler, beceriler ve bakış açıları sunmakta olup, bu farklılıkların benimsendiği bir kültürün oluşturulması, işbirliğinin geliştirilmesine ve üretkenliğin artırılmasına katkı sağlamaktadır.

Çeşitli kuşaklardan bireylerin iş değerlerine ilişkin bilgilerin kullanılması, organizasyonlarda iletişimin sürdürülmesi açısından da önemlidir. Nesiller arası farklılıklara olan ilginin çoğu, Mead (1970) tarafından ortaya atılan bir terim olan nesiller arasındaki artan çatışmalardan veya nesiller arasındaki uçurumdan kaynaklanmaktadır. Pek çok yazarın ne sürdüğü gibi, işyerinde farklı nesiller arasındaki kopukluğa katkıda bulunan şey, organizasyon içindeki nesiller arasındaki iletişim ve anlayış eksikliğidir (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Her nesil için çalışma ortamlarında neyin önemli olduğuna dair bilgi, bu uçurumun kapatılmasına ve farklı nesillerden çalışanlar arasında ortak zemin yaratılmasına yardımcı olabilir. Çalışanları, her neslin benzer değerlere sahip olabileceği ancak bu değerleri karşılamanın farklı yollarına sahip olabileceği konusunda daha fazla anlama ve eğitmenin yolları, gelecekteki araştırmalar için önemli bir alandır. (Hansen & Leuty 2012).

İşyeri kültürü, işle ilgili faaliyetlerin dışında sosyalleşme ve bağlantı kurma fırsatları sunularak nesiller arası işbirliğinin teşvik edilmesi de mümkün kılınmaktadır. Bu kapsamda ekip oluşturma egzersizleri, sosyal etkinlikler ve toplum hizmeti projeleri gibi

uygulamalar yer almaktadır. Çalışanların iş dışı ortamlarda bir araya getirilmesi, engellerin yıkılmasına ve nesiller arasında daha güçlü ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmaktadır (Garg & Mahipalan, 2023).

Karma nesil ekiplerde uyarlanabilir eğitim yöntemleri ve resmi mentorluk programlarının uygulanması önerilmektedir. Araştırma, kuruluşların nesiller arası çeşitliliği bir zorluk olmaktan çıkarıp stratejik bir avantaja dönüştüren kapsamlı ve amaçlı yönetim yaklaşımlarını geliştirmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Çok kuşaklı bir toplumda etkili iş gücü yönetimi stratejileri, nesiller arası farklılıkların dikkate alınması ve bu farklılıklara uygun iletişim, liderlik ve takım oluşturma yaklaşımlarının geliştirilmesiyle sağlanır. Liderler, farklı nesillerin iletişim tarzlarını ve tercihlerini belirlemek ve bunlara uyum sağlamak amacıyla eğitim almalıdır. Birden fazla iletişim kanalının uygulanması, mesajların tüm nesillere etkili bir şekilde ulaşmasını sağlar. İletişimin etkililiği, nesiller arası farklılıklara dikkat edilerek, bilgi alımı ve yorumlanması açısından düzenli olarak değerlendirilmelidir.

Kuruluşlarda, beklentilerin açıklığa kavuşturulduğu ve uygun esneklik sağlayan iletişim kılavuzları oluşturulmalıdır. Liderlik, farklı ekiplerle etkileşim yaklaşımları aracılığıyla nesiller arası etkin bir iletişim modeli oluşturmalıdır. İletişim araçlarının teknoloji seçiminde, nesiller arası teknik konfor seviyeleri dikkate alınmalıdır. İletişimdeki yanlış anlaşılımların giderilmesi için düzenli olarak forumlar kurulmalı ve yeni ortaya çıkan araştırmaları da içeren iletişim eğitimi güncellemeleri yapılmalıdır.

Güçlü yetenekleri kasıtlı olarak birleştiren güç temelli takım oluşturma stratejileri uygulanmalıdır. Liderlik gelişimi, neslin güçlü yanlarını belirleme ve bunlardan yararlanma eğitimini içerecek

şekilde sağlanmalı, zararlı stereotiplerden kaçınılmalıdır. Kuruluşlarda görevler, yerleşik konfor bölgelerinin dışında büyüme fırsatları sunarken nesillerin güçlü yanlarını ortaya koyacak şekilde birbirleriyle uyumlu hale getirilmelidir. Performans yönetimi sistemleri, farklı nesil yaklaşımlarını kabul ederek, tutarlı kalite standartlarını korurken sonuçlara ulaşılmasını sağlamalıdır. Ayrıca, çift yönlü çalışmayı kolaylaştıran mentorluk programları oluşturulmalıdır.

Nesiller arası işbirliğini teşvik etmek için kuruluşlar, farklı yaşlardaki çalışanları bir araya getiren mesleki gelişim programları, işyeri kültürü, iletişim tarzları ve mentorluk programları uygulayabilir. Kuruluşlar, saygı ve kapsayıcılık kültürü yaratarak, yaşları veya geçmişleri ne olursa olsun çalışanlarının birlikte daha etkili çalışmasına yardımcı olabilir. Nesiller arası işbirliği sayesinde, genç çalışanlar yaşlı meslektaşlarının deneyimlerinden ve bilgeliğinden öğrenebilir, yaşlı çalışanlar ise genç çalışanların yeni bakış açılarından ve yeni fikirlerinden yararlanabilir (Iqbal, 2024).

Kaynakça

Abrams, J., & Von Frank, V. (2013). *The multigenerational workplace: Communicate, collaborate, and create community*. Corwin Press.

Abrudan, D. (2021). The impact of multigenerational leadership on organizational performances. *Ecoforum*, 10(1), 0-0.

Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 11(2).

Appelbaum, S. H., Bhardwaj, A., Goodyear, M., Gong, T., Sudha, A. B., & Wei, P. (2022). A study of generational conflicts in the workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 7-15.

Balcar, J., & Dokoupilová, L. (2021). Communication and language skills pay off, but not everybody needs them. *International Journal of the Sociology of Language*, 2021(270), 59-93.

Bartels, M. E. (2025). *Workforce Management Strategies for a Multigenerational Workforce: Challenges and Difficulties of an Aging Workforce* (Doctoral dissertation, National University).

Bartley, S. J., Ladd, P. G., & Morris, M. L. (2007). Managing the Multigenerational Workplace: Answers for Managers and Trainers. *Cupa-HR Journal*, 58(1), 28-34.

Bhardwaj, A., Rajput, A., Shukla, A. K., Pulikkotil, J. J., Srivastava, A. K., Dhar, A., ... & Budhani, R. C. (2013). Mg 3 Sb 2-based Zintl compound: a non-toxic, inexpensive and abundant thermoelectric material for power generation. *RSC advances*, 3(22), 8504-8516.

Braga, L. R., & Sene, A. S. (2017). Dependência tecnológica em idade escolar. *Anais da X Semana de Psicologia*, 3(1), 30-31. <https://doi.org/10.22289/v3s1a14>

Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human resource management review*, 16(2), 86-94.

Burke, R. J. (2015). Managing an aging and multi-generational workforce: Challenges and opportunities. *The multi-generational and aging workforce*, 3-36.

Bussin, M., & Van Rooy, D. J. (2014). Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-11.

Carrick, D. M., Mehaffey, M. G., Sachs, M. C., Altekruze, S., Camalier, C., Chuaqui, R., ... & Schully, S. D. (2015). Robustness of next generation sequencing on older formalin-fixed paraffin-embedded tissue. *PloS one*, 10(7), e0127353.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906, <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management perspectives*, 5(3), 45-56.

Cushing, G. M. (2019). *Multi-generational workforce strategies for 21st century managers*. Southeastern University.

Curtin, J. A., Dane, A. P., Swanson, A., Alexander, I. E., & Ginn, S. L. (2008). Bidirectional promoter interference between two widely used internal heterologous promoters in a late-generation lentiviral construct. *Gene therapy*, 15(5), 384-390.

Danielsen, R. D., Lathrop, J., & Arbet, S. (2012). Generations of certified physician assistants. *JAAPA*, 25(4), 57-58.

Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees: Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 6086.
<https://doi.org/10.3390/su12156086>

DiRomualdo, T. (2006). Geezers, grungers, genxers, and geeks: A look at workplace generational conflict. *Journal of financial planning*, 19(10), 18.

Dos Santos, T. R., Nilges, P., Sauter, W., Harnisch, F., & Schröder, U. (2015). Electrochemistry for the generation of renewable chemicals: electrochemical conversion of levulinic acid. *Rsc Advances*, 5(34), 26634-26643.

Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2006). *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. Harvard Business Press.

Dwyer, R. J., & Azevedo, A. (2016). Preparing leaders for the multi-generational workforce. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 10(3), 281-305.

Garg, N., & Mahipalan, M. (2023). Exploring intergenerational differences in the virtue of appreciation at the workplace. *Social Responsibility Journal*, 19(5), 812-828, <https://doi.org/10.1108/srj-07-2021-0281>

Graf, A., Woodhams, A., Nelson, M., Richardson, D. D., Short, S. M., Brower, M., & Hoehse, M. (2022). Automated data generation for Raman spectroscopy calibrations in multi-parallel mini bioreactors. *Sensors*, 22(9), 3397.

Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>

Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52.

Hatfield, G. W., & Benham, C. J. (2002). DNA topology-mediated control of global gene expression in *Escherichia coli*. *Annual review of genetics*, 36(1), 175-203.

Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.

Iqbal, A., & Trevisan, F. (2022). Assessment of the role of human resources in the mediation of possible divergences of ideas among multigeneration: Baby Boomers, X, Y, and Z. *KINERJA*, 26(1), 98-124.

Iqbal, A. (2024). Understanding intergenerational collaboration: Exploring challenges and collaboration strategies in the multigenerational workforce. *Economics Business and Organization Research*, 6(1), 15-43.

Jagajeevan, D. R., Deepa, D. R., & Chitra, D. R. (2021). A study on the retention strategies for millennials with special reference to IT sector in the state of Tamilnadu. *International Journal of Aquatic Science*, 12(2), 4458-4466

Jones, S., Chauhan, P., & Torabian, A. (2019). Working with different generations at the Workplace: Challenges for Leaders. *Effective Executive*, 22(4), 64-70.

Jones, S. M., LaRusso, M., Kim, J., Yeon Kim, H., Selman, R., Uccelli, P., ... & Snow, C. (2019). Experimental effects of Word Generation on vocabulary, academic language, perspective taking, and reading comprehension in high-poverty schools. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 12(3), 448-483.

Kane, S. (2019). *Learn about the common characteristics of millennial professionals*. The Balance Careers.
<https://www.liveabout.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals-2164683> (Accessed: 7th April 2023).

Kicheva, T. (2017). Management of employees from different generations-Challenge for Bulgarian managers and HR professionals. *Economic Alternatives*, 1(1), 103-121.

Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). On the verge of Generation Z: Career expectations of current university students. *Education excellence and innovation management through vision*, 1575-1583.

Knouse, S. B. (2011, July). Managing generational diversity in the 21st century. In *Competition Forum* (Vol. 9, No. 2, p. 255). American Society for Competitiveness.

Krzeczkowska, A., McGeown, W., Gow, A. J., & Nicholls, L. A. B. (2021, April). Cognitive, health and social outcomes of a school-based intergenerational engagement intervention for community-residing older adults. In *The 6th international Conference of Aging & Cognition by EUCAS*.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Tips to help you recruit, manage, and keep Generation X employees. *Nursing management*, 31(3), 58-60.

Lackey, K. L. (2019). *Leading a Multi-Generational Global Workforce: A Guide to Retaining a Highly Skilled Multi-Generational Global Workforce* (Doctoral dissertation, Northcentral University).

Lissitsa, S., Zychlinski, E., & Kagan, M. (2022). The Silent Generation vs Baby Boomers: Socio-demographic and psychological predictors of the “gray” digital inequalities. *Computers in Human Behavior*, 128, 107098.

Machov, R., Korcsmáros, E., Šeben, Z., Fehér, L., & Tóth, Z. (2021). Developing the Competences of Generation Z with Innovative Teaching Methods in the Context of the Requirement of Labour Market by Industry 4.0. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 14(2).

Maslo, I. (2019). What we can learn from intergenerational collaboration in research. *Journal of Educational Sciences*, 39(1), 33-47. <https://doi.org/10.35923/jes.2019.1.0>

McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. The ABC of XYZ.

McGowan, M. K. (2018). Preparing for Gen Z in the Engineering Workplace. *ASHRAE Journal*, 60(11), 56-58.

Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard business review*, 88(5), 68-72.

Murphy, J. E. F., & Gibson, J. W. (2010). Analyzing generational values among sustainable organizational effectiveness. *SAM Advanced Management Journal*, 75(1), 33-55.

Norouzi, O., Hesami, M., Pepe, M., Dutta, A., & Jones, A. M. P. (2022). In vitro plant tissue culture as the fifth generation of bioenergy. *Scientific Reports*, 12(1), 5038.

Nurhas. I., Geisler, S., Ojala, A., & Pawlowski, J. M. (2023). Barriers and wellbeing-oriented enablers of intergenerational

innovation in the digital age. *Universal Access in the Information Society*, 22, 591-607. <https://doi.org/10.1007/s10209-021-00844-w>

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.

Peck, N. C., Kleiner, K. H., & Kleiner, B. H. (2011). Managing Generational Diversity In The Hospital Setting. *Culture & Religion Review Journal*, 2011(1).

Rajput, N., nee Bali, R. K., & Kesarwani, D. (2013). Generational diversity: A challenge for leading lights: An analytical study in the education sector. *Global Journal of Enterprise Information System*, 5(2), 24-31.

Rentz, K. C. (2015). Beyond the generational stereotypes. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(2), 136-166, <https://doi.org/10.1177/2329490615576183>

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organisational Behaviour*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>

Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66.

Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.

Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2010). Birth cohort differences in the monitoring the future dataset and elsewhere: Further evidence for Generation Me—Commentary on Trzesniewski & Donnellan (2010). *Perspectives on Psychological Science*, 5(1), 81-88.

Welsh Jr, R. J. (2010). *Leadership styles of a multigenerational leader*. Capella University.

Wey Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.

Wiedmer, T. (2015). Generations do differ: Best practices in leading traditionalists, boomers, and generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82(1).

Yu, H. C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. Amacom.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Amacom.

Zetlin, A. G., Harris, K., MacLeod, E., & Watkins, A. (1992). The evolution of a university/inner-city school partnership: A case study account. *Urban Education*, 27(1), 80-90.

BÖLÜM 11

DİNAMİK ÇEVREDE DEĞİŞİM ODAKLI LİDERLİK: BUKALEMUN LİDERLİĞİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

SERMED DOĞAN¹

GİRİŞ

Küreselleşme tüm etkisi ile kuruluşları değişime zorlamaktadır. Bilimsel, teknolojik ve yapay zeka gibi alanlarda yaşanan gelişmeler örgütlerde değişimi yönetebilmeyi ve değişimle birlikte yaşayabilmeyi gerekli kılmaktadır. Nitekim iş dünyasında ve çalışma ortamlarında artan belirsizlik, değişkenlik ve istikrarsızlık boyutları örgütleri sürekli bir türbülans ve eşi benzeri görülmemiş değişimlere yöneltmektedir (Durrah ve Kahwaji, 2023). Yaşanan hızlı ve yıkıcı gelişmeler tüm iş görme süreçlerinde yenilikçiliği, yaratıcılığı ve değişimi içselleştirmeyi ön görmektedir. Bu gelişmeler ise geleneksel liderlik yaklaşımlarının yeterliliğini sorgulamaya açmaktadır. Daha fazla dönüşümü, yenilikçiliği, çevikliği ve bukalemun gibi değişimi gerektiren liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır.

¹ Öğr. Gör. Dr., Kayseri Üniversitesi, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı, Orcid: 0000-0001-8782-7227

Liderlik literatüründe giderek daha fazla tartışma alanı bulan konulardan biri olarak bukalemun liderlik gün yüzüne çıkmaktadır (Esen, 2023). Bukalemun olarak davranmak, bireysel tutumları değiştirmek ve kişisel hedeflere ulaşmak için farklı ortamlara uyum sağlama becerisi ile karakterize edilmektedir (Ruiz-Palomino ve Banon-Gomis, 2017). Bukalemun liderler, karmaşık ve hızlı değişimin olduğu günümüz koşullarına yüksek refleks gösterme ve uyum sağlama kapasitesine sahip kişilerdir. Aslında bukalemun liderler, varlıklarını sürdürebilmek için çevresel değişimlere karakteristik özellikler sergileyerek varlıklarını devam ettirme çabası içerisindeyler.

Bukalemun özellikleri taşıyan insanlar, genellikle içinde bulunulan koşullara göre tüm kişileri memnun etmeye çalışırlar ve süreçlere uyum sağlamayı benimserler. Kavramın ortaya çıkış metaforundan farklı olarak örgütlerde ise “günün adamı” olarak görülebilmektedir. Ancak bu tarz liderliğin özünü koruduğu, çevresel değişimlere uyum sağlamak adına birtakım eylem ve uygulamaları gerçekleştirdiği, başka bir ifade ile yalnızca renk değiştirdiği, şekil ve duruş değiştirmedeği belirtilmektedir (Massoudi, 2022). Liderin kendi için atfettiği öz değerler sisteminden tamamen sapması anlamını taşımamakta aksine pragmatik yaklaşım ile değişimi benimsemektedir.

Günümüzde iş görme usullerinde geleneksel ve alışagelmış yöntemler yeterli gelmemektedir (Bertocci, 2009). Çağdaş liderlerin karşılaşmış olduğu karmaşık ve değişen çalışma koşulları için eski ve geleneksel liderlik uygulamalarından vazgeçilerek bukalemun liderlik gibi varoluşunu değişime ve gelişmeye adanmış yeni liderlik uygulamaları örgütlere kazandırılmalıdır (Durrah ve Kahwaji, 2023). Bu bağlamda bukalemun liderler, liderlik teorilerine uygun özellikleri sergileyerek değişen çalışma koşullarına adapta olmak için girişimci, dönüşümcü, etkileşimci ve durumsal liderlik gibi liderlik stillerini bir arada bulundurma becerisi ile örgütlerde güncel

liderlik yaklaşımlarını benimseyen çoklu liderlik olarak literatürde yerini almıştır (Williams vd., 2011).

Örgütler, değişen koşullara yanıt verebilmek için yenilikçi uygulamalarla dönüşme (çevresel şartlara uyum sağlama) yeterliliğine sahip liderleri stratejik üstünlük olarak rakiplerine karşı kullanabilmektedir. Bu yetkinlikleri bulunduranlar, yaşanacak değişimleri sezebilen ve acil ve beklenmedik problemleri profesyonel tutumla elimine edebilme kabiliyetine sahip kişilerdir. Nitekim belirsizlikle mücadele edebilen ve havadaki değişimi koklayabilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Başka bir ifade ile sektörün öngördüğü sinyalleri diğer bireylerde daha önce algılayabilen liderlere gereksinim artmaktadır. Aslında süreçler değiştiğinde liderlik uygulamasını da değiştiren ve her koşula uyum sağlayabilecek yeterlilikte sahip bir bakıma değişen koşullara hızlı refleks sergileyen etkili lidere (Massoudi ve Hamdi, 2019) her geçen gün ihtiyaç artmaktadır. Daha net bir şekilde ifade edilirse, günümüzün dinamik ortamında karmaşıklaşan iş ekosistemlerini iyi bir şekilde sentezleyen, karşılaşılabilecek riskleri ve fırsatları proaktif bir yaklaşımla öngörebilen ve bu yönde stratejik girişimleri hayata geçirebilen liderlik profiline bağlılık gereksinim ortaya çıkmaktadır (Jagdale & Bhola, 2014). Dolayısıyla değişimin olağanüstü hız kazandığı çağımızda belirsizliği yönetebilme yeteneğine sahip, durumsal gelişmeleri iyi okuyan ve bir navigasyon görevi gibi doğru yönlendirme yapabilen etkili liderlik davranışları ön plana gelmektedir. Bu liderliğin; inisiyatif kullanabilme sorumluluğu üstlenmesi, risk almaktan kaçınmak yerine bunun bir gereklilik olduğunu düşünmesi, istikrarlı olması ve teknik yeterliliğe sahip olması gibi özellikleri bulunmaktadır (Benowitz, 2001). Etkili liderler, tıpkı bukalemun liderler gibi ihtiyaç haiz olduğunda eksikliği fark edilir ve doğru kararlar vererek hayat kurtarmaktadırlar (Harris ve Simons, 2013).

Bukalemun liderliğinin ve yansıyan özelliklerinin gelişimi literatürde oldukça kısıtlılık göstermektedir. Kısa bir süredir gündemde olan bu liderliğin etkili liderlik olarak hızlı biçimde tarz değiştirebileceğine yönelik çok fazla araştırma yoktur (Williams vd., 2011). Oysaki örgütler tarafından benimsenen hedeflere ulaşmak için bukalemun liderlerin yoğun zaman ve emek harcanmaları nedeniyle organizasyonlarda izlenmesi gereken en iyi davranış biçimi olduğu ifade edilmektedir (Ruiz-Palomino ve Banon-Gomis, 2017). Uluslararası alan yazında bu liderlik tarzının ne olduğu nispeten incelenmiş ve farklı kavramlarla ilişkisi ele alınmış olmasına rağmen ulusal literatürde yeterli düzeyde inceleme alanı bulmadığı görülmüştür. Kavramın ne gibi etkiler yarattığına ilişkin yeterli kanıt bulunmamaktadır. Ancak değerlendirilen konu itibarıyla çevresel değişimleri uyum sağlama kapasitesi yüksek bir liderlik tarzı olarak atfedilmektedir. Dolayısıyla koşullara uyum sağlamayı ilke edinen bukalemun liderlik kavramının kavramsal yansımaları geniş bir perspektiften inceleyerek literatüre kazandırılması amaçlanmaktadır.

LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik konusunda yapılan çalışmaların çok eski medeniyetlerin ve farklı düşünürlerin dönemlerine kadar uzandığı görülmektedir. Hatta insanlık tarihi kadar eski bir olgu olarak yer edinmektedir. Lider veya liderlik kavramları geçmişten günümüze kadar tarih boyunca hakkında en çok düşünce beyan edilen ve ne olduğu konusunda inceleme yapılan sosyal bir olgudur (Mohammad vd., 2023). Sosyal bilimlerin alının da ise liderliğe yönelik araştırmalar 1930'lu yıllara dayanmaktadır (House ve Aditya, 1997).

Liderliğin temelinde örgütsel bütünlük vardır. Sadece kendi varlığını korumaya veya hayatta kalmasını mümkün kılmaya odaklanan, aynı zamanda iş çevresini bu amaçla tasarlayan yöneticilerin aksine liderlerde, örgütün ve tüm çalışanların amaçları

ve gereksinimleri öncelikle hale gelmektedir (Ruiz-Palomino ve Banon-Gomis). Yöneticinin bireysel beklentilerinin ötesinde liderlik hedeflere topyekûn ulaşma gayesi taşımaktadır. Liderler, çalışanları arkasından sürükleyebilme ve örgütsel çıkarlara yönlendirilebilme yeteneği olan vizyon sahibi bireylerdir. Dolayısıyla kendi ve çalışan çıkarlarının ötesinde örgütsel amaç ve hedefler önceliklidir. Başka bir ifade ile ulaşılmak istenen noktaya çalışanları sevk eden, harekete geçiren ve ekip birlikteliğini hissetmeye odaklayan yetenekli kişilerdir.

Liderlik kavramı, akademik literatürde genellikle ortak hedefler doğrultusunda kolektif eylemin yönlendirilmesi bağlamında ele alınmaktadır. Bu sürecin temelinde, bir grubun faaliyetlerini, belirlenmiş amaçlara ulaşma yönünde koordine ederek ve yapılandırarak etkileme kapasitesi yatmaktadır (Stogdill, 1950). Söz konusu etkinin niteliği ise, salt organizasyonel bir düzenlemenin ötesine geçerek, bireylerin mevcut potansiyellerini harekete geçirmeyi ve onları ortak görevlerin başarılması için güdülemeyi içeren daha stratejik bir boyut kazanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında liderlik, grup üyelerinin performansını nihai hedeflere yönelik olarak en üst düzeye çıkarmaya odaklanan, etki yaratma ve motive etme pratiği olarak da değerlendirilmektedir (Cohen, 1990). Dolayısıyla örgütlerin sıkışmış kalıplarından kurtulmada liderlik olmazsa olmaz bir kavramdır.

BUKALEMUN LİDERLİK

Küresel rekabet ortamında belirsizliğin yaygınlık kazanması, rekabet koşullarının öngörülemez olması, yeni pazar fırsatlarının gelişim göstermesi gibi olgular örgütlerde stratejik üstünlük yaratacak liderlerin rolünü etkilemektedir (Bettis & Hitt, 1995). Değişen çevresel koşullara ve örgütün iç dinamiklere uyum sağlamak amacıyla lider, davranışsal repertuarını esnek bir şekilde yeniden yapılandırmaktadır. Leon-Cannock (2012), liderliği

yalnızca yönetim pratiği algısından daha fazlası olduğunu, örgütlerin stratejik yöneylemini belirleyen kurumsal sürücüler olarak konumlandırmaktadır. Liderler genel olarak benzer zorluklar karşılaşmalarına rağmen içinde bulunulan ortamın çeşitli özelliklerine uyum sağlayan, tıpkı bukalemunlar gibi kendine özgü ve son derece uzmanlaşmış bireylerdir (Harris ve Simons, 2013). Williams (2022), çevresel, örgütsel ve kültürel farklılıklara kolayca uyum sağlayabilen ve liderlik özelliklerini stratejik biçimde uyarlayan bu bunu da etik ilkeler çerçevesinde yerine getiren liderlik olarak tarif etmektedir.

Bukalemun liderlik, bukalemun türünün sahip olduğu renk değiştirme metaforuna dayanmaktadır. Bukalemunlar, daha önce alışık olunmayan ortamlara uyum sağlamak ve hayatta kalabilmek için fiziksel becerilerinden yararlanarak kolayca değişim yaşamaktadırlar. Bu türün hızlı bir şekilde adapta olma durumu literatürde liderlerin sergilemesi gereken bir özellik olarak belirtilmektedir. Gelişim gösteren bu tarz liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmak için çeşitli renk kombinasyonuna ve davranışsal esnekliğe sahiptir. Bu renk değiştirme başka bir canlı karşısında gizlenme veya kaçış, uyum sağlama, aynı zamanda saldırıya geçmede bir teknik olarak kullanılmaktadır. Mhizha (2014), bukalemun türünün temel özelliklerini örgütlere liderlik yapan bireylere yönelik uyarlamada bulunulmuştur. Bukalemun özelliği sergileyen liderlerin taşıması gereken temel yetenekler yedi unsur olarak incelenmiştir. Bu yetenekler (Mhizha, 2014);

- Birbirinden bağımsız olarak dönebilen gözler: Sabit bir noktaya odaklanmak yerine çevrenin sürekli ve çok yönlü izlenmesi ve değerlendirilmesi.
- Aşırı şekilde hızlı, uzun ve yapışkan özelliğe sahip dil: Rekabet avantajını yaratmak için rakipler tarafından taklit

edilemeyen niteliklerin ve yeteneklerin üst düzeyde kullanımı.

- Kavrayabilen özel tasarımı ayaklar: Varlığın sürdürülmesi ve mevcut konumun güçlendirilmesi için uzmanlık yönlerini sağlamlaştırmak.
- Dengeyi sağlamak için uzun ve kavrayıcı bir kuyruk: Pazar konumlanmasında istikrarın sağlanması ve süreç faaliyetlerinin standartlaştırılması.
- Rengi değişen özel hücrelere sahip cilt: Hızlı bir biçimde meydana gelen değişimlere ve gelişmelere uyum sağlamak.
- Dikkatli ve iyi hesaplanmış hareketler: Gelecekte başarıyı yakalamak için planlama, gözden geçirme, uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerini içeren etkili stratejiler oluşturmak.
- Stratejik konumlanma yeteneği: Faaliyet gösterilen alanda diğer sektör temsilcileri ile iletişimin olduğu etkili stratejik konumlanma.

Bukalemun liderler tehlike arz eden bir durum ile karşılaştıklarında kendi gerçek özünü açığa çıkarmak yerine aldatma ve maskeleye yoluna giderek bukalemun gibi davranmaktadırlar (Massoudi, 2022). Liderlik literatüründe ise genel olarak geleceğin belirsizliğine karşı en iyi sonucu verecek liderlik davranışının benimsenmesini ifade etmektedir. Bukalemun liderliğin yapısal özelliği bakımından bireysel ve örgütsel düzeyde bir takım çıktılar yaratmaktadır. Öncelikle çalışanlarda kariyer olgunluğuna, çevresel baskılara karşı dayanaklığa, psikolojik güvenliğe, yenilikçiliğe ve yüksek performansa etkiye bulunmaktadır (Abbas, 2025). Örgütler de ise bukalemun liderlik; değişen koşullara başarılı bir şekilde cevap verme, faaliyet gösterilen alanda rekabet avantajı sağlama ve

iş yerinde performansı artırma gibi üç önemli avantajı sağlamaktadır. (Feldstein, 2019; Durrah ve Kahwaji, 2022)

Bukalemun liderlik, 21. yüzyılın değişen ve belirsizlik yaratan gelişmelerine karşı örgütlerde etkinliği artıracak bir liderlik paradigmasıdır. Bu paradigma çalışma ortamlarını dolaylı ya da doğrudan etkileyecek olan iç ve dış çevre dönüşümlerine odaklanmaktadır. Şüphesiz değişim örgütler için belirsizliği getirmektedir. Değişimin yaratmış olduğu etki yelpazesi ve boyutu örgütleri sis bulutu içerisinde yolunu bulmaya zorlamaktadır. Bukalemun liderlik örgütsel çevreyi, dış koşulları, sektörel dinamikleri dikkatli bir şekilde okuyarak proaktif ve reaktif olarak kendi davranışlarını uyarlamasıdır (Abd El-Wahab ve Alakhras, 2024). Yönetim biçimi olarak sadece kendi içsel değerlerine odaklanmak yerine dış çevrede meydana gelen gerekliliklere de duyarlılık gösteren bir liderliktir.

Günümüzde tek veya sabit bir liderlik özelliği sergileyen kişilerden daha çok durumsal gereksinimleri dikkate alan liderler üzerinde durulmaktadır. Liderlik yaklaşımlarının tek bir modele indirgenemeyeceği, duruma göre şekil değiştiren, çevre şartlarının yaratmış olduğu belirsizlikte yeni yönetim stillerini benimseyen, gerektiği koşullarda otokratik, gereken durumlarda katılımcı olan liderler aranmaktadır (Leon-Cannock, 2012). Bukalemun liderlik, değişkenlik gösteren çalışan tutumları, farklı şekillerde ortaya çıkan stres durumları ve çeşitlilik gösteren örgüt kültürlerinde tek ve esneklik göstermeyen bir inanç sisteminden farklı olarak hareket etmektedir. Bukalemun lider de her çağın ve koşulun ihtiyaçlarına göre kolayca uyum sağlayarak çeşitli şekillerde örgütlere liderlik edebilmektedir (Mohammad vd., 2023). Bukalemun liderlik herhangi bir kalıba bağlı kalmayan liderlik davranışını ifade etmektedir. Değişen dinamiklere davranışsal esneklik göstermesi ile karakterize edilmektedir (Tyskbo ve Styhre, 2023). Bu liderin ilkesizliği olarak değil değişime yönelik stratejik bir uyumudur.

Hatta bu tarz liderlik, hem ahlaki değerler konusunda sabit bir çizgi takip ettiğinden hem de çevreye uyum sağladığından tutarlı bukalemun olarak da ifade edilmektedir (Nave ve Katz, 2024). Çevresel gerekliliklere, iş yaşantısındaki ihtiyaçlara ve çalışan beklentilerine göre esnek biçimde davranış uyarlaması yapabilen çağdaş bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik, öne çıkan özelliklerini bukalemun adı verilen bir kertenkele türünden almıştır (Yousef ve Baqer, 2015).

Bukalemun liderlik yaklaşımı, belirsizliğin çok fazla olduğu iş ortamlarında yüksek verimlilik sağlayacak bir liderlik özelliği olarak görölmektedir (Uhl-Bien vd., 2007). Bu liderlik tarzı karşılaşılan farklı durumlar karşısında farklı davranış biçimleri sergilemesi bakımından örgütsel çeviklik açısından avantaj yaratmaktadır. Ayrıca çözüm odaklı yaklaşımı ile sonuçlara ulaşabilmek için gerekli önlemleri almaktadır. Organizasyonların gereksinim duyduğu ihtiyaçlara uyum sağlamada stratejik bir yetenek olarak liderin bukalemun özelliğinden yararlanılmaktadır. Ayrıca liderin duruma göre değişkenlik içeren yönetim biçimi sayesinde çalışan stresini azaltmada, onların psikolojik olarak güvende ve güçlü hissetmelerini sağlayacak ortamı yaratılmasında da rol almaktadır (Abd El-Wahab ve Alakhras, 2024).

SONUÇ

İş dünyasının karmaşıklığı doğru ve hızlı karar almayı gerektirmektedir. Çağdaş yönetim anlayışında değişen çevre şartlarını benimsemek ve gerekli adımları atmak liderlik kararlarını daha fazla karmaşık ve değişken hale getirmektedir. Rekabet ortamının her geçen gün değişmesi, örgütsel ve bireysel beklentilerde ortaya çıkan farklılıklar, ürün/hizmet üretim süreçlerinde yaşanan birtakım zorluklar nedeniyle örgütlerin mücadelesi için bukalemun benzeri liderlik eğilimleri ortaya çıkmıştır (Kuzmanov, 2025). Belirsizlik ile başa çıkmada ve değişen

koşullara uyum sağlamada çoklu liderlik stillerini birlikte içeren bukalemun liderlik tarzı ön plana çıkmıştır (Williams vd., 2011). Bukalemun liderlik, değişimi bir tehdit unsuru olarak algılamamanın ötesinde küreselleşmenin getirdiği doğal bir durum ve içerisinde birçok fırsatı barındıran süreç olarak algılanmaktadır.

Liderlikte bukalemun yaklaşımı, güncel bir şekilde gelişim göstermekle birlikte örgüt çıktıları ve çalışan çıktıları üzerinde pozitif etki yaratacak olan bir liderlik biçimidir. Bu kapsamda bukalemun liderliğin; kariyer gelişimi, psikolojik güvenlik, çalışan yenilikçiliği, pazar yönelimi (Abbas, 2025), çalışan memnuniyet, hizmet kalitesi, performans, rekabet üstünlüğü (Selem ve Saghier, 2025), sürdürülebilir performans (Williams, 2020), olağanüstü performans (Massoudi, 2022), psikolojik sermaye, öz-yeterlilik, ekip performansı, dayanıklılık (Abdel-Azeem vd., 2025), çalışan refahı (Abd El-Wahab ve Alakhras, 2024) gibi konularla ilişkili olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda Selem ve Saghier (2025), araştırmacıları tarafından ise bukalemun liderliğin esnek yapısından kaynaklı olarak çalışan güveni, örgütsel bağlılık ve uzun süreli kurumsal istikrar noktasında belirli riskleri barındırdığı belirtilmektedir. Bu liderlik tarzının yaşanan gelişmelere uyum sağlamada ve hızlı dönüşümü desteklemede etkili bir liderlik tarzı olarak kullanılmakta ancak bunun dengeli bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Tyskbo ve Styhre (2023) araştırmacıları da benzer şekilde liderlerin kimlik bulanıklığı ve rol belirsizliği, çalışanlar nezdinde uyum sorununu ortaya çıkardığını vurgulamaktadırlar.

Sonuç olarak bukalemun liderlik uluslararası literatürde kısmi olarak ele alınmasına rağmen hala örgütler üzerinde ne şekilde etki yarattığına dair çalışmalar sınırlıdır. Özellikle ulusal literatürde bukalemun liderliği nitel ve nicel yöntemlerle değerlendiren çalışmalar yok denilecek boyutta az sayıdadır. Dolayısıyla araştırmacılar için güncel bir inceleme alanı olarak değerlendirilebilir. Bukalemun liderliğin esnek yönetim anlayışı,

teknoloji temelli uygulamaların yoğunlaştığı günümüz koşullarında giderek daha fazla önem kazanmasına ve tıp alanındaki gelişmelere karşın sağlık sektöründe bu liderlik yaklaşımını inceleyen çalışmaların son derece sınırlı olduğu görülmektedir. Buna ek olarak, sağlık hizmetlerine yönelik talebin ve hizmet sunumunun sürekli artış gösterdiği sağlık kurumlarında bu kalemin liderliğin etkilerini ortaya koyacak araştırmalara duyulan ihtiyaç her geçen gün daha belirgin hale gelmektedir.”

KAYNAKÇA

Abbas, A. M. G. (2025). The impact of chameleon leadership on marketing ambidexterity among fast-food restaurant employees: The mediating role of career maturity. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 28(1), 21-44.

Abd El-Wahab, M. A., & Alakhras, H. A. (2024). The impact of emotional intelligence on quality of work-life among tourism companies' employees: The mediating role of chameleon leadership behaviors. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 27(1), 349-365.

Abdel-Azeem, A. M., El-Ashry, A. M., Amin, S. M., & Elsayed, F. F. (2025). The mediating role of psychological capital between chameleon leadership and group cohesion among staff nurses: A cross-sectional path analysis study. *BMC Nursing*, 24(1), 1027.

Abdelmaksoud, E. S. (2025) The impact of chameleon leadership behaviors on reducing organizational inertia: The mediating role of employee empowerment. *An Applied Study on Employees of Textile Companies in the Central Delta Region*. 4(14),

Benowitz, E. A. (2001). *Principles of management*. New York: Hungry Minds.

Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organizations: There is a difference between leaders and managers*. University Press of America.

Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 7-19.

Cohen, W. A. (1990). *The art of a leader*. Prentice Hall.

Durrah, O. & Kahwaji, A. (2022). chameleon leadership and innovative behavior in the health sector: The mediation role of job security. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 35, 247–265.

Feldstein, S. (2019). *The global expansion of AI surveillance (Vol. 17)*. Washington, DC: Carnegie Endowment for International Peace.

Harris, R., & Simons, M. (2013). Chameleon leaders? The influence of context on leadership in Australian private providers. In *21st National Vocational Education and Training Research Conference*.

House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.

Jagdale, D., & Bhola, S. S. (2014). Entrepreneurial leadership and organizational performance with reference to rural small scale engineering industry in Pune district. *Golden Research Thoughts*, 4(2), 1-12.

Kuzmanov, I. (2025). The leader and the chameleon: Psychology, hierarchy, and the interpretation of adaptive personas. *Journal of Novel Research and Innovative Development*, 3(5), 7-25.

Leon-Cannock, F. J. (2012). Novatel: The impact of leadership style on the development of a chameleon business model and firm performance. *Business Management and Strategy*, 3(2), 1-10.

Massoudi, A & Hamdi, S. (2019). Reciprocal Leadership Influence on Organizational Change. *Cihan University Erbil Journal of Humanities and Social Sciences* 3(1), 20-26.

Massoudi, A. (2022). Reviving performance by adopting chameleon style of leadership. *Journal of Management and Business Education*, 5(1), 1-19.

Mhizha, A. (2014). Application of the ‘chameleon survival strategy model’ in the study of strategic management in small and medium-scale enterprises. *International Journal of Innovative Research & Development*, 3(6), 216-225.

Mohammad, H. H., Faeq, D. K., Ali, B. J., & Ismael, Z. N. (2023). The effect of chameleon leadership on employee grievances. *UKH Journal of Social Sciences*, 7(1), 28-42.

Nave, E., & Katz, H. (2024). The “consistent chameleon”: Values-driven leadership among social and business leaders doing social entrepreneurship. *The Journal of Values-Based Leadership*, 17(2), 12.

Ruiz-Palomino, P., & Banon-Gomis, A. (2017). The negative impact of chameleon-inducing personalities on employees’ ethical work intentions: The mediating role of machiavellianism. *European Management Journal*, 35(1), 102–115.

Selem, K. M., & Saghier, E. G. (2025). Chameleon leader behaviors in tourism and hospitality businesses. *Organisational Behaviour and Design*, 331-340.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14.

Tyskbo, D., & Styhre, A. (2023). Karma chameleon: Exploring the leadership complexities of middle managers in the public sector. *International Public Management Journal*, 26(4), 548-569.

Williams, J. (2022). *Leadership-advancing great leaders and leadership*. IntechOpen.

Williams, J. A., Roberts, C., & Bosselman, R. (2011). Youth sports and the emergence of chameleon leadership. *Journal of Leadership Studies*, 5(3), 6-12.

Yousef, S., & Baqer, K. (2015). The chameleon organization assumptions and future digital age organization. *International Journal and Magazine of Engineering Technology*, 2(1), 190-199.

BÖLÜM 12

ÖRGÜTLERİN BAŞKA BİR BOYUTU: DUYGULAR

BİLAL EZİLMEZ¹

Giriş

İnsanlar duygular aracılığıyla hareket eder, içsel deneyimlerini karar verme ve eyleme taşırlar. Örgütsel yaşamda, akıl ve duygu birlikte çalışarak, kişisel değerlerle uyumlu davranışları yönlendirir. Çağdaş yönetim, duyguları kabul etmenin etkinliği ve verimliliği artırdığını giderek daha fazla fark etmektedir.

Örgütsel Davranış, iş yeri eylemlerinin nedenlerini ve sonuçlarını inceler, ancak tartışmalar genellikle verimlilik ve üretkenliğe odaklanan geleneksel bir yaklaşımla devam eder. Bu kalıcı zihniyet, davranışın nasıl yorumlandığını ve yönetildiğini şekillendirmeye devam etmektedir.

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Bandırma Onyedİ Eylül Üniversitesi, Bandırma MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Orcid: 0000-0001-6806-8376

Aşırı çalışma sıklıkla kaçınılmaz olarak gerekçelendirilir ve bu da gerçek motivasyon ve bağlılık hakkında soruları gündeme getirir. İş tatminsizliğinin yaygın olduğu ortamlarda, coşkunun veya olumlu duygunun günlük çalışma hayatını anlamlı bir şekilde karakterize ettiğini iddia etmek zordur.

1980'lerden beri Duygusal Zekâ ve Duygusal Emek konularına artan ilgiye rağmen, duygular hala büyük ölçüde performans sonuçları için araçsallaştırılmaktadır. Duygular bireyler arasında farklılık gösterdiğinden, bunlara değinmek incelikli bir yönetim gerektirir; bu da birçok kuruluşun maliyetli ve elverişsiz olarak algılamasına ve kaçınmasına yol açar.

Oysa duygular, iş yerindeki refah, ilişkiler ve amaç hakkında temel sinyaller sağlar. Adaptasyonu destekler, etkileşimi yönlendirir ve görevlere nasıl yaklaşılabileceğini bilgilendirerek her örgütsel karara eşlik ederler.

Bununla birlikte, duygular uzun zamandır şüpheyile karşılanmış, kontrol ve rasyonelliğe yönelik tehditler olarak görülmüştür. Nörobilimsel kanıtlar bu görüşü açıkça çürütmekte ve tüm yargıların doğası gereği duygusal süreçler tarafından şekillendirildiğini göstermektedir.

Buna göre, çalışanların duygusal deneyimleri yorumlamalarına yardımcı olan yönetim yaklaşımları, iletişimi, ilişkileri ve performansı güçlendirebilir. Duyguları bastırma direktifi, duyguları rehber olarak ele alan daha bütünleyici bir bakış açısıyla yavaş yavaş değiştirilmektedir; bu bölüm de bu yönelimi güvenle ve net bir şekilde ilerletmeyi amaçlamaktadır.

1.Örgütlerde Duygular ve Duygu Durumları

Duygusal günlük yaşamda bireylerin zayıflığı gibi görülse de aslında insanlar için duygular ve farklı duygu durumlar kaçınılmazdır. Şu bir gerçektir ki insanlar farklı duygulara sahiptirler

ve farklı duygulardan farklı şekillerde etkilenmektedirler. Duygular insanların bir şeye veya birisine yönlendirebildikleri anlık, belirli sürede gelip geçen yoğun hislerdir. Duygu durumları ise duygulara göre daha geneldir ve çevresel, bağlamsal uyarılardan anlık etkilenmezler.

Duygulanım etkilenme ve duygulanma olarak kullanılan genel bir ifadedir. Duygu duyum olarak da kullanılmaktadır ve bir tür şemsiye kavram gibi duyguları ve duygu durumları kapsamaktadır. Duygunun nesnel gösterileriyle dışa vurumu ya da dışarıdan algılanışıdır. Duyguduyum ise duygunun adeta “*hava durumu*” gibidir, ve o esnadaki duygusal durumunu ortaya koyar. Bir kış mevsiminde havanın birkaç günlüğüne ısınması mevsimi değil, o andaki hava durumunu yansıtır.

His ve heyecan dediğimiz genel algı ise kapsayıcı bir kavramdır. Duygularımız yaşanan hadiselerden etkilenmemiz nedeniyle oluşur ve genellikle kısa sürelidirler (saniyeler ile dakikalar aralığında olup biterler). Temel duygular söz konusudur. Öfke, nefret, mutluluk, hor görme, tiksinem ve şaşkınlık gibi. Bunlar mimik denilen yüz ifadeleri ile gösterilirler. Doğal olarak belli eylemlerle ilintilidirler. Duygudurum denilen (mod, mizaç) ise daha genel ve belirsiz bir doğaya sahiptirler, bilişsel bir doğaya sahiptirler. Bunlar bireyin bir süre değişik düzeyde rahat, neşeli, üzüntülü, kaygılı, öfkeli, şaşkın ya da depresif duygulanım içinde olmalarıdır. Kuramsal olarak tanımlanıp fark edilebilseler de his (duygulanım), duygu ve duygudurum kavramlarının uygulamada net çizgilerle birbirlerinden ayırt edilebilmeleri kolay değildir.

2. Duygular ve Duyguların Yönetimi

Duygu olgusu, bireye özgü içsel yaşantılar ve öznel hisler bütünü olarak tanımlanabilir. Çalışanlar, bu duygusal yaşantılarını kaçınılmaz biçimde iş yaşamlarına taşımakta; sergiledikleri duyguların yoğunluğu ve biçimi ise yürütülen işin niteliğine göre

farklılaşabilmektedir. Duyguların iş ortamında gösterimi belirli bir çaba gerektirmekte olup, bu çaba çoğunlukla zihinsel nitelik taşısa da bazı durumlarda fiziksel boyutlar da içerebilmektedir. Bu bağlamda, iş sürecinde duyguların yönetilmesi ve sergilenmesi için harcanan emek duygusal emek olarak adlandırılmaktadır. Duygusal emek kavramı, kişilerarası iş süreçlerinde örgütün beklediği duygu ifadelerini işe yansıtabilmek amacıyla gösterilen bilinçli çaba, planlama ve kontrol süreci şeklinde açıklanmaktadır.

Duygu olgusu genel olarak “öznel bir his durumu” olarak ele alınırken, Jean-Paul Sartre duygunun yalnızca içsel bir yaşantı olmadığını; aynı zamanda anlam taşıyan ve bir durumu ifade eden bir yönü bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu çerçevede duygu olgusunun belirli bileşenlerden oluştuğu ileri sürülmüş ve literatürde bu yapının dört temel bileşen üzerinden açıklanabileceği ifade edilmiştir (Thoist, 1989; Seçer, 2005).

- Durumsal bir uyarıcının ya da ortamın değerlendirilmesi,
- Fizyolojik ya da bedensel hislerde değişiklik,
- Anlamlı el, kol, yüz hareketlerinin özgürce ya da sınırlı olarak gösterilmesi,
- Bunlardan bir ya da daha fazlasının birleşimini kültürel bir şekilde adlandırılmasıdır.

İnsan hayatında önemli bir yer tutmakta ve insanın psikolojik durumu ile davranışlarının temel taşı olmaktadırlar. Bilinmeleri insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen, günlük yaşam ve özellikle iş dünyası açısından önemli kabul edilmeleri uzun zaman almıştır. Duyguların aklın karşıtı olduğu ve duyguları dinlemenin insanları mutsuz ve başarısız yapacağı önyargısı bunda önemli rol oynamıştır. Fakat günümüzde olumlu duyguların bilişsel süreçleri rasyonel karar vermeyi etkin hale getirdiğini noktasında bilim dünyasında tartışma ve yaklaşımlar vardır (Çukur, 2012).

Bir kişi iş yaptığında hiç duyguları yokmuş gibi davranamaz. Çukur’a göre (2012) duygu daha çok belli bir uyarıcıya verilen kısa tepkilerin genel adıdır ve duygular insanın çevreye uyum sağlamasına yardım eden faktörlerdir. His, heyecan, duyuru ve duygu hali ile duygusal düzenleme ve duygusal emek ile ilgili olan duygunun karıştırılmaması gerekmektedir. Ayrıca duyguların yorumlanması ve yönetilmesinde çevresel, kültürel ve bireysel farklılıkların da etkileri söz konusudur.

Duygu düzenlemesi veya duygu yönetimi denilen durum ise belli bir duygunun kendisinin o duyguyu yaşayan kişi tarafından kontrol edilmesi ve buna göre istenilen şekilde yansıtılıp iletilmesidir. Bu durum bir ücret karşılığında yapılarak ortaya çıktığında duygusal emek adını almaktadır (Seçer, 2005).

2.1. Duygu Yönetiminin Alt Alanları

Etkili bir duygu yönetimi için işgören ve işverenlerin bazı özelliklere sahip olmaları beklenmektedir. Bu zellikler şunlardır (Yaylacı, 2006):

- zdenetim
- Özbilinç
- İletişim
- Sosyal Beceriler
- Empati

2.2. Duygu Yönetiminde Temel İlkeler

Duyguların yönetilmesi günümüzde, özellikle hizmet işletmelerinde büyük önem kazanmıştır. Aşağıdaki ilkelerin dikkatli ve sürekli bir şekilde davranış haline getirilerek uygulanması örgütlerin ve örgütlerdeki çalışanların olumlu olmalarında önemli rol oynayacaktır:

- Fikirleri paylaşmak

- Düşünerek cevap vermek
- Dikkatli ve öğrenme amaçlı dinlemek
- Birlikte hareket etmek, önyargılı olmamak
- Özel yeteneklerin gelişmesine önem vermek
- Saygı göstermek ve genellikle onaylayıcı yaklaşmak
- İnsanların düşüncelerini zorla değiştirmeye çalışmamak
- Yöneticiler ve çalışanlar, yönetimin ve birbirlerinin ilgi ve beklentilerini iyi tanımalıdır.

2.3. Duygu Yönetimi ile İlgili Temel Kavramlar

Duygu yönetimi olgusu ile yakından ilişkili olarak görülebilecek bazı temel kavramlar şunlar; psikolojik sözleşme, olumsuz ve zehirleyici davranışlar, olumlu ve besleyici davranışlar, duygu tetikleyicileri, sevgi zekâsı, sosyal ve beşeri zekâ, pozitif ve negatif duygular, zihinsel canlandırma, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık, örgütsel iklim, duygusal emek ve sosyal sermaye olarak sayılabilir (Töremen ve Çankaya; 2008).

2.4. Örgütlerde Duygu Yönetiminin Unsurları

2.4.1. Lider ve Duygu Yönetimi

Hızlı bir değişimin yaşandığı çağımızda örgütlerin olumlu bir duygusal atmosfere sahip olmaları ve sürdürülebilir ilişkilere sahip olmalarında en önemli görev liderlere düşmektedir. Liderlerin yönetim felsefesi, liderlik tarzı, otorite biçimi, işe ve bireyle karşı tutumları, örgütlerde olumlu veya olumsuz duygusal atmosferlerin oluşmasında en önde gelen faktörlerdendir (Töremen ve Çankaya; 2008).

2.4.2. İşgörenler ve Duygu Yönetimi

Çalışan insanlar sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarını tatmin ederken, duygusal olarak da doyuma ulaşma çabası içerisine

girmektedirler. İş ortamlarında çalışan bireylerde genel olarak ön plana çıkan duygusal ihtiyaçlar arasında; aktivite arzusu, iletişim, başarıma, fark edilme, takım halinde çalışma, ait olma, karara katılım, ödüllendirilme, yeteneklerinin önemsenmesi ve yetkilendirilme yer almaktadır (Töremen ve Çankaya; 2008).

2.4.3. Örgüt İklimi ve Duygu Yönetimi

Örgütlerin sahip oldukları genel özellikler ve örgüt iklimi bireyler üzerinde doğrudan etkisini gösterdiği gibi, bireylerin sahip oldukları bireysel ve ortak duygular da örgüt iklimi üzerinde doğrudan etki edebilmektedir (Töremen ve Çankaya; 2008).

2.5. Duygu Yönetimi ve Mobbing

Psikolojik şiddet, yıldırma (Mobbing), yaygın olarak yöneticilerden işgörenlere yönelik veya işgörenler arasında görülen bir durumdur. Rekabet, kıskançlık, yıldırma, dışlamak, etkisizleştirmek ve yıldırma amaçlı sistematik olarak örgüt ortamında bireye yapılan duygusal şiddettir. Günümüz örgütlerinde giderek artan psikolojik şiddet, temelde duyguları ihmal etmekten kaynaklandığı gibi yaygın olarak duyguları suiistimal etmekten de ortaya çıkan bir durumdur (Töremen ve Çankaya; 2008).

3. Duygusal Emek Nedir?

Duygusal Emek iş görenin çalıştığı işte kendisinden istenilen davranışları göstermek için bir çaba ortaya koyarak duygularını yönetmesidir (Chu, 2002). Bu durum, istenen iş sonuçlarını elde edebilmek amacıyla, karşısındakini rahat ettirmek için iş görenin bazı duyguları bastırması bazılarını göstermesi anlamına gelmektedir. Duygusal emek kavramı sadece çalışma hayatına değil yaşamın her alanına özgü bir gerçekliktir. Özellikle hizmet sektöründe öne çıkmakta olan bu emek türünde karşısındaki müşteriyi memnun etmek ve onun lehine iş görmek esastır. Başarılı hizmet üretimi de duygusal emek kullanımına dayanır.

Duygusal emek, yaklaşık kırk yıllık bir geçmişe sahip olup kavram olarak ilk kez Arlie R. Hochschild tarafından yayımlanan *The Managed Heart* adlı eserle akademik literatürde görünürlük kazanmıştır (1983). Örgütsel araştırmalar ve yönetim alanında duygu, arzulanan duygular, duygu işi ve duygusal emek kavramları giderek daha belirgin bir yer edinmiştir. Bu çerçevede, duygusal emekçilerin kimlik inşaları, iş performansları ve duyguların metalaştırılması süreci özellikle üzerinde durulan konular arasında yer almaktadır. Günümüzde işletmelerde duygu ve duygu gösteriminin artan önemi dikkate alındığında, hizmet sektörünün gelişimiyle birlikte duygusal emek olgusunun hem rekabet üstünlüğü hem de hizmet sunanlar açısından vazgeçilmez bir kavram hâline geldiği söylenebilir.

Duygusal emek, hizmetin üretilmesi sürecinde çalışanın yalnızca fiziksel emeğini değil, aynı zamanda kimliğini ve duygularını da üretmesi, sergilemesi ve çoğu zaman satması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda işteki duygusal yaşam, iyi oluş ve psikolojik denge üzerinden duygusal emeğin; çalışanlar, yöneticiler, hizmeti satın alanlar ve müşteriler açısından doğurduğu sonuçlar dikkatle ele alınması gereken alanlar olarak öne çıkmaktadır. Özellikle yoğun kişilerarası etkileşimin ve yüz yüze iletişimin hâkim olduğu çalışma ortamlarında, duygusal emek kaçınılmaz bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır.

Birey, bir işi gerçekleştirmek ya da kolaylaştırmak amacıyla dışa dönük duygu ifadelerini, davranışlarını ve beden dilini bilinçli biçimde değiştirdiğinde ya da farklı biçimde yansıttığında duygusal emek süreci başlamış olur. Bu davranış biçiminin insan davranışının doğal bir parçası olması, çalışanların sergiledikleri duygusal emeğin yüzeyde görünenin ötesinde, daha derinlikli bir biçimde incelenmesini gerekli kılmaktadır. Zira duygusal emek, yalnızca işin bir gereği değil, aynı zamanda bireyin iç dünyasıyla doğrudan temas eden bir deneyim alanıdır.

3.1. Duygusal Emek ve Boyutları

Çalışma yaşamında duygusal emek, çalışanların hizmet sundukları süre boyunca kendilerinden beklenen duyguları davranışları, söylemleri ve beden dili aracılığıyla sergilemelerini ifade etmektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışan bireylerden, müşterilerle kurulan etkileşimlerde belirli duyguları yansıtmaları beklenmekte; bu beklenti çoğu zaman işin tanımlı bir parçası hâline gelmektedir. Bu durum, çalışanın yalnızca yaptığı işe değil, nasıl hissettiğine ve hissettiklerini nasıl gösterdiğine de odaklanılmasına yol açmaktadır.

Çalışanlar duygusal emek sergilerken genellikle üç temel yaklaşım kullanmaktadır: derinlemesine davranış, yüzeysel davranış ve samimi davranış. Derinlemesine davranış, çalışanın içsel duygularını, sergilemesi beklenen duygularla uyumlu hâle getirmeye yönelik bilinçli bir çabayı ifade etmektedir. Buna karşılık yüzeysel davranış, çalışanın gerçekte hissettiği duygular farklı olmasına rağmen, örgütsel beklentiler doğrultusunda belirli bir duygu ifadesini dışa yansıtması durumunda ortaya çıkmaktadır. Samimi davranış ise, çalışanın gerçek duygularıyla işin gerektirdiği duygu gösteriminin zaten örtüştüğü durumları kapsamaktadır (Tablo 1).

Tablo 1: Temel Duygusal Emek Gösterim Davranışları

Boyut	Tanımlar	Araştırmacı
Yüzeysel Davranış	Çalışanların gerçek hislerini değiştirmedikleri halde, duygu gösterimlerini kontrol ederek beklentilere uyumlu hale getirdikleri davranış biçimi şeklinde tanımlanabilir.	Grandey (2003)
Derin Davranış	Çalışan gerçek hislerini kendisinden beklenen davranışlarla uyumlu hale getirmeye çalışır	Grandey (2003)
Samimi Davranış	Çalışanların yansıtmak durumunda oldukları duyguları hâlihazırda zaten hissediyor olmaları durumunda ortaya çıkan davranış türüdür.	Ashforth ve Humphrey (1993)

Kaynak: (Oral ve Köse, 2011)

Duygusal emek, bir takım olumlu sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Örneğin, duygusal davranış kuralları sayesinde müşterilere karşı doğru davranışları sergilemek, işgörenin müşteriyle arasında ortaya çıkabilecek sorunları azaltabilir ve bireysel performansını artırabilir. Ayrıca, bireysel ve örgütsel bazda sağlanan bu fayda, işgörene finansal açıdan bazı avantajlar da sağlayabilir.

Olumlu taraflarının varlığına karşın, duygusal emek işgörenler için bir takım olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Duyguların dışarıdan yönlendirilmesi insanlar için rahatsız edici olmakta ve ciddi sıkıntılar doğurabilmektedir. Yapılan işin özellikleri, işgörenin kişisel özellikleri ve örgütün beklentilerine bağlı olarak duygusal emek; işinden doyum sağlamama, tükenmişlik, yabancılaşma ve işe bağlı stres gibi önemli bazı olumsuzluklara yol açabilmektedir.

4. Duygusal Zekâ

Araştırmalar etkili liderlik için gerekli en önemli koşulun duygusal zekâ olduğunu göstermektedir. Özellikle teknik becerinin göz ardı edilebildiği üst düzey yönetimde duygu yönetiminin önemi her geçen gün artmaktadır. Başarılı liderlerin hepsindeki ortak özellik duygusal zekâyâ sahip olmalarıdır. Günümüzde özellikle büyük örgütler, liderlik için muhtemel adaylarının tespit edilmesi, geliştirilmesi ve atanmaları için duygu boyutunu da dikkate almakta ve bu amaçla uzman psikologlar da istihdam etmektedirler, çünkü duygusal zekânın geliştirilebilirliği söz konusudur.

Duygusal zekâ; bireyin kendi duygularının farkında olması, bu duygularla sağlıklı biçimde başa çıkabilmesi, kendini motive edebilmesi, başkalarının duygularını anlayarak empati kurabilmesi ve kişilerarası ilişkileri etkili biçimde yönetebilmesini kapsayan bir zekâ olarak tanımlanmaktadır (Tuğrul, 1999). Bu yaklaşımın temelinde, yaşamda başarı ve mutluluğun yalnızca belirli bir bilişsel

zekâ (IQ) düzeyine sahip olmakla sınırlı olmadığı; bireyin aynı zamanda duygusal dünyasını tanıyıp yönlendirebilme becerisine de ihtiyaç duyduğu düşüncesi yer almaktadır. Nitekim araştırmalar, duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin aile ve sosyal çevrelerinde daha güçlü ilişkiler kurabildiklerini, iş yaşamında daha üretken olduklarını, üstleri ve astlarıyla daha sağlıklı etkileşimler geliştirdiklerini ve kariyer basamaklarını daha hızlı tırmanabildiklerini ortaya koymaktadır (Doğan ve Demiral, 2007).

Goleman'ın (2001) kitabı Türkiye'de yayınlandığında ve az sonrasında duygusal zeka (EQ) artık IQ kadar bilinir olmuştu ve hakkında çok sayıda bilimsel çalışma yapılmış ve değişik ölçekler geliştirilmişti (Petrides ve Furnham, 2000; Bar-On, 2005; Petrides ve Furnham, 2001; Petrides ve Furnham, 2003) . Bazı ölçeklerin ülkeye göre uyarlanma çalışmaları da görülmüştür (Tatar vd.; 2011). Sadece üniversite öğrencilerine değil Duygusal zeka ölçeğinin orta öğretim aşamasındakilere de okul başarısı açısından uygulandığı çalışmalar literatürde yer almıştır (Petrides vd., 2004).

Dutoğlu ve Tuncel'in (2008) dördüncü sınıf öğrencileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, duygusal zekâ ile eleştirel düşünme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmış; ancak bu ilişkinin düşük ve orta düzeylerde seyrettiği görülmüştür. Bununla birlikte söz konusu çalışmada öğretmen adaylarının öğrenim gördükleri bölümler ayrı ayrı değerlendirilmemiştir. Benzer biçimde, Gürşimşek ve arkadaşları (2008) tarafından eğitim fakültesi üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencileriyle yürütülen çalışmada, öğrencilerin duygusal zekâ düzeyleri ile iletişim becerileri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular, duygusal zekânın özellikle iletişim süreçlerinde işlevsel bir rol üstlendiğine işaret etmektedir.

Duygusal zekânın geçerliliğini ve etkililiğini ölçmeye yönelik olarak farklı yöntemlerin denendiği çalışmaların yanı sıra (Bastian vd., 2005), bu yetkinliğin iletişim üzerindeki etkisini ele

alan araştırmalar da dikkat çekmektedir. Bu çalışmaların önemli bir bölümü, duygusal zekânın öğrencilerin akademik ve kişisel başarılarına katkısı üzerinde yoğunlaşmıştır (Çetinkaya ve Alparıan, 2011). Anılan çalışmada, duygusal zekânın alt boyutları ile iletişim becerilerinin alt boyutları arasında yapılan korelasyon analizleri sonucunda, pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler bulunduğu ortaya konmuştur. Bunun yanı sıra, sosyal beceriler ve sosyal farkındalık gibi duygusal zekânın bazı alt boyutları ile stresle ilişkili değişkenler de araştırma konusu yapılmıştır (Doğan ve Çetin, 2008). Sakarya Üniversitesi öğrencileri üzerinde yürütölen bu çalışmada, sosyal beceri ve sosyal farkındalık düzeyleri ile depresyon arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Duygusal zekânın bireysel ve örgötsel sonuçları yalnızca genel düzeyde değil, aynı zamanda cinsiyet bağlamında da incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan bir araştırmada, dönüşömcü liderlik stili ile duygusal zekâ arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki saptanmış; ancak cinsiyet değişkeni açısından belirgin bir farklılık gözlenmemiştir (Mandell ve Pherwani, 2003). Buna karşılık Petrides ve Furnham (2000) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada, erkek katılımcıların kendilerini daha yüksek duygusal zekâ puanlarına sahip olarak algılamalarına rağmen, kadın katılımcıların özellikle sosyal beceriler açısından daha yüksek düzeyler sergiledikleri belirlenmiştir.

4.1. Duygusal Zekânın Bileşenleri

- Kendini Tanıma
- Kendini Ayarlama
- Güdüleme
- Başkalarının Fikir ve Duygularını Anlayabilme
- Beşeri İlişkiler becerisi

Yüksek düzeyde kendini tanıyan ve bilen kişiler, sahip oldukları özellik ve duyguların diğer insanları nasıl etkileyeceği konusunda da öngörü sahibi olurlar. Bu da onları olumsuz durumlar yaşamaktan alıkoyar. *Kendini ayarlama* ve bulunduğu koşullara uyarlama özelliğine sahip insanlar kendileri ile bir iç sohbet yapar gibi duygularına esir olmaktan kurtulabilirler. Kendi duygu ve dürtülerini kontrol edebilen kişi mantıklı ve tutarlı bir insan olarak çevresine de güven ve adalet duygusu yayacaktır.

Motivasyon ve başarı ilişkisini anlayabilmek zor bir şey değildir. Bu yapıdaki kişiler işlerini ve çalıştıkları örgütlerini de severler. Kendileri gibi üstün motivasyonlu ve nitelikli insanlardan ekipler kurarlar ve bu da örgüt açısından başarıyı getiren bir özellik olacaktır.

Empatinin (duygudaşlık / diğergamlık) liderlik ve yöneticilik açısından üç türlü önemi ortaya çıkar: Takım yönetiminde artan başarı, globalleşme sürecinde başarı ve yeteneklerin korunma ihtiyaç ve düşüncesinde artış. Duygusal zeka açısından en önde gelen ve en kolay anlaşılabilir unsur diğerlerini anlayabilmektir. Lider ve yönetici için bu özelliğin anlamı, karar alma süreçlerinde insanların fikir ve duygularını da dikkate alarak en yüksek verimi getirecek performansı sağlayabilmektir.

Sosyal beceriler birçok şekilde ortaya çıkabilir ve yönetim açısından da son derece önemli rol oynarlar. Çünkü liderlerin görevi kişileri etkili bir şekilde yönetebilmektir. İnsanlara iş yaptırabilmenin ve etkileyerek onları yönetebilmenin yolu insani ilişkilerden geçmektedir. İlk üç özellik kişinin kendisini, kendi duygularını yönetmekle ilgilidir. Empati ve sosyal beceriler ise kişilerin diğer insanlarla olan ilişkileri açısından önemlidir.

5. Duygusal Emekten Ruhsal Emeğe

Yirminci yüzyılın başlarında, sermaye ve emek üretimin temel belirleyicileri olarak kabul ediliyordu. Ancak bugün, insan

davranışı ve kişilerarası dinamikler örgütsel yaşamın merkezine yerleşirken, duygular artık iş faaliyetlerini şekillendiren etkili güçler olarak kabul ediliyor. Bu değişim, duygusal emek, duygu yönetimi, duygusal zeka ve duygu düzenlemesi gibi kavramları örgütsel araştırmaların odağına getirmiştir. Duygusal emekle yakından ilişkili olan duygu düzenlemesi, bireylerin yaşadıkları duyguları, ne zaman ve nasıl yaşadıklarını ve bu duyguların bir duygusal tepkiden önce veya sonra nasıl ifade edildiğini etkiledikleri süreçleri ifade eder (Gross, 1998; Grandey, 2015). Duygusal emek, gözlemlenebilir yüz ve beden ifadeleri yoluyla duyguların sergilenmesini içerir (Hochschild, 1983). Öte yandan, duygusal zeka, kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanımayı, duygusal farkındalığı sürdürmeyi, hazzı ertelemeyi, ruh halini düzenlemeyi, sıkıntının düşünmeyi bozmasını önlemeyi, empatiyle hareket etmeyi ve umudu korumayı içerir (Goleman, 2016). Basitçe söylemek gerekirse, hedeflerimize etkili bir şekilde ilerlemek için hem kendi duygularımızı hem de başkalarının duygularını anlama ve yönetme yeteneğidir (Goleman, 2012).

Bu yüzyılın sonlarına doğru, bir başka önemli boyut dikkat çekti: çalışanların maneviyatı. Bireylerin iç dünyaları, inançları, değerleri ve yaşam amacı duygusu, giderek daha fazla dikkate alınması gereken alanlar olarak kabul edilmektedir. Araştırmalar, inanç ve maneviyatın çalışanların değerlerini, düşüncelerini ve duygularını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir (McGuire, 2006; McGuire, 2010; Gungor-Delen, 2017; Parna, 2012). Sonuç olarak, örgütsel davranış literatüründe maneviyat ve işyeri maneviyatı gibi kavramlar ortaya çıkmaya başladı ve çalışanların içsel ve manevi ihtiyaçlarının da dikkate alınması gerektiği vurgulandı. İş yerinde maneviyat talebinin büyük ölçüde çalışanların kendilerinden kaynaklandığı konusunda genel bir fikir birliği vardır.

Literatür, çalışanların deneyimlediği duyguların çok boyutlu olduğunu ve örgütsel yaşamı duygusal bağlılık, duygusal alışveriş,

duygusal bulaşma ve örgütlerin yarattığı politikalar ve kültür yoluyla şekillendirdiğini göstermektedir. Örgütler, duygusal iklim ve kültürlerinin yanı sıra gösterim kuralları aracılığıyla duygusal emek için koşullar oluştururlar (Ashkanasy, 2003). Bireylerin içsel olarak deneyimledikleri duygular, başkalarıyla etkileşimlerine de yansır ve grup dinamiklerini, örgütsel duygusal iklimi, lider-üye değişimini, duygusal zekayı, iş memnuniyetini ve tükenmişliği etkiler (Ashkanasy, 2003).

Maneviyatın örgütler içinde nasıl ifade edilebileceği, yönetilebileceği ve entegre edilebileceği konusunda daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Duygusal emeğe benzer şekilde, manevi emek de çalışanların maneviyatının ticarileştirilmesini ve düzenlenmesini içerir ve dikkatsizce uygulanırsa zararlı sonuçlar doğurabilir. Örneğin, bir çalışma, meslektaşlardan ve yöneticilerden gelen manevi beklentilere uyma baskısının uyumsuzluk ve ikiyüzlülüğe yol açtığını, örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşenlerin ise daha az uyumsuzluk gösterdiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, manevi emeğin iş memnuniyeti, sosyalleşme ve örgütsel kimlik üzerindeki etkileri belirsizliğini korumaktadır (McGuire, 2010). Duyguların ve maneviyatın nasıl işlediğini -nasıl ifade edildiğini, işlendiğini ve örgütsel sonuçlara nasıl dönüştürüldüğünü- incelemek, işin nasıl yapıldığına ve nasıl geliştirilebileceğine dair temel bilgiler sağlar (Barsade & Gibson, 2007).

Bu noktada, duygusal emek ve manevi emek, iş memnuniyetini artırmak ve uyumsuzluğu azaltmak için birlikte kullanılabilir. Daha sağlıklı bir manevi iklim geliştirerek, liderler örgütsel bağlılığı güçlendirebilir ve böylece hem bireysel hem de örgütsel performansı iyileştirebilirler. Çalışanların manevi ihtiyaçlarına saygı duyan, psikolojik refahlarını destekleyen ve insan olarak değerlerini onaylayan bir örgüt, kaçınılmaz olarak karşılığında olumlu yanıtlar alacaktır.

6. Psikolojik Sermaye Olarak Duygular

Sermaye terimi ekonomi, finans, sosyoloji ve insan kaynakları gibi alanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Ekonomik sermaye (sahip olduklarınız), sosyal sermaye (tanıdıklarınız) ve insan sermayesi (bildikleriniz) uzun zamandır başarının kritik itici güçleri olarak kabul edilmiştir. Pozitif psikologlar, "kim olduğunuzu" yansıtan bir kavram olan psikolojik sermayeyi tanıtarak bu bakış açısını genişlettiler (Luthans vd., 2004). Günümüz iş ortamında, yalnızca finansal kaynakları yönetmek yeterli olmaktan çok uzaktır; psikolojik sermaye, kuruluşlar içindeki en değerli varlıklardan biri haline gelmiştir. Çalışanların olumlu duygusal, bilişsel ve davranışsal kaynaklarını kapsar ve bu olumlu psikolojik kapasitelerin birleşmesiyle oluşan yüksek düzeyde, entegre bir temel yapıyı temsil eder (Luthans vd., 2007).

Artık kuruluşların duygusal varlıklar olduğu konusunda geniş bir fikir birliği vardır. Duyguları etkili bir şekilde yönetebilen iş yerleri, bireysel, grup ve örgütsel sonuçlarda önemli farklılıklar yaratabilir (Fineman, 1997). Araştırmalar, iş yerindeki duyguların iş memnuniyetini (Watson & Slack, 1993) ve motivasyonu (Lang, 1995) güçlü bir şekilde şekillendirdiğini tutarlı bir şekilde göstermektedir. İş yerindeki duygusal olaylar, çalışanların tutum ve davranışlarını hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyen bir dizi duygusal tepkiyi tetikler (Weiss & Cropanzano, 1996). Bu duygu odaklı davranışlar -yönlerine ve yoğunluklarına bağlı olarak- çalışan performansını önemli ölçüde etkileyebilir (Kiefer, 2005).

Psikolojik sermaye, çağdaş organizasyonlarda çalışanların tutum ve davranışlarının kalitesini şekillendiren merkezi bir yapı haline gelmiştir. Pozitif psikoloji perspektifinden örgütsel davranışa kazandırılan bu kavram, umut, iyimserlik, öz yeterlilik ve direnç gibi temel insan güçlü yönlerini kapsar. Bu unsurlar birlikte çalışanların arzu edilen davranışlarına ve sürdürülebilir refahına katkıda bulunduğundan, psikolojik sermayenin organizasyon genelinde

sistematik olarak geliştirilmesi ve yayılması, uzun vadeli örgütsel performansa stratejik bir yatırım anlamına gelir.

Son araştırmalar, psikolojik sermayenin yalnızca bireysel düzeyde bir kaynak olmadığını, aynı zamanda organizasyon genelinde yayılabilen dinamik bir güç olduğunu göstermektedir. Ampirik bulgular, liderlerin olumlu tutumlarının takipçilere aktarılarak onların psikolojik sermayelerini ve performanslarını artırdığını göstermektedir (Avey vd., 2011). Benzer şekilde, takipçilerin psikolojik sermayesi de liderlerin durumlarını etkileyebilir ve karşılıklı ve çok yönlü bir aktarım sürecini gösterir (Haar vd., 2014). Bu tür bir yayılım aşağıya, yukarıya veya yatay olarak gerçekleşebilir ve yalnızca davranışsal modelleme ve taklit yoluyla değil, aynı zamanda daha karmaşık bilişsel mekanizmalar yoluyla da kolaylaştırılır. Nörobilimsel kanıtlar, duygusal ve davranışsal bulaşmayı açıklamaya yardımcı olan "ayna nöron sistemi"nin rolünü vurgulayarak bu süreçleri daha da desteklemektedir (Cattaneo & Rizzolatti, 2009).

Bir araya getirildiğinde, bu bilgiler psikolojik sermayenin hem bireysel direnci güçlendiren bir mekanizma hem de olumlu bir organizasyonel iklimi teşvik eden stratejik bir araç olduğunu göstermektedir. Teorik temellere dayanan yapısı, ölçülebilir ve geliştirilebilir niteliği ve arzu edilen iş sonuçlarıyla güçlü bağlantıları, bilimsel meşruiyetine ve pratik uygulanabilirliğine katkıda bulunmuştur. Sonuç olarak, psikolojik sermaye, kuruluşların sürdürülebilir performans ve mükemmellik arayışında temel unsurlardan biri olarak yer almaktadır.

7. Yöneticiler Ve Liderler İçin Duygular

Yönetim düşüncesinde, insan unsurunun ikincil olduğu ve örgütlerin katı kurallar, baskı ve cezalandırma yoluyla yönetildiği klasik anlayıştan, insan kaynaklarını örgütlerin en kritik varlığı olarak kabul eden bir yaklaşıma doğru açık bir değişim yaşanmıştır.

Bu dönüşüm, çalışanlara değer veren, insancıl muameleyi vurgulayan ve insan merkezli ve destekleyici çalışma ortamları geliştiren yönetim uygulamalarına yol açmıştır. Bu bakış açısı içinde, başkalarını ortak hedeflere doğru ikna etme, etkileme ve harekete geçirme yetenekleriyle bilinen liderler de yeniden önem kazanmıştır.

Uzun yıllar boyunca liderlik, öncelikle zeka, analitik yetenek ve üstün bilişsel becerilerle değerlendirilmiştir. Bu, liderlerin öngörü, keskin akıl yürütme ve stratejik içgörü yoluyla başarıya ulaştığı inancını güçlendirmiştir. Bu çerçevede, genellikle bir zayıflık olarak kabul edilen duygular, etkili liderlikle ilişkili yetkinliklerden göz ardı edilmiş veya dışlanmış.

Bir zamanlar çaresizlik veya kırılabilirlik belirtileri olarak algılanan duygular, artık ekiplerine ilham vermek, bağlantı kurmak ve rehberlik etmek isteyen liderler için temel araçlar haline gelmiştir. Duyguları anlayan ve önemini takdir eden liderler daha güvenilir, birleştirici ve motive edici olma eğilimindedir. Kendi duygusal durumlarını tanıyabilen ve bunların başkaları üzerindeki etkisini anlayabilen bireyler, hem kendi duygularını hem de çevrelerindeki insanların duygularını daha etkili bir şekilde yönetebilirler. Bunu yaparak, çabaları uyumlu hale getirmeyi, bağlılığı güçlendirmeyi ve örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli motivasyonu geliştirmeyi mümkün kılarlar.

İnsanlar yaşam boyunca her deneyimden sonra ne hissettiklerini, neden böyle hissettiklerini, bu duyguların düşüncelerini nasıl şekillendirdiğini ve nasıl değiştirebileceğini sürekli sorgularlar. Bunu yaparak, duyguların yargılarında, kararlarında ve eylemlerinde oynadığı güçlü rolü örtük olarak kabul ederler.

Liderler, karar verirken, gruplarını yönlendirirken ve üyeleri ortak bir vizyona doğru harekete geçirirken, duyguları hem ilham

kaynağı hem de geri bildirim mekanizması olarak kullanırlar. İnsanları ve kaçınılmaz olarak duygularını anlayarak, liderler ekiplerinin ihtiyaçlarına gerçekten uyan yönetim yaklaşımları geliştirebilir ve etkili yönetim doğal olarak başarıyı getirir. Bu noktada, liderler takipçilerine ilham vermek ve anlamlı sonuçlar elde etmek istiyorlarsa, duyguların farkında olmalı ve düşünce ve davranış üzerindeki etkilerini tanımalıdırlar. Duyguları görmezden gelmek veya bastırmak ne bireylere ne de kuruluşlara fayda sağlar. Olumsuz gibi görünen duygular bile doğru anlaşıldığında işlevsel hale gelebilir. Çatışma, kriz veya yüksek belirsizlik anlarında liderler sakin ve soğukkanlı kalmalı, duygusal iklimi yönetmeli, onun tarafından ezilmemelidir. Liderler "başkalarının görmediğini gören ve duymadığını duyan" kişiler oldukları için, duyguların ince etkisine de duyarlı olmalıdırlar.

Kendi duygularını ve üyelerinin duygularını düzenleyebilen liderler, samimiyet, güven ve insani bağa dayalı kararlar alırlar. Akıllıca kullanıldığında, duygular motivasyon, bağlılık ve başarı üretir; sonuç olarak bir liderin etkisini ve etkinliğini güçlendirir.

Duyguların rasyonelliği zayıflattığına dair uzun süredir devam eden varsayım, duyguları bastırmak yerine anlamayı vurgulayan duygusal zekanın ortaya çıkmasıyla değişmiştir. Korku, üzüntü ve şaşkınlık gibi temel duygular, uyarlanabilir tepkileri destekleyen temel bilgiler sağlar. Bu, duyguların etkili başa çıkma için temel olduğunu göstermektedir. İkincil (meta-) duygular ise, kişinin birincil duyguları hakkındaki hislerini ifade eder (Gottman vd., 1996). Birincil duygular evrensel iken, ikincil duygular bireyler arasında durumları nasıl algıladıklarına ve yorumladıklarına bağlı olarak değişir; örneğin, öfkelenmiş olmaktan dolayı öfkelenmek veya pişmanlık duymak gibi. Bu bağlamda, iş yerinde duygularımızın neye işaret ettiğini anlamak, daha fazla araştırma gerektiren önemli bir alan olmaya devam etmektedir.

Duyguların uyarlanabilir işlevini vurgulayan bir diğer önemli kavram ise, kişinin duygularını bağlama duyarlı bir şekilde ayırt etme ve etiketleme eğilimi olarak tanımlanan duygusal farklılaşmadır (Barrett vd., 2001). Daha yüksek duygusal farklılaşma, duygu düzenlemesini kolaylaştırır ve refahı artırır. Örneğin, olumsuz duyguların kesin olarak tanımlanması, depresif ruh halinin azalmasıyla bağlantılıyken, olumlu duyguların ayırt edilmesi daha etkili stresle başa çıkma stratejilerinin geliştirilmesiyle ilişkilidir (Vedernikova vd., 2021).

Duyguları ayırt edebilme yeteneği, bireylerin duygularını nasıl işledikleri, nasıl iletişim kurdukları ve onlarla nasıl başa çıktıkları konusunda temel oluşturur (Barrett vd., 2001). İnsanların ikincil duygularını tanımlama ve yorumlama biçimi, duygu düzenleme stratejilerini yönlendirir. Bu bakış açısından, duyguları tartışmanın doğru duygusal laboratuvar değerlendirmesini geliştirmesi beklenir.

8. Duygusal Tükenmişlik ve Sağlığımız

Günümüzün hızla gelişen çalışma ortamında, sağlık kuruluşları artan baskılardan en çok etkilenen sektörler arasında yer almaktadır. Sağlık çalışanları uzun çalışma saatleri, ağır iş yükleri ve hasta bakımının duygusal talepleriyle karşı karşıya kalmakta, bu da duygusal tükenmeyi sık ve kritik bir sorun haline getirmektedir (Burke & Ng, 2013). Sonuç olarak, sağlık çalışanları arasında duygusal tükenmeye yönelik bilimsel ilgi yoğunlaşmıştır.

Son çalışmalar, duygusal tükenmenin bilhassa sağlık sektöründe önemli bir mesleki tehlike oluşturduğunu ve hem çalışanlar hem de kuruluşlar için ciddi endişeler yarattığını vurgulamıştır (De Cordova vd., 2022; Luo vd., 2022). Sağlık işinin karmaşıklığı, hastaların hastalık ve acılarına sürekli maruz kalmayla birleştiğinde, personel arasında duygusal tükenmeyi artırdığı gösterilmiştir (Hall vd., 2016). Duygusal tükenme—duygusal

azalma, bağılılığın düşmesi ve iş performansının azalmasıyla karakterize edilen—bu sektörde yaygın olarak belgelenmiştir (Bianchi & Schonfeld, 2016; Dyrbye vd., 2017). Yüksek tükenme seviyeleri performansı, iş memnuniyetini, motivasyonu ve nihayetinde hasta bakım kalitesini olumsuz etkiler.

Bu bölüm, sağlık hizmeti ortamlarında duygusal tükenmeyle ilgili nedenleri, sonuçları ve önleme stratejilerini incelemektedir. İlk olarak duygusal tükenmenin kavramını, boyutlarını ve teorik temellerini özetlemekte, ardından son ampirik bulgulardan yararlanarak sağlık sektöründe neden yaygın olduğunu tartışmaktadır. Son olarak, tükenmeye katkıda bulunan örgütsel faktörleri gözden geçirmekte ve etkilerini yönetmek ve hafifletmek için stratejiler sunmaktadır. Bu analiz aracılığıyla, iş gücü refahını teşvik etmek isteyen sağlık yöneticileri ve politika yapıcıları için kanıta dayalı öneriler sunulmaktadır.

Duygusal tükenme, ağır iş yükleri, zorlu iş gereksinimleri, iş-yaşam dengesizliği ve hasta bakımında doğal olarak var olan yoğun duygusal emek nedeniyle sağlık çalışanları arasında yaygın bir sorundur. Bu nedenle, bu çalışma öncelikle duygusal tükenmenin tanımını, boyutlarını ve teorik temellerini özetlemektedir. Ardından, sağlık hizmeti ortamlarında yürütülen ve duygusal tükenmenin sağlık çalışanları arasında sıklıkla depresyon, kaygı, stres ve iş tatminsizliği ile birlikte görüldüğünü gösteren yakın tarihli yüksek kaliteli araştırmaları incelemektedir. Bu bulgular, etkisini azaltmak için önlemlerin uygulanmasının aciliyetini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, etkili müdahaleler geliştirmek için duygusal tükenmenin nedenlerini ve sonuçlarını anlamak esastır. Sağlık kuruluşları, tükenmeyi azaltmak ve genel refahı artırmak için çalışma koşullarını iyileştirmeye ve sosyal desteği güçlendirmeye odaklanmalıdır. Farkındalık temelli stres azaltma ve duygusal zeka eğitimi gibi müdahaleler de duygusal tükenmenin yükünü hafifletmeye yardımcı olabilir. Ayrıca, sağlık sistemlerinde bu kritik

zorluğun üstesinden gelmek için sürekli araştırmaya ve proaktif kurumsal stratejilere ihtiyaç vardır.

9. Merhametsiz Olmaz!

Duygular, insan davranışını derinden etkileyerek performansı, yaşam kalitesini, memnuniyeti ve iletişimi şekillendirir. Duygusal durumdaki değişimler işyeri işleyişini doğrudan etkilediğinden, çalışanların duygularını etkili bir şekilde yönetmek çok önemlidir. Duygusal talepler yüksek olduğunda, çalışanlar gerçek duygularını bastırabilir ve bu da zamanla yorgunluğa yol açabilir. Bu nedenle, duygu yönetimi sadece bireysel bir sorun değil, işyerinin duygusal iklimini şekillendirmede merkezi bir rol oynayan daha geniş bir örgütsel sorundur. Her iki düzeyde de kötü düzenlenmiş duygular stres, öfke, üzüntü, kaygı, depresyon ve öz saygının azalmasına neden olabilir.

Son yıllarda, duygular ve bunların örgütsel etkileri, özellikle sağlık, eğitim ve turizm gibi insan merkezli sektörlerde artan bir ilgi görmüştür. Özellikle sağlık sektörü, yoğun duygusal etkileşimle karakterize edilir. Uzun süreli bakım ve tedavi ortamlarında, hastalar ve sağlık personeli arasında genellikle güçlü duygusal bağlar oluşur. Acı ve kırılmanlık yaşayan hastalar için merhamet, en temel duygusal ihtiyaçlardan biridir (Back vd., 2014).

Merhametin, bakım kalitesini artırdığı, örgütsel kapasiteyi güçlendirdiği, personel bağlılığını desteklediği ve sağlık çalışanları arasında genel refahı iyileştirdiği gösterilmiştir (Pfaff & Markaki, 2017). Bununla birlikte, hastanın acısına yönelik sürekli empati, duygusal tükenmeye de yol açabilir. Merhamet yorgunluğu olarak bilinen bu durum, uzun süreli sıkıntıya maruz kalmaya, kronik özveriye ve hastaların duygularıyla aşırı özdeşleşmeye karşı fiziksel, duygusal ve ruhsal bir tepki olarak ortaya çıkar. Genellikle akut duygusal acıyla birlikte görülen merhamet yorgunluğu, derin bir

tükenmişlik durumunu temsil eder (Harris & Griffin, 2015; Hinderer vd., 2014).

Merhamet yorgunluğu, sağlık çalışanlarının refahını olumsuz etkiler, iş memnuniyetini azaltır, bağlılığı düşürür, tedavi sürecini aksatır, hizmet kalitesini düşürür, stresi ve tükenmişliği artırır ve sağlık hizmeti maliyetlerini yükseltir (Harr & Moore, 2011; Zeidner vd., 2013). Özellikle onkoloji, acil bakım, kardiyoloji, psikiyatri, cerrahi, kadın doğum, odyoloji, yoğun bakım ve pediatri alanlarında çalışanlar arasında yaygındır (O'Callaghan vd., 2020; Hooper vd., 2010; Nolte vd., 2017; Sinclair vd., 2017; Peate, 2014).

Merhamet tatmini, acı çeken hastalara bakım vermekten elde edilen tatmin duygusunu yansıtırken, merhamet yorgunluğu genellikle tükenmişlik ve ikincil travmatik stresle ilişkilidir ve hem çalışan refahını hem de hasta bakımını baltalar. Strese daha fazla maruz kalmanın, daha fazla merhamet yorgunluğu, artan tükenmişlik ve azalan merhamet tatmini ile bağlantılı olduğu bulunmuştur (Meyer vd., 2015). Bu nedenle bu bölüm, merhamet yorgunluğunun tanımını ve önemini, nedenlerini ve semptomlarını ve bununla başa çıkma ve önleme stratejilerini incelemektedir.

Çalışanların davranışlarını yönetmeleri ve örgütsel hedeflere katkıda bulunmaları için iş yerinde duyguları tanımak ve düzenlemek esastır. Bireyler duygularından kendilerini ayıramasalar da, hem olumlu duyguları (neşe, coşku, takdir ve güven gibi) hem de olumsuz duyguları (üzüntü, öfke, hayal kırıklığı, geri çekilme ve sıkıntı gibi) daha yapıcı sonuçlara yönlendirebilirler. Yöneticiler çalışanların duygusal ihtiyaçlarını kabul edip onları uygun şekilde yönlendirdiklerinde, örgütsel etkinlik ve performans artar. Bu nedenle, destekleyici bir duygusal iklim oluşturmak ve kişisel gelişimi teşvik etmek, genel refahı güçlendirmek için merkezi öneme sahiptir. Sağlık hizmetleri gibi duygusal olarak zorlayıcı sektörlerde, şefkat özellikle önemli bir duygu olarak öne çıkar.

Şefkat, başka bir kişinin sıkıntısını anlamak ve empatik ilgi ve destekleyici eylem yoluyla bunu hafifletmeye motive olmak anlamına gelir. Şefkat sağlık hizmeti sunumunda kritik bir rol oynarken, sürekli şefkat gösterme beklentisi zamanla duygusal yorgunluğa yol açabilir. Şefkat yorgunluğu, kronik mesleki stresten kaynaklanan duygusal, fiziksel ve psikolojik tükenme durumudur. Yaygınlığı, iş yükü ve acıya maruz kalma farklılıklarını yansıtarak bölgeler ve klinik birimler arasında değişiklik gösterir.

Özellikle sağlık çalışanlarının endişelerini meslektaşları ve amirleriyle paylaşmaları teşvik edilmeli, kurumlar ise çalışma saatlerini, personel sayısını ve genel koşulları iyileştirmelidir; özellikle acil servisler, yoğun bakım, onkoloji, palyatif bakım, pediatri ve organ nakli gibi yüksek riskli birimlerde.

Ayrıca, saygı ve destek kültürünün geliştirilmesi hayati önem taşır. Öz şefkati teşvik etmek, gerektiğinde manevi ve psikolojik destek sunmak, iş-yaşam dengesini korumak ve psikoterapiye erişim sağlamak temel müdahalelerdir. Ek stratejiler arasında farkındalık uygulamaları, meditasyon, yoga, takdir temelli ödüller ve dayanıklılık geliştirme programlarının entegrasyonu yer almaktadır. Profesyonel mentorluk ortamları oluşturmak ve klinik uygulamada karşılaşılan stres faktörleriyle başa çıkma becerilerini geliştiren eğitimler sunmak, tükenmişliği, ikincil travmatik stresi ve şefkat yorgunluğunu önlemeye daha da yardımcı olur.

10. Sonuç

Bu çalışma, duyguların örgütsel yaşam için önemsiz olmadığını, aksine yargıyı, motivasyonu ve etkileşimi şekillendiren temel bir yapı oluşturduğunu göstermektedir. Yönetim, duyguları rasyonelliğe engel olarak değil, geçerli bilgi kaynakları olarak ele aldığı anda, örgütler daha derin bir anlam ve içgörüyeye erişir. Bastırmadan katılıma doğru bu değişim, daha insan merkezli ve etik temelli bir iş anlayışını destekler.

Bu bağlamda, duygusal ve manevi emek, çalışanların kimlik ve iş talepleri arasında uyum aradıkları iç çabanın birbirine bağlı biçimleri olarak ortaya çıkar. Merhamet, haysiyet ve amacı önemseyen örgütsel iklimler, özgünlüğü, bağlılığı ve direnci teşvik eder. Psikolojik sermaye, özellikle liderler tarafından örnek teşkil edildiğinde, umudu, iyimserliği ve güveni kolektif örgütsel enerjiye dönüştürerek bu süreci güçlendirir.

Niteliksel bulgular, yöneticilerin duygusal karmaşıklığı eşitsiz bir şekilde ele aldığını, olumlu duyguları olumsuz duygulardan daha etkili bir şekilde düzenlediğini göstermektedir. Bununla birlikte, belirsizlik ve kriz dönemlerinde duygusal diyalog hayati önem taşır. Korku veya hayal kırıklığını açıkça ele almak istikrarı zayıflatmaz; Bunun yerine, anlayışı keskinleştirir, dayanışmayı güçlendirir ve uyarlanabilir eylemi destekleyerek duygusal ifadeyi stratejik bir kapasite olarak konumlandırır.

Duygusal tükenmenin ele alınması, sürekli insan acısına ve ahlaki gerilime maruz kalan mesleklerde özellikle kritiktir. Farkındalık, öz şefkat, makul iş yükleri ve destekleyici liderlik, tükenmişliği ve şefkat yorgunluğunu azaltır. Ek olarak, mentorluk, yansıtıcı uygulamalar ve psikolojik veya manevi desteğe erişim, iyileşme ve yenilenmeye elverişli bir ortamın sürdürülmesine yardımcı olur.

Sonuç olarak, çalışma, işin duygusal ve manevi boyutlarını ihmal ederek kalıcı örgütsel mükemmelliğin elde edilemeyeceğini doğrulamaktadır. Örgütler, duygular öğrenme, uyum ve etik davranış için kaynak olarak benimsendiğinde gelişir. Duygusal farkındalığı, şefkati ve psikolojik gücü yönetim uygulamalarına entegre etmek, yalnızca performansı değil, aynı zamanda daha insancıl, dirençli ve anlamlı bir örgütsel yaşamı da teşvik eder.

Kaynakça

Ashforth, B.E.; Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: the influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.

Ashkanasy, N. (2003). “Emotions in Organizations: A Multi-Level Perspective, Multi-Level Issues in Organizational Behaviour and Strategy”, *Research in Multi-Level Issues, Elsevier Science*, 2, 9-54.

Back, A. L., Deigman, P. F., & Potter, P. A. (2014). Compassion, compassion fatigue, and burnout: Key insights for oncology professionals. *American Society of Clinical Oncology*, University of Washington, Fred Hutchinson Cancer Research Center, Seattle, WA, 2014 ASCO Educational Book.

Bar-On, R.; (2005). The Bar-On model of emotional-social intelligence. In P. Fernández-Berrocal and N. Extremera (Guest Editors), *Special Issue on Emotional Intelligence. Psicothema*, 17.

Barret, L. F., Gross, J., Chritensen, T. C., & Benvenuto, M. (2001). Knowing what you're feeling and knowing what to do about it: Mapping the relation between emotion differentiation and emotion regulation. *Cognition and Emotion*, 15(6), 713–724. <https://doi.org/10.1080/02699930143000239>.

Barsade, S. & Gibson D. (2007). “Why Does Affect Matter in Organizations?” *Academy of Management Perspectives*, February, 36-59.

Bastian, V., A.; Burns, N., R.; Nettelbeck, T.; (2005). Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities; *Personality and Individual Differences* 39; 1135–1145.

Bianchi, R., & Schonfeld, I. S. (2016). The occupational stress injury model: An integrative theoretical approach for the explanation and prevention of chronic stress related disorders. *Stress and Health*, 32(6), 449-464.

Burke, R. J., & Ng, E. S. W. (2013). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 131-136.

Chu, K. H. (2002). *The Effects Of Emotional Labor On Employee Work Outcome*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Blacksburg: Virginia Polytechnic Institute and State University. May 23rd.

Çetinkaya, Ö.; Alparıslan, A., M.; (2011). Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*; 16(1).363-377.

Çukur, C. Ş.; (2012); “Duygusal Düzenleme ve Duygusal İşçilik” konulu konferans; *Atılım Üniversitesi*; 13. 04.2012; Ankara.

De Cordova, P.B., Johansen, M.L., Grafova, I.B., Crincoli, S., Prado, J., & Pogorzelska-Maziarz, M. (2022). Burnout and intent to leave during COVID-19: A cross-sectional study of New Jersey hospital nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(6), 1913-1921.

Doğın, T.; Çetin, B.; (2008). Üniversite öğrencilerinin sosyal zeka düzeylerinin depresyon ve bazı değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi, *Uluslararası İnsani Bilimler Dergisi*, 5(2) .

Doğın, S.; Demiral, Ö.; (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi; *Yönetim ve Ekonomi*, 14 (1) Celal Bayar Üniversitesi İİBF.

Dutoğlu, G; Tuncel, M.; (2008). Aday Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilimleri İle Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki İlişki; *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1).

Dyrbye, L. N., Shanafelt, T. D., & Sinsky, C. A. (2017). Burnout among health care professionals: A call to explore and address this underrecognized threat to safe, high-quality care. *The National Academy of Medicine Perspectives*, 7(9), 1-6.

Fineman, S. (1997). Emotion and Management Learning. *Management Learning*, 28(1), 13-25.

Goleman, D.; (2001) Duygusal Zeka; Varlık yayınları, İstanbul, 2001.

Goleman, D. (2012). *İşbaşında Duygusal Zeka*, varlık yayınları, 10. Basım, İstanbul.

Goleman, D. (2016). *Duygusal Zeka neden IQ'dan daha önemlidir?*, varlık yayınları, 41. Basım. İstanbul.

Gottman, J. M., Katz, L. F., & Hooven, C. (1996). Parental meta-emotion philosophy and the emotional life of families: theoretical models and preliminary data. *Journal of Family Psychology*, 10(3), 243.

Grandey, A. A. (2015). Smiling for a wage: what emotional labor teaches us about emotion regulation. *Psychological Inquiry*. 26(1) 54-60.

Grandey, A. A.; (2003) When “The Show Must Go On”: Surface Acting and Deep Acting As Determinants of Emotional Exhaustion and Peer-Rated Service Delivery, *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.

Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110.

Grandey, A. A. (1999). *The effects of emotional labor: employee attitudes, stress and performance*. Yayınlanmış doktora tezi, Colorado State University, Colorado.
(<https://www.proquest.com/dissertations-theses/effects-emotional-labor-employeeattitudes-stress/docview/304516512/se-2>)

Gross, J.J. (1998) The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Rev Gen Psychol*, 2:271-299.

Güngör-Delen; M. (2017). Emek Surecinde Son Nokta Duygusal Emek & Tinsel Emek, Turkmen Kitabevi, İstanbul.

Gürşimşek, I., Vural, D. E.; Selçioğlu D., E. ; (2007). Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâları ile İletişim Becerileri Arasındaki İlişki; *MAE Üniversitesi Eğitim Fakültesi dergisi*.

Hall, L. H., Johnson, J., Watt, I., Tsipa, A., & O'Connor, D. B. (2016). Healthcare staff wellbeing, burnout, and patient safety: a systematic review. *Plos One*, 11(7), e0159015.

Harr, C., & Moore, B. (2011). Compassion fatigue among social work students in field placements. *Journal of Teaching in Social Work*, 31(3), 350-363.
<https://doi.org/10.1080/08841233.2011.580262>.

Harris, C., & Griffin, M. T. Q. (2015). Nursing on empty: Compassion fatigue signs, symptoms, and system interventions. *Journal of Christian Nursing : A Quarterly Publication of Nurses Christian Fellowship*, 32(2), 80-87.
<https://doi.org/10.1097/CNJ.000000000000155>.

Hinderer, K. A., Vonrueden, K. T., Friedmann, E., Mcquillan, K. A., Gilmore, R., Kramer, B., & Murray, M. (2014). Burnout, compassion fatigue, compassion satisfaction, and secondary
--284--

traumatic stress in trauma nurses. *Journal of Trauma Nursing : The Official Journal of the Society of Trauma Nurses*, 21(4), 160-169. <https://doi.org/10.1097/JTN.0000000000000055>.

Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*, Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Hochschild, A. R. (1979). Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure, *American Journal of Sociology*, 85, 3, 551-575.

Hooper, C., Craig, J., Janvrin, D. R., Wetsel, M. A., & Reimels, E. (2010). Compassion satisfaction, burnout, and compassion fatigue among emergency nurses compared with nurses in other selected inpatient specialties. *Journal of Emergency Nursing*, 36(5), 420-427. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2009.11.027>.

Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-897.

Lang, P.J. (1995). The emotion probe: Studies of motivation and attention. *American psychologist*, 50(5), 372-385.

Luo, D., Song, Y., Cai, X., Li, R., Bai, Y., Chen, B., & Liu, Y. (2022). Nurse managers' burnout and organizational support: The serial mediating role of leadership and resilience. *Journal of Nursing Management*, 30(8), 4251-4261.

Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.

Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45–50.

Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. New York, NY: Oxford University Press.

Mandell, B.; Pherwani S.;(2003). Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: a Gender Comparison; *Journal of Business and Psychology*, 17(3).

Mcguire, T. (2010). From Emotions to Spirituality: “Spiritual Labor” as the Commodification, Codification, and Regulation of Organizational Members’ Spirituality. *Management Communication Quarterly*, 24 (1), 74–103.
<https://doi.org/10.1177/0893318909351432>.

Mcguire, T. (2006). *Spiritual labor and Spiritual Dissonance in the Total Institution of the parochial Boarding School*, Unpublished DissertationThesis, University of Missouri, Columbia.

Meyer, R. M. L., Li, A., Klaristenfeld, J., & Gold, J. I. (2015). Pediatric novice nurses: Examining compassion fatigue as a mediator between stress exposure and compassion satisfaction, burnout, and job satisfaction. *Journal of Pediatric Nursing*, 30(1), 174-183. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2013.12.008>.

Mitmansgruber, H., Beck, T. N., Hofer, S., & Schusler, G. (2009). When you don't like what you feel: Experiential avoidance, mindfulness and meta-emotion in emotion regulation. *Personality and Individual Differences*, 46(4), 448-453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.11.013>

Morris, J. A.; Feldman, D. C.; (1996) , "The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor", *Academy of Management Review*, 21 (4), 986 -1010

Nolte, A. G. W., Downing, C., Temane, A., & Hastings-Tolsma, M. (2017). Compassion fatigue in nurses: A metasynthesis. *Journal of Clinical Nursing*, 26(23-24), 4364-4378. <https://doi.org/10.1111/jocn.13766>.

O'Callaghan, E. L., Lam, L., Cant, R., & Moss, C. (2020). Compassion satisfaction and compassion fatigue in Australian emergency nurses: A descriptive cross-sectional study. *International Emergency Nursing*, 48(June 2019), 100785. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2019.06.008>.

Oral, L.; Köse, S.; (2011); Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı İle İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma; Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 463-492.

Parna, K. (2012). " Spiritual Labour": Working on the Spiritual Marketplace and Producing Spirituality. *Implicit Religion*, 15(4).

Peate, I. (2014). Compassion fatigue: the toll of emotional labour. *British Journal of Nursing*, 23(5), 251. <https://doi.org/10.12968/bjon.2014.23.5.251>.

Petrides, K. V.; Furnham, A.; (2000). Gender Differences in Measured and Self- Estimated Trait Emotional Intelligence; *Sex Roles*, 42,(5/6).

Petrides, K;V; Furnham, A.; (2000b). On the dimensional structure of emotional intelligence; *Personality and Individual Differences* 29; 313-320.

Petrides, K;V; Furnham, A.; (2001). Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to established Trait taxonomies; *European Journal of Personality*, (15) 425-448.

Petrides, K;V; Furnham, A.; (2003). Trait Emotional Intelligence: Behavioural Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity to Mood Induction; *European Journal of Personality*, (17) 425-448; 2003.

Petrides, K.V.; Frederickson, Norah; Furnham, Adrian. (2004). The role of trait emotional intelligence in academic performance and deviant behavior at school; *Personality and Individual Differences* 36 ;277–293.

Pfaff, K., & Markaki, A. (2017). Compassionate collaborative care: An integrative review of quality indicators in end-of-life care. *BMC Palliative Care*, 16(1), 1-24. <https://doi.org/10.1186/s12904-017-0246-4>.

Seçer, Ş., H.; (2005); Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* “Prof. Dr. Nevzat Yalçıntaş’a Armağan Özel Sayısı”, Sayı. 50; www.iudergi.com.

Sinclair, S., Beamer, K., Hack, T. F., McClement, S., Raffin Bouchal, S., Chochinov, H. M., & Hagen, N. A. (2017). Sympathy, empathy, and compassion: A grounded theory study of palliative care patients' understandings, experiences, and preferences. *Palliative Medicine*, 31(5), 437-447.
<https://doi.org/10.1177/0269216316663499>.

Tatar, A.; Tok, S.; Saltukoğlu, G.; (2011). Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeğinin Türki'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 21(4).

Thoits, P. A. (1989). The sociology of emotions. *Annual Review of Sociology*, 15, 317-342.

<https://doi.org/10.1146/annurev.so.15.080189.001533>

Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: duygu yönetimi. *Ku-ramsal Eğitimbilim*. 1(1) 33-47.

Tuğrul, C.;(1999). *Duygusal Zekâ*; Klinik Psikiyatri;1:12-20.

Vedernikova, E., Kuppens, P., & Erbaş, Y. (2021). From Knowledge to Differentiation: Increasing Emotion Knowledge Through an Intervention Increases Negative Emotion Differentiation. *Frontiers in Psychology*, 12, 703757.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.703757>.

Watson, D. V & Slack, A.K. (1993). General Factors of Affective Temperament and Their Relation to Job Satisfaction over Time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(2), 181-202.

Weiss, H.M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.

Yaylacı., Ö., G.(2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Zeidner, M., Hadar, D., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2013). Personal factors related to compassion fatigue in health professionals. *Anxiety, Stress and Coping*, 26(6), 595-609. <https://doi.org/10.1080/10615806.2013.777045>.

BÖLÜM 13

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK¹

GÖKÇE SÖNMEZ²
TURHAN ERKMEN³

Giriş

Günümüz işletmelerinde, kalifiye elemanları örgüte kazandırmanın, bu elemanları örgütte tutmanın, bu elemanların yeteneklerini geliştirmenin ve örgüt için kullanıma sokmanı en önemli amaçlardan biri olup özellikle kriz zamanlarında bu amaca ulaşmanın önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Neininger & ark., 2010; O'Malley, 2000). Firmalar bu amaca ulaşmak amacıyla birçok faaliyet yürütmektedir. Bu faaliyetlerin başında çalışanın ile örgüt arasında bir bağ kurulması gelmektedir. Çalışan ile firma arasında kurulan bu bağla literatürde örgütsel bağlılık denilmektedir.

¹ Bu çalışma Yıldız Teknik Üniversitesi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Turhan ERKMEN danışmanlığında Gökçe SÖNMEZ tarafından “Güvenlik Kültürünün İş Stresi ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi” başlığı ile tamamlanarak, 07.03.2023 tarihinde savunulan doktora tezinden türetilmiştir.

² Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, Mimarlık, Orcid: 0000-0001-5498-3661

³ Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme, Orcid: 0000-0001-5216-2077

1. Örgütsel bağlılık Kavramı

Bağlılık bir tarafın ihtiyaçlarının karşılığının diğer tarafta bulunması nedeniyle tarafın, diğer taraf ile kurduğu ilişkidir (Robbins ve Judge, 2012: 421). Bağlılık bireyi sosyal ya da sosyal olmayan bir hedefe bağlayan kuvvettir. Bu bağımlılık sosyal bir yapı olan örgüte dönük olabilir (Meyer & ark., 2006). İşle ilgili bağlılıklar, çalışılan işyeri ile sınırlı olmayıp, meslek örgütlerine, sendikalara, çalışanlara, tedarikçilere veya işle ilgili değer, hedef ve karar gibi kavramlara yönelik de olabilir (Klein & ark., 2009:418). Bağlılık aynı zamanda tutarlı aktiviteler örüntüsüdür (Becker, 1960). Örgütsel bağlılık ise çalışanın örgütle arasında hissettiği psikolojik bir bağ olup bireyin örgütü özümseme derecesini gösteren üç boyutlu bir kavramdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 70).

Örgütsel bağlılığın temel özellikleri aşağıda verilmiştir (Mowday & ark., 1979; Klein & ark., 2009: 420; Uygur, 2015: 4; Koç, 2009)

- Örgütün değer ve amaçlarına güçlü bir inanış göstermek ve bunları kabullenmek,
- Örgüt için hatırı sayılır derece efor sarf etme isteği,
- Örgüt üyeliğini devam ettirmeye dönük güçlü bir arzu,
- Örgütün iyiliği için kendinden bir şeyler vermeye hazır olmak,
- Geri çekilme eylemlerinde gönülsüz olmak,
- Hedefe yönelik duygulanım,
- Örgüte karşı ruhsal bir aidiyet hissi,
- Örgütün amaçları yönünde enerji harcamaya istekli olmak.

Literatürde yer alan bazı örgütsel bağlılık tanımları aşağıda verilmiştir:

- Örgütten ayrılmamaya yönelik güçlü bir istek, inanç ve kabul edilen hedefleri gerçekleştirmek amacıyla çabalamak (Şenturan, 2014: 172).
- Örgütün mensubu kalmak isteyerek örgütün hedeflerini kabul etmesi ve farklılaşan şartlarda dahi bu tutumlarını devam ettirmesi (Koçel, 2014: 534).
- Organizasyonun hedefleri ile özdeşleşerek organizasyonun üyesi olarak kalmak istemek (Robbins & Judge, 2012: 77).
- Örgüt üyesinin, örgüte dönük hislerinin gücünü gösteren psikolojik durum (Vural & Coşkun, 2007: 143).
- Tutku, ihtiyaç ve zorunluluk temelinde örgütte kalmayı sürdüren psikolojik durum (Meyer & Allen, 1991).
- Bireyin bir organizasyon ile kendisini özdeşleştirme ve örgüte katılımının gücü (Mowday & ark., 1979).
- İş ortamının pozitif değerlendirilmesine verilen duygusal tepki (Tesla, 1979).
- Çalışanların işverenlerine bağlılığı (Meyer & ark., 1993).
- İş koşullarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepki (Mottaz, 1988),
- İçselleştirilmiş normatif baskıların, örgütün isteği biçimde harekete etmeye yönelten toplamı (Wiener, 1982).
- Bireyin belli bir örgütle ilgisi ve o örgütle özdeşleşme derecesi (Uygur, 2015).

- Sosyal aktörlerin sosyal sitemlere enerji ve sadakatlerini vererek sosyal sistemlere kişiliklerinin bağlanması (Kanter, 1968).
- Bireyin, örgütün amaçlarını benimseyerek örgütün mensubu olmayı devam ettirmeyi istemesidir (Gürdoğan, 2018; 39).

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde bağlılığın üç ana kaynağı olduğu görülmektedir. Bu kaynaklar duygular, maliyet ve zorunluluktur. Bu kaynaklar sırası ile birey-örgüt amaç uygunluğu, kişisel yatırımlar ve nitelikler olarak da adlandırılmaktadır (Çaylıkoca, 2017). Önemli yazarlarca literatüre eklenmiş örgütsel bağlılık tanımlarının kaynağına göre sınıflandırılması Tablo 1’de verilmiştir.

İlk çalışmalarda örgütsel bağlığın boyutsuz ve bileşensiz olduğu düşünülse (Gouldner, 1960) de literatürde en çok kabul gören örgüte bağlılık modellerinden biri olan Allen ve Meyer’in (1991) modeline göre örgütsel bağlılık üç alt boyuttan oluşmakta olup, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı olarak adlandırılan bu üç boyut aşağıda verilmiştir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2013: 70; Şenturan, 2014:173; Robbins ve Judge, 2012: 77; Wasti, 2012; Vural, Coşkun, 2007: 144, Allen ve Meyer, 1990; Meyer & ark., 1993; Meyer ve Allen, 1984; Becker, 1960; Meyer ve Maltin, 2010; Meyer ve Parfyonova, 2010; Gürdoğan, 2018: 57-89):

Duygusal Bağlılık: Örgüte duygusal olarak bağlanmayı ifade eder. Hedef ve değerlerle özdeşleşme, yüksek katılım gösterme ve sadakat alt boyutlarından oluşur. Adalet, destek ve özerklik ile ortaya çıkarak verimi artırır.

Örgüt üyeleri, örgütün değerlerini içselleştirmiş ve beklenen fazlasını vermeye hazırdır. Örgütte kalma kararı bir zorunluluk değil, çalışanların kendi isteğidir

Tablo 1. Örgütsel bağlılık tanımları

Bağlılık Kaynağı	Yazar	Yıl	Tanım
Duygusal	Kanter	1968	Bireyin duygusal varlığının bir gruba bağlanmasıdır.
	Sheldon	1971	Kişinin kimliğini örgüte bağlayan bir tavır ya da örgütte doğru yöneliştir.
	Hall & ark.	1970	Örgütün ve bireyin amaçlarını birbirleriyle bütünleştiren veya uyumlu hale getiren süreçtir.
	Bucanan	1974	Örgütün amaçlarına ve değerlerine, kişinin amaçlarla ve değerlerle ilgili rolüne ve bizzat örgütün kendisine, pür, araçsal değerinden ayrı olarak duygusal bağlılık gösterilmesidir.
	Mowday & ark.	1982	Bir bireyin kendisini örgütte güçlü şekilde tanımlaması ve örgütün meselelerine dâhil olmasıdır.
Maliyet	Kanter	1968	Örgüte katılıma devam etmenin getirdiği kazanç ve örgütü terk etmenin ortaya çıkardığı maliyettir.
	Becker	1960	Bir kişi, birbiriyle ilgisiz menfaatlerinin tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde bağlılık ortaya çıkar.
	Hrebiniak, Alutto	1972	Zaman içinde bireysel çizgi, örgütsel işlemlerin ve değişikliklerin sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur.
Zorunluluk ve Manevi Sorumluluk	Wiener, Gechman	1977	Bağlılık davranışları, bağlılığın hedefi ile ilgili resmi ve/veya normatif beklentileri aşan, sosyal olarak kabul edilmiş davranışlardır.
	Wiener	1982	Örgütsel hedef ve çıkarlara uygun bir tarzda hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür.
	Marsh, Mannari	1977	Bağlılık duyan çalışan, yıllar içinde firmanın kendisine ne derece statü iyileştirmesi ya da tatmin erdiğine bakmaksızın, şirket içinde kalmanın ahlaki bakımdan doğru olduğunu düşünür.

Kaynak: Doğan, 2013: 67

Örgüt üyeleri, örgütün değerlerini içselleştirmiş ve beklenen fazlasını vermeye hazırdır. Örgütte kalma kararı bir zorunluluk değil, çalışanların kendi isteğidir. Bu bağlılık bileşeni, bireyin örgüte duygusal olarak bağlanması, örgüt ile kendisinin özdeşleştirme ve örgüte katılım ile kendini gösterir. Hatta birey örgüt üyesi olmaktan haz duyar. Kısacası çalışan örgütte kalmak istediği için halen örgütün bir üyesidir. Duygusal bağlılığı etkileyen dört faktör bulunur. Yukarıda sayılan bu faktörler esasında dört ana başlıkta gruplanabilir:

- Kişisel özellikler: Yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim durumu
- İşin özellikleri: Örgütsel adalet, katılım
- İş tecrübeleri: En güçlü ve en sürekli bağlılık iş tecrübelerine dayanmaktadır. Örgütsel destek algısı, ödül dağıtımındaki adalet, yükselme şansları, kararlara katılım, iş tatmini
- Yapısal özellikler: Çalışan-amir ilişkileri, rol belirsizliği,

Normatif Bağlılık: Çalışanın yükümlülük hissetmesi nedeniyle örgütte kalmasıdır. Yükümlülük minnet duygusuna dayanmaktadır. Bu yükümlülüklerin temelinde, kültür ve yetiştirilme biçimi sonrasında oluşan ahlaki ve etik nedenler yatar. Bu nedenlerin olgunlaşmasında işe ilk başladığı andan itibaren çalışanın kazandığı tecrübeler ve sosyalizasyon süreci de etki gösterir. İdeolojik yakınlık da normatif bağlılığı üretir. Çalışan bu tür bağlılığın gerekli olduğuna inanır ve örgüte karşı sorumlulukların olduğuna inanır.

Örneğin, ebeveynlerinin aynı firmada çalışması ve örgüte sadık kalmayı öğütlemesi normatif bağlılığı güçlendiren bir etki yapmaktadır. Ya da firmanın, çalışanın eğitim ücretini karşılaması normatif bağlılığı güçlendirir

Normatif bağıllığın ortaya konusu 60'lara dayanmaktadır. Değerlendirici-kontrol bağıllığı ve ömür boyu bağıllık kavramları normatif bağıllık ile benzerlik göstermektedir

Devamlılık Bağıllığı: Çalışanın örgütte kalma ve örgütten ayrılma davranışlarını yaratacağı maliyetleri karşılaştırması sonucunda devam ettirdiği bağıllıktır. Örgüt üyesi olarak devam etmenini maddi karşılığıdır. Esasen ekonomik mantıksal temele (*economic rationale*) dayanır. Bu sebeplere rasyonel bağıllık olarak da adlandırılmaktadır. Çalışanın örgütte kalmaya ihtiyacı bulunmaktadır. Örgütte kazanılan kıdemin fazlalığı, elde edilen statü ve yeni iş olanaklarının azlığı nedeniyle ortaya çıkarı İki alt boyutu vardır:

- Yatırımlar: Çeşitli kazanımları kaybetmeme amacıyla örgütte kalmayı ifade eder. Yüksek kıdem getirisi olan kıdem tazminatı örnek olarak gösterilebilir.
- Alternatifler: Alternatif iş seçeneklerinin olmaması nedeniyle örgütte kalmayı ifade eder. Daha iyi bir iş bulma şansının düşüklüğü örnek gösterilebilir. Az sayıda alternatif olması devamlılık bağıllığı arttıracaktır. Alternatifler işle ilgili olmayabilir.

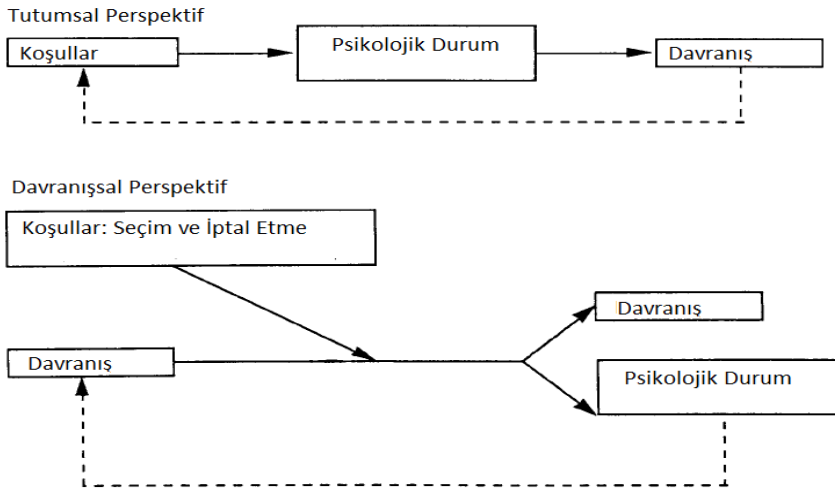
Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağıllık modeli ve bağıllığın öncülleri ve çıktıları ile olan ilişkisi Şekil 1'de verilmiştir.

1.1. Diğer Örgütsel Bağıllık Teorileri

Örgütsel bağıllık ile ilgili ilk çalışmalara 1950'li yıllarda rastlanmaktadır (Koç, 2009). Örgütsel bağıllık sınıflandırmaları iki ayrı temelde ilerlemektedir. Bunlar tutumsal ve davranışsal bağıllıktır.

Tutumsal bağıllık bireyin organizasyonu ile olan ilişkilerini değerlendirmesine sebep olan süreçleri, davranışsal bağıllık ise bireyin organizasyona nasıl bağlandığı ve bu sorunla nasıl baş ettiği ile ilgilenmektedir. Bu iki perspektif arasındaki farklılıklar araştırma süreçlerine de yansımıştır. Tutumsal yaklaşım, özetle, bağıllığı oluşturan öncüllere ve bağıllık geliştikten sonra ortaya çıkan davranış değişikliklerine odaklanır. Davranışsal yaklaşım ise davranışların kalıplaşarak tekrarlanmasına sağlayan koşulları ortaya çıkararak bu koşulların tutum üzerinde sağladığı değişikliğe odaklanmaktadır. Tutumsal yönelimde davranışların, bağıllığı oluşturan koşulları etkilemesi, davranışsal bakış açısında ise davranışların sonucu ortaya çıkan tutumların, bu davranışları etkilemesini öngörmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Şekil 2’de tutumsal ve davranışlar perspektifleri verilmiştir.

Şekil 2. Örgütsel bağıllıkta tutumsal ve davranışsal pPerspektifler



Kaynak: Meyer ve Allen, 1991

Yukarıda bahsedilen sınıflandırmalara ek olarak çoklu bağıllık yaklaşımı da bulunmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel

bağlılık tek bir objeye bağlılık değildir (Doğan, 2013: 73). İşle ilgili bağlılıklar, çalışılan işyeri ile sınırlı olmayıp, meslek örgütlerine, sendikalara, çalışanlara, tedarikçilere veya işle ilgili değer, hedef ve karar gibi kavramlara yönelik de olabilir (Klein & ark., 2019: 418).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgütse bağlılık, kesikli çizgi ile gösterilen örgüt sınırları ile etkileşimde bulunan müşteri, sendika, meslek örgütleri gibi dış paydaşlar ve yöneticiler ve iş arkadaşları gibi yakın paydaşlara duyulan bağlılığın bileşimidir (Reichers, 1985).

1.1.1. Cohen'in İki Boyutlu Örgütsel Bağlılık Teorisi

Cohen üç boyutlu örgütsel bağlılık teorisinde normatif ve duygusal bağlılığın çakışması ile devamlılık bağlılığın ayrı bir boyut olarak keskinleşmediğini öne sürerek zamana ve bağlılığın temeline göre iki boyutlu dört bileşenli örgütsel bağlılık teorisi öne sürmüştür.

Zaman boyutuna göre, bağlılığın oluştuğu nokta önemlidir. Çünkü çalışanlar, iş başı yaptıkları ilk anda bile bağlılığa dair tutum içersindedirler. Bağlılığın temine bakıldığında ise yine iki boyut görülmektedir. İlk bileşen devamlılık bağlılığında olduğu gibi örgütte alınanlara dayanan araçsal bağlanmadır. Bir diğer bileşen ise psikolojik olarak örgütün hedef ve değerlerini içselleştirerek bağlılık göstermektir (Cohen, 2007). Tablo 2'de Cohen'in Dört Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli yer almaktadır.

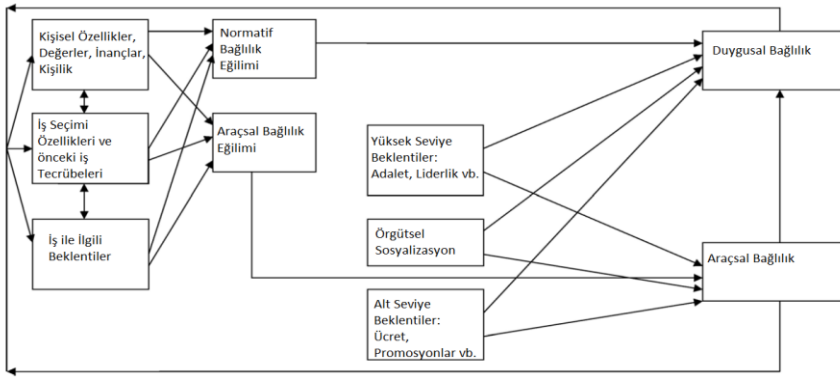
Tablo 2. Dört bileşenli örgütsel bağlılık modeli

		Bağlılığın Temeli	
		Araçsal Bağlanma	Psikolojik Bağlanma
Zaman	Örgüte Giriş Öncesi	Araçsal Bağlılık Eğilimi	Normatif Bağlılık Eğilimi
	Örgüte Giriş Sonrası	Araçsal Bağlılık	Duygusal Bağlılık

Kaynak: Cohen, 2007

Araçsal bağlanma esas olarak birey ile örgüt arasındaki değiş tokuşa bağlıdır. Bireyin katkılar karşılığında kazandıklarının yoğunluğu bu bağlılığı etkilemektedir. Psikoloji ya da duygusal bağlanma ise örgüte verilen bir tepkidir. Bu tepki örgütün ideolojisi ve değerleri ve örgüte katılım ile alakalıdır. Bazı çalışanlar, kazım elde etmek için çalışmaları gerektiğinden daha fazla çalışırlar. Hatta bu kazanımlardan bağımsız olarak örgüt ile iç içe geçerler. Bu durum psikolojik bağlanmanın bir sonucudur (Penley ve Gould, 1988). Dört Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli'nin oluşumu şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 3. Dört bileşenli örgütsel bağlılık modeline göre örgütsel bağlılığın oluşumu



Kaynak: Cohen, 2007

1.1.2. Wiener'in Normatif Temelli Teorisi

Wiener'e göre bağlılığı belirleyen iki boyut bulunmaktadır. Bunlar birey ile örgütün değerlerinin örtüşme derecesi ve sadakat duygusudur. Birey ile örgütün değerlerinin uyuşmadığı durumda birey örgüte yabancılaşmaktadır. Örgüt ile bireyin değerlerinin örtüştüğü noktalarda, bağlılık örgüte sadakate dayandığı ölçüde güçlüdür. Yüksek ise dengeli, orta seviyeli ise etik zorunluluk tipi olarak adlandırılır. Örgüt ile bireyin değerleri ilgisiz ise ancak sadakatin yüksek olduğu durumlarda bağlılık oluşur ki buna koşulsuz (kör)

bağlılık denebilir. Sadakatin düşük olduğu durumlarda ise bağlılık oluşmaz. Bir diğer değişken olan örgüt içi sosyalizasyon ise örgüt ile bireyin değerleri ilgisiz olduğu durumlarda bağlılığı güçlendirmekte diğer durumlarda ise etkisiz kalmaktadır. Buradan hareketle, yabancılaşma yaşaması muhtemel adaylar (E tipi bireyler) örgüte kabul edilmelidir. Değerleri, örgütünkî ile ilgisiz olan bireyler (C-D tipi bireyler), ancak sosyalizasyon süreci işletilmesi kaydıyla örgüte alınmalıdır. Sosyalizasyon sürecinin gerçekleştirilemeyeceği durumlarda A ve B tipi bireyler tercih edilmelidir (Wiener, 1982). Tablo 3'te bu beş bağlılık türü verilmiştir.

Tablo 3. Sadakat ve değer uyumu bağlamında bağlılık tipi ve gücü ile yabancılaşma ilişkisi

		Sadakat ve İtaat	
		Yüksek	Düşük
Örgüt - Birey Değer Örtüşmesi	Örtüşür	(A) Dengeli Tip Yüksek Bağlılık	(B) Etik Zorunluluk Tipi Orta Seviye Bağlılık
	İlgisiz	(C) Koşulsuz (Kör) Tip Orta Seviye Bağlılık	(D) Bağlılık Yok
	Örtüşmez	(E)Yabancılaşma	
Sosyalizasyon: Yeni çalışanlarca örgütsel değer, norm ve hedeflerin anlaşılması için yürütülen çalışmalardır (Caldwell & ark., 1993).			

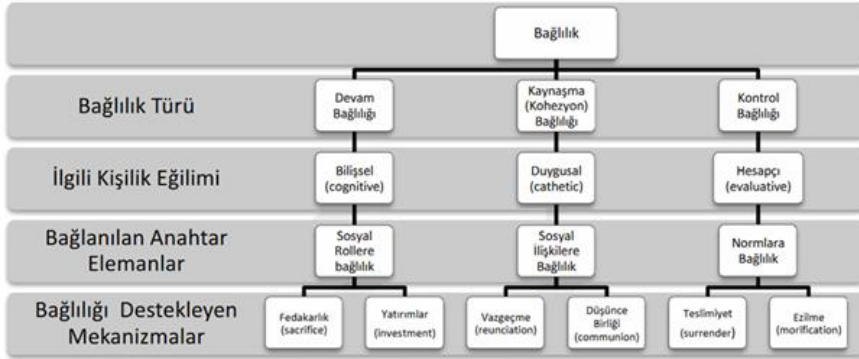
Kaynak: Wiener, 1982

1.1.3. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter'e göre bağlılık, örgütün zorunlulukları ile kişisel tecrübelerin kesişimidir. Bağlılık üç ayrı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar devam, kaynaşma ve kontrol bağlılıklarıdır. Her bir bağlılığı üreten iki mekanizma bulunmaktadır. Devam bağlılığını fedakârlık ve yatırımlar, kaynaşma bağlılığını vazgeçme ve düşünce birliği, kontrol bağlılığını ise teslimiyet ve ezilme desteklemektedir. Yine sırasıyla bilişsel, duygusal ve hesapçı kişilik eğilimleri bu tür bağlılıkları güçlendirmektedir. Yazar bu bağlılıkların gelişimini çocuklardaki gelişim evrelerine benzetmektedir: Çocuk ilk başta ödül ve cezalar ile sosyal sisteme uyum sağlar, daha sonra duygusal

olarak sistem bağlanır, en son normatif olarak içselleştirir. Üç bağlılık türünden de bulunan bir genel bağlılığa sahip örgütler yaşamını devam ettirme noktasında daha başarılı olacaktır. Bu üç bağlılık türünü oluşturan mekanizmalar Şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 3. Kanter'in bağlılık yaklaşımına bağlılık türleri ve bunları besleyen alt mekanizmalar



Kaynak: Kanter, 1968

Devam bağlılığında karlılık ön plandadır. Örgütten ayrılmak ile örgütte kalmak kararlarının arasında fark, yani kar nihai kararı oluşturmaktadır. Bağlılığı etkileyen duygusal ya da etik yönelimler bulunmamaktadır. Yatırımlar, bireyin mevcut ve potansiyel kaynakları karşısında ileride alabileceği değerlerdir. Bireyin, kayıpları (fedakârlıklar) ile kazançları (yatırımlar) inceleyerek kar ve zarar hesabı yapar. Burada fedakârlıklar değerli bir kavramdan örgüt üyesi kalmak uğruna vazgeçmeye tekabül etmektedir. Fedakârlıklar arttıkça örgütün üyesi olarak kalmak daha maliyetli bir hal alacaktır.

Grup üyesi olmak ve bunun oluşturduğu duygusal bağlar kaynaşma bağlılığını arttırmaktadır. Bu bağlılıkla grup dayanışması artarken, sürtüşme, rekabet ve kıskançlık azalmaktadır. Örgüt üyeleri adeta birbirlerine yapışarak örgütün varlığına yönelen tehditlerle başa çıkmaktadırlar. Birey örgütsel bağları zayıflatması muhtemel

diğer tüm ilişkilerden vazgeçer. Zaman zaman örgüt bu amaç uğrunda örgüt ve dışı arasında keskin sınırlar koyarak bireyin örgüt dışı ile olan ilişkisini sınırlayabilir. Düşünce birliği ise örgüt üyelerin kaynaşarak “biz duygusuna” ya da “biz bilincine” ulaşmasıdır.

Kontrol bağıllığının temelinde normlar ve otoriteye itaat bulunmaktadır. Örgütün talepleri yerinde ve doğal olarak algılanmakta ve kabul görmektedir. Yaptırımlar olağandır. Birey karar verme haklarını örgüte bırakarak teslim olur. Örgütün büyüklüğü karşısında kendi çaresizliği kabul ederek ezilir. Bireyin örgüt dışında kendisine ait özel bir alanı kalmaz ve bağıllığı kuvvetlenir. Dışlanma ya da geri alınan bazı yetkiler ezilmeye örnek olarak gösterilebilir (Kanter, 1968).

1.1.4. Penley ve Gould’un Yaklaşımı

Alt düzeydeki üyelerin örgütlerdeki güç odaklarına olan yönelimine katılım denilmektedir. Etzioni’ye göre örgüte üç çeşit katılım türü bulunmaktadır. Bunlar yabancılaştırıcı, etik ve hesaplayıcı katılım türleridir. Bu katılım türlerinden pozitif yönlü olanlarına bağıllık denilmektedir (Etzioni, 1975: 5,10-11). Bu katılım türleri şöyle açıklanabilir (Penley ve Gould, 1988; Etzioni, 1975: 10-11):

- Yabancılaştırıcı katılım: Olumsuz, güçlü ve duygusal bir katılım türüdür. Örneğin, hapishanedekiler ya da kamplarda çalışanlar, içinde bulundukları örgütler tarafından dışlanmışlardır. Her iki taraf da maksimum kar elde etmeye çalışmaktadır. Tersı sıfır yabancılaştırıcı katılımdır.
- Hesaplayıcı katılım: Negatif ve pozitif yönlü olabilen, zayıf bir katılım türüdür. Uzun süreli iş ilişkisi içinde bulunulan paydaşlar arasına görülür. Rasyonellik içerir.

- Etik katılım: Pozitif yönlü, psikolojik ve güçlü bir katılım türüdür. Örneğin, dini bir yapıda çalışan din hizmetleri görevlileri, kendisini partisine adanmış bir üye ya da liderine sadık bir birey bu katılım türüne örnek olarak gösterilebilir. Tersine, sıfır etik katılımıdır. Bir skala oluşturulduğunda bir uçta yabancılaştırıcı katılım, diğer uçta ise etik katılım bulunmaktadır.

Gould ve Penley, Etzioni'nin makro düzeyde örgütler için önerdiği örgütsel katılım teorisinin üzerine üç bileşenli bağlılık teorilerini inşa etmiştir (Penley ve Gould, 1988; Meyer ve Herscovitch, 2001):

- Etik Bağlılık: Örgütün hedeflerini kabul etmeye ve bunlar ile özdeşleşmeye dayanır. Örgüt özdeşleşmenin bir yansıması olup duygusal bir bağlanma türüdür. Allen ve Meyer'in modelindeki duygusal bağlılığa denk düşmektedir.
- Hesaplayıcı bağlılık: Örgütsel bağlılığın araçsal bir türüdür. Çalışanın örgüte kattıkları karşısında yaptığı kazanımlara bağlıdır. Az miktarda da olsa, daha karlı alternatiflerin olduğu durumda örgütte kalma ya da örgütten ayrılma davranışının belirleyicisidir. Hesaplayıcı bağlılığı bireyin duygusal yapısından tamamen ayırmak imkânsızdır. Örneğin, örgütten ayrılma davranışının, bir anlık sinirle gerçekleştirildiği durumlar gözlenmektedir. Caldwell, Chatman ve O'Reilly'nin modelindeki uyum mekanizmasına denk düşmektedir.
- Yabancılaştırıcı bağlılık: Çalışanın, örgüt üzerinde bir kontrolünün olmadığına inandığı ve tercih edeceği alternatiflerin olmadığı durumlarda oluşmaktadır. Negatif bir bağlılık türüdür. Hesaplayıcı bağlılığa sahip birey, hak ettiğini alamadığını düşündüğü anda örgütten

ayrılacaktır. Ancak, yabancılaştırıcı bağıllığa sahip birey, alternatifi olmadığından örgüt üyesi kalmaktadır. Allen ve Meyer'in modelindeki devam bağıllığına denk düşmektedir.

Yukarıda anılan bağıllık türlerinde, bağıllığı oluşturan mekanizmalar sırasıyla amaç ve değerleri benimseme, mükâfat beklentisi ve seçeneksizlikten kaynaklanan zorunluluktur (Yenidoğan, 2017: 42).

1.1.5. Caldwell, Chatman ve O'Reilly'nin Yaklaşımı

Yazarlar bağıllığın odak noktası olarak bireyin psikolojik olarak örgüte bağlanmasını gördükleri bu bağıllığın üç temelinde üç farklı mekanizma bulunmaktadır (Caldwell, 1991; O'Reilly, 1989; Gürdoğan, 2018: 42-43; Meyer ve Herscovitch, 2001; Bayram, 2005):

- Uyum: Kazanımlar elde etmek için bireyin kurduğu araçsal bağıllıktır. Bunun temelinde paylaşılan değerler değil sadece kazanım elde etmektedir. Çalışan görevlerini yerine getirmek ile birlikte güçlü bir bağıllık göstermez. Maddi kazanım en ön sıradadır. Ödül kazanmak kadar cezadan kaçınmak da birey için önemlidir. Araçsal bağıllık olarak da adlandırılmaktadır.
- Özdeşleşme: Bireyin tatmin edici bir ilişki kurmak adına örgütün etkisini kabullenmesidir. Örgütün üyesi olmak, bireyce arzulanan bir şeydir. Birey örgüt üyesi olmakla gurur duyar ve örgütün değerlerini kendi değerleri olarak görür. Örgüt üyesi olmak en ön sıradadır. Kişi bu üyeliğin devamlılığını ister.
- İçselleştirme: Örgüt ve bireyin değerlerinin örtüştüğü durumlarda ortaya çıkar. Kişinin ve örgütteki diğer bireylerin iç dünyası ve değerleri birbirleriyle uyumludur.

İnsan kaynakları birimlerinin örgütün değerlerini içselleştirmiş bireyleri işe alması yerinde olacaktır. Ancak bu noktada, iş başvuranların bu değerleri içselleştirebilecek olup olmadıklarını anlama adına, örgüt değerlerinin açıkça adaylar ile paylaşılması gerekmektedir.

1.1.6. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'a göre bağlılık, yan-bahis de denilen ikincil çıkarları ile tutarlı bir davranış örüntüsünü birleştirdiği zaman ortaya çıkmaktadır. Tutarlı davranışlar, zaman içinde aynı sonuca götüren eylemlerdir. Yazar öğrenciliğin ilk zamanlarında doktor olmayı isteyen psikoloji öğrencilerinin, zaman içinde alanları ile tutarlı davranışlar sergileyerek bağlılık kurduğu ve mezun oldukları zaman artık tıp ile ilgilenmediklerini ortaya çıkarmıştır. Çalışanların, aynı işte çalıştıkça örgüte bağlılıkları artar. Yazara göre tek bir tuğla bir insan için çok kısıtlayıcı değilken, üst üste konarak duvar haline gelen tuğlalar dizisi insan için bir kısıt haline gelmiştir.

Yan bahisler, bireyin davranışlarının yöneldiği asıl amaçtan farklı olarak elde ettikleridir. Bu bahisleri yaratan mekanizmalar şunlardır:

- Genel kültürel beklentiler: Toplumun genel olarak çizdiği çerçeve yan bahislere neden olabilir. Örneğin çok sık iş değiştirmenin güvenilmezlik ile ilişkilendirmesi nedeniyle, çok iyi bir iş teklifi alan kişi mevcut işinde yeni olduğunu düşünerek bu teklifi kabul etmeyebilir. Çalışan burada geçmişten gelen davranış örüntüsün devam ettirerek güvenilir çalışan imajını bozmamıştır. Güvenilirlik bu örnekte yan bahistir.
- Kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler: Yazar örnek olarak, emeklilik fonu için yapılan kesintiler nedeniyle işten ayrılmayan çalışanı vermektedir. Çalışan işten ayrılması durumunda önemli miktarda maddi kayba

uğrayacağı için işten ayrılmamaktadır. Emeklilik ödemesi bu örnekte yan bahistir.

- Sosyal pozisyonlara bireysel olarak gösterilen uyum: Bireyin bulunduğu pozisyona uyum sağlayarak, bu uyumu sürdürme çabasıdır. Yazar örnek olarak, alt tabakadan gelen çocukların okuduğu okullardan orta sınıf ailelerin çocuklarının okuduğu okullara geçmek isteyen öğretmenleri vermiştir. Zaman içinde bu öğretmenler alt tabakadan gelen öğrencilerin eğitimini konusunda uzmanlaşmış ve diğer okullara geçiş talebinden vazgeçmiştir. Uzmanlık burada yan bahistir.
- Yüz yüze etkileşimler: Birey sosyal ortamlarda çizdiği profile uygun olarak davranmaya devam etmektedir. Örneğin dürüstlüğü ile nam salan bir çalışan, bu yönde hareket etmeye devam etmeye zorlanacaktır

Yan bahislerin bazıları bilinçli seçimlerin sonucu iken bazıları kendiliğinden gelişen ve bireyin sonradan farkı vardığı süreçlerdir (Becker, 1960).

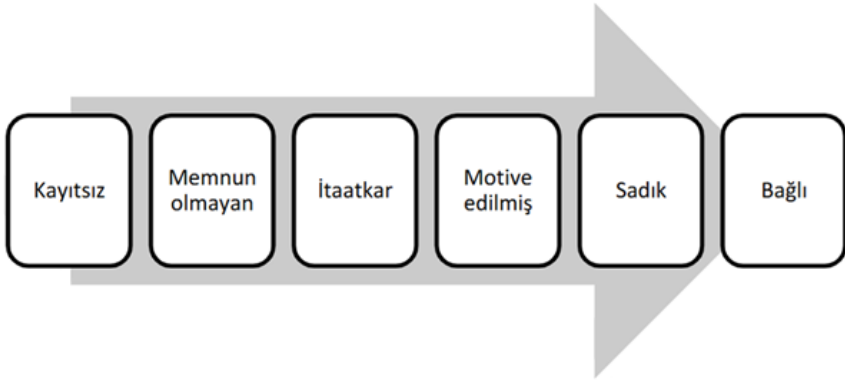
1.2. Örgütsel Bağlılık Profilleri ve Oluşumu Örgütsel Bağlılığın Oluşumu

Örgüt üyeleri tüm bağlılık türlerini belirli derecelerde hissedebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 70-71). Bu dereceler yüksek ve düşük olarak tanımlandığında her bağlılık türü için iki farklı derece elde edilmekte ve toplam 2³ adet profil ortaya çıkmaktadır. Bir bağlılığın yüksek, diğerlerinin düşük olduğu profillere saf profil de denilmektedir (Wasti, 2012). Duygusal bağlılık kişinin *istemesi*, devamlılık bağlılığı kişinin *ihtiyaç duyması*, normatif bağlılık ise kişinin *zorunda olması* sonucunda oluşur. Bu mekanizmalar istek, yükümlülük ve gereksinim olarak da sıralanabilir (Gürdoğan, 2018: 60). Bireyler bu alt boyutları aynı anda ve farklı şiddette yaşayabilirler. Örneğin çalışan maddi

anlamda örgütte kalmak isterken duygusal olarak bir bağlılık gütmeyebilir. Bu sebeple, bu üç alt boyuttaki ayrı ayrı bağlılık derecelerin toplamı genel bir bağlılık bileşkesi verecektir (Allen ve Meyer, 1990). Bu toplam bağlılık ise bireyin örgüt içindeki davranışını etkileyecektir (Meyer ve Parfyonova, 2010).

Bağlılık türleri, bağlılığın güçlülük derecesine göre kayıtsızdan bağlıya kadar altı seviyede değerlendirilmektedir. Skalanın ucunda bulunan kayıtsız kişiler için bağlılık kurmamış ve verimsiz kişiler denebilir. Skalanın diğer ucunda ise bağlı kişiler bulunur. Sadık çalışanlardan farklı olarak devamlı olarak örgüte kattığı faydayı arttırmayı düşünen bireylerdir (Doğan, 2013: 83-84). Örgütsel bağlılık seviyelerinin gelişimi Şekil 4’te verilmiştir.

Şekil 4. Örgütsel bağlılık seviyeleri



Kaynak: Doğan, 2013: 84

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bazıları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 70; Şenturan, 2014: 75; Vural ve Coşkun, 2007: 150-151):

- Örgütsel yapı
- Yaş
- Cinsiyet ve medeni durum

- Tecrübe
- Örgüt kültürü
- İş iklimi
- Örgütsel adalet
- Karizmatik liderlik
- Yaratıcı davranış, tanınma ve sağlanan destek
- İş güvencesi ve örgüt dışı iş olanakları
- Psikolojik sözleşme
- Rol belirsizliği ve çatışma
- İş tatmini
- İş güvenliği
- Rutinlik
- Ücret
- Ücret dışı haklar
- Yükselme olanakları ve ödüller
- Katılım
- İşin önemi

Bu faktörler bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak da üçe ayrılabilir. Bireysel faktörler çoğunlukla demografik değişkenler ile ilişkiliyken çevresel faktörlerde iş gücü piyasasına bağlıdır. Örgütsel faktörler ise firmanın değerlendirilmesinde önemli yere sahip olan yapısı, örgüt içi psiko-sosyal durum, insan kaynakları politikaları ve örgüt içi rollerin yönetiminden oluşmaktadır (Gürdoğan, 2018: 46-54; Yenidoğan, 2017: 46-48).

Bağlılığın sağlanması noktasında insan kaynakları politikaları anahtar bit rol oynamaktadır. Kullanılması önerilen bazı insan kaynakları uygulamaları aşağıda verilmiştir (McElroy, 2002):

- İş güvencesi: Dalgalı çevrelerde iş güvencesine sahip olmak firmadan çalışana yönelen bir bağlılık oluşturmaktadır. Bireyde ise bu bağlılığın karşılığı görülecektir. İş güvencesini kaybetme olasılığı devam bağlılığını attıracaktır. Yine türbülanslı bir iş ortamında işe devam edebilmek normatif bağlılığı geliştirecektir. İş güvencesinin, bireyin, şirketin değerlerine daha çok inanmasını ve firmanın çalışanı olarak kalma isteğini arttırarak duygusal bağlılığı arttıracığı beklenmektedir.
- Seçici işe alım: Firmada insanın değerli olduğunu göstermemin bir yoludur. Zorlu bir seçim sürecinin ardından firmaya katılmak, bireye değerli ve özel olduğunu hissettirerek duygusal bağlılığı arttıracaktır. Çok sayıda aday arasında özel olarak seçilmenin etik bir duygu olarak şirkette devam etme kararına neden olması ve normatif bağlılığı arttırması beklenebilir. Bu uygulama ile devam bağlılığının bir ilişkisi kurulmamıştır.
- Kendini yöneten takımlar: Karar ve süreçlere katılım sağlamak duygusal bağlılığı arttıracaktır. Bu katılım için gerekli güveni sağlamış olmanın normatif bağlılığı arttırması beklenir. İnisiyatif alabilmenin pozitif olarak algılanması nedeniyle devam bağlılığının artması beklenir.
- Örgütsel performansla bağlı yüksek maaş: Görece yüksek maaş almak hem bireyin değerli olduğunu hissetmesi hem de şirketin adaletli olduğunu düşünmesi nedeniyle duygusal bağlılığı arttıracaktır. Yüksek de olsa, alınan

ücret firma tarafından verilen değil çalışan tarafından alınan olarak algılanmaktadır. Bu sebeple normatif bir bağlılığı etkilemesi beklememektedir. Görece olarak yüksek ücretin, diğer firmaların vaat ettikleri ile karşılaştırıldığında, devam bağlılığını arttırması beklenmektedir.

- Yoğun eğitim: Eğitim, çalışanın özsaygısını ve önemi arttırması nedeniyle örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Yine çalışan dönük ve gözle görülür bir yatırım olması nedeniyle duygusal bağlılığı arttırması ve harcanan maddiyat nedeniyle normatif bağlılığı artırması beklenir. Devam bağlılığın ise eğitimin niteliğine bağlı olarak sabit kalması ya da artması beklenmektedir. Uzun dönemli eğitimlerin ise devam bağlılığını arttırması beklenir.
- Statü farklılıkların azalması: Alt seviyelerdeki çalışanların çalışanın özsaygısı artar ve devam ile normatif bağlılıklar güçlenir. Üst seviyelerdeki personel içinse tam tersi bir tablo görülür. Bu personelin devamlılık bağlılıklarının kaybedecekleri statülerin değersizleşmesine paralel olarak azalması beklenir.
- Bilgi paylaşımı: Güven duygusunun gelişmesi ve çalışanın şirket için önemli olduğunu hissetmesi nedeniyle duygusal bağlılık artar. Artan güven, destek eve adalet duyguları ile birlikte normatif bağlılığın etik zorunluluk olarak gelişmesi beklenir. Bu uygulama ile devam bağlılığının bir ilişkisi kurulmamıştır.

Yukarıda verilen yedi insan kaynakları uygulamasının hangi bağlılık türü üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. İK uygulamalarının bağılık türleri üzerindeki etkisi

İK Uygulaması	Bağılık Türü		
	Duygusal	Normatif	Devam
İş güvencesi	+	+	+
Seçici işe alım	+	+	0
Kendini yöneten takımlar	+	+	+
Örgütsel performansa bağlı yüksek maaş	+	0	+
Yoğun eğitim	+	+	0/+
Statü farklılıkların azalması	±	±	±
Bilgi paylaşımı	+	+	0

Kaynak: McElroy, 2002

Yukarıda sayılanlara ek olarak aşağıdaki uygulamaların yapılması da bağılılığı sağlayacak başarılı bir işe alım ve sosyalizasyon sürecini beraberinde getirecektir (Caldwell vd, 1990; O'Malley, 2000: 35-36; Ulrich, 1998; Uygur, 2015: 4; Pascale, 1985):

- Derinlikli bir işe alım süreci,
- Örgüt uygulamaları ve değerlerinin, anlaşılabilir ve kabullenilmesine dönük istek duyulmasını cesaretlendiren süreçler,
- Anahtar davranışlar elde etmek için eğitim ile ödül ve kontrol sistemlerinin dikkatli kullanımı,
- Değerlerin rol modeller ve kültür aracılığı ile güçlendirilmesi,
- İşin önemli alanlarından geçen kariyer haritaları,
- Çalışanların ilgi ve değerlerinin diğer çalışanlar ve örgütü ile uyumlu olması,
- Bireyin sosyal çevrede istendiğini ve çalışanların dostluğunu hissetmesi,

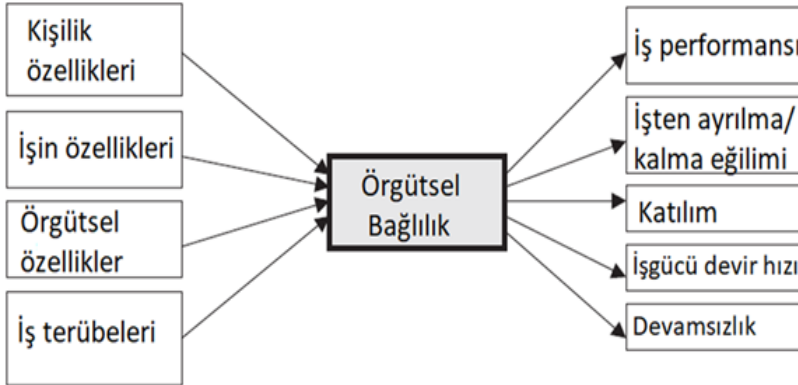
- Çalışanın örgütün üyesi olduğunu ve bu üyeliğin değerli olduğunu düşünmesi,
- Firmanın, çalışan aleyhinde bir eylemde bulunmayacağı inancı ve karşılıklı minnettarlık duygusu,
- Çalışanların işi tatmin edici bulması ve iş ortamının zorluklardan arındırılmış olması,
- Ekonomik olarak tarafların adil bir paylaşımında bulunurken, işçinin alternatiflere göre daha cezbeden koşullara sahip olması,
- Çalışanların, nasıl çalışacaklarına dair karar üzerinde söz hakkına sahip olmaları,
- Çalışanlara, onları daha iyi çalışmaya bağlayan vizyon sunulması,
- Çalışanlara, yeteneklerini geliştirmelerini sağlayan işler sunulması,
- Takım çalışmasına önem verilmesi,
- Eğlenceli, açık ve heyecanlandıran bir iş ortamı sağlanması,
- Kazanımlar eşit dağıtımı,
- Samimiyetle ve içtenlikle çalışanlarla bilgi paylaşımı,
- Her çalışana saygınca davranılması,
- İşleri kolaylaştıran teknolojilere yatırım,
- Çalışanların doğru ve yeterli yeteneklere sahip olmasının sağlanması.

1.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları ve Diğer Kavramlarla Olan ilişkisi

Örgütsel bağlılık hem birey hem de örgüt açısından olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açabilen bir tutumdur. Örgütsel bağlılığı örgütsel performans, devamsızlık, iş gücü devir oranı, iş üretkenliği, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel etkililik, devamsızlık ve hatta ürün ve hizmet kalitesi üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Şenturan, 2014: 171-172; Robins ve Judge, 2012: 77; Vural ve Coşkun, 2007: 142). Örgütsel bağlılık genellikle işi bırakma davranışı ile ilişkilendirilmekte ve bağlılık derecesi yüksek olanların işe devam etme davranışının daha fazla olduğu görülmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağlılığı oluşturan faktörler ve örgütsel bağlılığın etkilediği çıktılar Şekil 5'te verilmiştir. Örgütsel bağlılığın örgüt üzerinde bağlılığın düzeyi ve türüne bağlı olarak pozitif ya da negatif etkileri olabilmektedir (Bayram, 2005).

Şekil 5. Örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçları



Kaynak: Suliman, 2002

Ancak genel olarak örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlar doğurduğu görülmektedir (Koç, 2009). Örgütsel bağlılığın sonuçları şöyle sıralanabilir (O'Malley, 2000: 43; Suliman, 2002):

- Çalışan dayanımının artırılması
- Örgütsel vatandaşlık davranışının artması
- Örgütsel performansın artması
- Gönüllük davranışının artması
- İş tatminini artması
- İşte kalma eğiliminin artması

Örgütsel bağlılığın bağlılık düzeyine göre bireysel ve örgütsel sonuçları detaylı olarak Tablo. 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel bağlılığın sonuçları

		Pozitif	Negatif
Bireysel Sonuçlar			
Bağımlılığın Düzeyi	Düşük	Bireysel yaratıcılık, inovasyon ve orijinallik Daha etkin insan kaynakları kullanımı	Yavaş kariyer ilerlemesi ve düşük prim Muhtemel ihraç ya da işten ayrılmalar, yıkıcı hareketlerde bulunma Enformel iletişimden kaynaklanacak kayıplar
	Orta	Artmış aidiyet, güvenlik, faydalılık, sadakat duygusu ve görev bilinci Yaratıcı bireysellik Örgütten bağımsız kimlik oluşumu	Kariyer ve prim olanakları sınırlı olması Alt bağımlılık türlerini bir potada eritmenin zorluğu
	Yüksek	Bireysel kariyer ilerleyişi Davranışların tüm örgütçe ödüllendirilmesi Tutkuyla işin takip eden bireyler	Birey yaratıcı, inovatif ve esnek olmasının engellenmesi, Değişime karşı bürokratik tepki konulması Stresin aile ve sosyal ilişkileri etkilemesi Çalışanlar arası dayanışmanın azalması İş dışı yaşam dengesinin bozulması

Örgütsel Sonuçlar			
Bağımlılığın Düzeyi	Düşük	Verimsiz çalışanların ve yıkıcı davranışların azalması, moralin artması Enformel iletişimin getiri sağlaması	Yüksek işten ayrılma, iş geciktirme, devamsızlık, Düşük iş miktarı ve sadakat Şirkete karşı yasadışı eylemlerde bulunma
	Orta	Çalışan kıdeminin ve iş tatmininin artması ile işten ayrılmaların azalması	Çalışanların sınırlı düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi Çalışanların örgüt içi ve dışı istekleri dengeli karşılaması Örgüt verimliliğinde azalış
	Yüksek	Verimli ve sabit iş gücü Çalışanı örgütün taleplerini kabul etmesi Örgütsel hedeflere erişme Yüksek performans ve görev başarımı	Verimsiz insan kaynağı kullanımı Örgütün yetersiz esneklik, yenilikçilik ve adaptasyon yeteneği göstermesi Geçmiş prosedürlere dönük çığnımemiş güven duygusu Aşırı hevesli çalışanların zararları Örgüt adına etik dışı hareketlerde bulunma

Kaynak: Randall, 1987

Örgütsel sadakat de örgütsel bağlılık gibi aidiyet duygusu içeren bir kavram olmakla birlikte örgütsel sadakatte bireyden çok örgütün talep ve hedefleri öne çıktığı ve bireyin her zaman bu ilişkiden kazanım sağlamadığı daha güçlü bir ilişkidir (Koç, 2009). Uzun süreli örgütsel bağlılık örgütsel sadakatin öncülüdür (Kaya ve Ören, 2023).

Örgütsel vatandaşlık davranışı herhangi bir ödül beklentisi ya da ceza korkusu olmaksızın bireyin örgütteki rol ve beklentilerin üstünde faaliyet göstermesidir (Dede, 2019). Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışını önemli ölçüde etkilediği bir ilişki bulunmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008).

Örgütsel adalet örgüt içindeki alınan kararların, bu kararların alınış biçiminin ve örgüt üyelerine iletilme biçiminin örgüt üyelerince algılanma şeklidir (İçerli, 2010). Bu iki kavram arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Güçel, 2013).

Örgütsel güven bireyin çalışma arkadaşları ve üstlerine güvenme derecesidir (Yuping & ark., 2022). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü etkilediği literatürde yer almaktadır (Gürsoy, 2021).

İş tatmini kişinin çalıştığı örgüt ile arasındaki uyum neticesinde örgüte dönük olarak geliştirdiği olumlu tutumdur (İşcan ve Sayın, 2010). İş tatmini doğru orantılı olarak örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Yenihan, 2014).

2. Sonuç

Günümüzde işletmelerin yer aldığı pazarlar son derece karmaşıklaşmış olup belirsizlikler her işletme için tehdit oluşturmaktadır. Bu koşullar altında örgütlerin yaşamlarını devam ettirmelerinin yolu kalifiye insan kaynağına sahip olmaktan geçmektedir. Bu sahiplik sürecinde doğru adayı seçmek kadar o adayı örgütte tutmak da önemlidir. Çalışanın firma ile bağ kurduğu durumda o örgütte kalma ihtimali artmaktadır. Örgüt ile çalışan arasındaki bu bağa örgütsel bağlılık denilmektedir. Örgütsel bağlılık genellikle işle performansı ile ilgili olumlu çıktılarla ilişkilendirilmektedir. Örgütsel bağlılık, hem çalışanın örgüt bünyesinde tutulması hem çalışanın performansının artırılması açısından kritik bir öneme sahiptir.

Kaynakça

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 1 (63), 1-18.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni paradigma: Örgütsel bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 1 (66), 32-40.

Caldwell, D. F, Chatman, J. A., O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study, *Journal of Occupational Psychology*, (63), 245-261.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 3 (17), 336-354.

Çaylıkoca, A. (2017). Örgütsel bağlılığın mesleki bağlılık üzerine etkisi: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 1-17.

Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. ABD: The Free Press.

Gouldner, H. P., (1960). The Dimensions of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 4 (4), 468-490

Gürdoğan, A. (2018). *Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Kriter Yayınevi.

Kanter, R. B. (1968). Commitment in organisations: A normative view, *American Sociological Review*, 4 (3), 499-517.

Klein, H. J., Becker, T. E. & Meyer J. P. (2009). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. ABD: Taylor & Francis Group LLC

Koç. H., (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, *Electronic Journal of Social Sciences*, 28 (8), 200-211.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım AŞ.

McElroy, J. C. (2002). Managing workplace by putting people first, *Human Resource Management Review*, (11), 327-335.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the “Side-Bet Theory” of organizational commitment: Some methodological considerations, *Journal of Vocational Behavior*, 3 (69), 372-378.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). The three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model, *Human Resources Management Review*, 3 (11), 299-326.

Meyer, J. P. & Maltin, E. R. (2012). Employee Commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda, *Journal of Vocational Behavior*, (77), 323-337.

Meyer, J. P. & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the work place: A theoretical analysis and re-conceptualization, *Human Resource Management Review*, (20), 283-294.

Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of three-

componenet conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 4 (78), 538-551.

Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment, *Human Relations*, 6 (41), 467-482.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, (14), 224-247.

Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S., & Henschel A. (2010). Effects of team and organizartional commitment – A longitudinal study, *Journal of Vocational Behavior*, (76), 567-579.

O'Malley, M. N. (2000). *Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relations That Last*. Kanada: John Wiley & Sons Inc.

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, *Journal of Aplied Psychology*, 3 (71), 492-499.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *The Academy of Management Review*, 10 (13), 465-476.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (İnci Erdem, Çev. Ed.). İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.

Sulimani, A. M.T. Is it really a mediating construct?: The mediating role of organizational commitment in work climate-

performance relationship, *Journal of Management Development*, 3 (21), 170-183.

Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım AŞ.

Tesla, M. R. (1979). Organizational commitment, job satisfaction and effort in the service enviroment, *The Journal of Psychology*, 2 (135), 226-236.

Ulrich, D., (1998). Intellectual Capital = Competence x Commitment, *MIT Sloan Management Review*, 2 (39), 15-26.

Uygur, A. (2015). *Bir Araştırma ile Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık Paradigması*. Ankara: Barış Kitap

Vural, B. A. & Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Wasti, A. (2012). Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları. Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (Eds.), *Çalışma Yaşamında Davranış – Güncel Yaklaşımlar* içinde (s. 21-45). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organisations: A Normative View, *Academy of Management Review*, 3 (7), 418-428.

Yenidoğan, Ö. (2016). *Otelcilik Sektöründe Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. İstanbul: Cinius Yayınları.

BÖLÜM 14

İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL YALNIZLIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

ŞİLAN ÖZDAMAR¹

Giriş

Örgütler için önemli bir kaynak olan çalışanların çalıştıkları örgüt ve yaptıkları iş hakkındaki duyguları, düşünceleri ve tutumları onların motivasyonlarında, örgüt içerisinde sergilenen davranışlar üzerinde ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir etkiye sahiptir. Bu amaçlara ulaşabilmek için çalışanların maddi gereksinimlerinin ve menfaatlerinin yanı sıra onların psikososyal menfaatleri olan manevi gereksinimlerinin karşılanması gerekmekte ve alanyazında bu durum iş tatmini olarak incelenmektedir. İş tatmini, çalışanların yaptığı işe duyduğu memnuniyeti yansıtan bir duygu durumunu ifade etmektedir. Nitekim örgütsel davranış alanyazınında iş tatmini kavramının, sıklıkla ele alındığı ve birçok örgütsel çıktı üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yarattığı görülmektedir.

Sosyal ve canlı varlıklar olan insanlar, doğaları gereği diğer insanlarla etkileşim kurma ihtiyacı hissetmektedir. Ancak bazı

¹ Doktora öğrencisi, Mersin Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Orcid: 0000-0001-6977-6120

nedenlerden ötürü bu ilişki ve etkileşim ihtiyacı yeterince karşılanmayabilmekte ve bu durumda bireyler yalnızlık hissi ile karşı karşıya kalabilmektedir. Bireysel anlamda hissedilen yalnızlık duygusunun, örgütsel ortamdaki karşılığı ise örgütsel yalnızlık olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde çeşitli sebeplere bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel yalnızlık duygusunun, çalışanların iş tatmini kalitelerini olumsuz yönde etkilediği literatürde yapılmış çalışmalarla desteklenmektedir. Bu yüzden çalışanların işlerine yönelik pozitif tutumlarını ifade eden iş tatmini konusunu ve çalışanların örgütsel yalnızlık duygusunun bu konuyla olan ilişkisini anlayabilmek için iş tatmini kavramının tanımı, iş tatminini etkileyen unsurlar, iş tatmininin boyutları, iş tatmininin önemi, yalnızlık kavramının tanımı, örgütsel yalnızlık kavramı, örgütsel yalnızlığa neden olan faktörler, örgütsel yalnızlığın boyutları, örgütsel yalnızlığın bireyler ve örgütler üzerindeki etkileri, iş tatmini ve örgütsel yalnızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarla ilgili tanımlamalara ve açıklamalara yer verilmiştir.

1. İş Tatmini Kavramının Tanımı

Neoklasik dönemde Elton Mayo ve arkadaşları tarafından bir çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmada, işgörenlerin bulunduğu örgütteki ses, ışık, mola gibi fiziksel koşulların iyileştirilmesinin verimliliklerinde nasıl bir değişim yaratacağı ve bu durumun performanslarını nasıl etkileyeceği araştırılmıştır. Bu araştırma sonucunda fiziksel koşullardaki iyileştirmelerin ve değişikliklerin, işgörenlerin verimliliği üzerinde herhangi bir etki yaratmadığı ortaya çıkmıştır (Kaur, 2012: 37). Bu yüzden maddi unsurlar olan fiziki koşulların iyileştirilmesinin yerine, çalışanların yöneticiler ve diğer kişiler tarafından fark edilmesinin ve önemsenmesinin onların üretkenliğinde ve verimliliğinde daha fazla etkili olabildiği saptanmıştır. Nitekim iş tatmini konusunun temellerinin, yürütülen bu çalışma ile atıldığı söylenebilir (Ergüder, 2021).

Çalışanların işleri hakkında sahip olduğu pozitif tutumu ve duygusal tepkiyi ifade eden iş tatmini kavramı (Oshagbemi, 1999; Armstrong, 2006), çalışanların işlerini sevmeye düzeyiyle ilgili olup (Spector, 1999: 179), çalışanların işlerinden elde ettiği maddi çıkarlar ve birlikte çalışıyor olmaktan hoşnutluk duyduğu iş arkadaşlarıyla bir ürün, hizmet vb. ortaya çıkartmanın kendilerinde yarattığı mutluluk olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, Çelik & Akgemci, 2015: 136). Başka bir deyişle işgörenlerin çalışma ortamına, yöneticilerine, diğer çalışanlara ve yaptıkları işe yönelik duyduğu memnuniyeti ifade eden iş tatmini kavramı, örgütte sergilenen davranışlar üzerinde oldukça etkili olmuş bir konudur (Locke, 1976).

İş tatmini kavramının alanyazında iş doyumu ve iş memnuniyeti şeklinde de kullanıldığı görülmektedir. Benzer anlamlara gelen bu kavramlar, esasında çalışanların işlerine yönelik hissettiği içsel huzur durumuyla ilgili bir tutumu ifade etmektedir. Dolayısıyla işe yönelik olumlu duygular iş tatmini sağlarken, işe yönelik olumsuz duygular ise iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Aksu, Acuner & Tabak, 2002).

1.1. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar

İşgörenlerin, işlerine duyduğu hoşnutluk hali olan iş tatminini bireysel ve örgütsel unsurlar etkilemektedir. İş tatminini etkileyen bu unsurlara aşağıda yer verilmiştir (Şimşek, Çelik & Akgemci, 2015: 136):

- a. Çalışma ortamında iş güvenliğinin sağlanmış olması,
- b. Çalışanın yaptığı işten menfaat elde etmesi,
- c. Çalışanda bir şeyler üretme hissinin oluşması,
- d. İşin hoşnutluk ve memnuniyet duygusu yaratması,
- e. İşin gerekliliklerinin çalışanın yetenekleriyle uyumlu olması,

- f. Örgütteki bireyler arası ilişkilerin iyi olması,
- g. Sendikal ilişkilerin önemseniyor olması,
- h. Yöneticinin tutum ve davranışlarının iyi olması,
- i. Örgütsel atmosferin pozitif olması unsurlarıdır.

1.2. İş Tatmininin Boyutları

İşgörenlerin işlerine yönelik geliştirdiği tutum olan iş tatmini, iş çıktılarıyla ve koşullarıyla ilgili öznel bir değerlendirmeyi ifade etmektedir (Çekmecelioğlu, 2005: 28). Nitekim bir örgütte çalışanların iş tatminlerinin sağlanabilmesi, bütüncül bir bakış açısı gerektirmektedir.

Çeşitli etmenlere bağlı olarak ortaya çıkan iş tatmininin alt boyutları şunlardır (Sabuncuoğlu & Vergiliel Tüz, 2016: 39):

- Alınan ücretten tatmin,
- İşin kendisine duyulan tatmin,
- Terfiden tatmin,
- Yapılan denetimlerden tatmin,
- Çalışma ortamından tatmin,
- İş arkadaşlarına duyulan tatmin,
- Fiziki koşullara yönelik tatmin boyutlarıdır.

1.3. İş Tatmininin Önemi

Bireyler vakitlerinin ve dolayısıyla yaşamlarının büyük bir kısmını çalıştıkları örgütlerde geçirmektedir. Bu nedenle ekonomik fayda elde etmenin ötesinde psikolojik açıdan iyi hissettiren işlerde çalışmak, bireylerin istek ve beklentilerini karşılamaya ve onları mutlu etmeye yetebilmektedir. Özellikle iş tatmini, maddi ve manevi

açından bireylerin kariyerlerine katkı sunmada oldukça etkili bir tutumdur (Bakan & Büyükbeşe, 2004: 6).

İşgörenlerin bilişsel, duygusal ve davranışsal tutumları üzerinde büyük bir etkiye sahip olan iş tatmini, bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan oldukça önemlidir (Meier & Spector, 2013: 1-2). Çünkü iş tatmini kişilerin fiziksel ve manevi yönden sağlıklı olmasında (Urhan, 2014: 4), sorumluluklarını daha istekli ve motive olmuş bir şekilde yerine getirmeye çalışmasında ve bireysel performanslarının artmasında belirleyici bir etmendir (Öztürk & Sumbas, 2023: 376). Bireysel açıdan tam bir iyi oluş haline sahip olan işgörenler, özel yaşamlarında da mutlu ve memnun hissedebilmektedir. Nitekim içsel memnuniyeti gelişmiş bu işgörenler, sağlıklı bir iş yaşam dengesi kurabilmektedir.

Örgütsel açıdan iş tatmini iş gücü devir hızını, işe devamsızlığı, işe geç gitmeyi, işgören performansını ve yaşam doyumunu etkilemektedir (Locke, 2009: 108). Dolayısıyla çalışanların iş tatminlerinin yüksek düzeyde olması işgörenlerin üretkenliklerini artırmakta, örgütteki çatışma ve stres durumunu azaltmakta (Schaufeli & Bakker, 2004), örgütsel bağlılığı (Netemeyer, Boles & McMurrian, 1996) ve çalışan performansını artırmakta (Sabuhari & ark., 2020; Singgih & ark., 2020; Rivaldo, 2021; Rinny, Purba & Handiman, 2020), organizasyonun başarılı olmasında ve varlığını uzun süre devam ettirebilmesinde etkili olmaktadır (Karakuş, 2011: 50).

Öte yandan iş tatminsizliği durumunda performans ve üretkenlik azalmakta, işgücü devir hızı ve işe devamsızlık oranı artmakta, şikayet, grev, sabotaj ve endüstriyel kazalar gibi örgütsel davranışlarda (Kiely, 1986) ve işgörenlerin emeklilik kararlarında artış olmaktadır (Clark, Mavromaras & Wei, 2015). Çalıştığı işten hoşnut olmayan işgörenlerin bu hoşnutsuzluk hali, tutum ve davranışlarına yansımakta ve nihayetinde bu tür memnuniyetsiz

davranışlar başta örgütleri ve akabinde tüm toplumu olumsuz etkilemektedir.

2. Yalnızlık Kavramının Tanımı

İnsan doğası gereği sosyal bir varlık olduğu için diğer insanlarla etkileşim kurma ihtiyacı duymaktadır. Ancak çeşitli nedenlere bağlı olarak bu etkileşim kurulamadığında yalnızlık olarak ifade edilen bir durum ortaya çıkmaktadır. Yalnızlık, sosyal ilişkilerdeki eksiklikler sebebiyle ortaya çıkan hoş olmayan kişisel bir durum olarak tanımlanmaktadır (Peplau & Perlman, 1982: 2-3). Bir başka tanımlamaya göre ise yalnızlık, bireylerin sosyal ilişkilerindeki sosyal gereksinimlerini karşılayamamasından ve bu ilişkilerin yeterli kalitede ve düzeyde olmamasından ötürü, hissettiği olumsuz duygu durumu olarak ifade edilmektedir (Hawkley & Cacioppo, 2010).

Yani yalnızlık, bir kişinin sosyal ilişkilerindeki beklentileriyle gerçekte karşılaştığı durum arasındaki uyumsuzluğun meydana getirdiği psikolojik bir durumu yansıtmaktadır. Söz konusu psikolojik durum genellikle olumsuz bir duygu halinin ifadesi olmaktadır.

2.1. Örgütsel Yalnızlık Kavramı

Örgütlerde modern sonrası güncel kavramlar ve yaklaşımlar olarak ortaya çıkan ve iş yeri yalnızlığı olarak da ifade edilen örgütsel yalnızlık kavramı, örgüt içerisinde kişilerarası ilişkilerin istenilen kalitede olmamasından ve sosyal eksiklikten kaynaklanan kendi kendine kalma halini ifade etmektedir (Wright, Burt & Strongman, 2006). Bir başka deyişle örgütsel yalnızlık, kişinin bir gruba ait olma ve grup üyeleri tarafından ötekileştirilerek kabul görme gereksiniminin karşılanmaması durumudur (Yakut & Certel, 2006: 172).

Çalışanların kendisini örgütten soyutlanmış hissetmesi ve diğer çalışanlarla sosyal ilişkiler geliştirememesi durumu olan örgütsel yalnızlık duygusu, kişinin içinde bulunduğu psikolojik durumdan ve diğer kişilerden kaynaklanabilmektedir. Nitekim örgütte yalnızlık hisseden çalışanlar zaman içerisinde ekip çalışmasına katılmayan, örgüte tamamen yabancılaşan, motivasyonunu kaybeden ve verimi düşen bireyler haline gelmektedir.

2.1.1. Örgütsel Yalnızlığa Neden Olan Faktörler

Örgütsel yalnızlık duygusu genellikle bireyi ve örgütü ilgilendiren unsurlardan kaynaklanarak ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel yalnızlığa neden olan bireysel faktörlere aşağıda yer verilmiştir:

- Olumsuz çocukluk deneyimleri, boşanmış ya da ölüm nedeniyle eşlerini kaybetmiş bireyler (Coşan, 2014: 105),
- Yetersiz sosyal beceriler, kişilik özellikleri, düşük özgüven, harekete geçememe, içe dönüklük, çekingenlik (Jones, 1982),
- Cinsiyet, medeni durum, yaş ve gelir (Weiss, 1973),
- Aile desteği, sosyal destek, kültür, kendine odaklanma, karamsarlık gibi bireysel faktörler örgütsel yalnızlığa neden olabilmektedir (Wright, 2005: 46).

Ayrıca örgütsel yalnızlığın ortaya çıkmasında örgütle ilgili faktörler de etkili olmaktadır. Örgütsel yalnızlığa neden olan örgütsel faktörler şunlardır (Wright, 2005: 64-65; Demirbaş & Haşit, 2016: 140):

- Örgütsel iklim,
- Örgütsel iletişim,

- İş yükü,
- Çalışma arkadaşlarının desteği,
- Denetim alanı,
- Yönetici desteği,
- İşgörenlerin rollerinin ve görevlerinin belirsizliği,
- İşgörenlerin kendi içinde gruplaşması ve rekabet etmesi,
- Ücretlerin yetersizliği,
- İşten çıkarılma endişesi,
- Örgütsel ortamın fiziksel yetersizliği,
- Kariyerde yükselme ve terfi etmede engeller gibi örgütsel faktörler örgütsel yalnızlığa neden olabilmektedir.

2.1.2. Örgütsel Yalnızlığın Boyutları

Örgütsel yalnızlık alanyazında duygusal yalnızlık ve sosyal yalnızlık (arkadaşlık) olarak iki boyutta ele alınmaktadır (Wright, 2006: 66). Duygusal yalnızlığın örgütteki ilişkilerin niteliğiyle, sosyal yalnızlığın ise ilişkilerin niceliğiyle ilgili bir durum olduğu öne sürülmektedir (Doğan, Çetin & Sungur, 2009: 273). Örgütsel yalnızlık boyutlarına ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

a. Duygusal Yalnızlık: Duygusal yalnızlık, örgütteki çalışanların iş arkadaşlarıyla kurduğu ilişkilere dair duygu ve düşünceleriyle ilgili bir durumu ifade etmektedir. Yani duygusal yalnızlık, güçlü düzeyde samimi ilişkilerle kurulan duygusal yakınlığın ve bağlılığın ortadan kalkmasıyla ortaya çıkmaktadır. (Keser & Karaduman, 2014).

Başka bir deyişle duygusal yalnızlık, çalışanların yakın ilişkilerindeki duygusal bağlanmanın yetersiz düzeyde olmasıdır (Akgül, 2017: 270). Çalışanların, iş arkadaşlarıyla duygu ve

düşüncelerini paylaşamaması, iş arkadaşlarının kendisini yeterince anlamadığını, aralarında kopukluk olduğunu, bu durumun değiştirilemeyeceğini düşünmesi durumudur. Bu durumda çalışanlar kendilerini iş arkadaşlarından soyutlayarak iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini düzenlemekte ve bunun sonucunda endişe ve kaygı gibi duyguları hissetmektedirler (Aksoy, 2019: 205).

b. Sosyal Yalnızlık (Arkadaşlık): Sosyal yalnızlık, kişiler arasındaki sosyal ilişkilerin oldukça güçsüz olması veya ilişkilerin hiç olmaması durumunu ifade etmektedir. Sosyal açıdan yalnızlık hisseden çalışanlar, örgütteki sosyal ağa dahil olmadıkları ve örgüt içerisindeki gruplarda yer almadıkları için yalnız başına kalmaktadırlar (Şişman & Turan, 2004). Bu yüzden sosyal yalnızlık hisseden çalışanlar, işle ilgili fikirlerini ve problemlerini söylemekte güçlük çekerler, kendilerini örgütteki arkadaş gruplarının birer üyesi olarak görmezler (Çetin & Alacalar, 2016: 196), diğer çalışma arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurmazlar, kutlama, yemek, piknik, gezi gibi aktivitelere katılmazlar, cenaze, doğum ve düğün gibi özel günlerde yer almazlar (Demirbaş & Haşit, 2016: 139).

Genel olarak değerlendirildiğinde Weiss (1973), psikolojik açıdan duygusal yalnızlığın, sosyal yalnızlıktan daha zor olduğunu dile getirmektedir.

2.1.3. Örgütsel Yalnızlığın Bireyler ve Örgütler Üzerindeki Etkileri

Örgütsel yalnızlık bireylerin psikolojik ve öznel iyi oluş halini olumsuz etkilediği gibi örgütleri de çeşitli yönlerden olumsuz etkileyebilmektedir.

Örgütsel yalnızlığın bireyler üzerinde yarattığı etkiler şunlardır (Coşan, 2014: 106-107):

- Mutsuzluk,
- Tatminsizlik,

- Endişe,
- Korku,
- Stres,
- Depresyon,
- Öfke,
- Uyku ve yeme bozuklukları yaratması durumudur.

Örgütsel yalnızlığın örgütler üzerinde yarattığı etkiler şunlardır (Gumbert & Boyd, 1984; Çetin & Alacalar, 2016):

- Algılanan örgütsel desteğin zayıflaması,
- İş veriminin azalması,
- Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması,
- Örgütsel itibarın olumsuz etkilenmesi,
- Çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırması durumudur.

3. İş Tatmini ve Örgütsel Yalnızlık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Örgütte çalışanların kişisel özelliklerinden ve diğer çalışanlarla kurulan ilişkilerden ötürü örgütsel yalnızlık duygusu ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel yalnızlık çalışanların iş arkadaşları ile yakınlık kurma gereksiniminin karşılanmamasıyla, çalışanların iş arkadaşlarına duygusal ve sosyal açıdan yabancılaşmış hissetmesiyle ortaya çıkan hoş olmayan ve huzursuzluk yaratan olumsuz bir duygu durumunu ifade etmektedir (Gümüş Dönmez, 2019: 55). Örgütle ilgili her türlü sosyal etkileşimden kendisini soyutlayan ve yalnız hisseden çalışanlar öncelikle psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum zaman içerisinde

Çalışanların yaptıkları işten verim alamamasına, mutlu olamamasına, diğerk çalışanlara yabancılaşmasına ve örgüte karşı aitlik ve bağılık hissinin azalmasına neden olabilmektedir. Bu yüzden yaptıkları işten yeterince memnuniyet hissedemeyen ve örgütlerinde yalnız hissedenk çalışanların karşı karşıya kalmış olduğu bir duygu olan iş tatminsizliğinin ortaya çıkması muhtemel olmaktadır. Nitekim iş tatminsizliği ve örgütsel yalnızlık arasındaki yakın ilişkinin varlığı örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda görülebilmektedir.

İş tatmini ile örgütsel yalnızlık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara bakıldığında; bireysel düzeyde yalnızlığın, iş tatminini azalttığı söylenebilir (Chan & Qiu, 2011). Wright (2005), tarafından yürütölen çalışmada örgütsel yalnızlık ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Cindiloğlu ve arkadaşları (2017), iş yaşamındaki yalnızlığın iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinde lider-öye etkileşiminin aracılık rolünü incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda işyeri yalnızlığının, iş tatminini negatif yönde etkilediği saptanmıştır. Erdirençelebi ve Ertürk (2018) tarafından çalışanların örgütsel yalnızlık algıları ile iş tatminleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda örgütsel yalnızlığın iş tatminini azalttığı tespit edilmiştir. şimşek (2022), iş tatmini ile çalışan performansı ilişkisinde iş yeri yalnızlığının aracılık rolünü incelediği çalışmanın sonucunda; iş tatmininin, iş yaşamında yalnızlık üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu bulmuştur.

Yürütölen çalışmalarda da göröleceği üzere yaptıkları işten yeterince memnun olamayan çalışanlar iş tatminsizliği ile karşı karşıya kalmaktadır. İş tatminsizliği kişisel özelliklerden ve örgütteki çalışma arkadaşlarıyla kurulan ilişkilere dair etkileşimlerin beklenen kalitede olmamasından kaynaklanabilmektedir. Bu yüzden örgütsel ilişkilerin istenilen kalitede olmamasının yaratacağı örgütsel yalnızlık duygusunun, iş tatminsizliğine neden olduğu söylenebilir.

Sonuç

Sosyal ve teknik yapılar olan örgütler birbirinden farklı özelliklere sahip insanların bir araya geldiği ve çeşitli iş faaliyetlerinin yürütüldüğü birimlerdir. Bu birimlerde çalışan insanlar, doğaları gereği diğer insanlarla etkileşim kurma ihtiyacı hissetmektedir. Fakat bazı nedenlerden ötürü bu ilişki kurma ihtiyacı sağlıklı bir şekilde karşılanamayabilmekte ve bu durumda bireyler yalnızlık hissedebilmektedir. Örgütsel yalnızlık olarak ifade edilen bu durum karşısında bireylerin sosyal ilişkilerinde azalma gözlemlenmektedir. Nitekim örgütler için önemli bir kaynak olan beşeri sermayenin yaptığı iş ve çalıştığı örgüt hakkındaki duyguları ve düşünceleri örgüt içerisinde sergilenen davranışlar üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Çalışanların yaptığı işe duyduğu hoşnutluk halini ve esasında manevi doygunluğu ifade eden iş tatmini, örgütsel amaçlara ulaşabilmede ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli ve gereklidir. Bu yüzden yönetim ve örgütsel davranış çalışmalarında çalışanların işlerine yönelik pozitif tutumlarını ifade eden iş tatmini ve çalışanların örgütsel yalnızlık duygusu arasındaki ilişki; çalışanların motivasyonlarında, diğer çalışanlarla olan ilişkilerde, bireylerin iş yaşam kalitesinde, kişi-iş uyumunda, iş stresinde, örgütsel performansta, açık iletişim ve paylaşım esaslı etkin bir örgüt yapısı oluşturmada önemli bir etkiye sahiptir.

Örgütsel ilişkilerin istenilen kalitede olmamasının yarattığı örgütsel yalnızlık duygusunu yoğun bir şekilde hisseden çalışanların, işlerinden yeterince tatmin olamadıkları ve dolayısıyla iş tatminsizliği yaşadıkları literatürde yapılmış çalışmalarla da desteklenmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticileri çalışanların iş tatminini artırmak ve örgütsel yalnızlık duygusunu azaltmak için tüm çalışanların istek ve ihtiyaçlarını analiz edebilmeli, çeşitli iş dışı aktiviteler organize ederek ilişkileri pekiştirmeli, sağlıklı iletişimin

ve sosyal ilişkilerin kurulduğu bir örgütsel atmosfer inşa edebilmelidir.

Kaynakça

Akbağ, M., & İmamoğlu, S. E. (2010). Cinsiyet ve bağlanma stillerinin utanç, suçluluk ve yalnızlık duygularını yordama gücünün araştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (2), 651-682.

Akgül, H. (2017). Lojistik sektörü çalışanlarının duygusal ve sosyal yalnızlık düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *The Journal of International Lingual, Social and Educational Sciences*, 3 (2), 269-287.

Aksoy, S. (2019). Çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işyerinde yalnızlığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10 (1), 203-218.

Aksu, G., Acuner A. M., & Tabak, R. S. (2002), Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 77-96.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. (Tenth Edition). London: Kogan Page Publishing.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 4 (7), 1-30.

Chan, S. H., & Qiu, H. H. (2011). Loneliness, Job satisfaction, and organizational commitment of migrant workers: Empirical evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (5), 1109-1127.

Cindiloğlu, M., Polatçı, S., Özçalık, F., & Gültekin, Z. (2017). İşyeri yalnızlığının iş ve yaşam tatminine etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış*, 17 (2), 191-200.

Clark, A. E., Mavromaras, K., & Wei, Z. (2015). Happy to stay: Job satisfaction and retirement. *In Scottish Economic Society 2015 Annual Conference*.

Coşan, D. (2014). An evaluation of loneliness. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 1 (1), 103-110.

Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-39.

Çetin, A., & Alacalar, A. (2016). İş yaşamında yalnızlığı yordamada kişilik özellikleri ile algılanan sosyal ve örgütsel desteğin rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12 (27), 193-216.

Demirbaş, B., & Haşit, G. (2016). İşyerinde yalnızlık ve işten ayrılma niyetine etkisi: akademisyenler üzerine bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (1),137-158.

Doğan, T., Çetin, B., & Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10 (6), 271-277.

Erdirençelebi, M., & Ertürk, E. (2018). Çalışanların örgütsel yalnızlık algısının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17 (2), 603-617.

Ergüder, M. Ş. (2021). Doktor-yöneticilerin yönetsel becerilerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri: Sağlık işletmelerine yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa*.

Gumbert, D. E., & Boyd, D. P. (1984). The loneliness of the small business owner. *Harvard Business Review*, 62 (6), 33-38.

Gümüş Dönmez, F. (2019). Algılanan örgütsel destek ve iş tatmini ilişkisinde iş yeri yalnızlığının aracı rolü: 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları örneği. *Yayımlanmamış Doktora Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.*

Hawkley, L. C., & Cacioppo, J. T. (2010). Loneliness matters: A theoretical and empirical review of consequences and mechanisms. *Annals of Behavioral Medicine*, 40 (2), 218-227.

Jones, W. H. (1982). *Loneliness and Social Behavior*. In L. A. Peplau, & D. Perlman (Eds.), *Loneliness: A Sourcebook of Current Theory, Research and Therapy* (pp. 283-52). New York, NY: Wiley-Interscience.

Karakuş, H. (2011). Hemşirelerin iş tatmin düzeyleri: Sivas ili örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 46-57.

Kaur, R. (2012). The role of factors on job satisfaction of employees: An empirical study. *Journal of Business and Management*, 2 (4), 49-52.

Keser, A., & Karaduman, M. (2014). İş yaşamında yalnızlık algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve öğretmenler üzerinde bir araştırma. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3 (7), 178-197.

Kiely, J. (1986). The dynamics of job satisfaction- a longitudinal study. *Personnel Review*, 15 (4), 7-13.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Dunnette M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.

Locke, E. A. (2009). *Handbook of principles of organizational behavior: Indispensable knowledge for evidence-based management*. (Second Edition). UK: John Wiley & Sons Inc.

Meier, L. L., & Spector, P. E. (2013). Reciprocal effects of work stressors and counterproductive work behavior: A five-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 98 (3), 529–539.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), 400–410.

Oshagbemi T. (1999). Overall job satisfaction: How good are single vs. multiple-item measures?. *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5), 388–403.

Öztürk, N., & Sumbas, E. (2023). Job satisfaction and work place happiness as predictors of workplace friendship across psychological counselors. *Journal Of Theoretical Educational Science*, 16 (2), 372–393.

Peplau, L. A., & Perlman, D. (1982). Loneliness: A sourcebook of current theory, research and therapy. NY: WileyInterscience.

Rinny, P., Purba, C. B., & Handiman, U. T. (2020). The influence of compensation, job promotion, and job satisfaction on employee performance of mercubuana university. *International Journal of Business Marketing and Management*, 5 (2), 39–48.

Rivaldo, Y. (2021). Leadership and motivation to performance through job satisfaction of hotel employees at D'Merlion Batam. *Journal The Winners*, 22 (1), 25–30.

Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10 (8), 1775–1786.

Sabuncuoğlu, Z., & Vergiliel Tüz, M. (2016). *Örgütsel davranış*. (6. Baskı). Bursa: Aktüel Yayınları.

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*, 25 (3), 293–315.

Singgih, E., Iskandar, J., Sestri Goestjahjanti, F., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Anwar, R., Asbari, M., & Purwanto, A. (2020). The role of job satisfaction in the relationship between transformational leadership, knowledge management, work environment and performance. *Solid State Technology*, 63 (2), 293-314.

Spector, P. E. (1999). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. (Second Edition). New: York: John Wiley & Sons Inc.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (9. Baskı) Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, T. (2022). İş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkide iş yaşamında yalnızlığın aracı rolü: market zincirleri çalışanları üzerine bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (3), 1161-1175.

Şişman, M., & Turan, S. (2004). Bazı örgütsel değişkenler açısından çalışanların iş doyumu ve sosyal duygusal yalnızlık düzeyleri. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1), 117-128.

Urhan, S. (2014). İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi bir alan araştırması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Yakut, S., & Certel, H. (2016). Öğretmenlerde yalnızlık düzeyinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Birey ve Toplum*, 6 (11), 169-193.

Weiss, R. (1973). *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. Cambridge, MA: The MIT Press.

Wright, S. L. (2005). *Loneliness in the workplace*. (Unpublished Doctor of Philosophy). University of Canterbury.

Wright, S. L., Burt, C. D., & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35 (2), 59-68.

BÖLÜM 15

ENDÜSTRİYEL ADALETİN PEŞİNDE: EMEK ŞÖVALYELERİ

Bariş ÖZTUNA¹
Kezban ÖZÇELİK KAYNAK²

Giriş

Sanayi Devrimi, 18. yüzyılın sonlarında İngiltere’de başlayarak üretim biçimlerini köklü şekilde dönüştürmüş, bu dönüşüm modern işçi sınıfının doğuşuna zemin hazırlamıştır. Makineleşmenin artmasıyla üretim süreci el emeğine dayalı atölyelerden büyük fabrikalara kaymış, bu durum kentleşmeyi hızlandırmış ve çalışma koşullarını ağırlaştırmıştır. Ortaya çıkan uzun çalışma saatleri, düşük ücretler ve iş güvenliği eksiklikleri işçilerin tepkilerini bireyselden örgütlü hareketlere doğru yönleltmelerini zorunlu kılmıştır (Şahin, 2015:167).

19. yüzyılın başlarında Avrupa’da ortaya çıkan sendikal hareketler, işçilerin ekonomik ve sosyal hak taleplerini kolektif

¹ Prof. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Orcid: 0000-0001-7298-4641

² Doç. Dr., İzmir Bakırçay Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Orcid: 0000-0002-1487-6033

biçimde dile getirmelerini sağlamıştır. Sanayi Devrimi sonrasında işçi sınıfının bilinçlenmesi, dayanışma kültürünün gelişmesini ve sendikal örgütlenmenin kurumsallaşmasını sağlamıştır (Taş, 2012:64). İngiltere’de sendikaların 1824 yılında yasal statü kazanmasıyla başlayan bu süreç, kısa sürede diğer sanayileşmiş ülkelere de yayılmıştır (Özkiraz ve Talu, 2008:109). Özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkan Emek Şövalyeleri (Knights of Labor) gibi örgütler, yalnızca ekonomik taleplerle değil, sosyal reform ve eşitlik arayışlarıyla da öne çıkarak emek hareketine farklı bir boyut kazandırmıştır (Parlak ve Çelik, 2020:11).

Emek şövalyeleri, tarihsel olarak, feodal şövalyelikten farklı, işçi hareketleriyle ilişkilendirilen modern bir kavramdır. Emek Şövalyeleri kavramı işçi hakları, sendikalaşma ve sanayileşme ile ilişkilendirilebilmektedir. Bu terim emeğin mücadelesi sonucu işçi sınıfının mücadelesini anlatmaktadır. İşçi sınıfının haklarını koruk için örgütlenme gerekliliği Amerika Birleşik Devletleri’nde 19. yüzyıl sonunda işçilerin bir araya geldiği bir topluluk ortaya çıkarttı. Bu topluluk ömür süresi kısa olmasına rağmen, ABD’de ve dünya tarihi için önemli olgulara sahip, sendikacılık tarihinde iz bırakan bir örgüttü.

Bu çalışmada kooperatifçilik ve çalışanların sekiz saat çalışma talepleriyle günümüze miras gelen Emek Şövalyeleri'nin tarihsel durumu ve sendikacılık tarihine kazandırdıkları ele alınmıştır. Emek Şövalyeleri'nin ABD işçi sınıfına ve örgütsel mücadelesine yaptığı katkılar incelenmektedir.

1. Emek Şövalyelerinin Kuruluşu ve İdeolojik Yapısı

Emek Şövalyeleri, işçilerin çalışma koşullarını iyileştirme, sosyal adalet ve eşitlik için mücadele etmeye başlamalarıyla ortaya çıkmıştır. Sanayi devrimiyle başlayan işçi sınıfı artık büyümüş ve mevcut çalışma koşullarının iyileştirilmesi için mücadele ederek emek şövalyeleri olarak anılmaya başlamışlardır. Bu oluşum

sendikalar vasıtasıyla ekonomik eşitsizliğe karşı sendikal bir hareket olmanın yanı sıra toplumsal sorunların düzeltilmesi için yapılan mücadelenin de bir figürü haline gelmiştir. Nitekim orta çağdan yirminci yüzyıla kadar devam eden süreçte çocukların özellikle tarımsal ortamlarda çalışması yaygın bir olgu olarak karşımıza çıkarken (Gül, 2023:6) Emek Şövalyeleri çocukların ve kadınların da sesi olmaya başlamıştır.

Ülke çapında, örgütün tarihi Aralık 1869'da dokuz Philadelphia terzisinin Emek Şövalyeleri Soylu ve Kutsal Tarikatı'nı kurmasıyla başladı. Dokuz kişiden biri olan Uriah Stephens'in etkisiyle örgüt, üyelerini cezbettği ve onları düşmanca işverenlerden koruduğu düşünülen ilk yıllarının gizemini ve gizliliğini korudu. Şövalyeler, ücret sisteminin kaldırılmasını talep etti; sendikaların uyguladığı "ekmek ve tereyağı" hedeflerinin çalışan erkekler için en iyi yol olduğuna inanmıyorlardı. Çocuk işçiliğinin kaldırılmasını, tröstlerin düzenlenmesini, kamu hizmetlerinin devlet mülkiyetinde olmasını, kadın ve siyahi işçilerin kabulünü, kadınlar için eşit ücreti, yabancı ve sözleşmeli emeğin düzenlenmesini, arabuluculuğu, uzlaştırmayı ve grev yerine boykotun kullanılmasını savundular. Sendika, 1877'deki demiryolu grevlerinden önce yavaş yavaş büyüdü ve Terence V. Powderly'nin 1879'da büyük usta işçi olmasının ardından gizliliğini bıraktı. Emek Şövalyeleri gerçek bir endüstriyel sendika değildi, çünkü yerel meclislerinden bazıları geniş coğrafi alanları kapsıyordu ve birçoğu farklı iş tanımlarına sahip işçileri içeriyordu (Maroney, 2022).

Emek Şövalyeleri, üç yıl boyunca konfeksiyon işçileri kulübü olarak faaliyet gösterdi ve üye sayısı yüzden az kaldı. 1872'de birçok gemi marangozu, tesisatçı ve diğer işçilerin katılmasına izin verildi ve ardından hızla ulusal bir örgüte dönüştü. Gizlilik ve törenler erkeklere cazip geldi ve localarda muhteşem unvanlar ve uniformalar eşliğinde çok sayıda resmi görev vardı. Büyük Usta İşçi Stephens "adalet", "emeğin asaleti ve onuru",

"emeğin büyük kardeşliği" hakkında coşkulu bir nutuk atmış ve kapitalistlerin kötülüklerine göndermelerde bulunmuştu. Ancak, mesleği makine işçiliği olan ve 1878'de Büyük Usta İşçi seçilen halefi Terence V. Powderly, ulusal işçi hareketinde daha da farklı bir figür oluşturmuştu (Libcom, 2014). İlk Emek Şövalyeleri önemli değişiklikler için çok çalıştılar. İnsanların daha az çalışıp kendilerine daha fazla zaman ayırabilmeleri için 8 saatlik iş günü taleplerinin yanı sıra küçük çocukların zorla çalıştırıldığı çocuk işçiliğine karşı da mücadeleyi bırakmadılar (Kiddle, 2025).

Amerika Emek Şövalyeleri'nin önsözü ve ilkeler bildirgesi şu ifadeleri içermektedir: “Emek Şövalyeleri’ni, bir siyasi parti olarak değil, endüstriyel kitlelerin gücünü örgütlemek ve yönlendirmek amacıyla kurduk; Amaçlarımız tüm halkın yararına somut duygular ve önlemler barındırır. Oy hakkı kullanılırken, burada belirtilen amaçların çoğunun ancak yasama yoluyla elde edilebileceği ve herkesin, partiye bakılmaksızın, yalnızca bu önlemlere destek sözü verecek adayları aday gösterip oylarıyla desteklemesi gerektiği unutulmamalıdır. Hiç kimse oy kullanmaya zorlanamaz ve "en büyük kitleye en büyük faydayı" sağlamaya inanan herkesi bize katılmaya ve bize destek vermeye çağırarak, hedeflerimizi dünyaya ilan ediyoruz. Bireysel ve ulusal büyüklüğün gerçek ölçüsünü servet değil, bireysel ve ahlaki değerler haline getirmek, işçilerin yarattıkları servetin tam olarak tadını çıkarmasını, entelektüel, ahlaki ve toplumsal yeteneklerini geliştirebilecekleri yeterli boş zamanı, birlikteliğin tüm yararlarını, eğlencelerini ve zevklerini güvence altına almak; kısacası, onların ilerleyen medeniyetin kazanımlarına ve onurlarına ortak olmalarını sağlamaktır.” (The Knights of Labor of America, 1878).

On dokuzuncu yüzyılda bir işçi sendikası olan Emek Şövalyeleri, yerel meclis toplantılarında ayrıntılı ritüeller ve semboller kullanıyorlardı. Örneğin, yeni üyeler için yapılan kabul töreni büyük ölçüde dini imgelere ve söylemlere dayanır, toplumda

değerli olan her şeyin insan emeğinden kaynaklandığını vurgulardı. 1880'lerde yüz binlerce işçi, tüm çalışanların koşullarını iyileştirmeye kendilerini adanmayı kabul etmişler, Emek Şövalyeleri kabul töreninde vaftiz edilerek gerçekleştirme sözü verdikleri vaatleri içeren “Bir Şövalyenin Kutsal Yemini”ni okumuşlardır: “Başlangıçta Tanrı, insanın çalışmasını bir lanet olarak değil, bir lütuf olarak; bir ceza olarak değil, fiziksel, zihinsel ve ahlaki olarak gelişmenin bir aracı olarak emretti ve zengin artış ve ödülle buna onay mührünü vurdu. Emek sayesinde, geçimimiz ve rahatımız için toprağın güzel meyveleri bolluk içinde ortaya çıkar; emek sayesinde (tüketici olmayan) beden sağlığı ve zihin gücü artar, emek paha biçilmez bilgelik ve bilgi hazinelerini toplar. O, "Felsefe Taşı"dır, dokunduğu her şey servete dönüşür. "Emek asil ve kutsaldır." Çalışırken Tanrı'yı yüceltmek, onu alçalmaktan korumak, cehalet ve açgözlülüğün bedene, zihne ve servete yüklediği kötülüklerden arındırmak; emekçiyi bencillerin pençesinden kurtarmak, ırkımızın en asil ve en iyilerine layık bir iştir. Bu yüce amaç için, ortaklarınız arasından seçildiniz. Bu sorumluluğu kabul etmeye ve yeminli gerçek şövalyelerin desteğine güvenerek, sahip olduğunuz tüm yeteneklerle, bu ilkelerin insanlar arasında zaferi için çalışmaya istekli misiniz?” şeklinde oluyordu (Hahn, 1987).

1880'ler boyunca her yıl ortalama 500.000 göçmen Amerika Birleşik Devletleri'ne yerleşmiş, bu durum hem işgücü piyasasında hem de sendikal ilişkilerde yeni dinamikler yaratmıştır. Kitlesel göç, Emek Şövalyeleri'nin faaliyet gösterdiği dönemin toplumsal dokusunu da derinden etkilemiş, yerli işçiler arasında güçlü bir “yerlilik” bilinci ön plana çıkmıştır. Bu atmosferde Emek Şövalyeleri de dönemin birçok sendikası gibi Çinli göçmenlerin dışlanmasını desteklemiş ancak örgüt bu tutumunu tüm göçmenlere genelleştirmemiştir. Liderleri Terence V. Powderly'nin öncülüğünde, Güney ve Doğu Avrupa'dan gelen göçmen işçilere karşı zaman zaman önyargılı bir dil kullanılsa da bu gruplar sendikal

yapıya dahil edilmişlerdir. Şövalyeler özellikle işverenlerin grevleri bastırmak amacıyla başvurduğu “sözleşmeli işçilik” uygulamasına karşı çıkmış, yabancı işçilerin bu şekilde istismar edilmesini engellemek için politik girişimlerde bulunmuşlardır. Bu çabaların güçlü bir sonucu olarak örgüt temsilcilerinden Ralph Beaumont’un Washington’daki yoğun lobi faaliyetleriyle, Kongre 1884 yılında sözleşmeli işçiliği yasaklamıştır (Parfitt, 2022).

Bu gelişmeler, Emek Şövalyeleri’nin yalnızca bir sendika değil, aynı zamanda sosyal reformcu bir hareket olduğunu göstermektedir. Örgüt, işçilerin ekonomik haklarını savunmanın yanı sıra, ulusal düzeyde adalet, eşitlik ve toplumsal ahlakın yeniden tesis edilmesi gerektiğini savunarak dönemin işçi hareketine yön vermiştir. Bu güçlü ideolojik temel, kısa sürede örgütün ülke çapında büyümesini kolaylaştırmış ve onu Amerika işçi tarihinin en geniş katılımlı hareketlerinden biri haline getirmiştir. (Parfitt, 2022).

2. Örgütlenme, Yükseliş ve Toplumsal Etkiler Dönemi

Emek Şövalyeleri’nin liderlerinden Terence V. Powderly, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kararlı ve stratejik bir tutum benimsemiş; bu çabaları hareketin toplumsal ve siyasal alandaki görünürlüğünü önemli ölçüde artırmıştır. Powderly’nin liderliğinde Emek Şövalyelerinin sendikal mücadelesi ücret ve çalışma koşulları ile sınırlı kalmamış dönemin endüstri ilişkileri sisteminde kapsamlı reformlar hedefleyen bir toplumsal dönüşüm hareketi olarak adından bahsettirmiştir. Örgüt, işçilere adil ve eşit muamele koşullarını sağlayabilmek için çabalamış; sekiz saatlik işgünü talebini, insan onuruna yakışır çalışma standartlarının temel koşulu olarak benimsemiştir. Ayrıca, iş kazaları karşısında tazminat hakkının tanınması, çocuk işçiliğinin tamamen ortadan kaldırılması ve kadın emeğinin eşit ücret ilkesi çerçevesinde değerlendirilmesi gibi talepler, örgütün sosyal adalet vurgusunun yansıması olmuştur (Nahmias, 2021). Emek Şövalyeleri’nin bir diğer önceliği de

işçilerin geçim hakkının korunmasıydı. Bu bağlamda, dönemin yaygın uygulamalarından biri olan mahkûm emeği sistemine karşı çıkarak işgücü piyasasında düşük maliyetli hapisane işçiliğinin ücretleri düşürmesine engel olmaya çalışmıştır. Örgüt, toplumsal barışın ön koşulu olarak gördüğü adaletli gelir dağılımının sağlanabilmesi için kademeli gelir vergisi gibi mali reformları savunmuştur. Ayrıca, demiryolu ve telgraf hatları gibi altyapı hizmetlerinin özel sermayenin kontrolünden çıkarılarak devlet denetimine alınmasını savunan Örgüt, kamusal çıkarın piyasa çıkarlarına üstün kılınmasını amaçlamıştır (Voss, 1988:333).

19. yüzyılın son çeyreğinde Amerika Birleşik Devletleri, 1873–1878 yılları arasında yaşanmış olan “Uzun Buhran” ın ardından hızla sanayileşerek; kömür, çelik, demiryolları ve petrol gibi sektörlerde üretimin hızlı artışı ile ayağa kalkmıştır. Bu ekonomik dönüşüm ile ücretli emek piyasası genişleyerek işçi sınıfının çıkarlarını koruyacak örgütlü yapı ihtiyacı kaçınılmaz olmuştur. Bu dönemde ortaya çıkan sendikalar, üyelerinin ekonomik çıkarlarının yanı sıra sosyal refahını da korumayı amaçlamışlardır. Virginia City Madenciler Sendikası gibi örgütler, 1867–1920 yılları arasında hasta ve yaralı üyelerine yaptıkları yardımlarla bu anlayışın erken dönem örneklerini oluşturmuştur. Benzer şekilde birçok madenci sendikası hem tam zamanlı hekim istihdam etmiş hem de üyelerine düzenli sağlık hizmeti sunabilmek için yerel hastanelerle anlaşmalar yapmışlardır. Bu uygulamalar, işçilerin sendikalara bağlılığını arttırırken örgütlenme kültürünü de güçlendirmiştir. Bu bağlamda, Emek Şövalyeleri hareketi, karşılıklı yardımlaşma geleneğini ekonomik ve toplumsal taleplerle birleştirerek kısa sürede ülke çapında dönemin en dinamik örgütlenme modeline dönüşmüştür. 1886 yılına gelindiğinde, örgüt yaklaşık bir milyon üyeye ulaşmış ve yerel düzeyde “loca” adı verilen meclislerle yaygın bir örgütlenme ağı kurmuştur (Adereth, 2020; Voss, 1994).

Kuruluşunun ilk dönemlerinde gizlilik esasına dayalı bir örgütlenme modeli benimsemiş olan Emek Şövalyeleri, bir yandan üyelerini işveren baskısından koruyan bir savunma mekanizması olarak görülürken, diğer yandan bazı çevrelerce şeffaf olmadığı gerekçesiyle eleştirilmiştir. Üyeliğe kabul sürecinde yüksek ahlaki standartlar gözetilmiş; politikacılar, avukatlar ve doktorlar gibi örgüt gizliliğini zedeleme potansiyeli taşıyan meslek gruplarının katılımı sınırlandırılmıştır. Bu özellik, dönemin diğer işçi örgütlerinden ayrışmasını sağlayan bir karakter kazandırmıştır. Ayrıca, nitelikli ve nitelsiz işçiler arasında ayırım yapmaması, sanayileşmenin hız kazandığı bu dönemde örgüte kapsayıcı bir işçi hareketi kimliği kazandırmıştır (Barga, 2016). Emek Şövalyeleri'nin yalnızca ücret artışı değil; yapısal reformlar ve toplumsal adalet merkezli çabaları işçi hareketinin politikleşmesinde önemli bir dönüm noktası olmuş ve 20. yüzyılın başlarında şekillenmeye başlayan modern sendikal hareketlerin temelini hazırlamıştır (Beck, 2016:4).

Emek Şövalyeleri'nin Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan en geniş tabanlı işçi örgütü haline gelmesi elbette ki bir anda olmadı. 1869 yılında kurulan örgüt, 1870'li yıllarda yavaş bir büyüme göstermesine karşın, 1880'lerin ortalarında hızlı bir ivme yakalayarak yaklaşık bir milyon üyeye ulaşmıştır. Ülke genelinde 5.000'in üzerinde “Yerel Meclis” aracılığıyla örgütlenen Şövalyeler, yalnızca bir sendikal birlik değil, aynı zamanda ekonomik ve siyasal dönüşümü hedefleyen bir kitle hareketi olarak konumlanmış ve zaman içinde endüstriyel ilişkiler sisteminde kalıcı izler bırakmıştır. Örgütün “kooperatif toplumu” ideali, üretim araçlarının işçi kontrolüne geçmesini ve tekelci kapitalizmin yerini adil paylaşım esaslı bir ekonomik düzenin almasını öngörmüştür (Hattam, 1990:121).

1877 yılı, örgütün ve genel olarak Amerikan işçi sınıfının tarihinde kritik bir dönüm noktası olmuştur. “Büyük Demiryolu Grevi” olarak bilinen bu kitlesel direniş, işçilerin ağır ekonomik

koşullara ve tekrarlanan ücret kesintilerine karşı başlattığı ulusal ölçekteki ilk eylemdir. Grev kısa sürede 14 eyalete yayılmış, on binlerce işçinin katılımıyla adeta bir sınıf ayaklanmasına dönüşmüştür. Eylemler, işçilerin yaşadığı yapısal sömürünün kamusal alanda görünür hale gelmesini sağlamış ve sonraki yıllarda örgütlü emeğin meşruiyet zeminini güçlendirmiştir. Bu olay, devletin işçi hareketine yönelik tepkilerini baskıcı olacak şekilde kurumsallaştırmış; federal güçlerin müdahalesiyle grevler şiddetle bastırılmıştır (Lipold ve Isaac, 2009). Ancak bu baskılar, sendikal bilincin gelişimini durduramamış; aksine işçilerin örgütlenme ihtiyacını alevlendirmiştir (Friedman, 1991:7).

Grev sonrasında Emek Şövalyeleri, ekonomik hakların yanı sıra üretim ilişkilerinin dönüşümünü de hedefleyen daha sistematik politikalar geliştirmiştir. Örgüt, üretici kooperatiflerin kurulmasını teşvik etmiş; 1878–1886 yılları arasında 130’un üzerinde kooperatif girişimi desteklemiştir. Her ne kadar bu girişimlerin çoğu uzun ömürlü olmasa da kolektif üretim fikri örgütlü emek ideolojisinin merkezinde yer almaya devam etmiştir (Voss, 1988). Şövalyeler ücretli emeğin istikrarlı bir yapıya kavuşması için örgüt içinde de bürokratik bazı düzenlemeler gerçekleştirerek yerel meclisler aracılığıyla hem işyeri temsilini hem de üyeler arası dayanışmayı kurumsallaştırmıştır.

Powderly döneminde örgüt, yapısal reformların yanı sıra toplumsal kapsayıcılık yönünde de oldukça önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Örneğin kadın işçilerin ve siyah emekçilerin örgüte dahil edilmesi, dönemin diğer sendikalarından farklı olarak ırk ve cinsiyet temelli ayrımcılığa meydan okuyan bir adım olmuştur. Bu yaklaşım, örgüte ekonomik bir güç olmanın yanında sosyal reform yönünden de ayrıcalıklı bir duruş kazandırmıştır (Hild, 2019). Örgütün hızlı büyümesi, örgüt içinde hem yönetimsel karmaşayı hem de ideolojik bölünmeyi beraberinde getirmiştir. Radikal ve reformist eğilimlerin aynı yapı içinde yer alması çatışmayı

kaçınılmaz kılınmış ve zamanla örgütün bütünlüğünü zedelemeye başlayan bu durum dağılma sürecini hızlandırmıştır.

3. Gerilim ve Düşüş Dönemi

Emek Şövalyeleri, 1880'lerin ortalarına Amerika Birleşik Devletleri'nin en güçlü işçi örgütü konumuna geldiğinde bu olağanüstü büyümeyi yönetsel karmaşalar, ideolojik farklılıklar ve artan dış baskılar etki altına almaya başlamıştı. 1886 yılında yaşanan iki büyük olay; Güneybatı Demiryolu Grevi'nin başarısızlığı ve Chicago'daki Haymarket Meydanı olayları Şövalyeler için bir dönüm noktası olurken, örgütün hızlı yükselişi yerini ani bir düşüşe bıraktı.

Kötü planlama ve yetersiz örgütlenme nedeniyle başarısız olan Güneybatı Demiryolu grevi hem üyelerin hem de kamuoyunun örgüte olan güvenini zedelemiştir (Garlock, 2023). Grev, demiryolu patronu Jay Gould'un sahip olduğu Missouri Pacific ve Texas ve Pacific Railroad şirketlerinde düşük ücretler ve ağır çalışma koşullarına karşı 1886 yılının mart ayında başlamış, kısa sürede Teksas'tan Arkansas'a uzanan geniş bir coğrafyaya yayılmıştır. Şövalyeler, örgütsel disiplin eksikliği ve farklı yerel meclisler arasındaki eşgüdüm sorunları nedeniyle grevi etkili biçimde yönetememişlerdir. Gould, özel güvenlik güçleri ve eyalet milislerinin desteğiyle grevi bastırmış, yüzlerce işçiyi işten çıkarmış ve sendika üyelerini kara listeye alarak iş bulmalarını engellemiştir. Grevin ardından, Emek Şövalyeleri'nin işverenler nezdindeki pazarlık gücünün büyük ölçüde azaldığını ve kamuoyunda örgütün “anarşist eğilimlerle ilişkilendirilen bir tehdit” olarak algılanmaya başladığını görüyoruz. Bu gelişmeler, örgütün toplumsal desteğini önemli ölçüde erozyona uğratarak düşüş sürecine ivme katmıştır (Voss,1994).

Aynı yıl 4 Mayıs 1886'da Chicago'daki Haymarket Meydanı'nda sekiz saatlik işgünü talebiyle yapılan barışçıl bir

gösteri, kimliği belirsiz bir kişi tarafından atılan bombanın patlamasıyla bir anda şiddet olayına dönüştü. Patlama anında kalabalığın paniğe kapılmasıyla meydan bir anda kaosa sürüklendi. Durumu kontrol altına almaya çalışan polis kuvvetlerinin açtığı ateş meydana birkaç dakika içinde kargaşanın daha da artmasına sebep oldu. Patlama sonucu dört protestocu ve yedi polis memuru hayatını kaybederken onlarca kişi yaralandı. Olay sonrası çok sayıda işçi lideri hiçbir doğrudan kanıt olmaksızın tutuklanırken bu durum kamuoyunda işçi hareketinin radikal ve şiddet yanlısı olarak damgalanmasına yol açtı. Haymarket Olayı, doğrudan Emek Şövalyeleri tarafından düzenlenmemiş olsa da kamuoyu gözünde örgüt anarşist gruplarla özdeşleştirildi. Tüm bu yaşananlar örgütün meşruiyetini büyük ölçüde sarsarken üye sayısında dramatik bir düşüşe yol açmıştır (Corbett ve ark., 2014).

Örgütü doğrudan etkileyen bu çevresel olayları, örgüt içi bölünmeler de izledi. Emek Şövalyeleri'nin liderliği, ideolojik ve stratejik yönelimler konusunda derin bir ayrışma yaşamaya başladı. Terence V. Powderly'nin uzlaşmacı ve reformist liderlik anlayışı, hareketin daha radikal kanatları tarafından “pasif” ve “işveren yanlısı” olarak değerlendirildi. Buna karşılık, örgüt içindeki bazı gruplar, siyasi çıkarlar veya kişisel nüfuz arayışları doğrultusunda hareket ederek merkezi otoritenin zayıflamasına yol açmıştır. Bu durum, örgütsel tutarlılığı zedelemiş; karar alma mekanizmalarının etkinliğini azaltarak, Emek Şövalyeleri'nin hem iç dayanışmasına hem de dış meşruiyetine ciddi anlamda zarar vermiştir (Parfitt, 2019).

Aynı dönemde, Samuel Gompers liderliğinde kurulan Amerikan Emek Federasyonu (AFL), Emek Şövalyeleri'nin geniş ve ideolojik vizyonundan farklı olarak daha pragmatik bir sendikal çizgi benimsedi. “Saf ve basit sendikacılık” anlayışıyla hareket eden AFL, üretim araçlarının toplumsallaştırılması gibi radikal hedefler yerine, ücret artışı, sekiz saatlik işgünü ve iş güvenliği gibi doğrudan

ekonomik taleplere odaklandı. Bu yaklaşım, 1880'lerin sonlarında yaşanan ekonomik dalgalanmalar karşısında işçiler nezdinde daha güvenilir ve uygulanabilir bir alternatif olarak görüldü. 1886'da AFL çatısı altında örgütlenen zanaatkâr sendikaları, kısa sürede Emek Şövalyeleri'nin toplumsal tabanını zayıflatmaya başladı. İki örgüt arasındaki rekabet, işçi hareketi içinde belirgin bir kutuplaşma yaratarak Şövalyeler'in 1886'da 750.000 olan üye sayısının 1890'da yaklaşık 100.000'e, 1894'te ise 40.000'e kadar gerilemesiyle sonuçlanmıştır (Parfitt, 2019). AFL'nin merkezi, mesleğe dayalı örgütlenme modeli; dağınık, ideolojik ve sınıf temelli yapıya sahip Emek Şövalyeleri karşısında daha dayanıklı bir sendikal seçenek olmuş böylece 1890'ların sonuna gelindiğinde AFL, Amerikan işçi hareketinin baskın örgütü haline gelmiştir (Locke ve Wright, 2019). Bu dönüşüm, Amerikan sendikacılığının ideolojik temellerden uzaklaşarak ekonomik çıkar temelli bir yapıya evrilmesine zemin hazırlamış; böylece 20. yüzyılın başlarında kurumsallaşacak olan modern sendikal hareketlerin yönünü belirlemiştir.

Örgütün zayıflamasında ekonomik faktörler kadar ırk ve bölgesel ayrışmalar da etkili olmuştur. Emek Şövalyeleri, ilkeleri gereği her ne kadar siyah işçilerin üyeliğine açık olsa da, özellikle Güney eyaletlerinde bu eşitlik uygulamada tam anlamıyla karşılık bulamamıştır. Powderly tarafından siyah ve beyaz işçilerin çıkarlarının ortak olduğu sık sık vurgulanmasına rağmen birçok yerel mecliste ırksal ayrımcılığın varlığı gözden kaçmamıştır. 1887'de Louisiana'da yaşanan Thibodaux Katliamı, Emek Şövalyeleri'nin Güney'de yaşadığı en dramatik ve trajik olaylardan bir diğeridir. Şeker kamışı tarlalarında çalışan ağırlıklı olarak siyah işçiler, düşük ücretlere ve senet sistemiyle borç bağımlılığına karşı greve gittiklerinde, bölgedeki şeker üreticileri ve yerel otoritelerin desteğini alan silahlı milis güçleri tarafından şiddetle bastırıldılar. Çatışmalar sonucunda en az otuz grevci öldürüldü, çok sayıda kişi yaralandı ve yüzlercesi tutuklandı. Yaşanan bu olaylar Güney

eyaletlerinde beyaz işçilerin büyük bir kısmının örgütten ayrılması ile sonuçlanırken, siyah işçiler de bir süre kendi yerel meclislerinde faaliyet göstermeye devam ettiler. Ancak 1890'ların başına gelindiğinde, siyah Şövalyeler de artan şiddet, işten çıkarmalar ve yerel baskılar nedeniyle örgütsel varlıklarını sürdüremediler. Bu katliam, Güney eyaletlerinde ırklar arası işçi dayanışmasının ne denli kırılgan olduğunu ve Emek Şövalyeleri'nin toplumsal eşitlik ideallerinin yapısal ırkçılık karşısında pek de şansının olmadığını açık biçimde ortaya koymuştur (Kliebert, 2007). Bir diğer ifadeyle Şövalyeler'in kapsayıcı birlik hedefi hem ideolojik hem de sosyolojik olarak ulaşılamaz bir hal almıştır (Foner, 2019). Bu katliam, örgütün Güney'deki son kitlesel eylemi olarak, Emek Şövalyeleri'nin ulusal düzeyde gerileyişinin toplumsal bir simgesine dönüşmüştür. Farklı sınıf, ırk ve cinsiyet gruplarını aynı çatı altında birleştirme çabası, dönemin toplumsal yapısı içinde tam anlamıyla başarıya ulaşmamıştır ancak örgüt, işçi haklarının evrensel niteliğini erken dönemde dile getiren ilk yapılardan biri olarak tarihteki yerini almıştır.

Emek Şövalyeleri'nin çözülmesi, yalnızca bir örgütsel başarısızlık değil, aynı zamanda Amerikan işçi hareketinin kurumsal evrimi açısından önemli bir dönüm noktasıdır. Şövalyeler, üretim araçlarının kooperatif temelli paylaşımını savunarak, kapitalist rekabetin yerine toplumsal adaleti esas alan bir ekonomi anlayışı önermişlerdi. Her ne kadar bu vizyon dönemin koşullarında sürdürülebilir olmasa da örgütün fikirleri sonraki işçi hareketlerine ışık tutmuştur (Hild, 2019). Özellikle 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan Dünya Sanayi İşçileri (IWW) ve Endüstriyel Örgütler Kongresi (CIO) gibi örgütler, Şövalyeler'in kapsayıcılık ve dayanışma ilkelerini kendi mücadelelerinde yeniden yorumlamışlardır.

Emek Şövalyeleri'nin mirası, Amerikan işçi tarihine yalnızca bir başarısızlık öyküsü olarak değil, bir dönüştürücü deneyim olarak

geçmiştir. Sekiz saatlik işgünü, eşit ücret, iş güvenliği ve kooperatifçilik gibi talepler, bugün dahi sendikal hareketlerin temel ilkeleri arasında yer almaktadır. Emek Şövalyeleri'nin bu ilkeleri erken dönemde formüle etmiş olması, onları modern sendikacılığın entelektüel öncülerinden biri haline getirmiştir (Verastigue, 2023). Örgütün dağılmasıyla birlikte üyelerinin önemli bir kısmı AFL'ye katılmış, daha önce edinmiş oldukları deneyimler yeni sendikal yapılara temel olmuştur. Emek Şövalyeleri'nin gerileme süreci, işçi hareketinin olgunlaşmasının kaçınılmaz bir aşaması olarak değerlendirilmelidir.

4. Uluslararası Etkileri ve Yansımaları

Emek Şövalyeleri hareketi, yalnızca Amerika Birleşik Devletleri sınırları içinde değil, aynı zamanda küresel işçi hareketleri üzerinde de kalıcı bir etki bırakmıştır. 19. yüzyılın son çeyreğinde hızla sanayileşen Avrupa ve Avustralya gibi bölgelerdeki sendikal örgütlenmeler, Şövalyelerin kapsayıcı, endüstri temelli örgütlenme modelinden doğrudan etkilenmiştir. Örgütün “uluslararası emek dayanışması” vurgusu, dönemin işçi liderleri arasında düzenlenen fikir alışverişleri ve konferanslar aracılığıyla sınır ötesi bir emek bilincinin oluşmasına katkı sağlamıştır. Özellikle sınır aşan endüstrilerde, Amerikalı ve Kanadalı işçilerin ortak eylemlerini koordine etme çabaları, uluslararası sendikal dayanışmanın erken örnekleri arasında yer almıştır (Howell, 2005).

Emek Şövalyeleri, farklı ülkelerdeki işçilerin mücadelelerini desteklemek amacıyla grev fonlarına mali yardım sağlamış, yabancı işçi kampanyalarına yönelik dayanışma çağrıları yapmıştır. Bu bağlamda, örgüt işverenlerin ülkeler arasındaki iş yasası farklılıklarını emek aleyhine kullanmasını önlemek için uluslararası çalışma standartlarının gerekliliğini savunmuştur (Voss, 1994).

Örgütün faaliyetlerinden ve ideolojisinden en çok etkilenen ülkeler arasında İngiltere ve İrlanda'nın yer aldığı görülmüştür. Her

ne kadar bu ülkelerdeki yerel meclisler hiçbir zaman Amerika'daki kadar geniş bir tabana ulaşamasa da Emek Şövalyeleri modeli, 1880'lerin sonu ile 1890'ların başında İngiliz işçi hareketinin dönüşüm sürecinde oldukça önemli rol oynamıştır. Bu dönem, sendikaların yalnızca nitelikli işçileri değil, vasıfsız emekçileri de kapsayacak şekilde genişlediği bir aşamayı işaret etmekte aynı zamanda, liberal ve muhafazakâr partilerden bağımsız bir işçi sınıfı siyasetinin gelişmesi ile de öne çıkmaktadır. Bu gelişmeler, kısa sürede İngiliz İşçi Partisi'nin doğuşuna giden yolu açmıştır. Dolayısıyla Emek Şövalyeleri, İngiliz ve İrlanda işçi tarihinde yalnızca geçici bir dipnot değil, örgütlü emeğin siyasal kimliğe bürünmesinde sembolik bir köprü işlevi görmüştür (Parfitt, 2016).

5. Sonuç

Emek Şövalyeleri hareketi, 19. yüzyılın ikinci yarısında ABD'de ortaya çıkan en etkili emek örgütlenmelerinden biri olmuştur. Kurumsal yapısı, kapsayıcı ideolojisi ve toplumsal reform talepleri ile döneminin ötesinde bir vizyon sergilemiştir. Sendikal mücadelelerden farklı olarak, işçilerin sosyal, ekonomik ve siyasal yaşamda görünürlük kazanmasını hedefleyen bu hareket hem işçi sınıfının taleplerini hem de geniş toplum kesimlerinin beklentilerini yansıtmıştır. Ancak, örgütsel iç gerilimler, dış baskılar ve dönemin siyasi atmosferi, Emek Şövalyeleri'nin sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemiştir. Haymarket Olayı sonrasında yaşanan itibar kaybı ve iç çözülme, hareketin kısa sürede dağılmasına yol açmıştır. Buna karşın, Emek Şövalyeleri'nin bıraktığı miras hem ABD'deki emek hareketlerini hem de küresel sendikal tarih yazımını derinden etkilemiştir.

Şövalyeler, tarih sahnesinde varlıklarını devam ettirememiş olsalar da endüstriyel adalet idealini sendikal mücadelenin merkezine yerleştirerek, Amerikan emek hareketinin ahlaki ve kurumsal temelini şekillendirmişlerdir. Bu miras, sonraki yüzyılda

kurumsallaşan sendikal yapılar ve işçi hakları anlayışında derin izler bırakmıştır. Hatta Emek şövalyeleri, yalnızca Amerikan emek tarihinin değil, küresel işçi hareketinin de ideolojik temel taşlarından biri olarak anılmayı hak etmektedir.

Kaynakça

Adereth, M. (2020). The United States Has A Long History Of Mutual Aid Organizing. <https://jacobin.com/2020/06/mutual-aid-united-states-unions/>. (Erişim Tarihi: 07.09.2025).

Barga, M. (2016). The Noble And Holy Order Of The Knights Of Labor (1869-1949). <https://socialwelfare.library.vcu.edu/organizations/labor/knights-of-labor-2/>. (Erişim Tarihi: 01.09.2025).

Beck, Ethan D. (2016). The Rise And Fall Of The Knights Of Labor: A Gilded Age Tale, *The Idea of an Essay*, 3 (34), 1-5.

Corbett, P. S., Precht, J., Janssen, V., Lund, J. M., Pfannestiel, T., Vickery, P., ve Waskiewicz, S. (2014). “U.S. History”, Open Educational Resources Collection (No. 29) University of Houston–Downtown. <https://www.uhd.edu/documents/provost/us-history.pdf>. (Erişim Tarihi: 07.09.2025).

Foner, E. (2019). The Very Soul Of The Republic. Equality: An American Dilemma, 1866–1896, Book in Review, <https://www.thenation.com/article/archive/charles-postel-gilded-age-equality/>. (Erişim Tarihi: 07.09.2025).

Friedman, G. (1991). Worker Militancy And Its Consequences: Political Responses To Labor Unrest In The United States, 1877–1914, *International Labor and Working-Class History*, 40, 5–17.

Garlock, J. (2023). “Knights Of Labor History And Geography 1869-1899”, History Sites, Knights of Labor, Mapping American Social Movements Project, Organizations, Resources, University of Washington (UW), Working Class Activism Organizations, https://depts.washington.edu/moves/knights_labor_map.shtml. (Erişim Tarihi: 17.09.2025).

Gül, Özlem. (2023). Reconstructing The Perception Of Childhood İn Medieval Europe: A Multifaceted Exploration, *The Legends Journal of European History Studies*, 4, 1-13.

Hahn, S. (1987). Peter J. Rachleff, Black Labor in the South: Richmond, Virginia, 1865–1890, *Philadelphia: Temple University Press, International Labor and Working-Class History*, 31. doi:10.1017/S014754790000418X

Hattam, V. (1990). Economic Visions And Political Strategies: American Labor And The State, 1865–1896, *Studies In American Political Development*, 4, 82–129. doi:10.1017/S0898588X00000900

Hild, M. (2019). The Knights of Labor, Oxford Research Encyclopedia of American History, <https://oxfordre.com/americanhistory/view/10.1093/acrefore/9780199329175.001.0001/acrefore-9780199329175-e-474>. (Erişim Tarihi: 17.09.2025).

Howell, C. (2005). Trade Unions And The State: The Construction Of Industrial Relations Institutions In Britain, 1890-2000, Princeton: Princeton University Press.

Kiddle (2025). Knights of Labor Facts For Kids, https://kids.kiddle.co/Knights_of_Labor. (Erişim Tarihi: 17.09.2025).

Kliebert, S. (2007). The Thibodaux Massacre, 1887, <https://libcom.org/article/thibodaux-massacre-1887>. (Erişim Tarihi: 03.09.2025). (Erişim Tarihi: 03.10.2025).

Libcom (2014). The Knights of Labor, 1869-1885-Louis Adamic (make sense as a stand-alone text, from Louis Adamic's excellent book, *Dynamite: the story of class violence in America*.), <https://libcom.org/article/knights-labor-1869-1885-louis-adamic>, (Erişim Tarihi: 18.08.2025).

Lipold, P. F., ve Isaac, L. W. (2009). Striking Deaths: Lethal Contestation and The “Exceptional” Character of the American Labor Movement, 1870–1970, *International Review of Social History*, 54(2), 167–205. doi:10.1017/S0020859009000674.

Locke, J. L., ve Wright, B. (2019). The American Yawp: A Massively Collaborative Open U.S. History Textbook. 16. Capital and Labor, Stanford University Press, <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&vedb=nlbkbvedb=nlabkveAN=1929806>. (Erişim Tarihi: 03.09.2025).

Maroney, J. C. (2022). The Knights Of Labor: A Historical Overview In Texas. Handbook Of Texas Online, <https://www.tshaonline.org/handbook/entries/knights-of-labor>. (Erişim Tarihi: 03.10.2025).

Nahmias, G. (2021). Innovations In Collective Action In The Labor Movement: Organizing Workers Beyond The NIRA And The Business Union, *MIT Work Of The Future Working Paper*, 13.

Özkiraz, A., ve Talu, N. (2008). Sendikaların Doğuşu; Türkiye ve Batı Avrupa Ülkeleri Karşılaştırması, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 108-126.

Parfitt, S. (2016). Knights Across The Atlantic: The Knights of Labor in Britain and Ireland. Liverpool University Press, <https://doi.org/10.2307/j.ctt1ps32kg>. (Erişim Tarihi: 03.09.2025).

Parfitt, S. (2019). History: The Rise And Fall Of The Knights Of Labor, <https://freedomnews.org.uk/2019/12/15/history-the-rise-and-fall-of-the-knights-of-labor/>. (Erişim Tarihi: 03.09.2025).

Parfitt, S. (2022). In The Late 1800s, The Knights Of Labor Tried To Build a Working-Class Internationalism, <https://jacobin.com/2022/12/knights-of-labor-internationalism-history>. (Erişim Tarihi: 02.09.2025).

Parlak, Ş. ve Çelik, F. (2020). “1 Mayıs’ın Tarihi: 1886’da Haymarket’te Alevlenen Kuvvâ-ı Milliye”, <https://tr.anarchistlibraries.net/mirror/s/sp/samil-parlak-furkan-celik-1-mayis-in-tarihi-1886-da-haymarket-te-alevlenen-kuvv-i-millie.c143.pdf>. (Erişim Tarihi: 10.10.2025).

Şahin, H. (2015). İşçi Hareketine Tarihsel Bir Bakış: Düünden Bugüne Yaşanan Dönüşümlerin Yapısal Bir Analizi, *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(1), 161-184.

Taş, H. Y. (2012). Toplumsal Sınıfların Değişim Sürecinde, Sendikalar ve Sendikaların Geleceği, *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1), 61–80.

The Knight Of Labor of America (1878). Preamble And Declaration Of Principles Of The Knights Of Labor Of America, <https://iasmrmoore.weebly.com/uploads/1/3/3/5/13352475/laborunionfoundingdocs.pdf>. (Erişim Tarihi: 01.10.2025).

Verastigue, L. (2023). The Knights of Labor: A Secret Union’s History And Impact, <https://theproxyreport.com/2023/09/11/the-knights-of-labor-a-secret-unions-history-and-impact/>. (Erişim Tarihi: 01.10.2025).

Voss, K. (1988). Labor Organization And Class Alliance: Industries, Communities, And The Knights of Labor, *Theory and Society*, 17(3), 329–364.

Voss, K. (1989). Disposition Is Not Action: The Rise And Demise Of The Knights of Labor. UC Berkeley: Institute for Research on Labor and Employment, <https://escholarship.org/uc/item/16w8w6k3>. (Erişim Tarihi: 01.09.2025).

Voss, K. (1994). The Making Of American Exceptionalism: The Knights Of Labor And Class Formation In The Nineteenth Century, Ithaca: Cornell University Press.

BÖLÜM 16

İŞLETMELERDE SESSİZ İSTİFA

1. Abdullah OĞRAK¹

2. Selim UZUN²

Giriş

Sessiz istifa, bir çalışanın iş yerinde fiziksel olarak varlığını sürdürmesine rağmen, işine olan bağlılık ve motivasyonunu kaybettiği bir durumu ifade eder. Yakın zamanda popüler olan bu kavram, çalışanların işten ayrıldıklarını ifade eden bir istifa mektubu yazmaları değil; tersine, yavaş ve derinden işlerden el etek çekmesi (Morrison-Beedy, 2022), iş yapmaktan sessizce vazgeçmesi, işin kişisel yaşamın merkezinde olması gerektiği fikrinin reddedilmesi, fazladan çaba ve katkıya ihtiyaç duymadan, yaptıkları işi en alt seviyede yapmaya yönelmesi (Aydin ve Azizoglu, 2022), başka bir ifadeyle, iş için gerekenin en iyisini yapmaktan vazgeçmesi ve beklenenin ilerisinde çaba sarfetmemesi (Christian, 2022; Zenger ve Folkman, 2022) anlamlarına gelmektedir.

¹ Doçent Doktor, Bursa Teknik Üniversitesi, İşletme, Bursa Teknik Üniversitesi, İşletme, Orcid: 0000-0003-4331-8652

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Bursa Teknik Üniversitesi, İşletme, Orcid:0009-0001-4825-534X

Neredeyse tüm çalışma ortamları için maliyet artıran bir olgu olarak dikkat çeken sessiz istifa kavramı, çalışanların yeteri kadar verimli olmama, kendilerini kapatma ve üretime yeterince katkı vermeme durumlarını ifade etmektedir(Duran ve diğ, 2023). Sessiz istifanın çalışanlarda farklı şekilde ortaya çıkabildiği gözlenmektedir. Bazıları için sessizce yaklaşan bir sonu, bazıları için kariyerini olumsuz etkileyecek bir boş vermişlik halini, bazıları için ise pasif bir saldırganlık durumunu ifade etmektedir(Çimen ve Yılmaz, 2023). Yönetimsel faktörler ve liderlik tarzları ise kişilerin işten çekilme eğilimleri üzerinde ciddi etkiye sahiptir (Güngör ve Demirbaş, 2022).

Çalışanlar bunu yaparak bozulan iş-yaşam dengesini yeniden ayarladıklarına ve refahlarını koruduklarına inanmaktadırlar. Çalışan, iş tanımında yer alan görevleri yerine getirmeye devam eder ancak minimum çabayla çalışır, inisiyatif almaz, ekstra sorumluluklardan kaçınır ve genellikle gönüllü projelere katılmaz. Bu kavram, çalışanın işten resmi olarak ayrılmamasına rağmen, işine olan duygusal ve zihinsel bağlılığının sona erdiği bir tür “gizli iş bırakma” olarak da değerlendirilmektedir (Kahn, 1990).

Sessiz istifayla ilgili yapılan açıklamalarda, fazla çalışmanın, işleri mesai sonrasına kadar uzatmanın, insanların ailesine, çevresine yeteri kadar zaman ayırmasının önündeki en büyük engel olduğu belirtilmektedir (Lord, 2022)..Sessiz istifa, genellikle düşük iş tatmini, kötü liderlik, aşırı iş yükü, iş-yaşam dengesi sorunları veya kişisel nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, işleriyle olan duygusal bağlarını kaybetmekte ve sadece gerekli olan minimum performansı sergilemektedir. (Demerouti ve diğ, 2001).

Sessiz istifa davranışının ortaya çıkışı genelde üç aşamada gerçekleşmektedir. Bunalar; duygusal aşama, zihinsel aşama ve fizyolojik aşama olarak adlandırılmaktadır. İlk kırılma anı olan duygusal aşamada çalışanlar kendilerine iş yerinde yaptıkları işten

dolayı değeri verilmediğini düşündükleri aşamadır. Bu aşama çalışanın ilk kırılmayı yaşadığı andır. Zihinsel aşamada ise, çalışanlar aktif olarak işte olmakla birlikte zihinsel olarak iş yerinde bulunmamaktadırlar. Üçüncü ve son aşama ise çalışanlar, sessizliklerini sonlandırarak rahatsızlıklarını ve işe devam etme yönündeki isteksizliklerini açığa vurdukları aşamadır. Bu aşamadan sonra artık çalışanlar başka iş seçeneklerini değerlendirmeye başlarlar (Saygılı ve Avcı, 2023).

Çalışanlar, düşük dışsal motivasyon, tükenmişlik ve yöneticilerine veya kuruluşlarına karşı kin besledikleri için sessiz istifa davranışı sergilerler. Sessiz istifa iki ucu keskin bir kılıçtır: Çalışanların tükenmişlikten kaçınmasına yardımcı olurken, bu davranışta bulunmak profesyonel kariyerlerini tehlikeye atabilir (Serenko ve diğ., 2024).

1.Sessiz İstifanın Ortaya Çıkışı

“Sessiz istifa” kavramı ilk kez 2022 yılında bir TikTok videosunda kullanılmıştır. Bu terim, TikTok’ta “Zaid Khan” adlı bir kullanıcı tarafından iş ortamında minimum çabayla iş yapma, yani iş tanımının gerektirdiği kadar görev üstlenip ekstra çaba sarf etmemeyi ifade etmek için ortaya atılmıştır. Zaid Khan, bu videoda çalışanların işlerine olan bağlılıklarını kaybetmelerine rağmen resmi olarak işten ayrılmadıklarını, fakat fazla çaba göstermeyerek bir tür “sessiz istifa” gerçekleştirdiklerini anlatmıştır. Kavram, kısa sürede sosyal medyada yaygınlaşmış ve özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında iş-yaşam dengesine dair küresel bir tartışma başlatmıştır (Yıldız ve Özmenekşe, 2024). Bununla birlikte sessiz istifa davranışının; bir örgütsel sessizlik davranışı türü olduğu ve henüz literatürde kavramsallaştırma aşamasında bulunduğu da söylenmektedir (Avcı, 2023).

Her ne kadar terim yeni olsa da, kavramın temelleri, iş tatminsizliği, tükenmişlik ve işten duygusal kopma gibi olgulara

dayanmaktadır. Sessiz istifa, daha önceki literatürde “organizasyonel vatandaşlık davranışının azalması” veya “işe bağlılık kaybı” gibi kavramlarla ilişkili olarak tartışılmıştır; ancak, terimin kendisi modern çalışma koşullarına bir yanıt olarak dijital platformlarda popülerleşmiştir. Sessiz istifa, iş tatmini ve organizasyonel vatandaşlık davranışlarındaki azalmaya dayanan erken dönem çalışmalarda da dolaylı olarak incelenmiştir (Organ, 1997). Maslach ve Leiter (1997)’in çalışmaları, çalışanların işlerinden tükenmişlik nedeniyle duygusal olarak geri çekilme eğilimlerini incelemiştir. Bu çalışmalar, çalışanların fiziksel olarak işlerinde olmalarına rağmen duygusal olarak işlerinden koptukları sessiz istifa olgusunun erken göstergelerini sunmaktadır.

Kahn (1990)’ın “kişisel bağlılık ve kopma” üzerine yaptığı çalışma, çalışanların işlerinden duygusal olarak kopma süreçlerine odaklanmıştır. Kahn(1990), çalışanların psikolojik olarak işten çekilmelerini iş tatminsizliği ve işyeri dinamikleri ile ilişkilendirmiştir.

Hackman ve Oldham (1976)’ın iş tatmini ve motivasyon üzerine yaptıkları çalışma, çalışanların işlerinden tatmin olamadıklarında iş bağlılıklarının nasıl azaldığını göstermiştir. Bu çalışmalar, sessiz istifaya giden süreçlerin temelini oluşturur.

2.Sessiz İstifa,İstifa Mıdır?

Çalışma koşullarına karşı bir tepki olarak ortaya çıkan sessiz istifa kavramının sessiz olarak adlandırılması aynı ortamdaki birçok çalışanın birbirinden habersiz olarak benzer tavırlar sergilemesinden dolayıdır (Gürer ve diğ, 2024). Bu kavram, genellikle düşük iş tatmini, liderlik eksiklikleri ya da iş-yaşam dengesinin bozulması gibi nedenlerle ilişkilendirilir. Sessiz istifa, çalışanın duygusal olarak işten kopmasını ifade eder; ancak resmi olarak işten ayrılma sürecini kapsamaz. Dolayısıyla, resmi bir istifa

süreci olmasa da iş performansını ve örgüt bağlılığını olumsuz etkileyen bir durumdur (Demerouti ve diğ, 2001).

Sessiz istifa, aslında geleneksel anlamda bir istifa değildir. Çalışanlar işlerini resmen bırakmazlar; fiziksel olarak iş yerinde bulunmaya devam ederler, ancak işlerine olan bağlılıkları ve motivasyonları önemli ölçüde azalır. Sessiz istifa, çalışanların minimum çaba ile işlerini yerine getirmeleri ve sadece görev tanımlarında belirtilen işleri yapmaları anlamına gelir. Bu durumda çalışanlar, işlerinin gereklerini yerine getirirler ancak gönüllü olarak daha fazlasını yapmaya ya da organizasyonun başarısına katkı sağlama konusunda motivasyon göstermezler (Gürer ve diğ, 2024).

Gerçek istifa ise, çalışanın işinden resmi olarak ayrılmasıdır. Gerçek istifa, iş tatminsizliği, daha iyi bir fırsatın ortaya çıkması, kişisel nedenler veya iş yerindeki olumsuz koşullar gibi birçok faktörden kaynaklanabilir. Gerçek istifa eylemi, işten ayrılma niyeti ve ardından gelen gerçek davranış olarak ele alınır (Tett ve Meyer, 1993). Gerçek istifa da işveren, istifa eden çalışanın yerine yeni birini bulmak zorunda kalır. Bu durum örgütte belirli bir iş yükü ve maliyet yaratır (Morrell ve diğ, 2004).

Sessiz istifa ile gerçek istifa (resmi istifa) arasında önemli farklar bulunmaktadır. Bu iki kavram hem çalışma biçimi hem de sonuçları bakımından ayrışır. Resmi istifa, çalışanın iş sözleşmesini feshederek çalıştığı yerden fiziksel olarak ayrılması anlamına gelir. Bu durumda çalışan, belirli bir süreç izleyerek işverene istifasını sunar ve işten ayrılır. Resmi istifa, genellikle başka bir işe geçiş, iş tatminsizliği, kariyer değişikliği ya da kişisel sebeplerle gerçekleşir. Çalışan işini tamamen bırakır ve artık kurumla hiçbir bağlantısı kalmaz (Tett ve Meyer, 1993).

Sessiz istifa, çalışanın fiziksel olarak iş yerinde bulunmasına rağmen işine olan bağlılığını ve motivasyonunu yitirdiği bir durumdur. Çalışan, minimum çabayla görevlerini yerine getirir ve

sadece iş tanımında yer alan sorumluluklarla ilgilenir. Gönüllü olarak ek görevler almaz ya da daha fazlasını yapma çabası göstermez. Sessiz istifada çalışan işte kalır, ancak zihinsel ve duygusal olarak işine tamamen bağlı değildir (Öztürk ve diğ, 2023).

3.Sessiz istifanın Nedenleri

Çalışanların sessiz istifa davranışına yönelmesinin arkasında iş yükünün artması, iş-yaşam dengesinin bozulması (Esteveny, 2022), düşük ücretler, kariyer gelişim fırsatlarının yetersizliği ve liderlik eksiklikleri gibi sebepler yer alır (Bakker ve Demerouti, 2007).

Aydın ve Azizoğlu (2022), çalışmalarında, uzaktan çalışma sürecinin getirdiği çalışma düzeni nedeniyle yetkin olma ihtiyaçları karşılanmayan, akrabalarına yeterince vakit ayıramayan ve kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçları karşılanmayan çalışanların, sessiz istifayla işi bırakma eğiliminde olabileceğini ifade ederler. Sessiz istifaya neden olan başlıca durumlar; düşük iş tatmini, örgütsel destek eksikliği, yetersiz liderlik, iş yaşam dengesi sorunları, kariyer gelişimi fırsatlarının eksikliği, aşırı iş yükü ve tükenmişlik olarak sıralanmaktadır.

3.1.Düşük İş Tatmini

Çalışanların sessiz istifaya yönelmesinin en yaygın nedenlerinden biri düşük iş tatminidir. İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten memnuniyet ve motivasyon hissetmesiyle ilişkilidir. İş yerinde adil ücret, iyi çalışma koşulları, kariyer gelişimi fırsatları gibi faktörler tatmini artırırken, bunların eksikliği çalışanların duygusal olarak işten kopmasına neden olabilir (Locke, 1976). Düşük iş tatmini yaşayan çalışanlar, genellikle motivasyonlarını kaybeder ve işlerini yalnızca asgari düzeyde yerine getirirler.

Düşük iş tatmini, çalışanın işine olan bağlılığını ve motivasyonunu zayıflatmakta, bu durum da sessiz istifaya neden

olabilmektedir. Özellikle, çalışanlar iş tatminsizliği yaşadıklarında, işlerinden duydukları motivasyon azalır ve iş yerinde performans göstermeye yönelik isteklerinde düşüş yaşanır (Harter ve diğ, 2002). Çalışma koşullarının kalitesi, iş tatminini etkileyen bir diğer önemli faktördür (Hackman ve Oldham, 1976). Zorlu ve stresli çalışma koşulları, ağır iş yükü ve yönetici desteğinin eksikliği, çalışanların iş tatminini ciddi ölçüde azaltabilir. Literatürde, bu koşullar altında çalışan bireylerin kendilerini değersiz hissetmeye başladıkları ve işlerinden kopma eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Karasek, 1979). İş-yaşam dengesi, çalışanların hem özel hem de iş hayatlarında dengeli bir şekilde var olabilmelerini ifade eder (Greenhaus ve Beutell, 1985). Çalışanlar, iş yerlerindeki aşırı taleplerin özel hayatlarını olumsuz etkilediğini hissettiklerinde, iş tatminleri düşer ve bu durum işlerinden sessiz bir şekilde ayrılmalarına sebep olabilir. Bu bağlamda, düşük iş tatmininin temel nedenlerinden biri, iş ve özel hayat arasındaki dengenin bozulması olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işlerinde anlam bulamamaları, iş tatminsizliğinin önemli bir nedeni olarak gösterilmektedir (Rosso ve diğ, 2010). Literatürde, çalışanların işlerinden anlam bulamamaları, onların içsel motivasyonlarını olumsuz etkileyerek, işlerinden duygusal olarak kopmalarına neden olduğu belirtilmektedir (Wrzesniewski ve diğ, 1997). Bu bağlamda, düşük iş tatmini, işin birey için bir anlam ifade etmemesiyle doğrudan ilişkilendirilebilir.

3.2.Örgütsel Destek Eksikliği

Örgütsel destek, iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri olarak literatürde sıklıkla tartışılmaktadır(Eisenberger ve diğ, 1986). Çalışanların örgütsel destek eksikliği hissetmeleri, onların işlerine olan bağlılıklarını azaltarak iş tatminlerini olumsuz etkiler. Düşük iş tatmini, çalışanın aktif bir şekilde iş aramaya başlamasa bile, mevcut iş yerinden duygusal olarak kopmasına neden olabilir (Kahn, 1990).

Bu durum, zamanla sessiz istifa dediğimiz olguya neden olabilmektedir.

3.3.Yetersiz Liderlik

Liderlik, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını doğrudan etkileyen bir faktördür. Yetersiz veya olumsuz liderlik, çalışanların işlerine olan ilgisini azaltabilmektedir. Özellikle vizyoner olmayan, destekleyici olmayan veya otoriter liderler, çalışanların kendilerini değerli hissetmemesine yol açabilir. Bu durum, çalışanların iş yerindeki rollerine yönelik olumsuz duygular beslemesine ve performanslarının düşmesine neden olmaktadır (Bass ve Stogdill, 1990). Liderlik, çalışanların iş performansını, motivasyonunu ve bağlılığını doğrudan etkileyen kritik bir faktördür (Northouse, 2021). Yetersiz liderlik, çalışanlar üzerinde olumsuz bir psikolojik etki yaratabilir ve bu, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını kaybetmelerine neden olabilir. Literatürde yetersiz liderlik, genellikle çalışanların kendilerini değersiz hissetmesine ve iş tatminlerinin düşmesine yol açan önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır (Bass ve Riggio, 2005). Çalışanlar, yöneticilerinden destek ve yönlendirme bekler. Ancak, destekleyici olmayan veya otoriter liderlik tarzları, çalışanların iş yerinde yeterince destek almadıklarını hissetmelerine yol açmaktadır (Yukl, 2013). Bu tarz liderlik altında çalışanlar, zamanla motivasyonlarını kaybedebilir ve bu da onları sessiz bir şekilde işten kopma sürecine itebilir. Bu durumda çalışanlar, işlerinden resmi bir istifa gerçekleştirmeksizin duygusal olarak geri çekilirler(Kahn, 1990). Yetersiz liderliğin bir başka göstergesi, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmemeleridir. Literatür, liderlerin çalışanları karar süreçlerine dahil etmemelerinin çalışanlarda aidiyet hissini azaltabileceğini ve bu durumun işten uzaklaşmalarına neden olabileceğini belirtmektedir (Arnold, 2005). Çalışanlar, kendi fikirlerinin dikkate alınmadığını düşündüklerinde, sessiz istifa diyebileceğimiz pasif tepkiler geliştirebilirler (Luthans, 2002). Etkin

liderler, çalışanlarına düzenli olarak geri bildirim vererek onların gelişimine katkıda bulunurlar. Ancak, yetersiz liderlik gösteren yöneticiler, genellikle geri bildirim konusunda eksik kalırlar. Bu durum, çalışanların iş performanslarının tanınmadığı ve değer görmedikleri hissine kapılmalarına yol açar (Hackman ve Oldham, 1976). Literatürde, geri bildirim eksikliğinin çalışanlarda düşük iş tatminine ve buna bağlı olarak işten duygusal bir kopuşa neden olduğu vurgulanmaktadır (Spreitzer, 1995). Yetersiz liderlerin genellikle düşük duygusal zekaya sahip oldukları belirtilmektedir. Duygusal zekası düşük liderler, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlama ve onlarla empati kurma konusunda zorluk yaşarlar (Goleman, 2020). Bu liderler, çalışanların iş yerinde yaşadıkları duygusal zorlukları göz ardı eder ve bu durum, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını kaybetmelerine ve onların işlerinden uzaklaşmalarına neden olabilmektedir (Salovey ve Mayer, 1990).

3.4. İş-Yaşam Dengesi Sorunları

İş-yaşam dengesi, çalışanların iş hayatı ile kişisel hayatları arasında dengeli bir şekilde var olabilmeleri olarak tanımlanmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Modern iş dünyasında, çalışanlar hem iş yerindeki hem de kişisel yaşamlarındaki sorumluluklarını dengelemekte zorlanabilmektedir. İş yükünün fazla olması veya esneklik eksikliği, çalışanların tükenmişlik yaşamalarına yol açabilmektedir (Demerouti ve diğ, 2001). Bu durumda, çalışanlar işlerine olan bağlılıklarını kaybedebilir ve sadece zorunlu görevleri yerine getirerek, iş dışında daha fazla zaman ve enerji harcamayı tercih edebilirler. Literatürde, iş-yaşam dengesini kuramayan çalışanların iş tatmininin düştüğü ve bu durumun sessiz istifayı tetikleyebileceği belirtilmektedir. Özellikle, iş yükü fazla olan çalışanların kişisel zamanlarına yeterince zaman ayıramamaları, duygusal tükenmişliğe ve dolayısıyla işten duygusal olarak uzaklaşmalarına neden olabilmektedir (Grzywacz ve Carlson, 2007). Araştırmalar, dengesiz

çalışma koşullarının çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlığını olumsuz etkilediğini göstermektedir (Kossek ve diğ, 2011). İş-yaşam dengesi sağlanamadığında, çalışanlar stres ve tükenmişlik gibi sorunlarla karşı karşıya kalmakta, bu olumsuz etkiler, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve performanslarını doğrudan etkileyerek, onları sessiz bir şekilde işlerinden kopmaya itebilmektedir (Sonnentag ve Fritz, 2015). İş talepleri ve kişisel yaşam arasındaki dengesizlik, çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir. Araştırmalara göre, iş yerindeki aşırı taleplerin özel hayatı etkilemesi, çalışanlarda hem fiziksel hem de duygusal yorgunluğa neden olmaktadır (Voydanoff, 2004). Bu durum, çalışanların işlerinden uzaklaşmasına ve resmi bir istifa gerçekleştirmeksizin sessizce işlerini bırakmalarına sebep olmaktadır (Allen ve diğ, 2000). Literatürde, esnek çalışma saatlerinin ve iş-yaşam dengesine yönelik yapılan düzenlemelerin çalışan bağlılığı üzerindeki olumlu etkileri vurgulanmaktadır (Hill ve diğ, 2001). İş-yaşam dengesi sağlandığında, çalışanlar işlerinden daha fazla tatmin olur ve işlerine olan bağlılıkları artar. Buna karşın, bu dengenin kurulamadığı iş yerlerinde çalışanlar kendilerini değersiz hissederek işlerinden uzaklaşabilirler (Clark, 2000). Duygusal tükenmişlik, çalışanların iş-yaşam dengesi eksikliğinden dolayı yaşadıkları yaygın bir sonuçtur (Allen ve diğ, 2000; Maslach ve Leiter, 2016). Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar, işlerine karşı motivasyonlarını kaybeder ve işlerinden resmi bir şekilde ayrılmadan sessiz bir şekilde uzaklaşırlar. Bu durum, çalışanların fiziksel olarak iş yerinde olmalarına rağmen, performanslarının ve katkılarının minimum düzeye düşmesiyle sonuçlanır (Bakker ve diğ, 2004). Aşırı iş yükü, çalışanların iş-yaşam dengesini kurmalarını da zorlaştırmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985). İş-yaşam dengesini kuramayan çalışanlar, özel hayatlarına zaman ayıramadıkları için işlerinden duydukları tatmini kaybedebilirler. Bu dengesizlik, çalışanların duygusal olarak işlerinden uzaklaşmalarına ve motivasyonlarının azalmasına neden olmaktadır (Voydanoff, 2005).

3.5.Kariyer Gelişimi Fırsatlarının Eksikliği

Çalışanlar, iş yerlerinde kişisel ve profesyonel gelişim fırsatları bulamadıklarında, uzun vadede işlerine olan ilgilerini yitirebilirler. Terfi imkanlarının sınırlı olması, çalışanların kendilerini sıkışmış hissetmelerine neden olabilir. Bireyler kariyer gelişimi fırsatlarının eksikliği durumunda, meslek hayatlarında amaçsızlık hissedebilir, bu da motivasyon kaybına ve iş doyumsuzluğuna yol açabilir (Sağar ve Ateş, 2023). Bu durumda çalışanlar, iş yerinde yeni hedefler belirlemeden sadece minimum performansla işlerini sürdürmeye yönelebilirler. Kariyer gelişimi fırsatlarının eksikliği, çalışanların iş yerlerine olan bağlılığını önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Literatürde, çalışanların kariyerlerinde ilerleyemediklerini veya yeterli destek görmediklerini hissetmeleri, motivasyon kaybına ve işlerine olan bağlılıklarının azalmasına neden olabilir (Greenhaus ve diğ., 2018). Bu eksiklik, çalışanların işlerinden ayrılmadan önce duygusal olarak kopmalarına yol açabilir (Ng ve Feldman, 2014). Kariyer gelişimi, bireylerin iş yerinde öğrenme, büyüme ve ilerleme fırsatları elde etmeleri anlamına gelir (Noe, 1996). Literatür, çalışanların kariyer gelişimi konusunda destek almadıklarında, kendilerini değersiz ve takdir edilmeyen bireyler olarak hissedebildiklerini göstermektedir. Bu tür durumlar, çalışanların işlerinden duygusal olarak kopmasına ve performanslarını minimum seviyeye çekmelerine yol açabilir (Hall, 2002). Kariyer gelişimi olanaklarının eksikliği, çalışanların uzun vadede kendilerini geliştirememelerine ve işlerinde ilerleyememelerine neden olabilir. Literatürde, yetersiz eğitim ve gelişim olanaklarının çalışanların iş tatminini olumsuz etkilediği ve bu durumun sessiz bir kopuş sürecine yol açtığı belirtilmektedir (McCauley ve Hezlett, 2002). Çalışanlar, bu tür ortamlarda kendilerini değersiz hissederek ve motivasyonları azalır (Maurer ve Tarulli, 1994). İş yerlerinde kariyer planlama eksikliği, çalışanların

geleceğe yönelik beklentilerini olumsuz etkileyebilir. Kariyer planlaması yapılmayan çalışanların iş yerlerine olan bağlılıkları zayıflar ve bu çalışanlar işlerinden sessizce uzaklaşma eğilimi gösterirler (Gutteridge, 1986). Çalışanlar, kariyer gelişimi fırsatlarının yetersiz olduğu bir iş yerinde çalıştıklarında, bu durum kendilerine yönelik güvenlerini ve işlerine olan bağlılıklarını zedeleyebilir (London, 1983). Özellikle, bireyler işlerinde ilerleyemediklerinde ve kendilerini sürekli tekrar eden görevler içerisinde bulduklarında, bu durumu psikolojik olarak yıpratıcı bulurlar (Sturges ve diğ, 2002). Bu tür bir tatminsizlik, çalışanların işlerinden uzaklaşmalarına ve performanslarını düşürmelerine neden olabilir.

3.6.Aşırı İş Yüğü ve Tükenmişlik

Aşırı iş yüğü, çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak yıpranmasına yol açabilir ve tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlar, enerjilerini kaybeder ve işlerine karşı olumsuz bir tutum geliştirebilirler (Maslach ve Leiter, 2000). Ayrıca aşırı iş yüğü çalışanların kaynaklarını tüketerek tükenmişliğe yol açabilmekte (Demerouti ve diğ, 2001), anksiyete, depresyon ve hatta kardiyovasküler hastalıklar gibi fiziksel sağlık sorunlarına neden olabilmektedir (Melamed ve diğ, 2006). Diğer yandan iş kaynaklarının arttırılması, yani daha fazla destek, geribildirim ve özerklik sağlanması, aşırı iş yükünün etkilerinin hafifletilmesinde rol oynamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). Tüm bu durumlar, çalışanların performanslarının düşmesine ve sessiz istifaya yönelmelerine neden olabilir. Aşırı iş yüğü, çalışanların fiziksel ve zihinsel kapasitesini zorlayan bir durumdur ve uzun süre devam ettiğinde tükenmişlik sendromuna yol açabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Literatürde tükenmişlik, iş yerinde kronik stresin bir sonucu olarak tanımlanmakta ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde üç boyutu içermektedir (Maslach ve diğ, 2001). Aşırı iş yüğü, bu üç boyutu tetikleyerek

Çalışanların sessiz bir şekilde işlerinden uzaklaşmalarına neden olabilmektedir (Leiter ve Maslach, 2011). Aşırı iş yükü, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz etkileyebilir (Schaufeli ve diğ, 2009). Çalışanlar, görevlerin yoğunluğunun artmasıyla birlikte, işlerine olan bağlılıklarını kaybedebilir ve kendilerini işten soyutlamaya başlayabilir. Bu tür bir iş yükü, çalışanların işten resmi bir istifa gerçekleştirmeksizin performanslarını ve katkılarını minimum düzeye çekmelerine yol açabilir (Bakker ve Demerouti, 2007). Tükenmişlik sendromunun en belirgin bileşenlerinden biri olan duygusal tükenme, çalışanların işlerine olan ilgilerini kaybetmelerine neden olabilir (Cordes ve Dougherty, 1993). Duygusal tükenme yaşayan çalışanlar, işlerine olan ilgilerini kaybetmekte ve iş yerinde daha az katılımcı bir tutum sergilemektedirler. Bu durum, çalışanların duygusal olarak işlerinden kopmalarına neden olabilmektedir (Wright ve Cropanzano, 1998).

Sonuç

Sessiz istifa süreci sadece çalışanları değil kurum ve kuruluşları da olumsuz yönde etkilemektedir. Sessiz istifa süreci sadece çalışanları değil kurum ve kuruluşları da olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca bazı çalışanlar, sessiz istifanın olumlu yönlerini kullanarak daha başarılı olacakları girişimlerde de bulunmuşlardır. Sessiz istifa, olumsuz bir yapıya sahipmiş gibi görünse de bireysel özelliklere bağlı olarak bireylerde zaman zaman olumlu şekilde sirayet etmektedir. Sessiz istifa sürecine giren çalışanların, yöneticileri tarafından kolayca fark edilebilir olduğu düşünülmektedir. Çalışanların bu süreçten uzaklaşması için gerekli kurumsal özveri ve çabanın gösterilmesi durumunda, kuruluş ve çalışanlar süreci çok etkilenmeden atlatabilmektedir.

Ülkemizde kavram ile ilgili akademik çalışmalar daha çok yeni olmakla birlikte sessiz istifa üzerine yapılan çalışmalar son yıllarda

artış göstermektedir. Dolayısıyla bizim çalışmamız sessiz istifayı etkileyen bir liderlik türü üzerinde durmaktadır. Farklı liderlik türleri için de çalışma genişletilebilecektir. Bu alanda yapılmış çalışmaların az olması da çalışmamız için bir sınırlılık olarak ifade edilebilir. Ancak literatürde Sessiz İstifa kavramı kavramsal olarak yeni bir kavram olmakla birlikte bu kavramı çağrıştıran birçok kavram literatürde daha önceden kullanılmıştır. Diğer yandan sessiz istifa olgusunu etkileyebilecek birden çok neden gösterilebilmektedir. Yine kamu kurumlarında sessiz istifayı etkileyebilecek bir çok etken üzerinde araştırma yapmak mümkündür.

Örgütler için çalışan bağlılığı ve çalışanların elde tutulması temel hususlardır. İstifa kavramı çalışanların kendi iradeleri ile işten ayrılmalarıdır. Sessiz istifa ise çalışanların örgüte ve yöneticilere karşı memnuniyetsizliklerini belirtmek için bugün sessiz istifa olarak tanımlanan pasif bir yaklaşımda bulunmayı tercih edebilmektedir. Özellikle işgörenlerin mevcut işlerinde, minimum çaba ve performans ile kendilerini yormadan iş verenlere karşı vermiş oldukları bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Pandemi döneminde çalışma hayatında mekan ve zaman sınırlamasının ortadan kalkması, esnek mesai saatleri ,uzaktan çalışma, birçok hayati faaliyetlerin dijitalleşmesi, iş hayatına yeni adım atan Z kuşağının tükenmişliğini beraberinde getirmiştir. İşletmelerin küresel risklere karşı çözüm önerileri sonucu daha yalın örgütler oluşturma çabaları, daha az çalışan ile faaliyeti sürdürmeye çalışmak, mevcut çalışanın iş yükünü arttırmaktadır. Haliyle uzun mesai saatleri, çalışanların aile ve sosyal yaşamlarına yeterince zaman ayıramamaları ve aldıkları ücretinde ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmesi sonucu işgörenler sessiz istifaya yönelmiştir.

Kaynaklar

Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., ve Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>

Avcı, N. (2023). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik, İşte Sözde Var Olma ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39), Article 39. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1217165>.

Aydin, E., ve Azizoglu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting—a selfdetermination perspective. *International Congress on Critical Debates in Social Sciences*, 285-295.

Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., Demerouti, E., ve Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>

Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2005). *Transformational Leadership* (2. bs). *Psychology Press*. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>

Christian, A. (2022). Why ‘quiet quitting’ is nothing new. Retrieved August, 20.

Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210153>

Çimen, A. İ., ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.47542/sauied.1256798>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Duran, C., Deniz, A., Boz, D., ve Karayaman, S. (2023). Sessiz İstifa Ölçeği Quiet Quitting Scale (ss. 1-42).

Esteveny, L. (2022). Quiet quitting. *Cern Bulletin*, 35-36.

Goleman, D. (2020). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bloomsbury Publishing.

Greenhaus, J. H., ve Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., ve Godshalk, V. M. (2018). *Career Management for Life* (5. bs). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315205991>

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.

Grzywacz, J. G., ve Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing Work—Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>

Gutteridge, T. G. (1986). Organizational Career Development Systems: The State of The Practice. Career Development in Organizations/Jossey-bass.

Gürer, A., Solmaztürk, A. B., ve Gökçe, F. (2024). Sessiz İstifa: Literatür İncelemesi. Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi, 13, Article 13. <https://doi.org/10.48131/jscs.1383187>

Hackman, J. R., ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hall, D. T. (2002). Careers In and Out of Organizations. SAGE.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., ve Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign on Jstor. <https://www.jstor.org/stable/2392498>

Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., ve Hammer, L. B. (2011). Workplace Social Support and Work–Family Conflict: A Meta-Analysis Clarifying the Influence of General and Work–Family-Specific Supervisor and Organizational Support. Personnel Psychology, 64(2), 289-313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>

Leiter, M. P., ve Maslach, C. (2011). Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work. John Wiley & Sons.

Locke, E. (1976). The nature and cause of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1573668924822903424>

London, M. (1983). Toward a Theory of Career Motivation. Academy of Management Review, 8(4), 620-630. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284664>

Lord, J. D. (2022). Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action. The Conversation. <https://salford-repository.worktribe.com/output/1562610>

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

Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. World Psychiatry, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>

Maurer, T. J., ve Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. Journal of Applied Psychology, 79(1), 3-14. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.1.3>

McCauley, C. D., ve Hezlett, S. A. (2002). Individual development in the workplace. İçinde Handbook of industrial, work and organizational psychology, Volume 1: Personnel psychology (ss. 313-335). Sage Publications Ltd.

Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., ve Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 132(3), 327-353. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.327>

Morrell, K. M., Loan-Clarke, J., ve Wilkinson, A. J. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, 33(2), 161-173. <https://doi.org/10.1108/00483480410518022>

Morrison-Beedy, D. (2022). Are We Addressing “Quiet Quitting” in Faculty, Staff, and Students in Academic Settings? *Building Healthy Academic Communities Journal*, 6(2), 7-8.

Ng, T. W. H., ve Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>

Noe, R. A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 119-133. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199603\)17:2<119::AID-JOB736>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199603)17:2<119::AID-JOB736>3.0.CO;2-O)

Organ, D. W. (1997). *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. İçinde Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*. Psychology Press.

Öztürk, E., Arıkan, Ö. U., ve Ocak, M. (2023). Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), Article 18. <https://doi.org/10.54709/jobesam.1299018>

Rosso, B. D., Dekas, K. H., ve Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

Sağar, M. E., ve Ateş, B. (2023, Ocak 1). Effectiveness Of Solution-Focused Approach On Emotion Regulation Skills. | Ebscohost.<https://openurl.ebsco.com/contentitem/gcd:169796503?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:gcd:169796503>

Salovey, P., ve Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

Saygılı, Z., ve Avcı, N. (2023). Çalışanların Görev Odaklı ve İnsan Odaklı Liderlik Tarzı Algılarının Adanmışlıktan Sessiz İstifaya Geçiş Farklılaşması Üzerine Bir İnceleme. Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 3(1), Article 1.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., ve Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. Career Development International, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>

Serenko, A., Abubakar, A. M., ve Bontis, N. (2024). Understanding the drivers of organizational business performance from the human capital perspective. Knowledge and Process Management, 31(1), 48-59. <https://doi.org/10.1002/kpm.1763>

Sonnentag, S., ve Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. Journal of Organizational Behavior, 36(S1), S72-S103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Academy of Management Journal, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.5465/256865>

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., ve Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten

years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-748.
<https://doi.org/10.1002/job.164>

Tett, R. P., ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

Voydanoff, P. (2004). The Effects of Work Demands and Resources on Work-to-Family Conflict and Facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(2), 398-412.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x>

Voydanoff, P. (2005). Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 822-836.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x>

Wright, T. A., ve Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., ve Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.
<https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>

Yıldız, S., ve Özmenekşe, Y. O. (2024). Kaçınılmaz Son: Sessiz İstifa (4; C. 7). *İktisadi Kalkınma ve Sosyal Araştırmalar Derneği*.
<https://dergipark.org.tr/en/pub/farabi/issue/74354/1199208>

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The*

Leadership Quarterly, 10(2), 285-305.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)

Zenger, J., ve Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. Harvard Business Review, 31.

BÖLÜM 17

SESSİZ İSTİFA: PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN SESSİZ REDDİ

Adeviye ERDOĞAN¹

Giriş

Bu çalışmada, “sessiz istifa (quiet quitting)” kavramı örgütsel davranış perspektifinden incelenmektedir. Sessiz istifa (quiet quitting), son yıllarda özellikle pandemi sonrası dönemde öne çıkan ve giderek yaygınlaşan bir örgütsel davranış kavramı olarak ortaya çıkmıştır. Bu kavram, çalışanların işlerinden fiilen ayrılmadan, psikolojik ve duygusal olarak geri çekilmelerini ifade eder. Temelinde, çalışanların yazılı olmayan psikolojik sözleşmeyi tek taraflı olarak yeniden tanımlaması, iş tanımının kesin sınırlarına sadık kalması ve işe duygusal yatırımını minimum düzeye indirmesi yer almaktadır (Bérubé, Bernhardt, & Cable, 2022).

Sessiz istifa eden çalışanlar, işin asgari gerekliliklerini yerine getirirken, rol ötesi davranışlardan, gönüllü fazla mesailerden ve işle ilgili duygusal bağ kurmaktan bilinçli bir şekilde kaçınmaktadırlar (Klotz & Bolino, 2022). Bu davranış, ne geleneksel anlamda bir işten

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü Orcid: 0000-0002-5996-7334.

ayrılma eylemi ne de işverenle tüm bağları koparma anlamına gelmektedir. Daha çok, çalışanın işten çıkarılmaktan kaçınmak için gerekli minimum düzeyde iş yapması ve iş gerekliliklerinin ötesine geçmemesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Harter, 2022).

Sessiz istifa kavramı, alan yazında daha önce incelenen düşük iş bağlılığı, iş tatminsizliği ve çalışan geri çekilmesi gibi olgularla benzerlikler taşımakla birlikte bazı temel farklılıklar göstermektedir. En önemli fark, sessiz istifanın fiziksel olarak işten ayrılma niyeti taşımamasından kaynaklanmaktadır (Hamouche, Chami, & Salameh, 2023). Ayrıca, kurallara göre çalışma gibi endüstriyel eylemlerden de farklıdır, çünkü temel amacı örgütsel verimliliği düşürmek veya protesto etmek değil, bireyin iş-yaşam dengesini korumak ve kişisel refahını ön planda tutmaktır (Lord, 2022).

Psikolojik Sözleşme Teorisi

Psikolojik sözleşme, Rousseau (1995) tarafından geliştirilen ve çalışan ile işveren arasındaki karşılıklı, yazılı olmayan beklentiler bütününe ifade eden bir kavramdır. Bu sözleşme, resmi iş sözleşmesinin ötesinde, tarafların birbirlerinden bekledikleri fedakarlıkları, desteği ve karşılıklı yükümlülükleri içerir. Psikolojik sözleşme, genellikle örtük ve dolaylı iletişim yoluyla oluşmakta ve zaman içinde değişebilmektedir.

Pandemi dönemi, psikolojik sözleşmelerde önemli değişimlere neden olmuştur. Çalışanlar, kriz koşullarında esneklik göstermiş, artan iş yüklerine katlanmış ve belirsizliklerle baş etmek için ekstra çaba sarf etmiştir. Bu dönemde birçok çalışan, işverenlerinden karşılığında daha fazla destek, anlayış, takdir ve adil ödüllendirme beklemeye başlamıştır. Ancak, ekonomik belirsizlikler, enflasyonist baskılar ve küresel rekabet nedeniyle birçok örgüt, çalışanların bu beklentilerini karşılamakta zorlanmıştır.

Psikolojik sözleşmenin ihlali, çalışanlar tarafından ciddi bir güven kaybı ve hayal kırıklığı olarak algılanır. Rousseau (1995)'a göre, psikolojik sözleşme ihlali, çalışanlarda öfke, hayal kırıklığı ve ihanet duyguları uyandırır. Bu duygusal tepkiler, çalışanların örgüte bağlılıklarını azaltmalarına, iş performanslarını düşürmelerine ve nihayetinde örgütten duygusal olarak uzaklaşmalarına yol açar. Sessiz istifa, bu bağlamda, psikolojik sözleşme ihlaline verilen bir tepki olarak değerlendirilebilir. Çalışan, ihlal edilen sözleşmeyi tek taraflı olarak yeniden tanımlayarak, kendi yükümlülüklerini asgari düzeye indirir (Klotz & Bolino, 2022).

Sosyal Değişim Teorisi ve Eşitlik Teorisi

Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964), sosyal ilişkilerin karşılıklılık (reciprocity) ilkesi üzerine kurulduğunu savunur. Buna göre, bireyler bir ilişkiye girdikleri zaman, bu ilişkiden elde edecekleri faydalar ile katkıda bulunacakları kaynaklar arasında bir denge kurmaya çalışırlar. İş ilişkileri bağlamında, çalışanlar örgüte zaman, çaba, beceri ve bağlılık gibi kaynaklar sunarken; karşılığında ücret, yan haklar, kariyer fırsatları, takdir ve saygı beklerler.

Eşitlik teorisi (Adams, 1963) ise sosyal değişim teorisinin bir uzantısı olarak, bireylerin girdi-çıktı oranlarını başkalarınınkini ile karşılaştırdığını öne sürer. Adams'a göre, çalışanlar işe yaptıkları girdiler (input) ile işten elde ettikleri çıktılar (outcome) arasındaki oranı, seçtikleri bir referans grubu (iş arkadaşları, sektör ortalaması vb.) ile karşılaştırırlar. Algılanan bir eşitsizlik durumunda, çalışanlar adaletsizlik duygusu yaşarlar ve bu duyguyu gidermek için çeşitli davranışsal stratejiler geliştirirler.

Sessiz istifa, eşitlik teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanların algıladıkları eşitsizliği gidermek için başvurdukları bir strateji olarak görülebilir. Özellikle pandemi sonrası dönemde, enflasyonun hızla yükselmesi, yaşam maliyetlerinin artması, iş güvencesinin azalması gibi faktörler, çalışanların çıktılarında

(gerçek gelir, satın alma gücü) ciddi bir azalmaya neden olmuştur (Picchi, 2022; Richardson, 2023). Buna karşılık, birçok örgütün kârlarının artması ve üst yönetim ikramiyelerinin yükselmesi, çalışanlar arasında ciddi bir eşitsizlik algısı yaratmıştır (Alexander De Smet, & Mysore, 2021).

Bu eşitsizlik durumunda, çalışanlar genellikle; çıktılarını artırmaya çalışmak (zam talep etmek, terfi istemek), girdilerini azaltmak (daha az çaba göstermek, sessiz istifa), bilişsel olarak durumu yeniden yorumlamak (herkes aynı durumda diye düşünmek), işten ayrılmak stratejilerinden birini seçerler (Adams, 1963).

Sessiz istifa, ikinci stratejiye karşılık gelir. Çalışanlar, üretkenliklerini artıramadıkları veya çıktılarında iyileşme sağlayamadıkları durumlarda, girdilerini (işe harcadıkları çaba, zaman ve duygusal yatırım) azaltarak dengeyi kurmaya çalışırlar (Lawler, 1968; Chen, 2018). Bu bağlamda, “maaşının karşılığı kadar çalışmak” ifadesi, tam da bu dengeleme eyleminin özünü yansıtır.

İş Kaynakları-Talepleri Modeli

Bakker ve Demerouti (2007) tarafından geliştirilen İş Kaynakları-Talepleri (Job Demands-Resources - JD-R) modeli, sessiz istifayı açıklamada kullanılabilecek bir diğer önemli teorik çerçevedir. Bu modele göre, her iş, iş talepleri ve iş kaynakları olarak iki temel kategoriye ayrılabilir.

İş talepleri, işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönlerinden kaynaklanan ve sürekli fizyolojik ve/veya psikolojik çaba gerektiren unsurlardır. Yüksek iş yükü, zaman baskısı, duygusal talepler, rol belirsizliği, iş-yaşam çatışması gibi faktörler iş talepleri arasında sayılabilir.

İş kaynakları ise işin hedeflerine ulaşmayı kolaylaştıran, işle ilgili taleplerin üstesinden gelmeye yardımcı olan, kişisel gelişimi,

öğrenmeyi ve büyümeyi teşvik eden fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel unsurlardır. Özerklik, sosyal destek, geri bildirim, kariyer fırsatları, eğitim olanakları gibi faktörler iş kaynaklarına örnek gösterilebilir.

JD-R modeline göre, yüksek iş talepleri ve düşük iş kaynakları, çalışanlarda tükenmişlik, stres ve sağlık sorunlarına yol açar. Özellikle kaynakların yetersiz olduğu durumlarda, yüksek taleplerle baş etmek çalışanlar için giderek zorlaşır ve bu durum onları koruyucu bir strateji olarak işten psikolojik olarak geri çekilmeye (sessiz istifaya) yönlendirebilir (Bakker & de Vries, 2021).

Pandemi döneminde, birçok çalışan için iş talepleri artmış (artan iş yükü, dijital yorgunluk, ev-iş sınırlarının belirsizleşmesi), buna karşılık iş kaynakları azalmıştır (sosyal destek eksikliği, belirsizlik, kariyer fırsatlarının kısıtlanması). Bu dengesizlik, çalışanların sessiz istifaya yönelmesinde önemli bir tetikleyici olmuştur (Tapper, 2022).

Sessiz İstifanın Davranışsal Belirtileri

Sessiz istifa, çeşitli davranışsal göstergelerle kendini belli eder. Bu davranışlar, çalışanın işe yönelik tutumunda ve performansında gözlemlenebilir değişiklikler şeklinde ortaya çıkar.

Sessiz istifa eden çalışanlar, iş tanımlarının sınırlarına sıkı sıkıya bağlanırlar. “Bu benim işim değil” ifadesini sıklıkla kullanırlar ve rol ötesi davranışlardan (organizational citizenship behavior) bilinçli olarak kaçınırlar (Organ, 1988). İş tanımında açıkça belirtilmeyen hiçbir görevi üstlenmek istemezler, takım arkadaşlarına yardım etmekten kaçınırlar ve yalnızca kendilerine resmi olarak atanan görevleri yerine getirirler.

Çalışanlar, örgütle kurdukları duygusal bağı azaltırlar. Örgütsel özdeşleşme düzeyleri düşer, şirket değerleri ve hedefleri ile

kendileri arasında mesafe koyarlar. Bu durum, şirket içi sosyal etkinliklere, takım kutlamalarına veya gönüllülük projelerine katılımın reddedilmesi, toplantılarda pasif bir katılımcı konumuna gerileme ve genel bir kayıtsızlık hali olarak gözlemlenebilir (Boy & Sürmeli, 2023).

Sessiz istifa eden çalışanlar, inisiyatif alma ve proaktif davranışlarda belirgin bir azalma sergilerler. Sorun çözme, süreç iyileştirme önerileri getirme veya yenilikçi fikirler üretme gibi öz-yönelimli eylemlerden uzaklaşarak, yalnızca kendilerine açıkça verilmiş talimatları mekanik bir şekilde uygulayan bir konuma gelirler. Yaratıcılık ve sorumluluk alma, bilinçli bir tercihle devre dışı bırakılır (Kara & Demir, 2022).

İş ile ilgili zihinsel ve fiziksel sınırların keskin bir biçimde çizilmesi, sessiz istifanın önemli bir tezahürüdür. Bu, mesai saatlerinin sonunda dijital iletişim araçlarının tamamen kapatılması, tatil dönemlerinde işle ilgili konulara dair erişimin reddedilmesi ve işin kişisel yaşam alanına sızmasına izin verilmemesi şeklinde ortaya çıkar (Baltan, 2022). Bu davranış, “sürekli erişilebilir olma” kültürüne karşı bir direnç ve bireysel özerkliğin korunması çabası olarak yorumlanabilir.

Tüm bu davranışların toplamı minimalist bir performans düzeyine işaret eder. Çalışan, işten çıkarılmayı haklı çıkaracak düşük performans göstermekten özenle kaçınırken, aynı zamanda terfi veya özel takdiri hak etmeyecek kadar sınırlı bir çaba sergiler. Performans, kasıtlı olarak “yeterli” ile “olağanüstü” arasındaki gri bölgede tutulur; bu, psikolojik sözleşmedeki beklentilerin tek taraflı olarak asgari yasal ve yazılı yükümlülöklere indirgendiğı bir stratejidir (Wasti, 2002).

Sessiz İstifanın Nedenleri ve Tetikleyicileri

Sessiz istifanın ortaya çıkmasında birden fazla faktör etkileşim halindedir. Bu faktörleri bireysel, örgütsel ve çevresel olarak kategorize etmek mümkündür.

COVID-19 pandemisi, birçok çalışan için hayatın anlamı, öncelikleri ve işin yaşamdaki yerini sorgulama fırsatı yaratmıştır. Ölümlülük gerçeğiyle yüzleşen bireyler, zamanlarını ve enerjilerini daha anlamlı şekilde kullanmak istemişlerdir. Bu dönemde, kişisel refah, aile, sağlık ve iş-yaşam dengesi gibi değerler ön plana çıkmış, geleneksel kariyer başarısı ve maddi kazanç kavramları göreceli olarak önemini yitirmiştir (Margolis, 2022). Pandemi, aynı zamanda uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasına neden olmuş, bu da çalışanların iş ve özel yaşam arasındaki sınırları yeniden tanımlamasına yol açmıştır. Evden alışma, başlangıçta esneklik olarak görülse de zamanla işin kişisel yaşam alanına sızmasına ve sınırların belirsizleşmesine neden olmuştur. Bu belirsizlik, çalışanları sınırlarını korumak için daha katı stratejiler geliştirmeye itmiştir.

Hibrit ve uzaktan çalışma modelleri, çalışanlar üzerinde yeni tür stres kaynakları yaratmıştır. "Dijital yorgunluk" olarak adlandırılan bu durum, sürekli çevrimiçi toplantılar, mesajlaşma uygulamalarından gelen bildirimler ve "sürekli erişilebilir olma" beklentisi nedeniyle ortaya çıkar. Araştırmalar, uzaktan çalışanların ofiste çalışan meslektaşlarına göre daha fazla saat çalıştığını ve iş-yaşam dengesi sağlamakta daha fazla zorlandığını göstermektedir (Baltan, 2022).

İş kaynakları-talepleri modeli çerçevesinde, dijital yorgunluk yüksek bir iş talebi olarak değerlendirilebilir. Buna karşılık, sosyal destek, net iletişim ve teknik altyapı gibi kaynaklar yetersiz kaldığında, çalışanlar tükenmişlik yaşamaya başlar. Sessiz istifa, bu tükenmişlikle baş etmek için geliştirilen bir koruma mekanizması olarak görülebilir (Tapper, 2022).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütlerinin onların refahına ve katkılarına değer verdiğine ve bu refahı desteklemeye hazır olduğuna inanma derecesidir (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Yüksek algılanan örgütsel destek çalışanlarda örgüte karşı bağlılık, iş tatmini ve performans artışı ile ilişkilidir.

Pandemi dönemi, birçok örgüt için ciddi finansal zorluklar yaratmış ve bu da örgütsel destek düzeylerini etkilemiştir. Ücret dondurmaları, ikramiye kesintileri, eğitim bütçelerinin kısılması gibi önlemler, çalışanlar tarafından destek eksikliği olarak algılanmıştır. Ayrıca, ekonomik toparlanma döneminde birçok şirketin rekor kârlar açıklamasına rağmen çalışanlara yansımaların sınırlı kalması, ciddi bir adaletsizlik algısı yaratmıştır (Alexander et al., 2021).

Algılanan örgütsel desteğin düşük olması, çalışanların sosyal değişim teorisi çerçevesinde kendi katkılarını azaltmalarına (sessiz istifa) yol açabilmektedir. Çalışanlar, örgüt kendilerine yeterince değer vermediğini ve desteklemediğini düşündüğünde, karşılık olarak kendileri de örgüte minimum düzeyde katkıda bulunmaya başlarlar (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Modern iş dünyasında, özellikle büyük örgütlerde işlerin parçalara ayrılması ve rutinleşmesi, çalışanların yaptıkları işin bütününe görmesini ve anlam bulmasını zorlaştırmaktadır. İşin anlamsızlaşması, çalışanlarda yabancılaşma duygusuna yol açabilir. Yabancılaşma, çalışanın kendi emeğinin ürünlerine, üretim sürecine, meslektaşlarına ve nihayetinde kendine yabancılaşması şeklinde tezahür etmektedir (Marx, 1844).

Sessiz istifa, bu yabancılaşma duygusuna bir tepki olarak da ortaya çıkabilir. Çalışan, anlamsız bulunduğu bir işe duygusal olarak bağlanmakta zorlanır ve bunun yerine mekanik bir şekilde görevlerini yerine getirmeyi tercih eder. Özellikle Y ve Z kuşağı çalışanları, işlerinden anlam ve amaç beklemekte, bu beklentileri

karşılanmadığında ise duygusal olarak geri çekilmektedir (Twenge, 2010).

Liderlik tarzı, çalışanların sessiz istifaya yönelmesinde kritik bir rol oynar. Otoriter, mikro yönetim (micromanagement) yapan, güven temelli olmayan liderlik tarzları, çalışanlarda özerklik eksikliği, güvensizlik ve motivasyon kaybı yaratabilir. Araştırmalar, çalışanların yöneticilerinin yetkinliği veya güvenilirliği konusunda endişeleri olduğunda sessiz istifaya daha yatkın olduğunu göstermektedir (Zenger & Folkman, 2022).

Öte yandan, dönüşümcü (transformational) liderlik, hizmetkâr (servant) liderlik ve otantik liderlik gibi çağdaş liderlik stilleri, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak onların bağlılıklarını artırabilir ve sessiz istifa riskini azaltabilir. Bu liderlik stilleri, çalışanların gelişimini destekleyen, güven veren ve anlamlı iş ilişkileri kuran bir yaklaşımı benimser.

Ekonomik belirsizlik, yüksek enflasyon ve yaşam maliyetlerindeki artış, çalışanların iş davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Türkiye gibi yüksek enflasyon yaşayan ülkelerde, çalışanların reel ücretleri hızla erimekte ve bu da ciddi bir ekonomik stres kaynağı oluşturmaktadır. Ekonomik stres, çalışanların iş performansını, bağlılığını ve genel refahını olumsuz etkileyebilir.

Ekonomik belirsizlik aynı zamanda iş güvencesi endişelerini de artırmaktadır. Çalışanlar, işlerini kaybetme korkusuyla fiziksel olarak işten ayrılamazken, aynı zamanda mevcut koşullarda tam bağlılık göstermekte de zorlanmaktadır. Bu ikilem, sessiz istifayı mantıklı bir uzlaşî stratejisi haline getirebilir.

Sessiz İstifanın Örgütsel Sonuçları

Sessiz istifa, bireysel bir davranış olarak başlasa da zamanla örgütün tamamını etkileyen sonuçlar doğurabilir.

Sessiz istifanın en doğrudan etkisi, örgütsel verimlilik üzerinde görülür. Çalışanların ekstra çaba göstermemesi, inisiyatif almaması ve yalnızca asgari gereklilikleri yerine getirmesi, özellikle inovasyon ve sürekli iyileştirme gerektiren işlerde ciddi verim kayıplarına yol açabilir (Boy & Sürmeli, 2023). Rutin işlerde ise çıktı miktarı korunsa da kalite ve süreklilik olumsuz etkilenebilir.

Öte yandan, sessiz istifa eden çalışanlar genellikle "yeterli" performans gösterdikleri için, geleneksel performans değerlendirme sistemleri tarafından tespit edilmeleri zordur. Özkan ve Yıldız (2023), performans değerlendirmelerinin genellikle nicel hedeflere ve görev tamamlamaya odaklandığını, oysa sessiz istifanın niteliksel ve davranışsal göstergelerle (örneğin, iş birliği, inisiyatif, yenilikçilik) daha iyi tespit edilebileceğini ileri sürmektedir. Bu tespit zorluğu, performans yönetimi sistemlerinin etkinliğini sorgulatarak, sadece ne yapıldığına değil, nasıl yapıldığına ve nelerin yapılmadığına odaklanan yeni değerlendirme kriterlerine olan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Bu durum, performans yönetimi sistemlerinin etkinliğini sorgulatar ve yeni değerlendirme kriterlerine ihtiyaç olduğunu gösterir.

İnovasyon, çalışanların aktif katılımı, yaratıcı düşüncesi ve risk alma istekliliği ile gerçekleşir. Sessiz istifa eden çalışanlar, bu özellikleri sergilemekten kaçındıkları için, örgütlerin inovasyon kapasitesini ciddi şekilde zayıflatırlar. Sorun çözme, süreç iyileştirme önerileri ve yeni fikirler üretme konusundaki isteksizlik, örgütün rekabet gücünü zamanla aşındırır.

Sessiz istifa, bulaşıcı bir davranış olma potansiyeli taşır. Bir çalışanın bu davranışı sergilemesi, özellikle adil olmayan muameleye maruz kalan veya benzer hayal kırıklıkları yaşayan diğer çalışanlar tarafından model alınabilir. Bu durum, zamanla örgüt kültürünü dönüştürerek, sadece görevi yap anlayışının hâkim

olduğu, düşük enerjili ve az bağlılık gösteren bir çalışma ortamı yaratabilir.

Ayrıca, sessiz istifa eden çalışanlar ile tam bağlılık gösteren çalışanlar arasında gerilimler ortaya çıkabilir. Tam bağlı çalışanlar, sessiz istifa eden meslektaşlarının bedavadan çalıştığını düşünebilir ve bu durum takım dinamiklerini olumsuz etkileyebilir (Kara & Demir, 2022).

Özellikle hizmet sektöründe çalışanların duygusal bağlılığı ve ekstra çaba göstermesi, müşteri memnuniyeti ve sadakati için kritik öneme sahiptir. Sessiz istifa eden çalışanlar, müşterilere standart hizmet sunarken, kişiselleştirilmiş, özenli ve ötesine geçen hizmet sunmaktan kaçınırlar. Bu durum, müşteri deneyimini olumsuz etkileyerek, örgütün marka itibarına ve uzun vadeli kârlılığına zarar verebilir.

Sessiz istifa, genellikle fiziksel işten ayrılmanın öncülü olarak görülür (Jha, 2009). Çalışanlar önce duygusal olarak bağlarını koparır, ardından fiziksel olarak ayrılma yönünde adımlar atarlar. Bu süreçte, en yetenekli çalışanlar genellikle ilk ayrılanlar olur, çünkü onların iş piyasasında alternatif bulma şansı daha yüksektir. Bu durum, örgütlerde olumsuz seçim olarak adlandırılan, yetenekli çalışanların ayrılıp daha az yeteneklilerin kalması sürecini tetikleyebilir.

Sessiz İstifayı Önlemeye Yönelik Stratejiler

Sessiz istifayı önlemek veya azaltmak için örgütlerin bütünsel bir yaklaşım benimsemesi gerekir. Bu stratejiler, örgüt kültürü, liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve iş tasarımı gibi çeşitli alanlarda dönüşümü gerektirir.

Psikolojik güvenlik, çalışanların utanç, aşağılanma veya cezalandırılma korkusu olmadan fikirlerini, endişelerini, hatalarını ve sınır ihtiyaçlarını ifade edebildikleri bir ortamı ifade eder

(Edmondson, 2018). Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar tükenmişliklerini, hayal kırıklıklarını veya iş-yaşam dengesi sorunlarını açıkça ifade edebilir ve bu sorunlar çözüm bulabilir. Bu durum, çalışanları sessiz istifa gibi pasif-agresif stratejiler yerine, açık iletişim ve iş birliğine yönlendirir.

Çalışanların işlerinden anlam bulmaları ve özerklik hissetmeleri, içsel motivasyonlarını artırır ve sessiz istifa riskini azaltır. İşi yeniden şekillendirme (job crafting) teorisi (Wrzesniewski & Dutton, 2001), çalışanların kendi işlerinin sınırlarını, ilişkilerini ve anlamını aktif bir şekilde yeniden tanımlayabilmeleri için alan açılmasını önerir.

Liderler ve İK profesyonelleri, çalışanların yetenek ve ilgi alanları doğrultusunda işlerinin kapsamını öz-yönelimli bir şekilde genişletmelerine olanak tanımalıdır. Bu, çalışanı işinin mimarı haline getirerek özerklik, yeterlilik ve ilişkili olma ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olur (Deci & Ryan, 2000).

Algılanan eşitsizlik, sessiz istifanın temel nedenlerinden biridir. Bu nedenle, örgütlerin ödüllendirme sistemlerinde şeffaflığı ve adaleti sağlamaları kritik önem taşır. Bu sadece ücret politikalarını değil, terfileri, ikramiyeleri, takdir ve tanıma programlarını da kapsar.

Ödül mekanizmaları sadece finansal boyutla sınırlı kalmamalıdır. Sosyal tanınma, gelişim fırsatlarına erişim, esneklik ve özerkliğin kendisi gibi psikolojik ve sembolik ödüller de sistemin bir parçası haline getirilmelidir. Bu çeşitlendirme, çalışanların farklı ihtiyaç ve değerlerine hitap ederek bütünsel bir değer önerisi sunar.

Liderler, çalışanların iş deneyimini şekillendirmede kritik bir rol oynar. Geleneksel, otoriter liderlik tarzları yerine, dönüşümcü, hizmetkâr ve koçluk yapan liderlik stillerinin benimsenmesi, çalışan bağlılığını artırabilir.

Sessiz istifa genellikle sessizlik içinde gerçekleşir. Çalışanlar hayal kırıklıklarını, endişelerini veya tükenmişliklerini ifade etmezler, bunun yerine davranışlarıyla gösterirler. Bu nedenle, düzenli, yapılandırılmış iletişim kanallarının olması önemlidir.

Geleneksel yıllık performans değerlendirmeleri yerine, daha sık ve informal "iyi oluş görüşmeleri" (check-in'ler) yapılmalıdır. Bu görüşmelerde temel soru "Nasılsın?" olmalı ve çalışanın ihtiyaçları, engelleri ve beklentileri dinlenmelidir. Açık uçlu sorular ve aktif dinleme, çalışanların gerçek duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine yardımcı olabilir.

Çalışanlar, özellikle genç nesiller, yalnızca para kazanmak için değil, anlamlı bir amaç için çalışmak istemektedir. Örgütler, misyon ve vizyonlarını yeniden gözden geçirerek, çalışanların benimseyebileceği ve kendilerini ait hissedebileceği bir amaç geliştirmelidir.

Sonuç

Sessiz istifa, modern iş dünyasının en dikkat çekici ve yaygın davranışsal fenomenlerinden biridir. Bu olgu, çalışanların işlerinden fiilen ayrılmadan, psikolojik ve duygusal olarak geri çekilmelerini ifade eder. Temelinde, psikolojik sözleşme ihlali, algılanan eşitsizlik, tükenmişlik, anlam arayışı ve iş-yaşam dengesi endişeleri gibi çok boyutlu faktörler yatar.

Sessiz istifa, örgütler için ciddi sonuçlar doğurabilir. Verimlilikte durgunluk, inovasyonun tıkanması, toksik kültürün yayılması ve yetenek kaybı, bu sonuçların başında gelir. Özellikle ekonomik belirsizliklerin arttığı dönemlerde, çalışanlar fiziksel olarak işten ayrılmadıkları için sessiz istifaya yönelebilirler.

Türkiye bağlamında, yüksek enflasyon, ekonomik belirsizlik, işsizlik endişeleri ve kültürel dinamikler, sessiz istifayı şekillendiren önemli faktörlerdir. Geleneksel yönetim anlayışları ile

modern çalışan beklentileri arasındaki uyumsuzluk, bu davranışın yaygınlaşmasına katkıda bulunabilir.

Sessiz istifayı önlemek veya azaltmak için örgütlerin bütünsel bir yaklaşım benimsemesi gerekir. Psikolojik güvenliğin tesis edilmesi, anlamlı iş tasarımı, adil ve şeffaf ödüllendirme sistemleri, etkili liderlik ve iş-yaşam dengesini destekleyen politikalar, bu stratejilerin başında gelir. Ayrıca, düzenli geri bildirim mekanizmaları ve anlam odaklı bir örgüt kültürü oluşturmak da kritik önem taşır.

Sessiz istifa, örgütler için bir tehdit olarak görülse de aynı zamanda değerli bir erken uyarı sistemi olarak da değerlendirilebilir. Bu fenomen, çalışanların artık geleneksel, hiyerarşik, fedakârlık bekleyen iş modellerini reddettiğinin, daha dengeli, anlamlı ve karşılıklı saygıya dayalı bir çalışma ilişkisi talep ettiğinin açık bir göstergesidir.

Sonuç olarak, sessiz istifa, modern iş dünyasında çalışan-örgüt ilişkisinin yeniden tanımlandığının bir işaretidir. Bu sinyali doğru okuyabilen ve psikolojik sözleşmeyi dijital çağın ve yeni neslin değerleri doğrultusunda yeniden müzakere edebilen örgütler, sürdürülebilir bağlılık ve rekabet gücü kazanacaktır. Türkiye gibi dinamik ve genç nüfuslu bir ülkede, bu dönüşümü yönetmek, sadece örgütsel başarı için değil, toplumsal refah ve iş barışı için de hayati önem taşımaktadır.

Kaynakça

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.

Alexander, A., De Smet, A., & Mysore, M. (2021). *The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?* McKinsey & Company.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21.

Baltan, E. (2022). Uzaktan çalışma ve sessiz istifa ilişkisi: Türkiye'de bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 9(2), 45-62.

Bérubé, N., Bernhardt, J., & Cable, D. (2022). *Quiet quitting: Risks and rewards*. Harvard Business Review Press.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

Boy, M., & Sürmeli, T. (2023). Sessiz istifa ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(1), 1-20.

Chen, P. (2018). The equity theory and employee motivation. *Journal of Management Development*, 37(5), 425-436.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

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

Hamouche, S., Chami, N., & Salameh, P. (2023). Quiet quitting: A new challenge for post-pandemic organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 123-145.

Harter, J. (2022). *Quiet quitting: What it is and how to address it*. Gallup.

Jha, S. (2009). Determinants of employee turnover intentions: A review. *Management Today*, 9(2), 26-33.

Kara, E., & Demir, A. (2022). Sessiz istifa ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 3250-3267.

Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*.

Lawler, E. E. (1968). Equity theory as a predictor of productivity and work quality. *Psychological Bulletin*, 70(6), 596–610.

Lord, J. (2022). The history of work-to-rule and its relation to quiet quitting. *Labor Studies Journal*, 47(3), 245-263.

Margolis, S. (2022). Why quiet quitting is trending globally. *Forbes*.

Marx, K. (1844). *Economic and philosophic manuscripts of 1844*.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Özkan, Ş., & Yıldız, B. (2023). Sessiz istifa: Pandemi sonrası dönemde örgütsel davranış açısından bir değerlendirme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 45-68.

Picchi, A. (2022). "Quiet quitting" is a new name for an old method of worker disengagement. CBS News.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

Richardson, C. (2023). Economic uncertainty and employee disengagement: The case of quiet quitting. *Economic and Industrial Democracy*, 44(1), 123-145.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

Tapper, J. (2022, Ekim 10). How quiet quitting can actually prevent burnout. *Forbes*.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.

Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

Zenger, J., & Folkman, J. (2022). How to spot quiet quitting on your team. *Harvard Business Review*.

BÖLÜM 18

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ PERSPEKTİFİNDEN SESSİZ İSTİFA

SEMİH DERELİOĞLU¹

Giriş

Son yıllarda çalışma yaşamında giderek daha fazla dikkat çeken “sessiz istifa” olgusu, çalışanların işyerinde fiziksel olarak varlıklarını sürdürseler de duygusal ve zihinsel olarak işlerinden uzaklaşmalarını ifade eden yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bu olgu, özellikle pandemi sonrası dönemde, işin anlamı, çalışma biçimleri ve yaşam dengesi üzerine yürütülen tartışmalarla yeniden gündeme gelmiştir. 2021 yılında Çin’de aşırı çalışma nedeniyle yaşanan bir ölüm vakasının sosyal medyada geniş yankı uyandırması, çalışanların fazla mesaiye ve tükenmişlik kültürüne karşı sessiz bir tepki biçimi geliştirmesine yol açmış, “Quiet Quitting” olarak adlandırılan yeni bir tutumun doğmasına zemin hazırlamıştır. Kısa sürede özellikle sosyal medya aracılığıyla küresel bir akıma dönüşen bu olgu, aslında işten ayrılmayı değil, çalışanların işyerinde yalnızca asgari düzeyde çaba göstermesi ve fazladan

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon,
Orcid: 0000-0003-0218-0546

sorumluluk almaktan kaçınması anlamına gelen sessiz bir geri çekilme sürecini ifade etmektedir (Yılmaz & Özmenekşe, 2022: 15).

Sessiz istifa, temelde işten fiilen ayrılmayı değil, çalışanın yalnızca görev tanımında yer alan en temel sorumlulukları yerine getirmesi ve gönüllü çaba göstermeyi bilinçli olarak bırakması anlamına gelmektedir. Bu yönüyle, modern çalışma yaşamında tükenmişlik, anlam kaybı ve iş-yaşam dengesi arayışlarının bir yansıması olarak görülmektedir. Çalışanlar artık işini yaşamının merkezi olarak görmemekte; bunun yerine denge, huzur ve kişisel sınırlarını koruma gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Bu yönüyle sessiz istifa, bireysel bir tepkiden çok, günümüz örgüt kültürlerinde değerler dönüşümünü yansıtan bir toplumsal refleks niteliği taşımaktadır.

1. Sessiz İstifa Kavramı

Sessiz istifa kavramı ilk olarak Almanya’da yönetim bilimi literatüründe ortaya çıkmış ve bu alandaki araştırmacılar tarafından çeşitli açılardan ele alınarak detaylı biçimde incelenmiştir. Ancak, dünya literatüründe aynı ölçüde yaygınlık kazandığı söylenemez; konu uluslararası düzeyde henüz sınırlı sayıda çalışmada ele alınmıştır. Dolayısıyla kavram, köken itibarıyla Avrupa yönetim düşüncesinden doğmuş olmakla birlikte, küresel akademik çevrelerde yeni yeni tartışılmaya başlayan bir olgu niteliğindedir (Seçer, 2011: 47).

Sessiz istifa, tanımlanması ve açıklanması görece güç olan bir kavramdır. Türkçe literatürde bu olgu çoğu zaman “işsel işten ayrılma” olarak da adlandırılmaktadır. Kavramın “işsel” yönü, çalışanın dışarıdan fark edilmeyen ancak içinde yaşadığı duygusal uzaklaşma ve zihinsel kopuşu ifade eder. Bu yönüyle kavram, sübjektif bir nitelik taşır ve bireyin işine ilişkin iç dünyasında yaşadığı kaygı, tatminsizlik ve tükenmişlik duygularını yansıtır. “İşten ayrılma” boyutu ise, isteğe bağlı istihdam ilişkilerinde hem

alışan hem de işveren tarafından gerçekleştirilebilen bir eylem, davranış veya sure bileşenini ifade etmektedir. Dolayısıyla sessiz istifa, görünürde iş ilişkisi devam etse de, bireyin psikolojik olarak bu ilişkiden geri çekilmesini ve bağını zayıflatmasını anlatan bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Wortmann, 2013: 7). İçsel, znel tutum; dışsal davranış ve karşılıklı etkileşim unsurlarının bir araya gelmesi, “sessiz istifa” kavramının yalnızca motivasyon eksikliği, performans düşüklüğü ya da memnuniyetsizlik gibi basitleştirilmiş etiketlerle açıklanamayacağını açıkça göstermektedir. Kavramın bu şekilde yüzeysel ve semantik açıdan belirsiz biçimlerde örneğin “kendini emekliye ayırma,” “kendi iznini verme” ya da “görev tanımına sıkı sıkıya bağlı çalışma” gibi kullanılması, olgunun gerçek doğasını yansıtamamaktadır (Brinkmann & Stapf, 2005: 26).

Sessiz istifa ettiği nitelendirilen çalışan görev ve sorumluluklarını yalnızca asgari düzeyde yerine getirmesiyle, örgütsel hedeflere gönüllü katkı sunmaktan kaınmasıyla kendini gösterir. Başka bir ifadeyle, kişi rolünün gerektirdiği davranışları yerine getirirken artık eskisi gibi tam kapasiteyle çalışmak, üretken olmak veya yenilikçi katkı sağlamak yönündeki isteğini yitirir. Bu olgu, çalışanın “zihinsel olarak işinden çekilmesi” şeklinde ilerleyen, sinsi ve yavaş bir kopuş biçimi olarak değerlendirilmektedir (Morrison-Beedy, 2022: 7). Söz konusu kavram, iş yaşamında çalışanların yalnızca görev tanımlarında yer alan en temel sorumlulukları yerine getirmeyi tercih ettiği, bunun ötesine geçme isteğini bilinçli biçimde bıraktığı bir pasif tepki biçimi olarak görülebilir. Bu olgu, bireyin kariyerinde ilerleme, daha fazla sorumluluk alma ya da örgüte gönüllü katkı sağlama yönündeki isteğinin azalmasını; buna karşılık içsel huzursuzluk ve sessiz bir memnuniyetsizliğin yayılmasını temsil eder. Diğer bir ifadeyle sessiz istifa, çalışanın açık bir çatışmaya girmeden, fakat işine olan bağlılığını görünmez bir şekilde geri çektiği bir örgütsel sessizlik ve direnç davranışıdır (Boz & ark., 2023: 11).

Sessiz istifa, çalışanların işyerinde aşırı çaba ve sürekli başarı arayışını reddettiği bir pasif direniş biçimi olarak değerlendirilmektedir. Bu eğilim, çalışanlar için artık işin yaşamın merkezinde olmaması gerektiğini, iş yaşam dengesinin korunmasının uzun vadede daha değerli olduğunu savunan yeni bir anlayışı temsil eder. Sessiz istifa yaklaşımına göre, fazla mesai, tükenmişlik ve sürekli rekabet kültürü sağlıksız bir çalışma biçimini beslemekte; buna karşılık, insanlar giderek denge, huzur ve yaşamdan keyif alma arayışına yönelmektedir. Bu tutum, bireyin kimliğini yalnızca iş başarısı veya üretkenlik üzerinden tanımlamayı reddetmesini ve kişisel sınırlarını korumasını içerir (Güler, 2023: 249).

Genellikle sessiz istifa eğilimi gösteren bir çalışan, işine karşı daha mesafeli bir tutum sergiler ve bu durum davranışlarına çeşitli şekillerde yansır. Örneğin, hastayken işe gitmemeyi tercih eder, işe geç gelme veya erken ayrılma eğilimi gösterebilir. Çalışma saatlerinin dışında, özellikle hafta sonları ya da tatil günlerinde işle ilgili görevleri yerine getirmez; boş zamanlarında gelen e-postaları ya da iş aramalarını görmezden gelir. Ayrıca planlama toplantılarına veya ekip çalışmalarına daha az katılım gösterir, ortak projelere gönüllü katkı sunmaz. Ücretlendirilmeyen ek sorumlulukları reddeder, işine duygusal olarak fazla yatırım yapmaktan kaçınır ve nihayetinde işin özel hayatını ya da ailesini olumsuz etkilemesine izin vermez (Daugherty, 2025).

Höhn (1983:17), sessiz istifa kavramını, çalışanın örgüt içinde gönüllü olarak bağlılık ve inisiyatif göstermeyi bırakması, dolayısıyla bir çalışandan beklenen en temel gerekliliklerden birini bilinçli biçimde reddetmesi olarak tanımlamaktadır. Buna göre çalışan, işindeki pozisyonunu korumak istemekle birlikte, artık hiçbir biçimde aktif bir katılım sergilemeyi amaçlamamaktadır. Höhn, bu olgunun işletmelerin rekabet gücü üzerindeki yıkıcı etkilerini de vurgulamaktadır. Ona göre her işletme yönetimi, kaç

çalışanın örgüte karşı içsel olarak istifa ettiğini ve bunun rekabet ortamındaki sonuçlarının neler olabileceğini sorgulamalıdır (Höhn, 1983: 67).

Löhnert (1990:30-31) bu kavramı iki farklı süreç üzerinden genişletmiştir: aktif ve pasif sessiz istifa. Löhnert'e göre sessiz istifa, bireyin mevcut koşullarda dayanabilmek için adeta istemsiz bir biçimde iç dünyasında belirli bir uyum stratejisi geliştirmesi anlamına gelmektedir. Bu kararın, bir anda ortaya çıkan geçici bir tepki değil, aksine uzun süren gerilimler, iletişim kopuklukları ve karşılıksız çaba deneyimlerinin ardından şekillenen, çok aşamalı bir içsel geri çekilme süreci olduğunu vurgulamaktadır.

Hilb (1992:5), sessiz istifayı çalışanların işlerine yönelik bağlılık ve gönüllü çabadan bilinçli ya da bilinçsiz biçimde vazgeçmeleri olarak tanımlar. Ona göre bu durum, bireylerin çatışmaları açık biçimde dile getirmemesi ya da fiilen işten ayrılmamasıyla karakterize edilen “sessiz bir protesto” niteliği taşır. Çalışan, görevini sürdürse de artık örgütle özdeşleşmemekte ve yalnızca asgari gereklilikleri yerine getirmektedir. Hilb, bu olgunun temelinde çalışan ile iş ortamı arasındaki sosyal rol çatışmaları ve anlam kaybının yattığını vurgular. Bu nedenle sessiz istifa, sadece bireysel bir tutum değil, örgüt içindeki iletişim, liderlik ve motivasyon süreçlerinin bir yansıması olarak değerlendirilmelidir.

Faller (1993)'a göre bireyin iş ortamında tatmin edici bulmadığı koşulları değiştirme yönündeki çabalarının başarısızlıkla sonuçlanması üzerine gelişen içsel bir geri çekilme sessiz istifa davranışıdır. Çalışan, örgütte fiziksel olarak varlığını sürdürse de, duygusal olarak işine ve kurumuna olan bağlılığını kaybeder. Bu nedenle sessiz istifa, adalet algısındaki bozulma, azalan kontrol duygusu ve psikolojik sözleşmenin ihlali sonucunda ortaya çıkan, bireyin yalnızca asgari düzeyde görevlerini yerine getirdiği bir uyum ve savunma mekanizması olarak görülmektedir.

2. Sessiz İstifanın Nedenleri

Sessiz istifa fenomeni ele alındığında, ister istemez şu sorular gündeme gelmektedir: Bu olgu örgütsel gerçeklikte tam olarak nasıl ortaya çıkmaktadır, nerede gözlemlenebilir ve hangi faktörler onun şiddetini artırmakta ya da azaltmaktadır? Temelde, başkalarıyla sosyal bir ilişki içinde bulunan herkesin bu süreçten etkilenebileceği varsayılmaktadır. Sessiz istifa, burada belirli bir sonuca yol açan uzun soluklu bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreç, bireylerin bir örgüt içine sürekli biçimde entegre olma çabalarını ifade eder. Ancak bu sürecin başarısızlıkla sonuçlandığı an, yani kişinin örgütle bütünleşme girişiminin etkisiz veya sonuçsuz kaldığı an, bir “olay” olarak değerlendirilmektedir. Bu olayın ardından birey, kendini güvenceye almak amacıyla davranışlarını yalnızca resmî sözleşme kapsamında tanımlanmış görevlerle sınırlandırdığı bir güvenli alana geri çeker. İşte bu zincirleme sürecin sonucunda ortaya çıkan bu tutum, literatürde genellikle ‘görev tanımına sıkı sıkıya bağlı çalışma’ olarak adlandırılan bir tezahür biçiminde karşımıza çıkar (Wortmann, 2013: 41).

İçsel istifanın ortaya çıkışı hem bireysel hem de örgütsel etkenlerle ilişkilidir. Bireysel düzeyde, çalışanın çabalarının karşılık bulmaması, beklentilerinin karşılanmaması, yetersiz donanım, kabul görmeme ve psikolojik sözleşme ihlali gibi durumlar bu süreci tetiklemektedir. Örgütsel açıdan ise düşük ücret ve kariyer olanakları, geri bildirim eksikliği, yüksek beklentiler, mobbing, liderlik hataları ve çalışanların karar süreçlerinde kısıtlanması gibi unsurlar sessiz istifayı güçlendirmektedir. Bu koşullar, çalışanların örgüte olan bağlılığını zayıflatarak işlerinden duygusal olarak uzaklaşmalarına yol açmaktadır (Brinkmann & Stapf, 2005: 26).

Mayerl (2009)’a göre çalışanlar, örgütte geçirdikleri süre boyunca edindikleri deneyimlere dayanarak, kendi eylemlerini örgütün ve yöneticilerin tepkileriyle karşılaştırır; aldıkları olumlu veya olumsuz geri bildirimlerden hareketle, resmî olarak tanımlanan

görev ve sorumlulukların (örneğin iş sözleşmesinde yer alanların) ötesinde hangi davranışların örgüt tarafından arzu edildiğini örtük biçimde öğrenirler. Ancak sürekli olumsuz ya da birbiriyle çelişkili geri bildirimler, bireyde giderek yerleşik bir davranışsal güvensizlik duygusu oluşturabilir. Bu durumda kişi hem kendi davranışlarını hem de başkalarının eylemlerini değerlendirmekte zorlanır; çünkü tutarlı deneyimler oluşmadığından, davranışların sonuçlarını öngörmek ve doğru biçimde anlamlandırmak neredeyse imkânsız hale gelir.

Sessiz istifa, çalışanların iş ortamında değersizlik, aidiyet eksikliği ve sınırlı özerklik gibi duygular yaşaması sonucunda ortaya çıkan bir tepki olarak değerlendirilebilir. Özellikle uzaktan çalışma düzenlemeleri, bireylerin yetkinliklerini yeterince kullanamamasına, sosyal ilişkilerden uzaklaşmasına ve karar süreçlerinden dışlanmış hissetmesine yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, yetersiz iletişim, şeffaf olmayan yönetim ilişkileri ve yüksek güç mesafesi de çalışanların kendilerini önemsiz hissetmelerine neden olarak örgüte olan bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Bu koşullar altında çalışanlar, açık bir şekilde işten ayrılmadan, yalnızca asgari düzeyde görevlerini yerine getirerek işlerine duygusal olarak mesafe koymakta ve sessiz istifa sürecine girmektedir (Boz & ark., 2023: 13).

Sessiz istifa, örgütlerde çalışanların kendilerini değersiz, dışlanmış veya baskılanmış hissetmeleriyle ilişkilendirilen çok boyutlu bir olgudur. İş ortamında bireylerin katkılarının fark edilmemesi, iletişim ve yönetim süreçlerinin şeffaflıktan uzak olması, çalışanların kendilerini önemsiz bir konumda görmelerine yol açmaktadır. Ayrıca yüksek güç mesafesi, yöneticilerle çalışanlar arasında etkileşime dayalı bir iletişim kültürünün kurulamaması, bireylerin örgütsel bağlarını zayıflatmaktadır. Çalışanların kabiliyetlerinin görevleriyle uyuşmadığı, yaratıcılıklarının sınırlandırıldığı ve gelişim çabalarının desteklenmediği algısı da bu

süreci derinleştirmektedir. Bunun yanında, örgüt kültürünün değişen çalışma koşullarına uyum sağlayamaması ve katılımcı, demokratik bir çalışma ortamının eksikliği, çalışanların işlerinden duygusal olarak kopmasına ve sessiz istifaya yönelmesine neden olmaktadır (Yılmaz & Özmenekşe, 2022: 18).

Sessiz istifanın temelinde, çalışanların ruhsal sağlıklarını koruma, tükenmişliği önleme ve daha dengeli bir iş-yaşam düzeni kurma isteği bulunmaktadır. Çalışanlar, yoğun iş yükü ve karşılıksız emek duygusu nedeniyle kendilerini değersiz, fazla çalışmış ve sömürülmüş hissetmekte; bu durum da işe yönelik duygusal bağlılıklarını azaltmaktadır. Özellikle Z kuşağı ve 35 yaş altındaki Y kuşağı mensupları, işyerlerinde yeterince önemsenmediklerini ve gelişim fırsatlarının azaldığını düşündüklerinden, sessiz istifaya daha yatkın bir tutum sergilemektedir. Bu kuşaklar, zamanlarına ve kişisel sınırlarına yüksek değer vererek yalnızca iş tanımlarında belirtilen görevleri yerine getirmekte; böylece hem kendilerini korumayı hem de adaletsiz ve dengesiz gördükleri iş ortamlarına karşı bir denge oluşturmayı amaçlamaktadır (Güler, 2023: 250).

3. Sessiz İstifanın Sonuçları

Sessiz istifanın sonuçları arasında yalnızca üretkenlik ve performans düşüşü değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik iyi oluşlarının zayıflaması da yer almaktadır. İş yerinde yaşanan tatminsizlik ve duygusal tükenmişlik, zamanla motivasyon kaybına, işe ilgisizliğe ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır. Bu durum, hem bireysel düzeyde çalışan verimliliğini düşürmekte hem de kurumsal düzeyde örgüt içi moral ve dayanıklılık dengesini olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla yöneticiler ve kurumlar, sessiz istifayı yalnızca üretim kaybı olarak değil, örgütsel sağlığı tehdit eden çok boyutlu bir sonuç olarak değerlendirmelidir (Joaquim & ark., 2023: 20).

Sessiz istifa, bireyin işine olan duygusal bağlılığını zayıflatarak örgüt açısından verimlilik ve gelişim kaybına yol açmaktadır. Çalışanın yalnızca görev tanımıyla sınırlı bir performans göstermesi, örgütün yenilikçi kapasitesini azaltmakta ve dolaylı biçimde kurumsal maliyetleri artırmaktadır. Ayrıca sessiz istifa, örgüt içinde yayılım etkisi yaratma potansiyeline sahiptir. Bir çalışanın işe yönelik ilgisizliği ve motivasyon kaybı, zamanla diğer çalışanlara da yansiyabilmekte; bu durum örgüt genelinde düşük bağlılık ve kayıtsızlık kültürünün oluşmasına neden olmaktadır. Böyle bir yayılım, örgütsel iklimi olumsuz etkileyerek iş tatmini ve performans düzeylerinde düşüşe yol açabilmektedir (Çalışkan, 2023: 196).

Klotz ve Bolino (2022), sessiz istifanın bireysel düzeyde davranışsal yansımalar oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu durum, çalışanlarda toplantılara katılmama veya isteksiz katılım, işe geç gelme ya da erken ayrılma, tutku ve motivasyon eksikliği ile aşırı soğukkanlılık gibi tutumlarla kendini göstermektedir. Bu davranış biçimleri, çalışanın işe yönelik duygusal ve bilişsel bağlılığının azaldığını ve görevlerini yalnızca zorunluluk gereği yerine getirdiğini göstermektedir. Bununla birlikte sessiz istifa, çalışanlarda zihinsel olarak işten geri çekilme alışkanlığı oluşturarak hem iş hem de özel yaşamda zorluklarla başa çıkmayı güçleştirmektedir. Bu süreç, bireyde özgüven kaybı ve değer yoksunluğu hissi yaratarak, uzun vadede özsaygı ve motivasyonun azalmasına neden olabilmektedir (Boz & ark., 2023: 17-18).

Sessiz istifanın sonuçları değerlendirildiğinde, bu olgunun yalnızca bireysel bir tepki değil, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirliği tehdit eden sistematik bir sorun olduğu görülmektedir. Çalışanların işe yönelik bağlılıklarının azalması, örgüt içi motivasyon zincirini kırmakta ve uzun vadede yenilikçilik, üretkenlik ve kurumsal dayanıklılık üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle sessiz istifayla mücadelede, yalnızca

performans göstergelerine odaklanmak yerine çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını, aidiyet duygusunu ve anlamlı iş deneyimi beklentilerini dikkate alan bütüncül yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir. Örgütlerin, şeffaf iletişim kanalları kurması, çalışanların gelişim fırsatlarını desteklemesi ve katılımcı bir çalışma kültürü oluşturması, sessiz istifanın olumsuz sonuçlarını azaltmada kritik önem taşımaktadır.

Kaynakça

Boz, D., Duran, C., Karayaman, S., & Deniz, A. (2023). *Sessiz İstifa*. (C. Duran, Dü.) İstanbul: Eğitim yayınevi.

Brinkmann, R. D., & Stapf, K. H. (2005). *Innere Kündigung: Wenn der Job zur Fassade wird*. München: C.H.Beck.

Çalışkan, K. (2023). Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.

Daugherty, G. (2025, Kasım 04). *What Is Quiet Quitting—and Is It a Real Trend?* Investopedia: <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910#:~:text=Key%20Takeaways,workforce%20may%20be%20quiet%20quitters>. adresinden alındı

Faller, M. (1993). *Innere Kündigung: Ursachen und Folgen*. München: Hampp.

Güler, M. (2023). Çalışma Kültüründe Yeni bir Kavram: Sessiz İstifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261.

Hilb, M. (1992). *Innere Kündigung: Ursachen und Lösungsansätze: Referate einer Tagung*. Zürich: Industrielle Organisation.

Höhn, R. (1983). *Die innere Kündigung im Unternehmen: Ursachen, Folgen, Gegenmassnahmen*. Bad Harzburg: Verlag für Wissenschaft Wirtschaft und Technik.

Joaquim, A. F., Figueiredo, P. C., Silva, V. R., & Fonseca, C. N. (2023). Positive Leadership and the Quiet Quitting Movement in Organizations. N. A. Ataus Samad içinde, *Global Leadership Perspectives on Industry, Society, and Government in an Era of*

Uncertainty (s. 19-34). IGI Global. doi:10.4018/978-1-6684-8257-5.ch002

Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022, Eylül 15). *Çalışanları yönetmek Sessizce Vazgeçmek Gerçek Vazgeçmekten Daha Kötü Olduğunda*. Harvard Business Review: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing> adresinden alındı

Löhnert, W. (1990). *Innere Kündigung: Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Perspektive*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Mayerl, J. (2009). *Kognitive Grundlagen sozialen Verhaltens: Framing, Einstellungen und Rationalität*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Morrison-Beedy, D. (2022). Are we addressing “quiet quitting” in faculty, staff, and students in academic settings? *Building Healthy Academic Communities Journal*, 6(2), 7-8.

Seçer, B. (2011). İş Güvencesizliğinin İşsel İşten Ayrılma ve Yaşam Doyumuna Etkisi. *İŞ-GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4), 43-60. doi:10.4026/1303-2860.2011.188.x

Wortmann, A. (2013). *Die Rolle von Persönlichkeit bei der Inneren Kündigung im Bezug zu den Prädiktoren Psychologischer Vertrag und Sensibilität für Ungerechtigkeit*. Hamburg: Universitätsbibliothek der HSU/UniBw H. doi:10.24405/496

Yılmaz, S., & Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz Son: Sessiz İstifa. *International Journal on Social Sciences*, 7(4), 14-25. doi:10.46291/Al-Farabi.070402

BÖLÜM 19

POST PANDEMİ DÖNEMİNDE ÖRGÜTLERDE ESNEKLİK VE HİBRİT ÇALIŞMA

TUBA BIYIKBEYİ BAŞDAĞ¹

Giriş

COVID-19 pandemisi, iş hayatında uzun zamandır tartışılan esneklik ve uzaktan çalışma uygulamalarını oldukça ani ve zorunlu bir dönüşüm süreci ile örgütlerin merkezine taşımıştır. Dünyayı etkisi altına alan pandemi öncesinde sınırlı sayıda örgüt tarafından benimsenen uzaktan çalışma modelleri, bu kriz koşullarının etkisiyle kısa sürede yaygınlaşmış ve geleneksel çalışma düzenlerine alternatif bir model olarak kendini göstermeye başlamıştır (Kniffin et al., 2021). Bu süreç, sadece fiziksel anlamda mekansal bir değişiklik yaratmamıştır. Bununla beraber yönetim anlayışlarının, liderlik pratiklerinin ve örgütsel süreçlerin yeniden ele alınmasını da gerekli kılmıştır.

Pandemi sonrası dönem içinde pek çok örgüt tamamen uzaktan ya da tamamen ofis temelli çalışmaya geri dönmektense, bu iki modeli birleştiren hibrit çalışma modellerini benimsemeye

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İşletme Bölümü, Orcid: 0000-0003-1770-7304

başlamıştır. Hibrit çalışma modeli, çalışanların zamanlarının bir kısmını uzaktan, bir kısmını ise fiziksel olarak iş yerinde geçirdikleri esnek bir çalışma düzenini ifade etmektedir(Allen, Golden ve Shockley, 2015). Bu model, örgütlere operasyonel esneklik sağlarken çalışanlara da iş–yaşam dengesi açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Fakat bu avantajının yanında hibrit çalışma uygulamalarının yaygınlaşması, performans yönetimi, iletişim, liderlik ve örgüt kültürü gibi temel yönetim alanlarında yeni sorunları ve tartışmaları da beraberinde getirmiştir (Contreras, Baykal ve Abid, 2020).

Post-pandemi dönemde örgütsel esneklik, yalnızca krizlere uyum sağlama kapasitesi olarak değil, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmanın temel unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Çalışma saatleri, iş tasarımı ve çalışma mekânına ilişkin esneklik uygulamaları, örgütlerin belirsizlik ortamlarında dayanıklılık kazanmasına katkı sağlamaktadır (Lengnick-Hall vd, 2011). Bu bağlamda hibrit çalışma, örgütsel esnekliğin somut bir yansıması olarak ele alınmakta ve çağdaş yönetim anlayışlarının önemli bir bileşeni haline gelmektedir.

Çalışmanın amacı, post-pandemi dönemde örgütlerde esneklik kavramını ve hibrit çalışma modelini yönetim ve organizasyon perspektifinden ele almaktır. Bu amaçla Web of Science, Scopus, Science Direct ve Emerald Insight başta olmak üzere yüksek etki faktörüne sahip dergilerde yayımlanan çalışmalar sistematik biçimde incelenmiştir. Bu doğrultuda bölümde, öncelikle örgütsel esneklik ve hibrit çalışmaya ilişkin kavramsal çerçeve sunulmuş; ardından hibrit çalışma uygulamalarının yönetim süreçleri üzerindeki etkileri, avantajları ve dezavantajlı yönleri tartışılmıştır. Bölümün, hem uygulayıcı yöneticilere hem de yönetim ve organizasyon alanında çalışan araştırmacılara güncel ve bütüncül bir bakış açısı sunması hedeflenmiştir.

Örgütsel Esneklik ve Hibrit Çalışma Kavramları

Örgütlerde esneklik, çevresel koşullara uyum sağlama gerekliliğinin bir sonucu olarak çalışma düzenlerinin yeniden düşünülmesini beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede uzaktan çalışma ve uzaktan çalışmanın temel odak noktası, dijital iletişim sayesinde konumlar arası artan esnekliğin potansiyel toplumsal etkileri olmuştur (Nilles, 1975; Reimers vd, 2025). Toplumsal etkiler, iş-yaşam dengesi başta olmak üzere pek çok farklı şekillerde kendini göstermiştir (Desty Febrian, 2025).

Uzaktan çalışma, şirketlerin ofis gayrimenkul maliyetlerini azaltmak, engelli çalışanların iş bulmasına yardımcı olmak veya çalışanların iş-yaşam dengesi ihtiyacına yanıt vermek gibi zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olmak için teşvik edilmiştir (Bailey & Kurland, 2002). COVID-19 pandemisi ise uzaktan çalışmanın benimsenmesini hızlandırmış ve bu da örgütsel ve psikolojik dinamiklerdeki boşluğu doldurmayı zorunlu hale getirmiştir (Waizenegger vd, 2020). Kniffin (2021), pandemiyle birlikte zorunlu hâle gelen uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin, pandemi sonrasında da kalıcı bir çalışma normuna dönüştüğünü savunmuştur. Bu bağlamda, örgütlerin yalnızca teknolojik altyapı sağlamakla yetinmemesi, aynı zamanda esnek çalışma uygulamalarını stratejik bir yönetim aracı olarak ele alması gerekmektedir.

Hibrit iş modelleri, geleneksel istihdam yapılarını serbest çalışma ya da uzaktan çalışma gibi esnek çalışma düzenlemeleriyle birleştirmektedir. Amaçları, her iki dünyanın da avantajlarından yararlanmaktır. Bu avantajlar; geleneksel istihdamın istikrarı ve yapısı ile serbest çalışma veya geçici işlerin esnek ve özerk şekilde yürütülmesidir (Allen et al.,2015; Kelliher ve Anderson, 2010). Desty Febrian (2025), hibrit çalışma modellerinin çalışanlara iş-yaşam dengelerini yönetme özerkliği sağlayarak verimliliği ve iş memnuniyetini artırdığını bulgulamıştır. Bu modeller genelde katı

Çalışma programlarıyla ilişkilendirilen stresi azaltır ve çalışanların maksimum verimlilik için çalışma ortamlarını optimize etmelerine olanak tanımaktadır (Nauman, 2025). Bununla beraber hibrit çalışma konusunda teknoloji, başarının temel itici g olarak görülmektedir. Çünkü alışanlar, istedikleri yerde ve istedikleri şekilde çalışabilmelerini sağlayan araçlara erişime ihtiyaç duyar ve işverenlerinin bunu sağlamasını beklerler (Islam, 2021). Bu yüzden işletmelerin teknoloji kullanımını kolaylaştırıcı ve eğitici faaliyetlerinin de bulunması önem arz etmektedir. Nitekim uzaktan çalışma düzenlerinde, teknolojik araçların etkin kullanımı, performans üzerinde de doğrudan etkili olabilmektedir.

Uzaktan çalışmanın temel odağında çıktı ve sonuç odaklı performans yönetimi yer almaktadır. Yani çalışanın nerede ve ne zaman çalıştığından ziyade, ürettikleri değer ve hedeflere ulaşma düzeyleri ön plandadır (Krajk vd, 2023). Hibrit alışma uygulamasını benimseyen pek çok şirket bu sebeple çeşitli teknolojik yatırımlar yaparlar. Oluşturdukları sanal çalışma alanı ile aşağıdakileri amaçlamaktadırlar (Haas, 2022; Hassan vd, 2022);

- Çalışmayı bütünleştirme: İster evde, ister uçakta, ister ofiste olsun, çalışanlar herhangi bir çalışma kanalı, cihaz veya konumda etkili olmak için ihtiyaç duydukları tüm kaynaklara sürekli ve güvenilir erişime sahip olurlar.
- Çalışmayı güvenli hale getirme: Bağlamsal erişim ve uygulama güvenliği, uygulamaların ve verilerin nerede çalışıldığına bakılmaksızın güvende kalmasını sağlar.
- Çalışmayı basitleştirme: Sistem ğrenimi, sanal asistanlar ve basitleştirilmiş iş akışları gibi zeka yetenekleri, çalışma deneyimini zelleştirir, manuelleştirir ve otomatikleştirir, böylece çalışanlar gürültüden uzak bir şekilde çalışabilir ve en iyi performanslarını sergileyebilirler.

Pandemi ile beraber zorunlu hale gelen uzaktan ve hibrit çalışma modelleri pandemi sonrası kalıcı çalışma normlarına dönüşmüştür. Bu bağlamda örgütlerin sadece teknolojik altyapı sağlamakla yetinmemesi, aynı zamanda esnek çalışma uygulamalarını stratejik bir yönetim aracı olarak ele almaları da önemlidir (Zapata vd, 2024).

Esnek ve Hibrit Çalışmanın Avantajları

Esnek ve hibrit çalışma modelleri, çalışanlara zaman ve mekan açısından daha fazla kontrol sunarak iş-yaşam dengesi, özerklik ve iş tatmini gibi olumlu bireysel çıktılar üretmektedir. Uzaktan ve esnek çalışma uygulamaları, çalışanların işlerini kişisel sorumluluklarıyla daha uyumlu biçimde düzenlemelerine olanak tanımıştır. Bu durum özellikle tükenmişlik düzeylerinin azalması ve genel iyilik hâlinin artmasıyla ilişkilendirilmektedir (Allen et al., 2015). Zapata ve arkadaşları da (2024) esnekliğin, çalışanların özerklik algısını güçlendirdiğini ve tükenmişliği azalttığını bulgulamışlardır.

Kelliher ve Anderson (2009), sosyal değişim teorisi çerçevesinden çalışanların esnek çalışma olanağına ek çaba göstererek karşılık verdiklerini ve böylece işverenlerine fayda sağladıklarını savunmaktadır. Araştırmada çalışanlara sağlanan özerkliğin, iş tatminini ve algılanan performansı olumlu yönde etkilediği, esnek çalışma düzenlerinin bu bağlamda önemli bir araç olduğu vurgulanmaktadır.

Deng ve arkadaşları (2023), hibrit çalışma düzenlerinde çalışanların daha düşük tükenmişlik seviyeleri ve daha yüksek iş memnuniyeti yaşadığını, bu faktörlerin de iyileştirilmiş performansla olumlu bir şekilde bağlantılı olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, coğrafi esnekliğin artması çalışan performansı üzerinde de olumlu etkiler yaratabilmektedir. “Her yerden çalışma” yaklaşımını inceleyen araştırmalar, mekansal bağımsızlığın

Çalışanların üretkenliğini artırabildiğini ve bireysel performans üzerinde olumlu sonuçlar yaratabildiğini ortaya koymaktadır (Choudhury et al., 2021). Bu yönüyle esnek ve hibrit çalışma modelleri, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde rekabet avantajı sağlayan ağdaş çalışma düzenlemeleri olarak değerlendirilmektedir.

Esnek ve Hibrit alışmanın Dezavantajları ve Tartışmalar

COVID-19 pandemisi, daha önce belirli meslek grupları için sınırlı ve gönüllü bir seçenek olarak uygulanan esnek ve uzaktan çalışma biçimlerini, çalışan geniş kitleler için zorunlu bir çalışma şekline dnştrmştir. Bu ani dönüşüm, esnekliğin herkes için eşit koşullarda deneyimlenmediğini daha görünür hâle getirmiştir. Mekân, teknolojiye erişim ve hane içi sorumluluklar gibi faktörlerin, çalışanların uzaktan çalışmadan elde ettikleri yararları belirgin bir şekilde farklılaştırdığını ortaya çıkarmıştır. Özellikle düşük gelirli ve güvencesiz çalışanlar açısından pandemi dönemi uzaktan çalışma, özerklikten ziyade iş ve yaşam dengesinde, sınırların silinmeye başladığı hane içi yüklerin arttığı ve var olan eşitsizliklerin daha derin hissedildiği bir deneyim olarak yaşanmıştır (Fan, 2009; Craig & Churchill, 2021). Fan (2009) esnekliği günümüzde sıkça sunulduğu gibi bireysel bir tercih ya da çalışma özgürlüğü olarak değer, güvencesiz istihdam koşulları altında hem işin hem de aile yaşamının yeniden düzenlenmesini zorunlu kılan bir uyum biçimi olarak ele almıştır. Çin’de kırsal-kentsel emek gnn inceleyen araştırma, çalışanların işte esnek olabilmek için hane yapısını da esnekleştirmek zorunda kaldığını ve bu durumun esnekliğin herkes için aynı anlamı taşımadığını belirtmiştir. Bu yönüyle çalışma, belirli meslek grupları için özerklik sunan hibrit çalışma düzenleri ile düşük vasıflı çalışanlar açısından zorunlu ve sınırlayıcı esneklik arasındaki farkı açıklayan bir kavramsal ereve sunmuştur.

Krajık ve arkadaşlarının (2023) alışmasında, geleneksel, yüz yüze ve denetime dayalı performans değerlendirme

yaklaşımlarının, mekândan bağımsız çalışma ortamlarında yetersiz kaldığı vurgulanmaktadır. Aşırı dijital gözetim ve mikro yönetimin motivasyon ve bağlılığı olumsuz etkilediği bulgulanmıştır. Bunula beraber liderlik rolünün denetleyici rolden destekleyici role evrilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Esnek çalışma ve dijitalleşmenin, doğru yönetilmezse, yabancılaşma ve iş-özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması gibi riskler doğurabileceği de tartışılmaktadır (Zapata vd, 2024). Bununla beraber Rebelo ve arkadaşları (2025), hibrit ve esnek çalışma uygulamalarının toplumsal cinsiyet eşitliğini de olumsuz etkileyebileceğine değinmiştir. Çalışma, hibrit ve esnek çalışma uygulamalarının, ancak bilinçli insan kaynakları politikaları, kapsayıcı liderlik anlayışı ve cinsiyet duyarlı performans sistemleriyle desteklendiğinde kadınların kariyer ilerlemesine katkı sağlayabileceğini; aksi hâlde bu uygulamaların yeni eşitsizlikler üretme riski taşıdığını savunmaktadır. Terfi ve kariyer fırsatlarına erişimde arka planda bırakılma, yanlış performans değerlemesi, görünürlüğün azalması gibi... Bu çerçevede, esnek ve hibrit çalışma modelleri, uygun örgütsel düzenlemelerle desteklenmediği takdirde çalışanların yabancılaşmasını, iş-özel yaşam sınırlarının bulanıklaşmasını ve özellikle kadın çalışanlar açısından terfi, görünürlük ve kariyer fırsatlarına erişimde yeni eşitsizlik biçimlerinin ortaya çıkmasını beraberinde getirebilmektedir.

Sonuç

COVID-19 pandemisiyle birlikte hız kazanan uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, post-pandemi dönemde örgütler açısından geçici bir kriz tepkisi olmanın ötesine geçerek kalıcı bir çalışma normuna dönüşmüştür. Çalışmanın amacı, pandemi sonrası dönemde örgütlerde esneklik kavramını ve hibrit çalışma modellerini yönetim ve organizasyon çerçevesinden ele almak, bu çalışma düzenlerinin örgütsel süreçler, çalışan deneyimleri ve

yönetmel pratikler üzerindeki etkilerini bütüncül bir çerçevede incelemektir. Bu doğrultuda çalışma, öncelikle örgütsel esneklik, uzaktan çalışma ve hibrit çalışma kavramlarına ilişkin kuramsal arka planı ortaya koymuş; ardından esnek ve hibrit çalışma modellerinin bireysel ve örgütsel düzeyde sunduğu avantajlar ile beraberinde getirdiği dezavantajlı ve tartışmalı yönleri ele alınmıştır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında performans yönetimi, liderlik, örgüt kültürü ve toplumsal eşitsizlikler bağlamında hibrit çalışmanın yarattığı dönüşümler tartışılmış; son olarak ise esnek çalışma uygulamalarının sürdürülebilir ve kapsayıcı biçimde yönetilebilmesi için yönetmel çıkarımlar sunulmuştur.

Bununla birlikte, esnekliğin tüm çalışanlar için aynı anlamı taşımadığı da açıktır. Dijitalleşme, teknolojiye erişim, hane içi sorumluluklar ve mesleki konum gibi yapısal faktörler, esnek ve hibrit çalışmadan elde edilen kazanımları önemli ölçüde farklılaştırmaktadır. Özellikle düşük vasıflı ve güvencesiz çalışanlar açısından esneklik, özerklikten ziyade uyum zorunluluğu ve sınırların bulanıklaşması şeklinde deneyimlenebilmektedir. Benzer biçimde, toplumsal cinsiyet perspektifinden bakıldığında, hibrit çalışma uygulamalarının kapsayıcı politikalarla desteklenmediği durumlarda kadın çalışanlar için yeni eşitsizlikler üretme riski taşıdığı görülmektedir.

Alanyazın incelendiğinde genel olarak esnek ve hibrit çalışma modellerinin, çalışanlara zaman ve mekân açısından özerklik sağlayarak iş yaşam dengesinde kendilerine bir şans verebildiğini, tükenmişliği azaltmakta etkili olduğunu, iş tatmini ve bireysel performansı arttırdığını göstermektedir. Aynı zamanda örgütler açısından operasyonel esneklik, maliyet avantajı ve belirsizlik ortamlarında dayanıklılık kazanımı sunmaktadır. Çıktı ve sonuç odaklı performans anlayışının yaygınlaşması, çalışanların üretkenliğini destekleyen önemli bir unsur olarak öne çıkmıştır. Bununla birlikte, hibrit ve esnek çalışma uygulamaları; dijital

altyapıya erişimdeki eşitsizlikler, sosyal izolasyon, iş-özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması, aşırı dijital gözetim ve mikro yönetim riskleri gibi önemli dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Ayrıca, uygun insan kaynakları politikaları ve kapsayıcı liderlik anlayışıyla desteklenmediği zaman, hibrit çalışmanın özellikle kadın çalışanlar açısından görünürlük kaybı, yanlış performans değerlendirmeleri ve kariyer ilerlemesinde geride kalma gibi yeni eşitsizlik biçimleri üretme potansiyeli bulunduğu da görülmüştür.

Bu sonuçlar göstermektedir ki, esnek ve hibrit çalışma modellerinin sürdürülebilir ve adil sonuçlar doğurabilmesi, örgütlerin yalnızca teknolojik altyapıya yatırım yapmasına bağlı değildir. Aynı zamanda bilinçli insan kaynakları politikaları, kapsayıcı liderlik yaklaşımları ve sonuç odaklı, cinsiyet duyarlı performans sistemleri geliştirmesiyle mümkün olacaktır. Sonuç olarak, hibrit çalışma, örgütler için stratejik bir yönetim aracı olma potansiyeline sahip olmanın yanında, bu potansiyelin hayata geçirilebilmesi bütüncül ve eşitlik temelli bir yönetsel bakış açısını zorunlu kılmaktadır.

Kaynakça

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>

Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

Craig, L., & Churchill, B. (2021). Working and caring at home: Gender differences in the effects of COVID-19 on paid and unpaid labor in Australia. *Feminist Economics*, 27(1–2), 310–326. <https://doi.org/10.1080/13545701.2020.1831039>

Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2023). Digital technology-driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404–425. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637>

Fan, C. C. (2009). Flexible work, flexible household: Labor migration and rural families in China. In L. A. Keister (Ed.), *Research in the sociology of work* (Vol. 19, pp. 377–408). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0277-2833\(2009\)0000019016](https://doi.org/10.1108/S0277-2833(2009)0000019016)

Febrian, W. D. (2025). The influence of physical work environment, psychological work environment, work–life balance, and internal communication on employee job satisfaction during the hybrid working era. *R2J*, 7(6). <https://doi.org/10.38035/rj.v7i6>

Haas, M. (2022). Overcome them. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org>

Hassan, A. F., Karim, A. M., & Hameed, J. (2022). Hybrid model for remote work practice in the post-pandemic era: Prospects and challenges. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(12), 1920–1926.

Islam, M. T. (2021). Impact of COVID-19 on the tourism industry in Bangladesh: A narrative review of the period March 2020 to March 2021. *The Indonesian Journal of Social Studies*, 4(1), 53–66.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2009). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., & Van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

Krajčík, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid work model: An approach to work–life flexibility in a changing environment. *Administrative Sciences*, 13(6), Article 150. <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Nauman, M. (2025). Enhancing hybrid work flexibility through employee performance: A moderated mediation model. *International Journal of Social and Business Studies*, 3(2), 41–61.

Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>

Rebelo, G., Almeida, A. R., & Pedra, J. P. (2025). Hybrid work, flexible working hours and career progression: The perspective of women employees during the COVID-19 pandemic. *Employee Relations: The International Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2024-0164>

Reimers, C., Nilsen, E. A., & Olsen, T. H. (2025). Explorers, negotiators, and diplomats: Emergent HR roles in flexible hybrid work implementation. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2600371>

Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1759137>

Zapata, L., Ibarra, G., & Blancher, P. H. (2024). Engaging new ways of work: The relevance of flexibility and digital tools in a post-COVID-19 era. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 1–17.

BÖLÜM 20

KARAR DESTEK SİSTEMLERİNDE YAPAY ZEKA ENTEGRASYONU VE DÖNÜŞÜMSSEL ETKİLERİ

AHMET YURTSAL¹

Giriş

Günümüz dünyası, hızla değişen ve yüksek derecede dinamik bir teknolojik dönüşüm süreci içerisinde şekillenmektedir. Dijitalleşme, veri üretimindeki artış ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, yalnızca bireysel yaşamı değil; örgütsel yapıları, yönetim anlayışlarını ve karar verme mekanizmalarını da köklü biçimde etkilemiştir. Özellikle belirsizliğin, karmaşıklığın ve hızın belirleyici olduğu günümüz rekabet ortamında, karar verme süreçleri geleneksel yaklaşımlarla yönetilmesi oldukça zor bir süreç haline gelmiştir. Bu bağlamda karar verme, dünyayla ve çevresel koşullarla etkileşimin merkezinde yer alan temel bir insan faaliyeti olarak öne çıkmaktadır (Morton, 1971).

Karar verme süreci, örgütsel yönetimin en kritik bileşenlerinden biridir ve çoğu zaman belirsizlik, zaman baskısı ve çok sayıda değişkenin eş zamanlı olarak değerlendirilmesini gerektirir.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, Orcid: 0000-0003-0523-3519

Yöneticiler, çoğu durumda eksik bilgi, çelişkili veriler ve öngörüle-meyen çevresel faktörler altında karar almak zorunda kalmaktadır. Bu durum, karar süreçlerinin yalnızca sezgiye veya deneyime dayan-dırılmasını yetersiz kılmakta; sistematik, analitik ve veri temelli des-tek araçlarına olan ihtiyacı artırmaktadır (Phillips-Wren, 2013). Bu ihtiyacın bir sonucu olarak Karar Destek Sistemleri (KDS), 1970’li yıllardan itibaren özellikle yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış problemlerde karar vericilere analitik destek sağlamak amacıyla ge-liştirilmiştir (Keen & Scott-Morton, 1978).

İlk dönem KDS uygulamaları ağırlıklı olarak matematiksel modeller, istatistiksel analizler ve sınırlı veri setleri üzerine inşa edil-miştir. Bu sistemler, karar vericilere alternatif senaryolar sunarak rasyonel karar alma sürecini desteklemeyi amaçlamıştır. Ancak veri hacminin sınırlı olması, işlem gücünün düşüklüğü ve modellerin sta-tik yapısı, bu erken dönem sistemlerin etkinliğini belirli ölçüde kısıtlamıştır. Zaman içerisinde veri üretim hızının artması, veri çeşitli-liğinin genişlemesi ve bilişim altyapılarının gelişmesi, KDS’nin ya-pısında ve işlevinde önemli dönüşümlere yol açmıştır.

Dijitalleşme süreci, büyük veri ekosistemleri ve bulut bilişim altyapıları ile birlikte, KDS’nin yalnızca karar vericiyi destekleyen pasif araçlar olmaktan çıkmasını sağlamıştır. Modern KDS’ler, artık karar üretim süreçlerine aktif biçimde katılan, farklı veri kaynakla-rını eş zamanlı olarak işleyebilen ve karmaşık analizleri kısa sürede gerçekleştirebilen yapılar hâline gelmiştir. Bu dönüşümün merke-zinde ise Yapay Zeka (YZ) teknolojileri yer almaktadır. YZ; öğ-renme, genelleme, öngörü üretme ve karmaşık optimizasyon problemlerini çözme yetenekleri sayesinde KDS mimarisini köklü bi-çimde dönüştürmüştür (Goodfellow vd., 2016; Russell & Norvig, 2021).

YZ, makinelerin insan benzeri düşünme, öğrenme ve problem çözme yetenekleri kazanmasını amaçlayan disiplinler arası bir araştırma alanıdır. Başlangıçta bilgisayar biliminin bir alt alanı olarak ele alınan yapay zeka, zamanla bilişim teknolojilerinin merkezine yerleşmiş ve pek çok farklı alanda yaygın biçimde kullanılmaya başlanmıştır (McCarthy, 1988). Özellikle makine öğrenmesi, derin öğrenme ve takviyeli öğrenme gibi alt alanlardaki gelişmeler, yapay zekanın karar destek sistemleriyle bütünleşmesini mümkün kılmıştır.

YZ destekli KDS, kuruluşların büyük veri hacimlerini etkin biçimde analiz etmelerine, karmaşık ilişkileri ortaya çıkarmalarına ve eyleme geçirilebilir içgörüler üretmelerine olanak tanımaktadır. Bu sistemler, yalnızca geçmiş verilere dayalı raporlar sunmakla kalmamakta; aynı zamanda geleceğe yönelik tahminler üretebilmekte ve alternatif karar senaryolarını değerlendirebilmektedir. Bu özellikleriyle YZ destekli KDS'ler, pek çok endüstriyel sektörde karar alma süreçlerini dönüştüren stratejik araçlar hâline gelmiştir (Braun vd., 2021).

YZ'nin KDS'ye entegrasyonu, karar verme süreçlerinde daha önce mümkün olmayan düzeyde hız, doğruluk ve esneklik sağlamaktadır. Şirketler, artan rekabet baskısı, operasyonel karmaşıklık ve belirsizliklerle mücadele ederken, YZ tabanlı KDS'nin sunduğu analitik ve öngörü yeteneklerine giderek daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu kapsamda YZ destekli KDS'lerin kullanımı, yalnızca teknolojik bir tercih olmaktan çıkmış; stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir (Perifanis & Kitsios, 2023).

Klasik KDS günümüzde hâlâ belirli ölçüde değerini korumakla birlikte, çoğu zaman statik modellere ve önceden tanımlanmış kurallara dayanmaktadır. Bu durum, özellikle dinamik, belirsiz ve hızlı değişen endüstriyel ortamlarda söz konusu sistemlerin yetersiz kalmasına neden olmaktadır (Raptis vd., 2019; Srinivasan vd., 2024). Buna karşılık YZ destekli KDS'ler, gerçek zamanlı veri akışlarını işleyebilmekte, değişen koşullara uyum sağlayabilmekte ve öğrenme yetenekleri sayesinde zaman içerisinde performanslarını artırmaktadır.

Günümüzde YZ destekli KDS, yalnızca analiz yapan pasif sistemler olmaktan çıkarak, belirli koşullar altında otonom kararlar alabilen akıllı yapılara evrilmiştir. Bu sistemler, insan-makine iş birliğini güçlendirerek karar kalitesini artırmakta ve örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bağlamda yapay zeka destekli KDS'ler, modern yönetim anlayışının vazgeçilmez bileşenlerinden biri hâline gelmiştir.

1. Karar Destek Sistemlerinin Tarihsel ve Kavramsal Evrimi

KDS kavramı ilk olarak 1970'lerin başında Michael S. Scott Morton tarafından "yönetim karar sistemleri" yaklaşımı çerçevesinde ele alınmıştır. Bu dönemde KDS, özellikle yarı yapılandırılmış karar problemlerinde, bilgisayar tabanlı araçlar kullanarak yöneticilerin daha rasyonel ve sistematik kararlar almalarını sağlamayı amaçlayan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Scott Morton'ın çalışması, bilgisayar teknolojilerinin yalnızca veri işleme için değil, aynı zamanda karar alma süreçlerini doğrudan desteklemek için de kullanılabileceğini gösteren bir dönüm noktasıdır.

Kavramsal olarak, KDS, karar vericilerin yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış problemleri çözmelerini sağlamak için veri, modeller ve analitik araçları bir araya getiren bir teknoloji ve uygulama alanı olarak tanımlanır (Qian vd., 2004). Bu kapsamda, bir KDS, karar problemlerine doğrudan çözüm üreten bir sistem olarak değil, karar vericinin problem alanını daha iyi anlamasına, alternatifleri değerlendirmesine ve olası sonuçları analiz etmesine olanak tanıyan etkileşimli bir bilgi sistemi olarak konumlandırılmıştır (Liu vd., 2010). Karar Verme Sistemlerinin (KVS) birincil amacı, insan karar vericilerinin bilişsel kapasitesini genişletmek ve karar verme sürecini sistemleştirmektir.

Karar verme ortamları zamanla daha karmaşık, belirsiz ve merkeziyetsiz hale geldikçe, geleneksel tek işlevli veya tek kullanıcı odaklı KVS yaklaşımları yetersiz kalmıştır. Başlangıçta, KVS'ler çoğunlukla önceden tanımlanmış raporlar ve basit analitik araçlar sunarken, zamanla bu sistemler daha gelişmiş analitik yeteneklere, akıllı bileşenlere ve otonom özelliklere sahip yapılara dönüşmüştür. Bu evrimsel süreçte, KVS'ler sadece veri sunmanın ötesine geçerek, analiz eden, önerilerde bulunan ve karar vericinin belirli durumlardaki yargısını destekleyen akıllı sistemler haline gelmiştir (Hess vd., 2000).

Bu dönüşümün önemli bir yönü, karar destek sistemlerinin artık sadece nicel ve yapılandırılmış verilerle sınırlı kalmaması, aynı zamanda karar vericinin öznel bakış açılarını ve kişisel tercihlerini de sürece dahil etmesidir. Gerçek dünyadaki karar verme ortamlarında, kararlar genellikle eksik bilgi, belirsizlik ve muğlaklık koşulları altında alınır. Bu nedenle, karar vericiler sadece objektif verilere değil, aynı zamanda sezgilerine, deneyimlerine ve risk algılarına da güvenmek zorundadır. Modern KDS yaklaşımları, bu insan merkezli

unsurları dışlamak yerine, karar verme sürecinin daha gerçekçi bir temsilini sağlamak için bunları analitik modellerle bütünleştirir (Razmak & Aouni, 2015).

KDS araştırmaları ve uygulamaları, özellikle 1970'ler ve 1980'lerde bilgi sistemleri literatüründe önemli bir yer edinmiştir. Bu dönemde, KDS bilgi sistemleri alanındaki en popüler araştırma konularından biri olarak kabul edilmiş ve kuruluşlar içindeki farklı yönetim seviyelerine hitap etmek üzere çok sayıda sistem geliştirilmiştir. Operasyonel kararları destekleyen sistemlerden stratejik karar verme süreçlerine odaklanan uygulamalara kadar geniş bir yelpazede KDS çözümleri ortaya çıkmıştır. Bu sistemler, problem yapılandırma, finansal yönetim, üretim planlaması, optimizasyon ve simülasyon gibi çeşitli alanlarda yöneticilere destek sağlamıştır (Liu vd., 2010).

KDS'nin tarihsel evrimi, bilgi sistemleri literatüründeki teknolojik ve metodolojik gelişmelerle doğrudan ilişkilidir. Klasik KDS yaklaşımları genellikle üç temel yapı üzerine kuruludur: model tabanlı, veri tabanlı ve bilgi tabanlı sistemler. Model tabanlı KDS, doğrusal programlama, istatistiksel optimizasyon, simülasyon ve matematiksel modelleme gibi teknikler kullanarak karar vericilere alternatif çözümler sunmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, özellikle operasyonel ve taktiksel karar problemlerinde etkili olmuştur (Turban vd., 2011).

Veri odaklı KDS'ler, kurumsal veri ambarları, OLAP araçları ve raporlama sistemleri aracılığıyla büyük ölçekli verilerin analizine odaklanmıştır. Bu sistemler, karar vericilere geçmiş performansı değerlendirmede, trendleri belirlemede ve karşılaştırmalı analizler yapmada önemli katkılar sağlamıştır. 1990'larda bilgi tabanlı KDS'lerin ve uzman sistemlerin geliştirilmesiyle, insan uzman bilgisinin kural

tabanlı yapılar aracılığıyla sistemlere aktarılması mümkün hale gelmiştir (Turban & Aronson, 2001). Bununla birlikte, bu sistemler, değişen koşullara uyum sağlama ve öğrenme yeteneklerinin sınırlı olması nedeniyle dinamik karar verme ortamlarında yetersiz kalmıştır.

2000'lerden itibaren, büyük veri, bulut bilişim ve dağıtılmış sistemlerin yaygın olarak benimsenmesi, KDS'lerin daha veri odaklı ve ölçeklenebilir yapılara dönüşmesini sağlamıştır. Bu dönemde, KDS, çeşitli kaynaklardan gelen büyük ve heterojen veri kümelerini işleyebilen platformlar haline gelmiştir. 2010 sonrası dönemde makine öğrenimi ve derin öğrenme tekniklerindeki hızlı gelişmeler, KDS'lerin statik analiz araçlarından kendi kendine uyum sağlayan sistemlere evriminde belirleyici olmuştur. 2020'lerde, takviyeli öğrenme ve otonom ajan tabanlı yaklaşımlar, KDS mimarisini, belirli bağlamlarda insan müdahalesi olmadan karar verebilen sistemleri içerecek şekilde genişletmiştir (Russell & Norvig, 2021).

2. Yapay Zeka Destekli Karar Destek Sistemlerinin Kavramsal Yapısı

YZ destekli KDS, çok katmanlı ve bütünleşik bir mimari anlayışına dayanmaktadır. Bu mimari yapı, karar verme sürecinin farklı aşamalarını destekleyen bileşenlerden oluşmakta ve sistemin esnek, ölçeklenebilir ve öğrenebilir olmasını sağlamaktadır. Genel olarak bu yapı; veri katmanı, analitik ve öğrenme katmanı, optimizasyon katmanı, kullanıcı etkileşim katmanı ve otonomi bileşenlerinden meydana gelmektedir (Turban vd., 2011).

Veri katmanı, YZ destekli KDS'nin temelini oluşturmaktadır. Bu katman, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış verilerin toplandığı, saklandığı ve ön işleme tabi tutulduğu

altyapıyı temsil eder. Kurumsal veritabanları, sensör verileri, zaman serileri ve gerçek zamanlı veri akışları bu katmanın temel girdilerini oluşturmaktadır. Veri hacminin ve çeşitliliğinin artması, bu katmanın etkinliğini KDS performansı açısından kritik hâle getirmiştir.

Analitik ve öğrenme katmanında makine öğrenmesi ve istatistiksel öğrenme yöntemleri yer almaktadır. Regresyon, sınıflandırma ve kümeleme gibi temel teknikler, karar süreçlerinde öngörü üretme ve örüntü keşfi amacıyla kullanılmaktadır. Daha karmaşık problemlerde ise derin öğrenme modelleri, özellikle zaman serisi tahmini ve çok boyutlu veri analizi gibi alanlarda yüksek doğruluk sağlamaktadır. Bu katman, KDS'nin statik bir analiz aracı olmaktan çıkıp öğrenen bir sistem hâline gelmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Optimizasyon katmanı, karar alternatiflerinin değerlendirilmesi ve en uygun çözümün belirlenmesine odaklanmaktadır. Bu kapsamda Genetik Algoritmalar, Parçacık Sürü Optimizasyonu ve Yapay Arı Kolonisi gibi meta-sezgisel yöntemler yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu yöntemler, yüksek boyutlu ve doğrusal olmayan karar problemlerinde klasik optimizasyon tekniklerine kıyasla daha esnek çözümler sunmaktadır. Optimizasyon katmanı, analitik katmandan elde edilen çıktıları kullanarak karar kalitesini artırmayı amaçlamaktadır.

Kullanıcı etkileşim katmanı, sistem ile karar verici arasındaki iletişimi sağlamaktadır. Görselleştirme araçları, raporlama modülleri ve etkileşimli arayüzler aracılığıyla analiz sonuçları karar vericilere anlaşılır biçimde sunulmaktadır. Bu katman, insan-makine iş birliğini güçlendirerek KDS'nin etkin kullanımını desteklemektedir.

Son olarak otonomi bileşeni, özellikle takviyeli öğrenme tabanlı sistemlerde öne çıkmaktadır. Bu bileşen, sistemin çevreyle etkileşim kurarak öğrenmesini ve belirli bağlamlarda insan müdahalesi olmaksızın karar üretmesini mümkün kılmaktadır. Böylece YZ destekli KDS'ler, değişen koşullara uyum sağlayabilen ve zaman içerisinde performansını artırabilen dinamik yapılar hâline gelmektedir.

3. Veriye Dayalı ve Öğrenen Karar Destek Sistemleri

Veriye dayalı KDS, büyük veri kümelerinden anlamlı bilgi üretmeyi ve bu bilgiyi karar süreçlerine entegre etmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda temel hedef, geçmiş ve mevcut verilerden yararlanarak geleceğe yönelik öngörüler oluşturmak ve belirsizlik altında daha tutarlı kararlar alınmasını sağlamaktır. Özellikle zaman serisi tahmini, talep öngörüsü, risk analizi ve erken uyarı sistemleri, veriye dayalı KDS uygulamalarının öne çıkan kullanım alanları arasında yer almaktadır (Li vd., 2021).

Makine öğrenmesi ve derin öğrenme teknikleri, bu tür sistemlerin öğrenme yeteneğini güçlendiren temel araçlardır. Karar destek süreçlerinde regresyon, sınıflandırma ve kümeleme gibi yöntemler, veriler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasına ve karar problemlerinin daha net biçimde tanımlanmasına katkı sağlamaktadır. Zaman serisi verilerinin yoğun olduğu alanlarda ise uzun dönem bağımlılıkları yakalayabilen derin öğrenme modelleri, daha isabetli tahminlerin üretilmesine olanak tanımaktadır (Goodfellow vd., 2016; Li vd., 2021).

Öğrenen KDS'nin en önemli özelliklerinden biri, zaman içerisinde kendini güncelleyebilme ve değişen koşullara uyum sağlayabilme yeteneğidir. Bu sistemler, yeni verilerle beslendikçe model performansını artırmakta ve karar önerilerini sürekli olarak iyileştirmektedir. Böylece karar destek süreci, statik analizlerden dinamik ve uyarlanabilir bir yapıya dönüşmektedir (Russell & Norvig, 2021).

Bununla birlikte, model karmaşıklığının artması açıklanabilirlik ve güven sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Özellikle derin öğrenme tabanlı sistemlerde karar önerilerinin nasıl üretildiğinin anlaşılması zorlaşabilmektedir. Bu durum, karar vericilerin sistem çıktısına duyduğu güveni etkileyebileceğinden, öğrenen KDS'lerin insan yargısını destekleyici, şeffaf ve yorumlanabilir biçimde tasarlanması önem taşımaktadır (Soori vd., 2024).

4. Optimizasyon ve Meta-Sezgisel Yöntemlerle Güçlendirilmiş Karar Destek Sistemleri

Optimizasyon tabanlı KDS, özellikle çok boyutlu, doğrusal olmayan ve karmaşık karar problemlerinde klasik yöntemlerin yetersiz kaldığı durumlarda etkili çözümler sunmaktadır. Bu tür problemlerde çözüm uzayının genişliği ve belirsizlik düzeyi, deterministik yaklaşımların uygulanabilirliğini sınırlamaktadır. Bu nedenle meta-sezgisel optimizasyon yöntemleri, KDS içerisinde giderek daha yaygın biçimde kullanılmaktadır (Bianchi vd., 2009).

Genetik Algoritmalar, biyolojik evrimden esinlenen yapıları sayesinde geniş arama uzaylarında yüksek kaliteli çözümler üretebilmektedir. Seçilim, çaprazlama ve mutasyon gibi operatörler aracılığıyla çözüm adayları sürekli olarak iyileştirilmekte ve bu süreç, özellikle doğrusal olmayan ve NP-zor problemler için etkili sonuçlar

vermektedir (Holland, 1992). Genetik Algoritmalar, karar alternatiflerinin sistematik biçimde değerlendirilmesine ve optimum çözümlerin belirlenmesine katkı sağlamaktadır.

Parçacık Sürü Optimizasyonu ve Yapay Arı Kolonisi gibi sürü zekâsı tabanlı yöntemler, kolektif davranış modellerinden esinlenerek geliştirilmiştir. Bu yöntemler, sürekli optimizasyon problemlerinde hızlı yakınsama özellikleriyle öne çıkmakta ve karar destek sistemlerinde çözüm süresini önemli ölçüde kısaltmaktadır. Özellikle çok sayıda değişkenin eş zamanlı olarak değerlendirilmesi gereken durumlarda, sürü zekâsı tabanlı yaklaşımlar karar vericilere pratik ve esnek çözüm olanakları sunmaktadır (Bianchi vd., 2009).

Son yıllarda dikkat çeken bir eğilim, makine öğrenmesi ile meta-sezgisel optimizasyon yöntemlerinin birlikte kullanıldığı hibrit karar destek sistemleridir. Bu sistemlerde makine öğrenmesi modelleri problem uzayını öğrenirken, meta-sezgisel algoritmalar çözüm iyileştirme ve parametre ayarlama süreçlerini üstlenmektedir. Bu bütünleşik yaklaşım, karar destek sistemlerinin hem öngörü doğruluğunu hem de çözüm kalitesini artırmaktadır (Parmar vd., 2021).

Çok ölçütlü karar verme problemlerinde ise meta-sezgisel yöntemler, karar vericilere tek bir optimum çözüm yerine birden fazla Pareto-optimal alternatif sunmaktadır. Bu durum, farklı önceliklere ve tercih yapılarına sahip karar vericiler için esneklik sağlamaktadır. Böylece optimizasyon tabanlı KDS, karar sürecini daha şeffaf ve çok boyutlu hâle getirmektedir.

5. Uygulama Alanları ve Sektörel Yansımalar

YZ destekli KDS, farklı sektörlerde karar alma süreçlerini dönüştüren önemli uygulama alanları bulmuştur. Bu sistemlerin temel katkısı, büyük ve karmaşık veri kümelerini analiz ederek karar vericilere zamanında, tutarlı ve kanıta dayalı içgörüler sunmasıdır. Özellikle belirsizlik düzeyinin yüksek olduğu sektörlerde YZ destekli KDS'ler, operasyonel verimlilik ve stratejik karar kalitesi açısından belirgin avantajlar sağlamaktadır.

Sağlık sektöründe YZ destekli KDS; erken teşhis, hasta önceliklendirme, kaynak planlaması ve klinik karar süreçlerinde yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu sistemler, hasta verilerini analiz ederek risk gruplarını belirlemekte ve sağlık hizmetlerinin daha etkin sunulmasına katkı sağlamaktadır (Açıkgöz & Yolcu, 2022). Böylece hem sağlık hizmetlerinin kalitesi artmakta hem de sınırlı kaynakların daha verimli kullanılması mümkün hâle gelmektedir.

Finansal sistemlerde ve kripto para piyasalarında KDS, portföy optimizasyonu, risk yönetimi ve piyasa öngörüsü gibi alanlarda önemli bir rol üstlenmektedir. YZ modelleri, geçmiş piyasa verileri ve gerçek zamanlı göstergeleri analiz ederek yatırım kararlarının daha sistematik biçimde alınmasını sağlamaktadır. Ayrıca YZ destekli KDS'ler, yüksek oynaklığa sahip piyasalarda karar vericilerin belirsizlikle başa çıkma kapasitesini artırmaktadır.

Lojistik ve tedarik zinciri yönetiminde YZ destekli KDS; talep tahmini, envanter yönetimi, rota planlama ve stok optimizasyonu gibi kritik süreçlerde kullanılmaktadır. Bu sistemler, geçmiş veriler ve gerçek zamanlı pazar bilgilerini birleştirerek tedarik zinciri performansını artırmakta ve stok fazlası ya da stok tükenmesi gibi sorunların azaltılmasına katkı sağlamaktadır (Soori vd., 2024).

Üretim ve enerji yönetimi alanlarında ise YZ destekli KDS'ler, süreçlerin sürekli izlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla verimsizliklerin belirlenmesini sağlamaktadır. Enerji tüketim verilerinin analiz edilmesi, maliyetlerin düşürülmesine ve çevresel etkinin azaltılmasına yönelik kararların alınmasını mümkün kılmaktadır (Ananias vd., 2021). Bu yönüyle YZ destekli KDS, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada da önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır.

6. Sonuç

Bu bölümde, YZ destekli KDS'nin kavramsal temelleri, tarihsel gelişimi, mimari yapısı ve uygulama alanları bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Dijitalleşme, büyük veri ve artan çevresel belirsizlikler, karar verme süreçlerini giderek daha karmaşık hâle getirmekte; bu durum geleneksel karar destek yaklaşımlarının sınırlarını belirginleştirmektedir. Bu kapsamda yapay zeka, öğrenme ve uyum sağlama yetenekleri sayesinde KDS'yi daha dinamik, esnek ve etkili yapılara dönüştürmektedir.

Çalışmada ortaya konulduğu üzere, klasik KDS ağırlıklı olarak statik modeller ve önceden tanımlanmış kurallar çerçevesinde çalışırken, YZ destekli sistemler gerçek zamanlı verileri işleyebilmekte ve zaman içerisinde kendi performanslarını geliştirebilmektedir. Bu dönüşüm, KDS'yi yalnızca karar vericiyi bilgilendiren araçlar olmaktan çıkararak, karar süreçlerine aktif katkı sağlayan akıllı yapılar hâline getirmiştir. Özellikle makine öğrenmesi ve derin öğrenme temelli yaklaşımlar, karmaşık veri örüntülerinin keşfedilmesine ve daha isabetli öngörülerin üretilmesine olanak tanımaktadır.

YZ destekli KDS'nin mimarisi incelendiğinde, veri yönetimi, analitik öğrenme, optimizasyon ve kullanıcı etkileşimi bileşenlerinin bütünleşik bir yapı içerisinde çalıştığı görülmektedir. Bu çok katmanlı yapı, karar süreçlerinin hem doğruluğunu hem de hızını artırmakta; karar vericilerin bilişsel yükünü azaltarak daha tutarlı kararlar alınmasına katkı sağlamaktadır. Özellikle meta-sezgisel optimizasyon yöntemleri ile makine öğrenmesinin birlikte kullanıldığı hibrit yaklaşımlar, yüksek boyutlu ve çok ölçütlü karar problemlerinde etkili çözümler sunmaktadır.

Uygulama alanları açısından değerlendirildiğinde, sağlık, finans, lojistik, tedarik zinciri ve enerji yönetimi gibi pek çok sektörde YZ destekli KDS'nin somut faydalar sağladığı görülmektedir. Erken teşhis, portföy optimizasyonu, rota planlama ve enerji verimliliği gibi uygulamalar, bu sistemlerin karar kalitesi ve operasyonel verimlilik üzerindeki olumlu etkilerini açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu durum, YZ-KDS'lerin yalnızca teknolojik bir yenilik değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim aracı olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte, YZ destekli KDS'nin yaygınlaşması, açıklanabilirlik, güven ve insan-makine etkileşimi gibi konuları da gündeme getirmektedir. Karar önerilerinin nasıl üretildiğinin anlaşılabilir olması, karar vericilerin sistemlere duyduğu güven açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle YZ destekli KDS'lerin, insan yargısını dışlayan değil, onu destekleyen ve güçlendiren araçlar olarak tasarlanması gerekmektedir.

Sonuç olarak, YZ destekli KDS, modern organizasyonlarda veri temelli ve rasyonel karar verme kültürünün gelişmesinde

merkezi bir rol üstlenmektedir. Bu çalışma, YZ-KDS'lerin kavramsal çerçevesini ve uygulama potansiyelini ortaya koyarak, hem akademik çalışmalar hem de uygulayıcılar için bütüncül bir referans sunmaktadır. YZ teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte KDS'nin gelecekte daha uyarlanabilir ve daha stratejik bir yapıya evrilmesi beklenmektedir.

Kaynakça

Açıkgöz, A., & Yolcu, U. (2022). Machine learning-based decision support systems in healthcare: A systematic review. *Expert Systems with Applications*, 193, 116427.

Ananias, E., Gaspar, P. D., Soares, V. N., & Caldeira, J. M. (2021). Artificial intelligence decision support system based on artificial neural networks to predict the commercialization time by the evolution of peach quality. *Electronics*, 10(19), Article 2394.

Bianchi, L., Dorigo, M., Gambardella, L. M., & Gutjahr, W. J. (2009). Metaheuristics in stochastic combinatorial optimization. *Operations Research*, 57(1), 200–220.

Braun, M., Hummel, P., Beck, S., & Dabrock, P. (2021). Primer on an ethics of AI-based decision support systems in the clinic. *Journal of Medical Ethics*, 47(12), e3. <https://doi.org/10.1136/me-dethics-2019-105861>

Breiman, L. (2001). Random forests. *Machine Learning*, 45(1), 5–32.

Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep learning*. MIT Press.

Hess, T. J., Rees, L. P., & Rakes, T. R. (2000). Using autonomous software agents to create the next generation of decision support systems. *Decision Sciences*, 31(1), 1–31.

Holland, J. H. (1992). *Adaptation in natural and artificial systems* (2nd ed.). MIT Press.

Keen, P. G. W., & Scott Morton, M. S. (1978). *Decision support systems: An organizational perspective*. Addison-Wesley.

Li, Y., Zhang, D., & Wang, X. (2021). Deep learning for time series forecasting: A survey. *IEEE Transactions on Neural Networks and Learning Systems*, 32(12), 4885–4914.

Liu, S., Duffy, A. H. B., Whitfield, R. I., & Boyle, I. M. (2010). Integration of decision support systems to improve decision support performance. *Knowledge and Information Systems*, 22(3), 261–286.

McCarthy, J. (1988). The question of artificial intelligence: Philosophical and sociological perspectives. *Choice Reviews Online*, 26, 26–2117.

Morton, M. S. S. (1971). *Management decision systems: Computer-based support for decision making*. Harvard University Press.

Nicodeme, C. (2020). Build confidence and acceptance of AI-based decision support systems: Explainable and liable AI. In *Proceedings of the 13th International Conference on Human System Interaction* (pp. 20–23). IEEE.

Parmar, K., Majumder, S., & Kotecha, K. (2021). Comparative analysis of GA, PSO and ABC for optimization of machine learning models. *Applied Soft Computing*, 113, 107918.

Perifanis, N. A., & Kitsios, F. (2023). Investigating the influence of artificial intelligence on business value in the digital era of strategy: A literature review. *Information*, 14(2), 85.

Phillips-Wren, G. (2013). Intelligent decision support systems. In *Multicriteria decision aid and artificial intelligence* (pp. 25–44). Wiley.

Qian, Z., Huang, G. H., & Chan, C. W. (2004). Development of an intelligent decision support system for air pollution control at coal-fired power plants. *Expert Systems with Applications*, 26(3), 335–356.

Raptis, T. P., Passarella, A., & Conti, M. (2019). Data management in industry 4.0: State of the art and open challenges. *IEEE Access*, 7, 97052–97093.

Russell, S. J., & Norvig, P. (2021). Artificial intelligence: A modern approach (4th ed.). Pearson.

Simon, H. A. (1960). The new science of management decision. Harper & Brothers.

Soori, M., Jough, F. K. G., Dastres, R., & Arezoo, B. (2024). AI-based decision support systems in Industry 4.0: A review. *Journal of Economy and Technology*.

Srinivasan, S., Hema, D. D., Singaram, B., Praveena, D., Mohan, K. K., & Preetha, M. (2024). Decision support system based on Industry 5.0 in artificial intelligence. *International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering*, 12(15s), 172–178.

Tariq, A., & Rafi, K. (2012). Intelligent decision support systems: A framework. *Information and Knowledge Management*, 2(6), 12–20.

Turban, E., & Aronson, J. E. (2001). Decision support systems and intelligent systems (6th ed.). Prentice Hall.

Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2011). Decision support and business intelligence systems. Pearson.

Vankayalapati, R. K. (2020). AI-driven decision support systems: The role of high-speed storage and cloud integration in business insights. SSRN.

BÖLÜM 21

BÖLÜM I

Yönetmel karar verme tekniklerinden Entropi ve TOPSİS metodu ile finansal performans sıralamasının yapılması: BİST otomotiv sektöründe bir uygulama

Polat YÜCEKAYA¹

Giriş

Türkiye'de otomotiv sektörü, ekonominin temel taşlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Türkiye'de otomotiv sanayisinin temelleri 1950'li yıllarda atılmıştır. 1954 yılında Tuzla'da Jeep fabrikasının kuruluşu ve 1959'da İstanbul'da Otosan fabrikasının açılmasıyla, Ford Motor Company modellerinin lisanslı üretimine başlanmıştır. 1961 yılında Eskişehir'deki Tülomsaş fabrikasında üretilen Devrim otomobili, Türkiye'nin ilk yerli tasarım ve üretim denemesi olarak tarihe geçmiştir. 1966 yılında ise Anadolu markasıyla ilk seri üretim Türk otomobili piyasaya sürülmüştür.

¹ Assoc. Prof. Dr. COMU, Çanakkale Sosyal Bilimler MYO, Muhasebe ve Vergi Bölümü, Çanakkale/Türkiye, Orcid: 0000-0002-5000-9711 polatyucekaya@comu.edu.tr.

Türkiye, otomotiv sektörü, hem yurt içi hem de uluslararası pazarda önemli bir yer edinerek, ülke ekonomisinin lokomotiflerinden biri olmuştur (Yılmaz, 2020).

Bu sektör, üretim kapasitesi, ihracat potansiyeli ve istihdama katkılarıyla dikkat çekmektedir. Özellikle Marmara Bölgesi'nde yoğunlaşan otomotiv üretimi, Türkiye'yi dünya çapında önemli bir üretim merkezi haline getirmektedir. Günümüzde Türkiye, Avrupa'nın en büyük otomobil üreticileri arasında yer almakta ve özellikle binek otomobiller ile ticari araçlar alanında öne çıkmaktadır. 2022 yılında Türkiye, dünya genelinde 1.352.648 adet motorlu taşıt üreterek 13. sırada yer almaktadır Sektörde faaliyet gösteren başlıca firmalar arasında Ford Otosan, Tofaş, Renault, Toyota ve Hyundai gibi uluslararası şirketler yer almaktadır (Otomotiv Sanayi Derneği [OSD], 2022). Bu firmalar hem iç pazara hem de ihracata yönelik üretim yapmaktadır.

Türkiye'nin otomotiv sektörü, ihracat hacmi bakımından ülke ekonomisine büyük katkı sağlamaktadır. 2021 yılında toplam ihracat hacminin %15'ini oluşturan otomotiv sektörü, en fazla Avrupa Birliği (AB) ülkelerine ihracat yapmaktadır (Türkiye İhracatçılar Meclisi [TİM], 2021). Son yıllarda Türkiye, elektrikli ve hibrit araçlar konusunda yatırımlarını arttırmış, yerli ve milli otomobil markası TOGG'u piyasaya sürmüştür. TOGG, Türkiye'nin otomotiv sanayisinde yeni bir dönem başlattığı gibi, sektörün teknoloji odaklı bir geleceğe doğru ilerlediğini de göstermektedir (Kara, 2023). Türkiye'nin otomotiv sektörü, güçlü üretim altyapısı, ihracat potansiyeli ve teknoloji odaklı yatırımları ile gelecekte de önemli bir rol oynamaya devam edecektir.

Bu çalışmanın kapsamını BİST otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda finansal performans sıralaması yapabilmek için 5 farklı kriter seçilmiş ve bu kriterler Entropi yöntemi ile ağırlıklandırılmıştır. Daha sonra analize dahil edilen işletmelerin finansal performans sıralaması TOPSIS yöntemi ile yapılmıştır.

1. Literatür Taraması

Yapılan literatür taramasında söz konusu alternatiflerin belirli kriterler bağlamında sıralaması ise en yoğun kullanılan ÇKKV tekniklerinin birinin Entropi ağırlıklı TOPSİS yöntemi olduğu görülmüştür. Aşağıda Entropi ve TOPSİS metodunun birlikte kullanıldığı bazı çalışmalara yer verilmektedir.

Özevin (2022) kurumsal sürdürülebilirlik ve performansının BİST şirketlerine uygulanması başlık çalışmasında 12 şirket üzerinde araştırma yapmış ve araştırmasında Entropi - TOPSİS metotlarını kullanmıştır.

Karaca (2023) illerin yatırım ortamının değerlendirilmesi başlıklı çalışmasında, teşvik, inovasyon ve eğitim kriterlerini kullanarak Entropi ve TOPSİS metotlarından yararlanmıştır.

Demir vd.,(2023) COVID 19 salgınının Borsa İstanbul'a kayıtlı imalat sektöründe faaliyet gösteren şirketler üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasında, 26 imalat firmasını Entropi ve TOPSİS metoduyla analiz etmiştir.

Yıldırım vd., (2018) finansal performans sıralaması yapabilmek için Entropi ve TOPSİS metodunu kullanmışlardır.

Kızıyalçın (2025) BİST sürdürülebilirlik endeksinde, sürdürülebilirlik performansını Entropi tabanlı TOPSİS yöntemi ile gerçekleştirmiştir.

Siew vd., (2018) finansal performans sıralaması yapabilmek amacıyla Entropi ve TOPSİS metotlarını kullanmışlardır.

Korga ve Dirik (2023) imalat sektöründe sürdürülebilirlik performansını ölçmek için Entropi tabanlı TOPSİS yöntemini kullanmışlardır.

Eren (2025) OECD ülkelerinin refah seviyelerine MEREC-TOPSİS ve Entropi-TOPSİS yöntemleri ile değerlendirmiştir.

Çelebi Demirarsalın vd., (2019) yaptıkları çalışmada akademisyenlerin duygusal performanslarını değerlendirme

amacıyla Entropi tabanlı TOPSİS ve Vikor yaklaşımı kullanmışlardır.

Özgüner (2020) yaptığı çalışmada dış kaynak kullanımı kapsamında tedarikçi seçimi probleminin çözülmesi maksadıyla Entegre Entropi -TOPSİS yöntemlerini kullanmıştır.

Yen vd., (2023) finansal performans sıralaması amacıyla ÇKKV yöntemlerinden Entropi ve TOPSİS yöntemini kullanarak sıralama işlemi yapmışlardır.

Mansyur ve Saban, (2023) finansal performans sıralaması yapabilmek amacıyla Entropi ve TOPSİS yöntemini kullanmışlardır.

2. Metodoloji

Bu araştırmada BİST otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin finansal performans sıralamasının yapılması amaçlanmıştır. BİST otomotiv sektöründe yer alan işletmeler Tablo 1’de gösterilmektedir. Söz konusu işletmelere ait veriler Kamu aydınlatma platformu (KAP) resmi web sitesinden ve FİNNET veri platformunda yer alan mali tablolarından elde edilmiş olup 2024 yılı verileridir.

Tablo 1: BİST otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ve Hisse Kodları

Hisse Kodu	Şirket Unvanı
ASUZU	Anadolu <u>Isuzu</u> Otomotiv Sanayi Ve Ticaret A.Ş.
DOAS	Doğuş Otomotiv Servis Ve Ticaret A.Ş.
FROTO	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.
KARSN	Karsan Otomotiv Sanayi Ve Ticaret A.Ş.
OTKAR	Otokar Otomotiv Ve Savunma Sanayi A.Ş.
TMSN	<u>Tümosan</u> Motor Ve Traktör Sanayi A.Ş.
TOASO	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.
TTRAK	Türk Traktör Ve Ziraat Makineleri A.Ş.

Çalışma kapsamında kriter olarak Özsermayenin karlılığını belirlemek için, Net kar / Özsermaye; işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeyebilme gücünü belirlemek için, Cari oran (Dönen

Varlıklar / Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar); işletme kaynaklarının ne ölçüde karlı kullanıldığını belirlemek için, Ekonomik rantabilite (Dönen Varlıklar / Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar); varlıkların borçla finanse edilip edilmediğini belirlemek için, Finansal kaldıraç oranı (Yabancı Kaynakları / Varlıklar); bu kriterlerden başka, Fiyat/Kazaç oranı ve Piyasa Değeri/Defter Değeri kriterleri seçilmiştir. Tablolarda kullanılan oranlar sıra numaraları ile temsil edilmekte olup, tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Kullanılan oranların temsil edildiği sayılar

No	Kullanılan oran
1	Net Kar/Özsermaye
2	PD/DD
3	Ekonomik Rantabilite
4	Cari Oran
5	Finansal Kaldıraç Oranı

2.1. Araştırmanın yöntemi

BİST otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin finansal performans sıralamasının yapılması amacıyla kullanılan kriterlerin ağırlıkları Entropi yöntemi ile belirlenmiş ve finansal performans sıralaması ÇKKV yöntemlerinden TOPSİS metodu kullanılarak yapılmıştır.

2.1.1. Entropi yöntemi

Entropi yönetimi ÇKKV yöntemleri ile kullanılan ve kriter ağırlıklarının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Entropi yöntemi 5 aşamada gerçekleştirilmektedir (Wang ve Lee, 2009).

- 1. Aşama:** m sayıda alternatif ve n sayıda kriter ile karar matrisi oluşturulur.

$$D = \begin{bmatrix} x_{11} & \cdots & x_{1j} & \cdots & x_{1n} \\ \vdots & \cdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ x_{i1} & \cdots & x_{ij} & \cdots & x_{in} \\ \vdots & \cdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ x_{m1} & \cdots & x_{mj} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (1)$$

2. Aşama: Eşitlik (2) vasıtası ile normalizasyon işlemi yapılır ve değerler standardize edilir.

$$P_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum_{i=1}^m x_{ij}} \quad (2)$$

i = alternatifleri; j = kriterleri; P_{ij} = normalize edilmiş değerleri ifade etmektedir

3. Aşama: Her kriter için entropi değeri eşitlik(3), k değeri ise eşitlik(4) yardımıyla hesaplanır.

$$E_j = -k \sum_{i=1}^m [P_{ij} \ln P_{ij}] ; \forall_j \quad (3)$$

$$k = (\ln(n))^{(-1)} \quad (4)$$

k = Entropi katsayısını; E_j = Entropi değerini; P_{ij} = normalize değerleri ifade etmektedir.

4. Aşama: Farklılaşma derecelerini hesaplamak amacıyla eşitlik (5) kullanılmaktadır.

$$d_j = 1 - E_j ; \forall_j \quad (5)$$

5. Aşama: Entropi yöntemi ile kriter ağırlıkları eşitlik (6) kullanılarak hesaplanır.

$$w_j = \frac{d_j}{\sum_{j=1}^n d_j}; \forall_j \quad (6)$$

2.1.2. TOPSIS yöntemi

TOPSIS yöntemi ideal ve anti ideal çözüm kümesine göre alternatifleri sıralama işlemi yapılmasını sağlamaktadır. TOPSIS yöntemi 6 aşamada gerçekleştirilmektedir (Behzadian vd., 2012).

1. Aşama: Karar matrisi, m sayıda alternatif ve n sayıda kriterden Eşitlik (7)'de gösterilen şekilde oluşturulur.

$$D = \begin{bmatrix} x_{11} & \cdots & x_{1j} & \cdots & x_{1n} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ x_{i1} & \cdots & x_{ij} & \cdots & x_{in} \\ \vdots & & \vdots & & \vdots \\ x_{m1} & \cdots & x_{mj} & \cdots & x_{mn} \end{bmatrix} \quad (7)$$

2. Aşama: karar matrisinin normalizasyon işlemi Eşitlik (8) ile gerçekleştirilir

$$\bar{X}_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^n x_{ij}^2}} \quad (8)$$

3. Aşama: Eşitlik (9) aracılığıyla normalize edilmiş karar matrisi, kriterlerin önemi doğrultusunda ağırlıklandırılır ve ağırlıklandırılmış matris oluşturulur.

$$v_{ij} = \bar{X}_{ij} \cdot w_j \quad (9)$$

4. Aşama: Eşitlik (10) ve (11) aracılığıyla her bir kriterin maximum ve minimum değerleri hesaplanarak ideal ve anti ideal çözüm kümeleri tanımlanır.

$$S^* = \{(max_i v_{ij} | j \in J)(min_i v_{ij} | j \in J') \mid i = 1, \dots, m\} \quad (10)$$

$$S^* = \{v_1^*, v_2^*, \dots, v_j^*, \dots, v_n^*\}$$

$$S^- = \{(min_i v_{ij} | j \in J)(max_i v_{ij} | j \in J') \mid i = 1, \dots, m\} \quad (11)$$

$$S^- = \{v_1^-, v_2^-, \dots, v_j^-, \dots, v_n^-\}$$

$$J = \{j = 1, \dots, n | max\}$$

$$J' = \{j = 1, \dots, n | min\}$$

$$J \cap J' = \emptyset \wedge J \cup J' = \{1, \dots, n\}$$

5. Aşama: İdeal noktalara olan maksimum uzaklık Eşitlik (12) ile minimum uzaklık Eşitlik (13) ile hesaplanır.

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2} ; \forall i = 1, \dots, m \quad (12)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} ; \forall i = 1, \dots, m \quad (13)$$

6. Aşama: İdeal noktalara yakınlık Eşitlik (14) aracılığıyla hesaplanır ve her bir alternatifin göreceli sıralaması yapılır.

$$P_i = \frac{S_i^-}{S_i^- + S_i^*} \quad (14)$$

3. Bulgular

Öncelikle alternatiflere ilişkin kriterlerin yer aldığı karar matrisi oluşturulmuş daha sonra Entropi adımları uygulanarak kriter ağırlıkları hesaplanmıştır. Kriter ağırlıkları belirlendikten sonra TOPSİS adımlarının uygulamasına geçilmiştir. Çalışmada kullanılan karar matrisi Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: BİST otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için Karar Matrisi

Hisse	1	2	3	4	5
ASUZU	0,077846219	1,34	0,023201612	1,140366231	0,550479404
DOAS	0,202991789	0,82	158,1825981	1,590290178	0,375105833
FROTO	0,29380933	3,17	93,12129507	1,207700965	0,678097888
KARSN	-0,028514463	2,12	13,43581499	1,048350114	0,677026629
OTKAR	-0,112641624	5,8	-17,35182838	1,30181347	0,815441764
TMSN	0,041795413	2,06	0,041842614	1,530514215	0,476411186
TOASO	0,168923917	2,21	101,2445344	2,365219951	0,486126748
TTRAK	0,35840175	3,89	0,273229701	1,428890786	0,527807532
TOPLAM	1,002612331	21,41	348,9706882	11,61314591	4,586496984

Tablo 3'teki veriler ve eşitlik (2) yardımıyla normalize karar matrisi elde edilmiştir. Normalize karar matrisi Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Normalize karar matrisi

	1	2	3	4	5
ASUZU	0,077643389	0,062587576	6,64858E-05	0,098196151	0,120021752
DOAS	0,202462889	0,03829986	0,453283337	0,136938792	0,081784821
FROTO	0,293043803	0,148061653	0,266845607	0,103994299	0,147846579
KARSN	-0,028440168	0,09901915	0,038501271	0,090272707	0,147613011
OTKAR	-0,112348133	0,270901448	-0,04972288	0,112098262	0,177791846
TMSN	0,041686514	0,096216721	0,000119903	0,131791525	0,103872561
TOASO	0,168483782	0,103222793	0,290123319	0,203667462	0,105990857
TTRAK	0,357467926	0,181690799	0,000782959	0,123040802	0,115078574

Eşitlik (4) aracılığıyla “k” değeri; Eşitlik (3) yardımıyla entropi değerleri (E_j) hesaplanmıştır. Eşitlik (5) ile farklılaşma dereceleri (d_j) hesaplanmış ve Eşitlik (6) ile entropi kriter ağırlıkları (w_j) elde edilmiştir. E_j , d_j ve w_j değerleri Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5: E_j , d_j ve w_j değerleri

	1	2	3	4	5
E_j	0,9385976	0,7538578	0,601373	0,8843313	0,8169452
d_j	0,0614024	0,2461422	0,398627	0,1156687	0,1830548
w_j	1,0048952	1,0048952	1,0048952	1,0048952	1,0048952

Eşitlik (8) yardımıyla Tablo 2’de yer alan karar matrisi normalizasyon işlemi yapılmıştır. Normalize edilmiş karar matrisi Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6: Normalize edilmiş karar matrisi (TOPSIS)

	1	2	3	4	5
ASUZU	0,0776434	0,0625876	6,65E-05	0,0981962	0,1200218
DOAS	0,2024629	0,0382999	0,4532833	0,1369388	0,0817848
FROTO	0,2930438	0,1480617	0,2668456	0,1039943	0,1478466
KARSN	-0,0284402	0,0990192	0,0385013	0,0902727	0,147613
OTKAR	-0,1123481	0,2709014	-0,0497229	0,1120983	0,1777918
TMSN	0,0416865	0,0962167	0,0001199	0,1317915	0,1038726
TOASO	0,1684838	0,1032228	0,2901233	0,2036675	0,1059909
TTRAK	0,3574679	0,1816908	0,000783	0,1230408	0,1150786
wj	0,0611033	0,2449431	0,3966852	0,1151053	0,1821631

Normalize karar matrisi Eşitlik (9) kullanılarak kriterlerin önem katsayıları ile çarpılarak ağırlıklandırılmış normalize matris elde edilmiş olup Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: Ağırlıklandırılmış normalize karar matrisi (TOPSIS)

wj	0,061103312	0,244943132	0,396685184	0,115105252	0,18216312
Hisse	1	2	3	4	5
ASUZU	0,140767105	0,154821657	0,000110078	0,268338373	0,330827066
DOAS	0,367064281	0,094741611	0,750486334	0,374209502	0,225431072
FROTO	0,531287059	0,366257203	0,441807507	0,284182838	0,407523212
KARSN	-0,051561894	0,244941726	0,06374529	0,246686158	0,406879407
OTKAR	-0,203686646	0,67012359	-0,082324543	0,306328353	0,490064123
TMSN	0,075577456	0,238009413	0,000198519	0,360143683	0,286313555
TOASO	0,305460317	0,255340195	0,480347651	0,556557408	0,292152412
TTRAK	0,648087696	0,449444959	0,001296319	0,336230782	0,317201726

Eşitlik (10) kullanılarak her bir kriterin maksimum değeri, Eşitlik (11) ile her kriterin minimum değerleri hesaplanmış Tablo 8’ de gösterilmiştir.

Tablo 8: İdeal ve anti ideal çözüm kümeleri değerlerini belirleme tablosu

Hisse	1	2	3	4	5
ASUZU	0,008601336	0,0379225	4,37E-05	0,030887156	0,06026449
DOAS	0,022428843	0,0232063	0,297706809	0,043073479	0,041065227
FROTO	0,032463399	0,0897122	0,175258492	0,032710937	0,0742357
KARSN	-0,003150602	0,0599968	0,025286812	0,028394872	0,074118422
OTKAR	-0,012445929	0,1641422	-0,032656926	0,035260002	0,089271609
TMSN	0,004618033	0,0582988	7,87E-05	0,04145443	0,05215577
TOASO	0,018664637	0,0625438	0,190546796	0,064062681	0,053219395
TTRAK	0,039600305	0,1100885	0,000514231	0,038701929	0,057782456
A+	0,039600305	0,0232063	0,297706809	0,064062681	0,041065227
A-	-0,012445929	0,1100885	-0,032656926	0,028394872	0,089271609

Kriterlere ilişkin ideal ve negatif ideal çözüm kümeleri tanımlanmış ve tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: İdeal ve anti ideal çözüm kümeleri

	1	2	3	4	5
İdeal	0,039600305	0,023206307	0,297706809	0,064062681	0,041065227
Anti İdeal	-0,012445929	0,110088456	-0,032656926	0,028394872	0,089271609

Eşitlik (12) ile ideal çözüme maksimum uzaklık, Eşitlik (13) ile ideal noktalara olan minimum uzaklık hesaplanmıştır. Eşitlik (14) yardımıyla ideal noktalara yakınlık tespit edilmiştir. İdeal noktalara uzaklık ve yakınlık değerleri Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10: S_i^+ , S_i^- ve C_i değerleri

Hisse	S_i^+	S_i^-	C_i
ASUZU	0,0271184	0,165071	0,8588977
DOAS	0,1468018	0,1575598	0,517673
FROTO	0,2824155	0,1716838	0,3780755
KARSN	0,3672402	0,1716246	0,3184929
OTKAR	0,3027736	0,1797445	0,3725135
TMSN	0,1166908	0,1616633	0,5807829
TOASO	0,3111183	0,1620912	0,3425359
TTRAK	0,310687	0,1639929	0,3454809

Son aşamada işletmelerin performansları sıralanmıştır. BİST Otomotiv sektöründe yer alan işletmelerin finansal performans sıralamaları Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11: BİST otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin finansal performans sıralaması

Performans Sıralaması	İşletme Adı
1	ASUZU
2	TMSN
3	DOAS
4	FROTO
5	OTKAR
6	TTRAK
7	TOASO
8	KARSN

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada BİST otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin 2024 yılı verileri kullanılarak finansal performansları sıralanmaktadır. ÇKKV tekniklerinden Entropi yöntemi ile kriter ağırlıklandırması yapılmış ve bu işletmelerin finansal performansları, seçilen kriterler Entropi değerleri ile ağırlıklandırılmak suretiyle TOPSİS metodu kullanılarak sıralama işlemine tabi tutulmuştur.

Analizler için finansal performans değerlendirme kriterleri olarak 5 farklı kriter seçilmiştir. Bu kriterler: cari oran, ekonomik rantabilite, finansal kaldıraç oranı, Net Kar/Özsermaye ile piyasa değeri/defter değeri kriterleridir. Net Kar/Özsermaye, Ekonomik Rantabilite ve Cari Oran maksimum; PD/DD ile Finansal Kaldıraç Oranı minimum değerlerde olması arzu edilmekte olup, işlemler bu doğrultuda tamamlanmıştır.

Çalışmada, en yüksek önem ağırlığına sahip kriter ekonomik rantabilite kriteridir. Yapılan analizler sonucunda otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin finansal performansı en yüksekte en düşüğe doğru yapılan sıralamada ASUZU, TMSN, DOAS, FROTO, OTKAR, TTRAK, TOASO, KARSN olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bundan sonraki çalışmalar için daha fazla yıla ait finansal verilerin kullanılması yada ÇKKV tekniklerinin karşılaştırmalı olarak kullanılması önerilebilir.

Kaynakça

Behzadian, M.; Otaghsara, S.K.; Yazdani, M. & Ignatius, J. (2012). A State of the Art Survey of TOPSIS Applications. *Expert Systems with Applications*, 39, 13051-13069.

Çelebi Demirarsal, P., Küçükönder, H., & Kınır, S. (2019), Entropi Tabanlı TOPSIS ve VIKOR yaklaşımı ile akademisyenler üzerinde

duygusal performans değerlendirme: Bartın rneği *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 18, 69 (232-251)

Demir, F., Altun, E.,& ksz, O. (2023) Finansal Performansın Bütünleşik Entropi Tabanlı TOPSIS Yöntemi İle Değerlendirilmesi: BİST Gıda, İki ve Tütün Alt Sektöründe Bir Uygulama, zgr Yayınları, Gaziantep 37-74. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub147.c1227>

Eren, H. (2025) OECD lkelerinin Refah Seviyeleri nin Merc-TOPSIS ve Entropi-TOPSIS Yöntemleri İle Değerlendirilmesi *nc Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(2), 2011-2028

Finnet. (2024). <https://www.finnet2000.com/F2000Plus> (Erişim Tarihi: 17.06.2025).

KAP. (2024). <https://www.kap.org.tr> (Erişim Tarihi: 17.02.2025).

Kara, H. (2023). Türkiye'de Otomotivde Teknolojik Dönüşüm ve TOGG. *Teknoloji ve Sanayi Dergisi*, 18(2), 45-60.

Karaca, Z (2023) Entropi-TOPSIS Yöntemi ile İllerin Yatırım Ortamının Değerlendirilmesi, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 571-581.

Kızılyalm, A (2025) Muhasebe Değerlendirmeleri (Ed: Doç.Dr. Seçkin ARSLAN), İçinde: Entropi Tabanlı TOPSİS Yöntemi İle Sürdürülebilirlik Performansı Analizi: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Bir Uygulama, 365-387, Yaz Yayınları, Afyonkarahisar

Korga S., & Dirik, C.(2023) Geliştirilmiş Entropi Tabanlı TOPSIS Yöntemiyle İmalat Sektöründe Sürdürülebilirlik Performansı lm ve Bir Gösterge Seti nerisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 561-577

Mansyur, R. A. & Saban, M. (2023). Ulaştırma ve Depolama Sektörünün Entropi-TOPSIS Yöntemleriyle Finansal Performans Analizi. *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 8(1), 42-58.

Otomotiv Sanayi Derneği [OSD]. (2022). *2022 Otomotiv Sanayi Raporu*. Erişim: www.osd.org.tr (Erişim Tarihi: 13.05.2025).

Özevin, O.(2022) Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Entropi ve TOPSİS Yöntemleriyle Ölçülmesi: BİST Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (95): 75-98

Özgüner, Z.(2020) Dış Kaynak Kullanımı Kapsamında Entegre Entropi-TOPSIS Yöntemleri ile Tedarikçi Seçimi Probleminin Çözümlemesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1109-1120

Siew, L. W.; Hoe, L. W. & Fai, L. K. (2018). *Data Analysis on the Performance of Technology Sector in Malaysia with Entropy-TOPSIS Model*. User Science and Engineering 5th International Conference Proceedings Book, 28-30 August, Puchong-Malaysia, (Springer Nature Singapore Pte Ltd.).

Türkiye İhracatçılar Meclisi [TİM]. (2021). *2021 Yılı İhracat Raporu*. Erişim: www.tim.org.tr (Erişim Tarihi: 15.03.2025).

Wang, T. C. & Lee, H. D. (2009). Developing a Fuzzy TOPSIS Approach Based on Subjective Weights and Objective Weights. *Expert Systems with Applications*, 36(5), 8980-8985.

Yen, P. T. H.; Hoa, N. T. H. & Anh, N. T. N. (2023). An Evaluation of Financial Performance of Vietnam Textile and Apparel Industry Using the Entropy-TOPSIS Method. *Journal of International Economics and Management*, 23(1), 14-27.

Yıldırım, M.; Altan, İ. M. & Gemici, R. (2018). Kurumsal Yönetim ile Finansal Performans Arasındaki İlişkinin Entropi Ağırlıklandırılmış TOPSIS Yöntemi ile Değerlendirilmesi: BİST’te İşlem Gören Gıda ve İçecek Şirketlerinde Bir Araştırma. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 11(2), 130-152.

Yılmaz, A. (2020). Türkiye’de Otomotiv Sanayisinin Tarihsel Gelişimi. *Ekonomi ve Sektör Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 120-135.

BÖLÜM 22

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DİJİTAL İKİZ UYGULAMALARI VE BİREYLERİN DİJİTAL İKİZ ALGILARININ BELİRLENMESİ

ŞAKİR MİRZA¹
İBRAHİM ETHEM DAĞDEVİREN²

Giriş

Bir organizasyonun sürdürülebilirliğini güvence altına alan en temel unsurlardan biri, etkin ve bütünselik biçimde çalışan bir tedarik zinciridir. Tedarik zinciri üzerinde yüksek düzeyde kontrolün sağlanması, yalnızca stratejik karar alma süreçleri için gerekli kanıtlara erişimi mümkün kılmakla kalmamakta; aynı zamanda talep ya da üretimdeki değişimlere bağlı olarak gerçek zamanlı, hızlı ve çevik karar alma kapasitesini de artırmaktadır (Caridi vd., 2014; Blomkvist ve Ullemar Loenbom, 2020). Fakat tedarik zinciri görünürlüğü her ne kadar kritik öneme sahip olsa da, küresel ölçekte

¹ Öğretim Görevlisi Dr., Uşak Üniversitesi Eşme Meslek Yüksekokulu, Lojistik, Orcid:0000-0003-4869-864X

² Öğretim Görevlisi Dr., Uşak Üniversitesi Eşme Meslek Yüksekokulu, Lojistik, Orcid:0000-0003-2317-6407

faaliyet gösteren karmaşık tedarik zinciri ağlarında tam görünürlüğün sağlanması ve sürdürülebilmesi, güncel dijital teknolojilerden yararlanılmadan neredeyse imkânsız hale gelebilmektedir (Kot vd., 2020).

Bu hızlı dijital dönüşüm süreci içerisinde lojistik sektöründe ve tedarik zincirinde öne çıkan teknolojilerden birisi de dijital ikizlerdir (Uhlemann vd., 2017). Dijital ikiz, “fiziksel bir varlığın, sürecin ya da sistemin davranışını simüle etmek, sonuçları öngörmek ve performansı optimize etmek amacıyla gerçek zamanlı verilerden yararlanan sanal bir kopyasını” ifade etmektedir (Grieves ve Vickers, 2017). Dijital ikiz teknolojileri, fiziksel varlıkların sanal kopyalarını oluşturarak tedarik zinciri yönetimi, depo operasyonları ve taşıma süreçlerinde kayda değer iyileştirmeler sunmaktadır. Bu teknoloji, lojistik işletmelerine gerçek zamanlı veri analizi imkânı tanıyarak daha hızlı, doğru ve etkin karar alma süreçlerini desteklemektedir. Lojistik işletmeleri, taşıma araçlarına ait dijital ikizlerden yararlanarak rota optimizasyonu gerçekleştirebilmekte ve araçların bakım gereksinimlerini önceden belirleyebilmektedir (Mayer vd., 2025). Tedarik zinciri planlamasından depo ve taşıma faaliyetlerine kadar geniş bir uygulama alanına sahip olan dijital ikizler (Glaessgen ve Stargel, 2012) tedarik zinciri yönetiminde ise, zincirin tamamının dijital bir temsilini oluşturarak süreçlerin bütüncül biçimde izlenmesine ve daha etkin yönetilmesine olanak tanımaktadır. Bu sayede olası aksaklıklar önceden tespit edilmekte ve hızlı müdahaleler gerçekleştirilebilmektedir (Attaran ve Çelik, 2023).

Buna karşın dijital ikiz uygulamaları; yüksek başlangıç maliyetleri, mevcut sistemlerle entegrasyon zorlukları, veri güvenliği riskleri, eğitim gereksinimleri ve veri kalitesine ilişkin sorunlar gibi çeşitli engellerle karşı karşıyadır (Wu vd., 2025). Bu zorlukların aşılması durumunda, dijital ikizlerin lojistik sektöründe sunduğu potansiyel faydalardan tam anlamıyla yararlanılması

mümkün olacaktır. Nitekim Amazon, DB Schenker, DHL, FedEx ve Maersk gibi küresel ölçekte faaliyet gösteren sektör liderleri dijital ikiz teknolojisini benimseyerek önemli rekabet avantajları elde etmekte ve yenilikçi uygulamalarıyla rakiplerinden ayrılmaktadırlar.

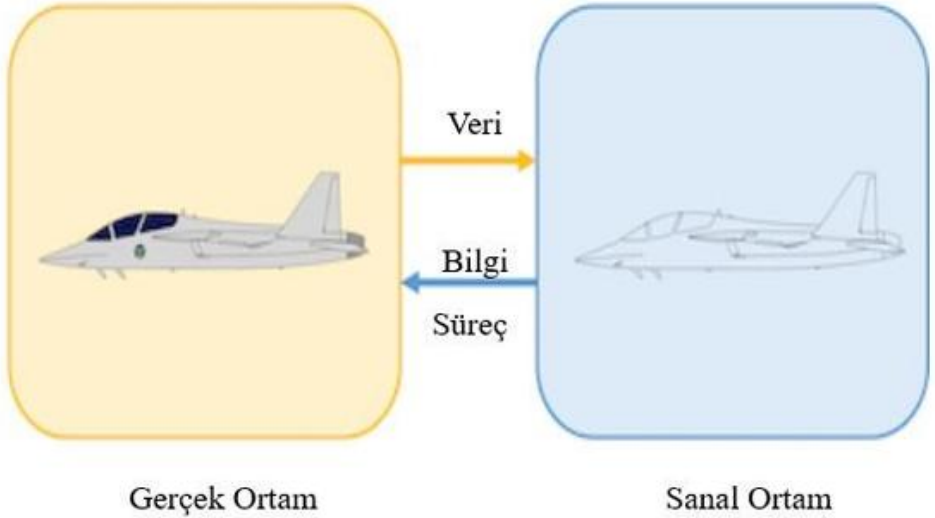
Dolayısıyla sektöre çok farklı konularda avantajlar sağlayacak olan dijital ikiz uygulamaları sektörde yeni bir uygulama olup, bu konuda yapılacak olan araştırmalar da hem literatür açısından hemde sektör açısından stratejik bir önem arz etmektedir. Bu sebeple araştırmada lojistik sektörü ile ilgili bireylerin dijital ikiz kavramına ilişkin algıları ve beklentileri belirlenerek dijital ikiz uygulamalarına ilişkin farkındalıklarının arttırılması amaçlanmıştır. Bu amaç çerçevesinde araştırmada öncelikle dijital ikiz kavramı ile tarihsel gelişimi açıklanmış ve dijital ikiz uygulamalarına yer verilmiştir. Sonrasında ise araştırmanın amacı, evreni, örnekleme, veri toplama yöntemi, analiz ve bulgularına değinilmiştir. Son olarak da araştırma bulguları doğrultusunda araştırmanın teori ve pratiğe katkıları, sınırlılıkları ve gelecek çalışmalar için önerileri içeren sonuç bölümü ile araştırma tamamlanmıştır.

1.Dijital İkiz Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Dijital ikiz, “fiziksel bir varlığın, sürecin ya da sistemin davranışını simüle etmek, sonuçları öngörmek ve performansı optimize etmek amacıyla gerçek zamanlı verilerden yararlanan sanal bir kopyasıdır”(Grieves ve Vickers, 2017). “Dijital ikiz” kavramı ilk kez Michael Grieves tarafından 2002 yılında Michigan Üniversitesi’nde ürün yaşam döngüsü yönetimi bağlamında dile getirilmiş ve fiziksel ürünler ile sanal temsilleri birbirine bağlayan “yansıtılmış mekânlar modeli” olarak tanımlanmıştır (Grieves ve Vickers, 2017). Bu yaklaşım, dijital ikizlerin lojistik dahil pek çok sektörde kullanılmasının teorik temelini oluşturmuştur. Lojistik bağlamında bu kavram; depoların, araçların ve tedarik zincirlerinin dijital kopyalarının oluşturulmasını kapsamakta ve operatörlerin

fiziksel müdahaleye gerek kalmadan operasyonları izleyip yönetmesine olanak tanımaktadır (Attaran ve Çelik, 2023). Örneğin bir deponun dijital ikizi, ürün yerleşimini, taşıma yollarını ve envanter takibini modelleyerek veri temelli öngörüler aracılığıyla daha yüksek verimlilik sağlayabilmektedir (Amazon, 2024a). Dijital ikize ilişkin kavramsal model Şekil 1’de yer almaktadır.

Şekil 1. Dijital İkiz Kavramsal Modeli



Kaynak. Grieves ve Vickers, 2017.

Bu teknoloji; sensörler, makineler, robotlar ve kameralar aracılığıyla veri toplayarak sürekli izleme ve kontrolü destekleyen dinamik sanal temsiller oluşturmaktadır (Grieves ve Vickers, 2017). Bu durum, karmaşık lojistik ortamlarda kaynak optimizasyonu ve karar alma süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır (Crespo-Aguado vd., 2024). Ayrıca sanal ortamda yapılan değişikliklerin fiziksel sistemleri etkileyebildiği ve fiziksel sistemlerdeki değişimlerin sanal modellere yansıtılabildiği çift yönlü etkileşimleri içermesi bakımından da statik modellerden ayrılmaktadır (Barachini ve Stry, 2022).

Lojistikte dijital ikizler kapsamlarına göre, bileşen düzeyi (örneğin tekil araç ikizleri), varlık düzeyi (depo ikizleri), sistem düzeyi (tedarik zinciri ikizleri) ve süreç düzeyi (taşımacılık rota ikizleri) olmak üzere dört temel düzeyde sınıflandırılmaktadır (Le ve Fan, 2024). Bu sınıflandırma, tek bir operasyonun optimizasyonundan küresel lojistik ağların yönetimine kadar ölçeklenebilir uygulamalara olanak tanımaktadır (Maersk, 2023b).

2017 yılı itibarıyla Endüstri 4.0'ın yükselişiyle birlikte dijital ikizler, karmaşık sistemlerde ortaya çıkan öngörülemeyen davranışların azaltılması amacıyla endüstriyel uygulamalarda yaygınlaşmıştır (Grieves ve Vickers, 2017). Lojistikte IoT ve yapay zekâ teknolojilerindeki gelişmelerin etkisiyle gerçek zamanlı izleme ve kestirimci bakım üzerine yoğunlaşmıştır (Attaran ve Çelik, 2023). 2020'li yıllar lojistiğe özgü dijital ikiz uygulamalarında belirgin bir artışa sahne olmuştur. DHL'in 2024 yılı Trend Radar raporları, dijital ikizlerin tedarik zinciri dayanıklılık testleri ve optimizasyondaki rolünü açık biçimde ortaya koymaktadır (DHL, 2024). Maersk ise 2021 yılından itibaren dijital ikizleri deniz taşımacılığında emisyon azaltımı ve yakıt tüketiminin optimize edilmesi amacıyla kullanmaya başlamıştır (Maersk, 2021). Güncel gelişmeler arasında güvenli veri paylaşımı için blokzincir teknolojilerinin entegrasyonu ve düşük gecikmeli iletişim sağlamak amacıyla 6G ağlarının kullanımı öne çıkmaktadır (Negueroles vd., 2024; Crespo-Aguado vd., 2024). Her geçen gün bu tarz uygulamalarının arttığı dijital ikiz teknolojisinin gelişim evreleri Şekil 2'de ifade edilmiştir. Bu tarihsel gelişim süreci, dijital ikizlerin teorik bir kavramdan, lojistik firmalarına rekabet avantajı sağlayan stratejik araçlara dönüşümünü göstermektedir (Sharma vd., 2022). Gelecekte dijital ikizlerin genişletilmiş gerçeklik, yapay zekâ ve otonom sistemlerle daha derin entegrasyonlar geliştirmesi de beklenmektedir (Mayer vd., 2025).

Şekil 1. Dijital İkiz Teknolojisinin Gelişim Evreleri 2011-2021



Kaynak. Babaoğlu ve Memiş, 2024.

2. Dijital İkiz Uygulamaları

Dijital ikiz, işletmelerin kâr elde etme ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik rol oynar. Teknolojik gelişmelere uyum sağlayarak üretim ve pazarlama süreçlerini optimize eder. 2008 finansal krizi sonrası blok zincir gibi teknolojilerle entegre olarak izlenebilirlik ve şeffaflık sağlamaya başlamıştır. Maliyetleri minimize etmek için Kaizen, faaliyet tabanlı maliyetleme gibi yöntemlerle birleşir, ürün yaşam döngüsünde test ve bakım maliyetlerini düşürür. Siber-fiziksel sistemler, AI, makine öğrenmesi ve IoT ile entegre olarak karar verme süreçlerini iyileştirir ve sensörlerle veri toplayıp bulutta analiz ederek çeşitli sektörlerde akıllı sistemler geliştirir (Bengü ve Fidancan, 2021; Yükçü ve Aydın, 2020). Daha çok farklı amaçlarla kullanılan dijital ikiz uygulamaları aşağıda ifade edilmiştir.

- Akıllı Şehirler

Dijital ikiz, akıllı şehirleri sürdürülebilir ve verimli kılar. Gerçek zamanlı izleme ve karar alma sağlar. Uygulama alanları da ulaşım/trafik yönetimi (otonom araç simülasyonu), altyapı/enerji yönetimi, çevresel sürdürülebilirlik (hava kalitesi izleme), akıllı bina

yönetimi, güvenlik/acil durum yönetimi, sosyal hizmetler/eğitim, etkileşimli şehir planlaması ve mobil uygulamalardır. (Deng vd., 2021; Şenyurdusev ve Doğru, 2021).

- Üretim ve Endüstri 4.0

Üretimde maliyet yönetimi için dijital ikiz, fiziksel modeller yerine sanal testler sunar; değişiklikleri hızlı ve düşük maliyetli yapar. Endüstri 4.0'ün parçası olarak bulut, IoT, simülasyon gibi teknolojilerle entegre olarak fabrika ve üretim hatlarının sanal kopyalarıyla gerçek zamanlı izlemesini ve optimizasyonu sağlayarak süreçleri akıllı, verimli ve esnek kılar (Ünal, 2020; Ünal ve Toraman, 2023).

- Sağlık ve Tıp

Sağlıkta dijital ikiz, tedavi optimizasyonu, cihaz geliştirme ve hizmet iyileştirmesi sağlar. IoT, AI, AR/VR, bulut ve dijital sağlık teknolojileriyle entegre olarak sensörlerle ölçüm, hasta verileriyle sağlık takibi, ameliyat öncesi simülasyon ve ilaç denemelerinde kullanılabilir. (Kaul vd., 2023; Ünal ve Toraman, 2023).

- Eğitim ve Simülasyon

Eğitimde dijital ikiz, riskli/maliyetli deneyimleri sanal ortamda sağlar, bireysel gelişim ve harmanlanmış öğrenmeyi destekler. Sektör simülasyonları (makine kullanımı, tehlikeli durumlar), iş güvenliği eğitimi, uzaktan eğitim gibi uygulamaları sayesinde pratik beceriler geliştirir (Göçen, 2020).

- Havacılık ve Uzay Endüstrisi

İlk olarak havacılıkta kullanılan dijital ikiz, ürün geliştirme, optimizasyon, performans ve öngörücü bakım sağlar. Karmaşık süreçleri iyileştirerek güvenlik, verimlilik ve inovasyon beraberinde getirir (Li vd., 2021).

- Otomotiv

Otomotivde ise dijital ikiz, araç tasarımından kullanıma kadar optimizasyon sağlamaktadır. IoT sensörleriyle veri toplayarak sistem testi, arıza tahmini, satışta 3D rekonstrüksiyon, kullanılmış araç bakımı gibi faaliyetlerde kullanılır. Elektrikli araçlarda da büyük avantaj sağlayarak Tesla gibi araçlarda havadan güncellemeler sunabilmektedir (Kaiblinger ve Woschank, 2022; İbrahim vd., 2022).

- Perakende ve E-Ticaret

Perakendede dijital ikiz, alışveriş deneyimini zenginleştirir, AR/VR ve mobil uygulamalarla entegre olur. Müşteri etkileşimi artırarak ürün bulma, personel desteği (Click&Collect, eğitim) sağlar (Kümpel vd., 2021).

- Finans ve Sigorta

Finansta dijital ikiz, fintech ile entegre olur, sahtecilik önleme, güvenlik, ürün geliştirme ve yatırım optimizasyonu sağlar. Veri analiziyle riskleri minimize eder, kapsayıcı büyüme ve yenilik getirir (Anshari vd., 2022).

3.Lojistik Firmalarında Dijital İkiz Uygulamaları

Aşağıda, dijital ikiz teknolojisinin lojistik firmalarındaki uygulamaları, firma bazında özetlenmiştir. Her firma için uygulama alanları, hedeflenen amaçlar, başarı hikayeleri ve zorluklar belirtilmiştir.

Dijital ikizler Amazon firmasında lojistik merkezi tasarımı ve optimizasyonu alanında depo verimliliğini arttırmak, kapasiteyi yükseltmek ve maliyetleri düşürmek amacıyla; tesis optimizasyonu ve süreç iyileştirme alanında süreç ve malzeme akışını iyileştirmek ve işgücü verimliliğini arttırmak amacıyla; otomasyon ve robotik çözümler alanında depo optimizasyonunu arttırmak ve işgücü

ihtiyacını azaltmak amacıyla; veri analizi ve simülasyon alanında süreç simülasyonları ve veri odaklı analizler yapmak amacıyla; gelecek durum senaryoları alanında depo senaryolarını simüle etmek, alternatif tasarımlar sunmak ve yatırım getirisini analiz etmek amacıyla kullanılmıştır. Yapılan uygulamalar sonucunda 3D görselleştirme ile depo düzeninde %15 iyileşme; otomatik envanter takibiyle %99.9 doğruluk, Robotik ve IoT ile iş gücü verimliliğinde %40 artış, iş gücü maliyetlerinde %25-30 azalma, ProModel yazılımıyla derin analizler ve müşterilere simülasyon imkânı elde edilmiştir. Bu süreçte otomasyon yatırımlarının getirisini tahmin etme, süreç/sistem entegrasyonu, yüksek sermaye maliyetleri ve zaman alması, yeni sistem entegrasyonu karmaşıklığı, değişken süreçler, teknoloji gerekliliği, ilk yatırım maliyeti, sistem adaptasyonu, çalışan eğitimi, gelecekteki değişkenleri tahmin etme zorluğu, maliyet analiz zorlukları gibi zorluklarla da karşılaşmıştır (Amazon, 2024a).

DB Schenker firması dijital ikizleri, depo planlama ve prototipleme alanında 3B dijital ikizlerle depo tasarımlarını hızlıca oluşturmak ve görselleştirmek amacıyla; müşteri etkileşimi ve prototipleme alanında müşterilerle etkileşimli tasarım, geri bildirim almak ve karar süreçlerini sağlamak amacıyla; veri görünürlüğü ve karar destek alanında depo verilerini görselleştirerek karar almayı kolaylaştırmak ve veri şeffaflığı sağlamak amacıyla; verimlilik artışı alanında operasyonel verimliliği artırmak ve süreç hızını optimize etmek amacıyla kullanmıştır. Yapılan uygulamalar sonucunda depo alanlarının hızlı görselleştirilmesi, etkileşimli prototip süreçlerinin oluşturulması, karar alma süreçlerinin hızlanması, %30 verimlilik artışı, hızlı proje onayları, maliyet tasarrufları, operasyonel verimli yönetimi sağlanmıştır. İşletme bu süreçte, geleneksel tasarımda uzun hazırlık süreleri, işlevsellik, görselleştirme zorlukları, müşteri beklentileri, silolanmış ve erişimi zor operasyonel veriler, veri entegrasyonu zorlukları, sürekli değişkenlik, operasyonel

süreçlerdeki karmaşıklık, sistem entegrasyonu, verimli yönetim zorlukları gibi zorluklarla karşılaşmıştır (Hiverlab, 2024).

DHL firması dijital ikizleri, depo yönetimi ve tedarik zinciri optimizasyonu alanında verimliliği arttırmak, dayanıklılığı geliştirme ve sürdürülebilirliği sağlama amacıyla; lojistik süreçlerinin optimizasyonu alanında operasyonel maliyetleri azaltma, karbon emisyonlarını düşürme ve süreçleri hızlandırma amacıyla; öngörülü bakım alanında sistem kesintilerini önleme, donanım arızalarını tahmin etme ve optimize etme amacıyla; dayanıklılık stres testi alanında tedarik zinciri dayanıklılığını arttırma ve kesinti risklerini azaltma amacıyla kullanmıştır. Yapılan uygulamalar sonucunda teslimat sürelerinde %20 azalma, maliyetlerde gözle görülür azalma, çevresel etkilerin minimize edilmesi, arıza oranlarında %30 azalma, veri doğruluğu için sensör optimizasyonu, simülasyonlarla olası aksaklıkların önceden belirlenmesi başarılar sağlanmıştır. Bu süreçte güvenlik riskleri (siber saldırılar), tedarik zinciri entegrasyonu için uzun süre, sürekli senaryo simülasyonları için yüksek işlem gücü ihtiyacı gibi zorluklarla karşılaşmıştır (DHL, 2024).

FedEx firması dijital ikizleri baskı ve teslimat ağı yönetimi alanında verimliliği arttırmak ve operasyonel performansı optimize etmek amacıyla; operasyonel performans alanında maliyet tasarrufu sağlamak ve hizmet kalitesini artırmak amacıyla; kaynak dağıtımı alanında kaynakları etkin kullanmak amacıyla; müşteri deneyimi alanında müşterilere hızlı yanıt verme ve müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla; risk ve hata azaltma alanında hataları ve hasarları en aza indirmek amacıyla kullanmıştır. Yapılan uygulamalar sonucunda operasyonel verimlilik ve teslimat hızında iyileşme, kaynak dağıtımı ve operasyonel verimlilikte önemli iyileşmeler, hata/hasar risklerinde azalma ve daha iyi müşteri deneyimi sağlanmıştır. Bu süreçte işletme senaryo yönetimi ve veri entegrasyonu, veri doğruluğu ve izleme zorlukları, ağ entegrasyonu

ve doğru simülasyon yapma zorlukları, değişen müşteri taleplerine uyum ve sistematik hataları önleme gibi zorluklarla karşılaşmıştır (FedEx, 2021).

Maersk firması dijital ikizleri dijital ikiz teknolojisi alanında tedarik zincirinde simülasyonlar yaparak operasyonel verimliliği artırma amacıyla; tedarik zinciri optimizasyonu alanında stok seviyelerini yönetme, talebi karşılama ve maliyetleri azaltma amacıyla; lojistik ve taşıma yönetimi alanında taşıma rotalarını optimize etme ve yakıt maliyetlerini düşürme amacıyla; depo yönetimi alanında depolama/envanter akışlarını optimize etme ve ürün kalitesini koruma amacıyla kullanmıştır. Yapılan uygulamalar sonucunda tedarik zincirindeki darboğazların önceden tespiti, tedarik zinciri görünürlüğüyle etkin stok yönetimi, taşıma rotalarının verimli yönetimi, depo operasyonlarının izlenmesi ve optimizasyonu konularında başarılar sağlamıştır. Bu süreçte de verinin entegrasyonu, gerçek zamanlı senkronizasyon, veri kalitesi, standardizasyon, gizlilik sorunları, çeşitli tedarik zinciri aktörleri arasında uyum, veri paylaşımı, karmaşık tedarik zinciri yapısının dijital ikizlerle uyumlu hale getirilmesi gibi konularda da zorluklar yaşanmıştır (Maersk, 2024).

4.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dijital ikizler, tedarik zinciri süreçlerinin uçtan uca simülasyonunu mümkün kılarak satın almadan teslimata kadar tüm ağın optimize edilmesini sağlamaktadır (Le ve Fan, 2024). Amazon, dijital ikizleri depo tasarımı ve süreç planlamasında kullanarak yerleşim düzenlerinde %15 iyileşme ve envanter doğruluğunda %99 seviyesine ulaşmıştır (Amazon, 2024a). DHL, dijital ikizler aracılığıyla doğal afetler ve talep şokları gibi senaryoları simüle ederek tedarik zinciri dayanıklılığını artırmaktadır (DHL, 2024).

Taşımacılık alanında dijital ikizler, araçların gerçek zamanlı izlenmesini ve kestirimci bakım faaliyetlerini destekleyerek

operasyonel kesintileri azaltmaktadır (Wu vd., 2025). Maersk, gemi dijital ikizleri sayesinde rota ve hız optimizasyonu gerçekleştirerek yakıt tüketimini ve emisyonları önemli ölçüde azaltmıştır (Maersk, 2021). DB Schenker ise depo ve terminal planlamasında dijital ikizlerden yararlanarak verimlilikte %30'a varan artışlar elde etmiştir (Hiverlab, 2024).

Depo dijital ikizleri, yerleşim optimizasyonu, iş gücü planlaması ve envanter yönetimi gibi alanlarda etkin biçimde kullanılmaktadır (Agalianos vd., 2020). Amazon'un dijital ikiz uygulamaları, iş gücü verimliliğinde %40'a varan iyileşmeler sağlamıştır (Amazon, 2024a). DHL ve DB Schenker gibi firmalar, dijital ikizler aracılığıyla depo tasarımını müşterilerle birlikte sanal ortamda test ederek uygulama süresini kısaltmaktadır (DHL, 2024; Hiverlab, 2024).

Yapılan çalışmalarda teknolojik yeniliklerin küresel firmalar tarafından her geçen gün iş süreçlerine adapte edilerek uygulamaya geçirildiği görülmektedir. Lojistik firmalarının teknolojik yenilikleri iş süreçlerinde uygulamaları stratejik rekabet edebilirlik açısından son derece önemlidir. Bu yüzden Türkiye'de de teknolojik yeniliklerin lojistik süreçlerinde uygulanması lojistik firmalarının rekabet edebilirliği ve sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Nispeten yeni bir kavram olan dijital ikiz kavramının ve uygulamalarının lojistik çalışanları, lojistik sektörüne çalışan yetiştiren lojistik programı öğretim elemanları ve geleceğin lojistik çalışanı olabilecek lojistik programı öğrencileri tarafından bilinmesi ve uygulanması stratejik bir öneme sahiptir. Fakat lojistik sektöründe dijital ikiz kavramının kullanımına ilişkin çalışmalar diğer sektörlerle oranla daha sınırlı sayıda kalmıştır. Dolayısıyla araştırma da lojistik sektörü ile ilgili bireylerin dijital ikiz kavramına ilişkin algıları ve beklentileri belirlenerek dijital ikiz uygulamalarına ilişkin farkındalıklarının arttırılması amaçlanmıştır. Bu açıdan araştırma ile hem teorik anlamda literatüre katkı sağlanacak hem de bireyler

üzerinde farkındalık oluşturularak uygulamaların sektörde kullanımının yaygınlaştırılmasına olanak sağlanabilecektir. Ayrıca sektör açısından stratejik bir öneme sahip olabilecek uygulamaların yaygınlaştırılması sayesinde sektördeki işletmelerin rekabet edebilirliği artacak ve işletmeler ülke ekonomisine, istihdama daha fazla katkı sağlayabilecektir.

5.Araştırma Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma bir saha araştırması olup, araştırma evreni Uşak İlinde faaliyet gösteren lojistik ve taşımacılık sektöründe yönetici konumunda çalışan bireyler, Uşak ilinde lojistik alanında eğitim gören öğrenciler ve lojistik programı ile ilgili öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Araştırmada tesadüfi olmayan örneklem türlerinden yargısal örneklem yöntemi kullanılmıştır. Birincil verilerin elde edilebilmesi amacıyla da anket formu kullanılarak toplam 194 veri yüz yüze toplanmıştır. Anket formunda ilk 5 ifade demografik özellikleri belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. 6. ifade dijital ikiz kavramını daha önce duyup duymadıklarını belirlemeye yöneliktir. 7. ifade dijital ikiz konusundaki bilgi düzeylerini belirlemeye; 8,9,10 ve 11. ifadeler katılımcıların dijital ikiz kavramına ilişkin algılanan faydalarını belirlemeye; 12,13,14. ifadeler katılımcıların dijital ikiz uygulamalarının kullanım kolaylığına ilişkin algılarını belirlemeye; 15,16,17. ifadeler katılımcıların dijital ikiz uygulamalarının güvenliğine ilişkin algılarını belirlemeye yöneliktir. 18,19,20. ifadeler katılımcıların dijital ikizleri kullanım niyetlerini belirlemeye yöneliktir. 21,22,23,24. ifadeler katılımcıların dijital ikizlerin uygulama alanlarına yöneliktir. 8-24 arası ifadeler 5’li Likert tipinde oluşturulmuştur. 25,26 ve 27. ifadeler açık uçlu sorulardan oluşmaktadır (Dijital ikiz teknolojisinin en önemli avantajı sizce nedir?; Dijital ikizlerin uygulanmasında karşılaşılabilecek en büyük zorluklar nelerdir?; Dijital ikiz teknolojisinin geleceğine ilişkin öngörüleriniz nelerdir?).

6.Araştırma Verilerinin Analiz ve Bulguları

Araştırma kapsamında anket aracılığıyla toplanan veriler, katılımcıların genel eğilim ve algılarını ortaya koymak amacıyla SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) yazılımı kullanılarak analiz edilmiş; bu doğrultuda Aritmetik Ortalama $\bar{X}$ ve Standart Sapma (SD) değerleri hesaplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilen nitel verilerin analizinde ise betimsel analiz yöntemi tercih edilmiştir. Yıldırım ve Şimşek'e (2016) göre betimsel analiz; önceden belirlenmiş bir çerçeve doğrultusunda nitel verilerin düzenlenmesi, elde edilen bulguların tanımlanması ve bu bulguların yorumlanmasını kapsayan bir analiz yaklaşımıdır.

- Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgular frekans ve yüzde dağılımlarıyla incelenmiştir. Buna göre katılımcıların 66'sı kadın, 128'i erkekten oluşmaktadır. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun 18–25 yaş aralığında (128 kişi) yer aldığı, bunu 26–35 yaş aralığındaki katılımcıların (54 kişi) izlediği, 36–45 yaş grubunun ise daha sınırlı bir temsile sahip olduğu (12 kişi) görülmektedir.

Eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların önemli bir bölümünün ön lisans olduğu (109 kişi) tespit edilmiştir. Bunu lisans mezunları (40 kişi), yüksek lisans mezunları (27 kişi) ve doktora mezunları (12 kişi) takip etmektedir. Lise mezunu katılımcı sayısının ise oldukça düşük olduğu (6 kişi) görülmektedir.

Katılımcıların işletmedeki pozisyonlarına bakıldığında, en büyük grubun öğrencilerden oluştuğu (102 kişi) anlaşılmaktadır. Lojistik veya tedarik zinciri sorumlusu olarak görev yapan katılımcı sayısı 40, yönetici pozisyonunda çalışanların sayısı 27,

akademisyenlerin sayısı ise 12’dir. Diğer pozisyonlarda çalışan katılımcı sayısı 13 olarak belirlenmiştir.

Dijital ikiz teknolojisine ilişkin bilgi düzeyleri değerlendirildiğinde, katılımcıların önemli bir kısmının bu teknoloji hakkında hiç bilgi sahibi olmadığını ifade ettiği (102 kişi) dikkat çekmektedir. Orta düzeyde bilgiye sahip olduğunu belirten katılımcı sayısı 60 iken, iyi düzeyde bilgiye sahip olduğunu ifade edenlerin sayısı 20’dir. Çok az bilgisi olduğunu belirten 6 katılımcı ve çok iyi düzeyde bilgiye sahip olduğunu belirten 6 katılımcı bulunmaktadır.

Son olarak, dijital ikiz kavramını daha önce duyup duymadıklarına ilişkin soruya katılımcıların 94’ü “evet”, 100’ü ise “hayır” yanıtını vermiştir. Bu bulgu, dijital ikiz kavramının katılımcılar arasında henüz yeterince yaygınlaşmadığını göstermektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişkenler		Frekans(n)	%
Cinsiyet	Kadın	66	34
	Erkek	128	66
Yaş	18-25 arası	128	66
	26-35 arası	54	27,8
	36-45 arası	12	6,2
Eğitim durumu	Lise	6	3,1
	Ön lisans	109	56,2
	Lisans	40	20,6
	Yüksek lisans	27	13,9
	Doktora	12	6,2
İşletmedeki pozisyon	Öğrenci	102	52,6
	Lojistik/Tedarik zinciri sorumlusu	40	20,6
	Yönetici	27	13,9
	Akademisyen	12	6,2
	Diğer	13	6,7
	Hiç bilgim yok	102	52,6
Dijital ikiz teknolojisine ilişkin bilgi düzeyiniz	Çok az bilgim var	6	3,1
	Orta düzeyde bilgim var	60	30,9
	İyi biliyorum	20	10,3
	Çok iyi biliyorum	6	3,1

Değişkenler		Frekans(n)	%
Dijital ikiz kavramını	Evet	94	48,5
daha önce duydunuz mu?	Hayır	100	51,5
Toplam		194	100

Tablo 2’de katılımcıların dijital ikiz uygulamalarına ilişkin algı düzeylerine ait istatistikler yer almaktadır. Sorularına verilen cevapların değerlendirilmesinde Tablo 3’teki aralıklar kullanılmıştır. Aritmetik ortalamalar için puan aralığı (En Yüksek Değer- En Düşük Değer)/5 = (5-1)/5 = 4/5= 0,80 olarak hesaplanmıştır (Baş, 2013:156). Buna göre, dijital ikiz kullanımına ilişkin algılanan fayda düzeyi ($3,926 \pm 0,682$) olarak bulunmuştur. Bu bulgu, katılımcıların dijital ikiz teknolojisinin sağlayacağı faydalara yönelik algılarının genel olarak yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Dijital ikiz kullanımına ilişkin algılanan kullanım kolaylığı düzeyi incelendiğinde, elde edilen değer ($3,199 \pm 0,624$) orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuç, katılımcıların dijital ikiz uygulamalarını kullanma konusunda orta düzeyin üzerinde bir kolaylık algısına sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Algılanan güven ve veri güvenliği düzeyine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde, elde edilen değer ($3,108 \pm 0,424$) orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler, katılımcıların dijital ikiz kullanımında güven ve veri güvenliği konularına ilişkin algılarının orta düzeyde yoğunlaştığını göstermektedir. Dijital ikiz kullanımına yönelik kullanım niyeti düzeyi ($3,649 \pm 0,412$) yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, katılımcıların dijital ikiz teknolojisini kullanmaya yönelik niyetlerinin olumlu ve yüksek bir seviyede olduğunu göstermektedir. Son olarak, dijital ikiz kullanımına ilişkin algılanan uygulama faydası düzeyinin ($3,799 \pm 0,565$) yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, dijital ikiz uygulamalarının pratikte sağlayacağı katkılara yönelik algının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların dijital ikiz teknolojisine ilişkin algılarının özellikle algılanan fayda, uygulama faydası ve kullanım niyeti boyutlarında yüksek düzeyde olduğu; buna karşın kullanım kolaylığı ve güven/veri güvenliği boyutlarında ise görece daha temkinli bir algının bulunduğu söylenebilir.

Tablo 2. Katılımcıların Dijital İkiz Uygulamalarına İlişkin Algı Düzeyleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
Dijital ikiz kullanımına ilişkin algılanan fayda düzeyi.	194	3,926	0,682	1,000	5,000
Dijital ikiz kullanımına ilişkin algılanan kullanım kolaylığı düzeyi.	194	3,199	0,624	1,000	5,000
Dijital ikiz kullanımına ilişkin algılanan güven ve veri güvenliği düzeyi	194	3,108	0,424	1,000	5,000
Dijital ikiz kullanımına ilişkin kullanım niyeti düzeyi	194	3,649	0,412	1,000	5,000
Dijital ikiz kullanımına ilişkin algılanan uygulama faydası düzeyi	194	3,799	0,565	1,000	5,000

Tablo 3. Katılımcıların Cevaplarında esas alınan puan aralığı ve ölçek değerleri

Seçenekler	Dereceler	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1.00-1.80	Çok düşük
	2	1.81-2.60	Düşük
	3	2.61-3.40	Orta
	4	3.41-4.20	Yüksek
Kesinlikle Katılıyorum	5	4.21-5.00	Çok yüksek

Katılımcılara yöneltilen açık uçlu sorular kategorilere ayrılarak değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

1. Dijital ikiz teknolojisinin en önemli avantajı sizce nedir?

Katılımcılara yöneltilen “Dijital ikiz teknolojisinin en önemli avantajı sizce nedir?” sorusuna katılımcıların %22’si, “kolaylık sağlaması” olarak cevap vermiştir. Katılımcıların %19’u “işlerin daha hızlı olması” ; %12’si ise “verimlilik artışı sağlaması” olarak cevap vermiştir. Katılımcıların kalan %15’i dijital uygulamaların en önemli avantajının “gerçek zamanlı izleme sağlaması”, %12’si “sanal izleme sağlaması”, %4’ü ise “gerçek zamanlı verilerle süreçlerin simüle edilebilmesi” cevabını vermiştir. Katılımcıların %10’u çok yönlü kullanım sağlaması; %6’sı ise her alanda kullanılabilmesi cevabını vermiştir.

2. Dijital ikizlerin uygulanmasında karşılaşılabilecek en büyük zorluklar nelerdir?

Katılımcılara yöneltilen “Dijital ikizlerin uygulanmasında karşılaşılabilecek en büyük zorluklar nelerdir?” sorusuna katılımcıların %30’u “siber güvenlik, siber saldırı, veri güvenliği ve siber olumsuzluklar” cevaplarını vermişlerdir. Katılımcıların lojistik uygulamalarında dijital ikiz uygulamalarını kullanmaları durumunda siber tehditlere karşı büyük endişe duydukları görülmektedir. Katılımcıların %20’si bu soruya “maliyet, entegrasyon ve yüksek kurulum maliyetleri” cevabını vermiştir. Katılımcıların %25’i bu soruya insan faktörü açısından yaklaşmış “kullanmaya yetkin olmayan kullanıcılar, kalifiye işgücünün olmaması, geleneksel uygulamalardan vazgeçilememesi” cevaplarını vermişlerdir. Katılımcıların %15’i "veri toplama ve kalitesi sorunu", "veri bilgi güvensizliği" cevaplarını vermişlerdir. Katılımcıların kalan %10’luk kısmı ise “bilgi yok” cevabını vermiştir.

3. Dijital ikiz teknolojisinin geleceğine ilişkin öngörüleriniz nelerdir?

Katılımcılara yöneltilen “Dijital ikiz teknolojisinin geleceğine ilişkin öngörüleriniz nelerdir?” sorusuna katılımcıların %30’u "çok yaygınlaşacak ve birçok sektörde uygulanacak" cevabını, %20’si "daha gelişecek" cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %15’i sürdürülebilirlik ve rekabet edebilirlik açısından lojistik işletmelerinin dijital ikizleri iş süreçlerinde uygulamaları gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu cevapların dışında “Gelecekte dijital ikiz teknolojisinin lojistik ve tedarik zinciri yönetiminde standart hale gelecektir”, “Dijital yönde gelişen yaşam tarzında bir çok kurumun zamanla tercih edeceği bir uygulama”, “Gelecekte, dijital ikizler artık lüks bir teknoloji değil, rekabet gücünü korumak ve sürdürülebilir operasyonlar sağlamak için gerekli bir altyapıdır” gibi farklı görüşler de elde edilmiştir. Katılımcıların %10’u bu konuda fikir beyan etmemiştir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırma da lojistik sektörü ile ilgili bireylerin dijital ikiz kavramına ilişkin algıları ve beklentileri belirlenerek dijital ikiz uygulamalarına ilişkin farkındalıklarının artırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda Uşak ilinde lojistik sektöründe çalışan yöneticiler, öğrenciler ve öğretim elemanlarından oluşan 194 katılımcıdan anket yöntemiyle veriler toplanmış ve toplanan veriler SPSS yazılımı ile analiz edilmiştir. Açık uçlu sorular ise betimsel analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Araştırmanın bulguları, dijital ikiz teknolojisinin lojistik süreçlerinde önemli bir rol oynayabilecek önemli bir gelişme olduğunu ortaya koymuştur. Katılımcıların algılanan fayda düzeyi yüksek seviyede olup, bu teknolojiyi operasyonel verimlilik artışı, maliyet düşüşü ve risk öngörüsü gibi avantajlarla ilişkilendirmişlerdir. Kullanım kolaylığı ve güven/veri güvenliği algıları orta düzeyde iken, kullanım niyeti ve uygulama faydası yüksek çıkmıştır. Açık uçlu sorularda ise dijital ikizlerin en temel

avantajlarının "kolaylık sağlaması", "işlerin daha hızlı gerçekleştirilmesi" ve "verimlilik artışı" olduğu belirtilmiştir. Zorluklarda ise "siber güvenlik ve veri güvenliği", "maliyet ve entegrasyon" ile "insan faktörü" vurgulanmıştır. Geleceğe ilişkin öngörülerde ise uygulamaların zamanla gelişeceği ve çok yaygınlaşarak ve birçok sektörde uygulanacağı ifade edilmiştir.

Araştırma, dijital ikiz kavramının Türkiye'de henüz yeterince bilinmediğini (katılımcıların %52'si duymamış) göstererek, farkındalığın artırılması gerektiği ihtiyacını vurgulamaktadır. Fakat katılımcıların geleceğe ilişkin öngörülerini uygulamaların zamanla daha yaygın kullanılabileceği ile ilgili iyimserliğini yansıtmaktadır. Dijital ikiz teknolojisinin lojistik sektöründeki uygulanabilirliğini artırmak için de, lojistik firmaları, üniversiteler ve ilgili sektör derneklerinin işbirliğiyle seminerler, atölyeler ve sertifika programları düzenlenebilir. Bu programların da yöneticiler, öğrenciler ve öğretim elemanlarını da içerecek şekilde teknolojinin pratik uygulamalarına odaklanılarak yapılması daha faydalı olabilecektir.

Elde edilen sonuçlar, dijital ikizlerin lojistik faaliyetlerde kullanılması durumunda işletmelerin farklı konularda avantajlar sağlayabileceğini göstermektedir. Uygulamada da bu teknolojiye faydalanan işletmelerde farklı konularda avantajlar elde edilmiştir. Örneğin, Amazon'un depo düzeninde %15 iyileşme (Amazon, 2024a), Maersk'in emisyon azaltımı (Maersk, 2021) ve DHL'in dayanıklılık simülasyonları (DHL, 2024) gibi uygulamalarda elde ettiği iyileştirmeler bulguları destekler niteliktedir. Agalinos vd. (2020)'nin bulguları da dijital ikizlerin maliyetleri %20-40 oranında düşürebileceğini ortaya koymuştur. Zaten Le ve Fan'ın (2024) araştırmalarında ifade ettikleri üzere, dijital ikiz teknolojisi, lojistik sektöründe dönüştürücü bir potansiyele sahiptir. Bu dönüştürücü potansiyelin her geçen gün daha da önemli bir konu haline gelen sürdürülebilir çevrenin sağlanması amacıyla, emisyonların

azaltılması ve kaynak optimizasyonunun sağlanması için kullanılmasının gelecek nesiller açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada algılanan fayda yüksek olmasına rağmen, kullanım kolaylığı ve güven algısı orta düzeydedir. Bu sonuç, katılımcıların demografik yapısından (çoğunluk genç ve orta eğitilmiş) kaynaklanabilir. Fakat veri güvenliği standartları da güçlendirilerek, sektördeki güven algısı da böylelikle artırılabilir. Dijital ikiz kavramını duymayan %52'lik oran da Türkiye'de teknolojinin yayılma hızının sınırlı olduğunu göstermektedir. Uygulamanın önündeki maliyet, entegrasyon, insan faktörü gibi zorluklar özellikle gelişmekte olan ülkelerde altyapı eksikliğiyle birleşince (Pandey vd., 2023), teknolojinin benimsenmesini geciktirebilmektedir. Wu vd. (2025) de araştırmalarında benzer şekilde maliyet ve insan faktörüne vurgu yapmışlardır. Bu çerçevede de kamu tarafından dijital ikiz teknolojisini teşvik etmek için vergi indirimleri veya AR-GE fonları sağlanabilir. Bu şekilde desteklerle Türkiye'nin Lojistik Performans Endeksindeki sıralaması iyileştirilerek, küresel lojistik rekabetine katkı sağlanabilecektir.

Lojistikte dijital ikiz uygulamalarına ilişkin literatürün zenginleşmesine, bu konuda farkındalığının artırılmasına, sektör açısından stratejik bir araç olan uygulamaların sektörde yaygınlaşarak sektörün dijital dönüşüm sürecinin gelişmesine ve araştırma sonuç ve önerileriyle politika yapıcılara ve firmalara rehberlik edebilmesine katkı sağlamayı hedefleyen araştırma da bazı sınırlılıklar da söz konusudur. Örneklemin Uşak iliyle sınırlı olması genelleme gücünü azaltabilecek niteliktedir. Literatürdeki sınırlı çalışmalar göz önüne alındığında, gelecek araştırmalarda diğer illeri de içerecek şekilde bir araştırmanın yapılması sınırlı olan literatürün de zenginleşmesine katkı sağlayabilecektir. Ayrıca dijital ikiz uygulamalarının maliyet ve kazanç hesaplamaları da yapılarak işletmelere teknolojinin somut katkıları sunulabilir.

Kaynakça

Agalianos, K., Ponis, S. T., Aretoulaki, E., Plakas, G., & Efthymiou, O. (2020). Discrete event simulation and digital twins: review and challenges for logistics. *Procedia Manufacturing*, <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.10.228>

Amazon (2024a). Travers, E. & Baeum M., AWS Simulation and Digital Twin to increase warehouse productivity https://aws.amazon.com/tr/blogs/supply_chain/aws-simulation-and-digital-twin-to-increase-warehouse-productivity/ (Erişim: 20.12.2025)

Anshari, M., Almunawar, M. N.& Masri, M. (2022). Digital twin: Financial technology's next frontier of robo-advisor. *Journal of risk and financial management*, 15(4), 163.

Attaran, M., & Çelik, B. G. (2023). Digital twin: Benefits, use cases, challenges, and opportunities. *Decision Analytics Journal*, 6(November 2022), 100165. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100165>

Babaoğlu, C. & Memiş, L. (2024). Endüstri 5.0'da dijital ikiz ve denetim. SETA Yayınları.

Barachini, F. & Stary, C. (2022). From digital twins to digital selves and beyond: Engineering and social models for a trans-humanist world (p. 127). Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-96412-2>.

Baş, T. (2013). Anket - Nasıl hazırlanır? Nasıl uygulanır? Nasıl değerlendirilir? (7. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Bengü, H., & Fidancan, C. (2021). Maliyet Düşürme Yöntemi Olarak Dijital İkiz Ve Otomotiv Endüstrisindeki Yeri. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 205-221.

Blomkvist, Y., & Ullemar Loenbom, LEO (2020). Dijital İkiz Uygulamasıyla Lojistikte Tedarik Zinciri Görünürlüğünün İyileştirilmesi: Scania Logistics'te Bir Vaka Çalışması.

Caridi, M., Moretto, A., Perego, A. & Tumino, A. (2014). Tedarik zinciri görünürlüğünün faydaları: Bir değer değerlendirme modeli. Uluslararası Üretim Ekonomisi Dergisi , 151 , 1-19.

Ceylan, E. Z. (2019). Dijital İkizler ve İnşaat Sektöründeki Yeri. Yapı Bilgi Modelleme, 1(2), 53-61.

Crespo-Aguado, M., Lozano, R., Hernandez-Gobertti, F., Molner, N., & Gomez Barquero, D. (2024). Flexible Hyper-Distributed IoT–Edge–Cloud Platform for Real-Time Digital Twin Applications on 6G-Intended Testbeds for Logistics and Industry. Future Internet, 16(11), 431. <https://doi.org/10.3390/fi16110431>.

Deng, T., Zhang, K., & Shen, Z. J. M. (2021). A systematic review of a digital twin city: A new pattern of urban governance toward smart cities. Journal of Management Science and Engineering, 6(2), 125-134.

DHL Logistics. (2024). The DHL Logistics Trend Radar 7.0 <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/csi/documents/pdf/glo-csi-logistics-trend-radar-7-0.pdf>

Fedex (2021). FedEx office teams up with accenture and river logic to optimize its print production and delivery network, <https://newsroom.fedex.com/newsroom/global/fedex-office-accenture-river-logic-optimize-print-production-and-delivery-network>

Glaessgen, E., & Stargel, D. (2012, April). The digital twin paradigm for future NASA and US Air Force vehicles. In 53rd AIAA/ASME/ASCE/AHS/ASC structures, structural dynamics and materials conference 20th AIAA/ASME/AHS adaptive structures conference 14th AIAA (p. 1818).

Göçen, S. (2020). Açık ve uzaktan öğrenmede dijital ikiz teknolojisinin kullanımına ilişkin bir değerlendirme. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 155-173.

Grieves, M., & Vickers, J. (2017). Digital twin: Mitigating unpredictable, undesirable emergent behavior in complex systems. *Transdisciplinary perspectives on complex systems: New findings and approaches*, 85-113.

Hiverlab (2024). DB Schenker, Warehouse enhancements through Digital Twins <https://hiverlab.com/db-schenker-digital-twin-case-study/> (Erişim: 20.12.2025)

Kaiblinger, A., & Woschank, M. (2022). State of the art and future directions of digital twins for production logistics: a systematic literature review. *Applied Sciences*, 12(2), 669.

Kaul, R., Ossai, C., Forkan, A. R. M., Jayaraman, P. P., Zelcer, J., Vaughan, S., & Wickramasinghe, N. (2023). The role of AI for developing digital twins in healthcare: The case of cancer care. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, 13(1), e1480.

Kot, S., Haque, A. U., & Baloch, A. (2020). Supply chain management in SMEs: Global perspective. *Montenegrin journal of economics*, 16(1), 87-104.

Kümpel, M., Mueller, C. A., & Beetz, M. (2021). Semantic digital twins for retail logistics. In *Dynamics in Logistics: Twenty-Five Years of Interdisciplinary Logistics Research in Bremen, Germany* (pp. 129-153). Cham: Springer International Publishing.

Le, T. V., & Fan, R. (2024). Digital twins for logistics and supply chain systems: Literature review, conceptual framework, research potential, and practical challenges. *Computers & Industrial Engineering*, 187, 109768. 85-113. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109768>.

Maersk (2021). Dotzer., E., Maersk Tankers uses vessels' "digital twin" to slash emissions <https://maersktankers.com/newsroom/maersk-tankers-uses-vessels-digital-twin-to-slash-emissions> (Erişim Tarihi: 18.12.2025)

Maersk (2023a). Laybourne, G., Transforming decision making in supply chain logistics with digital twins, <https://www.maersk.com/news/articles/2023/01/20/transforming-decision-making-in-supply-chain-logistics-with-digital-twins> (Erişim 18.12.2025)

Maersk (2023b). Hofman., H., Four ways digital twins will shake up logistics, <https://www.maersk.com/insights/digitalisation/2023/01/31/digital-twin> (Erişim Tarihi: 18.12.2025).

Maersk (2024). Sengupta, K. Unlocking the true potential of digital twins in supply chains, <https://www.maersk.com/insights/digitalisation/2024/05/30/digital-twins-supply-chain> (Erişim Tarihi: 18.12.2025)

Mayer, A., Greif, L., Häußermann, T. M., Otto, S., Kastner, K., El Bobbou, S., & Ovtcharova, J. (2025). Digital Twins, Extended Reality, and Artificial Intelligence in Manufacturing Reconfiguration: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 17(5), 2318.

Negueroles, S. C., Simón, R. R., Julián, M., Belsa, A., Lacalle, I., Raúl, S., & Palau, C. E. (2024). A Blockchain-based Digital Twin for IoT deployments in logistics and transportation. *Future Generation Computer Systems*, 158, 73-88.

Sharma, A., Kosasih, E., Zhang, J., Brintrup, A., & Calinescu, A. (2022). Digital twins: State of the art theory and practice, challenges, and open research questions. *Journal of Industrial Information* <https://doi.org/10.1016/j.jii.2022.100383>.

Şenyurdusev, G., & Doğru, A. Ö. (2021). Akıllı Şehir Uygulamaları İçin Prosedürel 3B Kent Modeli Oluşturulması ve Fotorealistik 3B Görselleştirme. *Turkish Journal of Remote Sensing and GIS*, 2(2), 67-75.

Uhlemann, THJ, Lehmann, C., & Steinhilper, R. (2017). Dijital ikiz: Endüstri 4.0 için siber-fiziksel üretim sisteminin gerçekleştirilmesi. *Procedia Cirp* , 61 , 335-340.

Ünal, A. K., & Toraman, A. (2023). Evaluation of Digital Twin Technology. *SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi*, 5(1), 1-25.

Ünal, E. (2020). Sanayide Verimlilik Temelli Dönüşüm: İnsan Kaynağı ile Toplam Faktör Verimliliği Ekseninde Sakarya Kocaeli İmalat Sanayisinin Yapısal Analizi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Wu, D., Zheng, A., Yu, W., Cao, H., Ling, Q., Liu, J., & Zhou, D. (2025). Digital Twin Technology in Transportation Infrastructure: A Comprehensive Survey of Current Applications, Challenges, and Future Directions. *Applied Sciences*, 15(4), 1911.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.

Yükçü, S. & Aydın, Ö. (2020). Maliyet Düşürme Yöntemi olarak Dijital İkiz. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 22(3), 563-579.

GEÇİCİ KAPAK

*Kapak tasarımı
devam ediyor.*