



ÖRGÜTSEL YAŞAMIN YENİ DİNAMİKLERİ:

LİDERLİK, ÇEŞİTLİLİK VE
KURUMSAL DAYANIKLILIK

EDİTÖR:
POLAT YÜCEKAYA



BİDGE Yayınları

Örgütsel Yaşamın Yeni Dinamikleri: Liderlik, Çeşitlilik ve Kurumsal Dayanıklılık

Editör: POLAT YÜCEKAYA

ISBN: 978-625-8821-15-4

1. Baskı

Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL

Yayınlama Tarihi: 2026-06-25

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.

Güzeltpe Mahallesi Abidin Daver Sokak Sefer Apartmanı No: 7/9 Çankaya / Ankara



ÖNSÖZ

Günümüz iş dünyası, hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme, değişen çalışan beklentileri ve artan rekabet baskısı nedeniyle önemli bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Bu dönüşüm, örgütlerin yalnızca ekonomik performanslarıyla değil, aynı zamanda liderlik anlayışları, çeşitliliği yönetme becerileri ve kurumsal dayanıklılık düzeyleriyle de değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda liderlik, çeşitlilik ve kurumsal dayanıklılık kavramları, çağdaş yönetim araştırmalarının en önemli çalışma alanları arasında yer almaktadır.

“Örgütsel Yaşamın Yeni Dinamikleri: Liderlik, Çeşitlilik ve Kurumsal Dayanıklılık” başlıklı bu eser, örgütlerin değişen yapısını ve güncel yönetim sorunlarını farklı perspektiflerden ele almayı amaçlamaktadır. Kitapta yer alan bölümler; bireyin çalışma yaşamındaki anlam arayışından insan kaynakları yönetimindeki dönüşümlere, yükseköğretimde kalite kültüründen kültürel çeşitlilik ve kapsayıcı liderliğe, uluslararası işletmecilik uygulamalarından aile işletmelerinin kendine özgü dinamiklerine kadar geniş bir konu yelpazesini kapsamaktadır.

Eserde, Viktor Frankl’ın logoterapi yaklaşımı çerçevesinde üst düzey yöneticilerin iş stresiyle mücadele süreçleri incelenirken, yükseköğretimin işgören adaylarının yumuşak becerilerinin geliştirilmesindeki rolü değerlendirilmektedir. Ayrıca yükseköğretim kurumlarında kalite bilincinin geliştirilmesine yönelik uygulamalar, örgütsel gelişim ve sürdürülebilirlik açısından ele alınmaktadır.

Kitabın önemli bir bölümü, kültürel çeşitlilik ve liderlik konularına ayrılmıştır. Çok uluslu işletmelerde kapsayıcı liderliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisi, uluslararası işletmelerde ticari diplomasinin politik risk yönetimindeki rolü ve küresel ticaretin görünmeyen belirleyicileri üzerine yapılan değerlendirmeler, okuyucuya farklı bakış açıları sunmaktadır. Bunun yanında yeni nesil insan kaynakları uygulamaları, deneyim paradoksu ve çalışan geliştirme sorumluluğu gibi güncel konular da ayrıntılı biçimde tartışılmaktadır.

Bu kitabın temel amacı, örgütsel yaşamın değişen dinamiklerini disiplinlerarası bir yaklaşımla ele alarak akademik literatüre katkı sağlamak ve araştırmacılar, öğrenciler, yöneticiler ile uygulayıcılar için güncel bir başvuru kaynağı oluşturmaktır. Eserin, liderlik, çeşitlilik ve kurumsal dayanıklılık alanlarında yürütülecek gelecekteki araştırmalara katkı sunmasını temenni ediyoruz.

Bu çalışmanın hazırlanmasında emeği geçen tüm bölüm yazarlarına ve katkı sağlayan akademisyenlere teşekkür ederiz.

Editör Doç.Dr. Polat YÜCEKAYA

İÇİNDEKİLER

VIKTOR FRANKL'IN ANLAM ARAYIŞI (LOGOTERAPİ) PERSPEKTİFİNDEN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN İŞ STRESİYLE MÜCADELESİ	1
<i>ONUR KAZANCI</i>	
İNSAN KAYNAKLARINDA YENİ NESİL YÖNETİM	52
<i>YAGUB JABBARLI</i>	
PATERNALİST LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE SINIR KOŞULU OLARAK BİREY DÜZEYİNDE GÜÇ MESAFESİ YÖNELİMİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	76
<i>ESMAGÜL OKKA, ÇAĞATAY YILMAZ</i>	
İŞGÖREN ADAYLARININ YUMUŞAK BECERİ KAZANIMINDA YÜKSEKÖĞRETİMİN ROLÜ	98
<i>MUHAMMET FURKAN SEVİM, AHMET KARAKİRAZ</i>	
KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİKTEN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE: ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KAPSAYICI LİDERLİĞİN STRATEJİK ROLÜ	120
<i>BUĞRA KULAKÇI, İslam Altun</i>	
ULUSLARARASI İŞLETMELERDE POLİTİK RİSK YÖNETİM STRATEJİSİ OLARAK TİCARİ DİPLOMASI ...	150
<i>MURAT YILMAZ, İREM UYGUR, İslam Altun</i>	
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TECRÜBE PARADOKSU: HAZIR ELEMAN BEKLENTİSİNDEN YETİŞTİRME SORUMLULUĞUNA	172
<i>ALİ KAYIŞ</i>	
BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMUNDA KALİTE BİLİNCİNİN BELİRLENMESİ VE GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR	188

İÇİNDEKİLER

ÖNCÜ YANMAZ ARPACI, FERDA ESİN GÜLEL, ÜMİT BAŞER

AİLE İŞLETMELERİNDE SOSYO-DUYGUSAL SERVET
VE AİLE BAĞLILIĞI: FİBER MODELİ TEMELİNDE
KURAMSAL BİR DEĞERLENDİRME 216

ANIL TAFLAN

CULTURAL INTELLIGENCE: CONCEPTUAL
FOUNDATIONS, MEASUREMENT, AND THEORETICAL
INTEGRATION IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 258

GAZİ KURNAZ

CULTURAL COMPETENCE MANAGEMENT IN
HOSPITALS 288

MEVLÜT KARADAĞ

BÖLÜM 1

VIKTOR FRANKL'IN ANLAM ARAYIŞI (LOGOTERAPİ) PERSPEKTİFİNDEN ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN İŞ STRESİYLE MÜCADELESİ

ONUR KAZANCI¹

Giriş

Stres insan hayatını hem fiziksel hem de psikolojik olarak etkileyen en önemli unsurlardan bir tanesi olarak kabul edilir. Ortaya çıkmasına önemli etki ettiği psikolojik bozuklukların yanında tetiklediği belirtilen pek çok fiziksel sağlık sorununun olduğu da bilinmektedir. Günümüz işletme dünyasında çalışan insanın hayatında işin kapladığı yer diğer tüm faktörlerden daha fazladır. Sadece işyerinde bile haftada ortalama 40 – 45 saat geçirilmektedir. Bu sayı az gelişmiş ülkelerde işin niteliğine göre 60 – 70 saatleri bile bulabilmektedir. Bunun yanında işyerinde işgal ettiği mevki nedeniyle sorumlulukları diğer çalışanlardan daha yüksek olan yöneticiler için “çalışma saati” diye bir kavramın neredeyse var olmadığını görmekteyiz. Günün hemen hemen tamamında çalışıyor olmalarının yanı sıra geriye kalan zamanlarında da yöneticiler, sorumluluklarındaki işler üzerine düşünmekte ya da düşünmek

¹ Dr. Öğretim Üyesi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Orcid: 0000-0002-5187-2699

zorunda kalmaktadırlar. Yöneticinin örgüt içindeki pozisyonu yükseldikçe belki fiilen işin teknik yönüyle ilgisi git gide azalıyor olsa da hem varsa işletmenin daha üst düzey yöneticileri ve sermayedarlarla ilişkilerine hem de yönetmenin daha karmaşık ve düzensiz süreçler gerektirdiği astları ve onların performanslarını artırma çabası üzerine kafa yormaktadırlar.

Son yıllarda yapılan metaanaliz çalışmaları, zihinsel yorgunluğun fiziksel yorgunluğa nazaran daha yoğun ve kalıcı stres tepkilerine yol açabileceğini göstermektedir (Partridge et al., 2024). Dahası fiziksel aktivitenin bireylerin stres kontrolünde önemli derecede olumlu etkileri olduğu saptanmıştır (Kanamori et al. 2025). Bu açıdan baktığımızda yöneticilerin mücadele etmek zorunda oldukları stres yükünün, sadece işin kendisi özelinde, astlarından daha yüksek olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Üst Düzey Yöneticilerin Karşılaştıkları Stres Kaynakları

Üst düzey yöneticiler günlük ve stratejik konularda karar vermelerinin yanı sıra hem örgütsel hem de bireysel performanslarının yükseltilmesini içeren pek çok faaliyet içindedirler. Değişim hızının çok yüksek olduğu kurumsal ortamda yöneticiler pek çok farklı stres kaynağı altında çalışmakta ve hem bu stres kaynakları hem de iş ve özel hayatı arasında denge kurmak zorunda kalmaktadırlar.

Performans baskısı, yüksek rekabet, şirketin büyümesi ve bunun devamlılığının sağlanmasına dair görev ve sorumluluklar kimi zaman üst düzey yöneticinin etkin bir şekilde yönetebileceği kapasitenin üzerine çıkmaktadır (Porter, 2008). İş yükü aşırı yüksek olan yöneticilerin kaynak talepleri ve bunun yönetimi arasında yaşadığı dengesizlik onun yoğun kaygı ve tükenmişlik duygusu yaşamasına neden olabilir (Demerouti et al., 2001). Benzer şekilde aşırı iş yükü yöneticinin stratejik kararlar alırken hata yapma olasılığını artırmakta ve olumsuz kurumsal çıktıların ortaya

çıkmasına neden olmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). İş yükü aşırılığı sadece nicel değil aynı zamanda nitel bir meseledir. Aynı anda birden fazla ve yüksek riskli projeyi yönetmek yöneticiler için oldukça zorlu bilişsel çabayı gerektirmektedir (Tversky & Kahneman, 1974). Aşırı iş yükü sadece bireysel sağlık sorunlarına neden olmakla kalmaz aynı zamanda hem yöneticinin ekibinin hem de genel örgütsel performansı olumsuz yönde etkiler. Yöneticilerin iş yükü baskısı nedeniyle sürekli stres altında çalışmaları işi çözen ya da göz önünden kaldırma amacı güden kısa vadeli kararlar almalarına neden olabilir (Laverty, 1996). Bunun yanı sıra sürekli karar alma baskısının yarattığı yorgunluk da hem kısa hem de uzun vadeli iş çıktılarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Masicampo & Baumeister, 2011). İş yükünün nicel olarak yoğunluğunun yanı sıra mevcut işlerin yüksek performansla tamamlanması adına zaman baskısının bulunduğu şartlar altında yöneticinin stres seviyesi daha da artmaktadır (Sonnetag & Fritz, 2015). Benzer şekilde özellikle üst düzey yöneticilerin işletme sahipleri ve sermayedarlar ile doğrudan ilişki ve çıkar birliği içinde olmaları, onların günün neredeyse her anında ulaşılabilecek bir durumda bulunmalarına neden olarak iş ve özel yaşam arasındaki farkı ortadan kaldırıp her an iş stresini hissetmelerine yol açmaktadır (Ashforth et al., 2000; Mazmanian et al., 2013).

Rol karmaşası yöneticiler için başka bir önemli stres kaynağıdır. Özellikle hızlı örgütsel ve çevresel değişimler nedeniyle rolleri hakkında anlaşmazlığa düşen yöneticilerde verimsizliğe yol açmaktadır (Rizzo et al., 1970). Bu belirsiz durum karar verme süreçlerini de etkileyerek yöneticinin etkin bir performans sergilemesini de engelleyerek sürekli bir endişe ortamı yaratabilir (Jackson & Schuler, 1985). Rol karmaşası yöneticilerin stresini artırmakla kalmaz aynı zamanda örgüt bağlılıkları ve iş tatminleri üzerinde de olumsuz bir rol oynar (Meyer et al., 2002). Açıkça tanımlanmamış sorumlulukların varlığı yöneticilerin her

kararlarından şüphe duymalarına yol açabilir (Breugh & Colihan, 1994). Mevcut belirsizlik yöneticinin ekibin içindeki iletişimi de olumsuz yönde etkiler. Belirsiz roller yöneticinin performans değerlendirme kalitesinin düşmesine ve dolayısıyla örgütsel uyumun ve etkinliğin azalmasına neden olur (Welbourne et al., 1998). Rol belirsizliğini yarattığı psikolojik etki yöneticinin öz yeterlilik duygusunu azaltırken kaygısını artırmakta ve hem kişisel hem de kurumsal istikrarı tehlikeye atabilecek bir stres döngüsü oluşturabilir (Judge & Bono, 2001).

Kişilerarası çatışmalar yöneticilerin kurumsal hayatta karşılaştıkları başlıca zorluklardan birisidir. Kontrollü ve belirli ölçüde çatışmanın varlığı yeniliği teşvik etse de çözümlenmemiş kişilerarası çatışmalar nihayetinde örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir (De Dreu & Weinghart, 2003). Ekip içindeki çatışmaların yoğun olması psikolojik stresin varlığının güçlü bir göstergesiyken aynı zamanda hem kısa hem de uzun vadeli tükenmişliğe neden olabilir (Maslach & Leiter, 2016). Çözümlenmemiş çatışmalar stratejik planlama süreçlerinde kritik bilgilerin paylaşılması ve fikir birliğinin oluşmasını engellemektedir (Edmondson, 2003). Bunun yanı sıra kişilerarası çatışmalar çoğu zaman karar alma süreçlerini katılaştırmakta ve yenilikçi çözümleri de baskılamaktadır (Jehn & Mannix, 2001) Benzer şekilde yönetilemeyen çatışmalar ekip içi güveni ve stratejik uyumu zayıflatmaktadır (Dirks & Ferrin, 2001) Bu durumda hem yöneticinin hem de ekibinin motivasyonunu düşürerek örgütsel çevikliği azaltarak yoğun rekabet baskılarına cevap verecek örgütsel kapasiteyi güçsüzleştirmektedir (Dyer & Schafer, 2003).

Üst düzey yöneticiler çoğu zaman işletmelerin doğrudan kontrolü dışında kalan dış çevre etmenleri bağlamında stratejik kararları almak zorundadırlar. Ekonomik belirsizlikler, küresel eğilimlerdeki değişimler, küresel piyasa baskıları gibi bu etmenler sermayedarların gelecekteki performansa dair güvenlerini olumsuz

yönde etkileyebilir hem de istikrara dair kaygılarını tetikleyebilir (Bloom, 2014; Baker et al., 2016). Hızla değişen pazarlardaki rekabet baskısı yöneticileri sürekli olarak uyum sağlamaya ve yenilik yapmaya zorlamaktadır (Eisenhardt & Martin, 2000). İşletmenin kontrolü dışında kalan dış çevrenin getirdiği zorluklar kararın alma süreçleri üzerindeki etkileri öngörülemez bir ortam yaratmaktadır (Bennet & Lemoine, 2014). Özellikle ekonomik ve yasal belirsizliklerin neden olduğu risk faktörleri yöneticilerin stratejik karar aldıkları zihinsel süreçleri doğrudan etkiler (Kahneman & Tversky, 2013). Küresel piyasaların baskıları da benzer şekilde yöneticilerin strateji geliştirmelerini karmaşıktırılmaktadır (Gupta & Govindarajan, 2002). Öngörülemeyen yasal değişiklikler ise hızlı uyum gerektirmekte ve en iyi hazırlanmış planları bile sekteye uğratabilmektedir (Julio & Yook, 2012). Tüm bu dışsal zorluklar kaçınılmaz olarak yöneticilerin stres düzeyini anlamlı şekilde artırmaktadır.

Örgütsel değişim iş dünyasının kaçınılmaz ve vazgeçilmez bir özelliği olduğu kadar üst düzey yöneticiler için de kritik bir stres kaynağıdır. Değişen tüketici tercihleri, teknolojik değişimler, pazarlardaki rekabet, birleşmeler gibi nedenlerle işletmeler sıklıkla bir yenilenme ve yeniden yapılanma halindedirler (O'Reilly III ve Tushman, 2013; Haleblan et al., 2009; Rust & Huang, 2014). Bu süreçlerin neden olduğu yerleşik rutinlerin bozulması da bu dönüşümlerde ön saflarda yer alan tüm yönetim kademelerinde belirsizliğin artmasına neden olmaktadır (Feldman & Pentland, 2003). Örgütsel değişimin hızı yalnızca operasyonel rutinleri değil aynı zamanda yöneticilerin kişisel istikrarlarını da etkilemektedir (Rafferty & Griffin, 2006). Değişim iletişiminin yetersiz kalması ya da yönetilmesi durumunda ortaya çıkan belirsizlik yöneticilerin daha fazla stres yüklenmelerine neden olmaktadır (Schweiger & DeNisi, 1991). Dahası değişimin bir de zaman baskısı altında yapılması yöneticilerin muhakeme yeteneklerini ve stratejik öngörülerini

zayıflatmaktadır (Masicampo & Baumeister, 2011). Değişimin doğasında belirsizlik nedeniyle alınacak her kararın yüksek risk taşıması da yöneticiler sürekli olarak tetikte olma haline sürüklemektedir (Hobfoll et al., 2018). Değişimlerin sıklığı özellikle yapısal ve stratejik sorumluluğu olan üst düzey yöneticilerde tükenmişliği artırmaktadır (Hambrick et al., 2005). Bütün bu baskıların birikimi de yöneticilerin hem değişen koşullara sürekli uyum sağlamak hem de kendi stres düzeylerini yönetmek zorunda kaldıkları bir çalışma ortamını yaratmaktadır.

Kişisel yaşam ve profesyonel sorumluluklar arasındaki sınırların belirginleştiği durumlarda kişisel faktörler de üst düzey yöneticilerde stresin oluşumunda önemli rol oynamaktadır. İş-yaşam dengesi bozuklukları ve ailevi sorumluluklar ile sürekli profesyonel performans sergileme baskısı arasındaki etkileşim stresi katlanarak artırmaktadır (Greenhaus & Allen, 2011). Yöneticilerin profesyonel ve kişisel yaşamları arasındaki uyumu sürdürmemeleri bilişsel kapasitelerini ve duygusal dayanıklılıklarını olumsuz etkilemektedir (Allen et al., 2013). Kişisel stres kaynakları ile ağır iş yükünün birleşimi kronik stres durumunun ortaya çıkararak yöneticilik yetkinliklerini zayıflatmaktadır (Ganster & Rosen, 2013). Benzer şekilde iş ve aile sorumlulukları arasında sağlıklı bir denge kuramayan yöneticiler ağır stres ve tükenmişlik hissi yaşamaktadırlar (Amstad et al., 2011). Üst düzey yöneticiler sıklıkla profesyonel başarı uğruna kişisel hayatlarına ayırdıkları zamandan ödün vererek sosyal destek sistemlerinden de yoksun kalmaktadırlar (Bianchi et al., 2015). Kurumsal beklentiler ile etik değerler arasında sıkışan yöneticilerin hissettiği ahlaki yorgunluk da onların bilişsel becerilerinin yanı sıra hem bireysel hem de örgütsel performanslarında düşüşe neden olmaktadır (Hannah et al., 2011; Mayer et al., 2010).

Tüm bu bulgular bir araya getirildiğinde, üst düzey yöneticilerin karşılaştığı stres kaynaklarının yalnızca bireysel ya da

geçici sorunlar değil, kurumsal yapılarla, kültürel normlarla ve dış çevresel koşullarla derinlemesine ilişkili sistematik faktörler olduğu görülebilmektedir. Aşırı iş yükü, rol belirsizliği, kişilerarası çatışmalar, örgütsel dönüşümler, dış çevresel baskılar ve kişisel yaşamla ilgili çatışmalar, yöneticilerde hem kısa vadeli performans kayıplarına hem de uzun vadeli tükenmişliğe yol açmaktadır.

Bu bağlamda üst düzey yöneticilerin iş stresine neden olan kaynakları altı tema altında toplamak mümkün görünmektedir:

Tablo 1 Üst Düzey Yöneticilerde Strese Neden Olan Faktörler

Ana Stres Kaynağı	Alt Stres Kaynakları	İlgili Atıflar
Aşırı İş Yükü	Yüksek sorumluluk, stratejik karar baskısı, çoklu ve riskli projeler, zaman baskısı	Porter (2008); Demerouti et al. (2001); Maslach & Leiter (2016); Tversky & Kahneman (1974); Laverty (1996); Masicampo & Baumeister (2011); Sonnentag & Fritz (2015)
Rol Belirsizliği	Sorumlulukların net tanımlanmaması, karar alma süreçlerinde belirsizlik, performans değerlendirme zorlukları	Rizzo et al. (1970); Jackson & Schuler (1985); Meyer et al. (2002); Breaugh & Colihan (1994); Welbourne et al. (1998); Judge & Bono (2001)
Kişilerarası Çatışmalar	Ekip içi çatışmalar, bilgi paylaşımının azalması, güven eksikliği, yenilikçi çözümlerin engellenmesi	De Dreu & Weinghart (2003); Maslach & Leiter (2016); Edmondson (2003); Jehn & Mannix (2001); Dirks ve Ferrin (2001); Dyer & Schafer (2003)
Dış Çevre Baskıları	Ekonomik dalgalanmalar, yasal belirsizlikler, küresel piyasa baskıları, dışsal değişimlere adaptasyon zorluğu	Bloom (2014); Baker et al. (2016); Eisenhardt & Martin (2000); Bennet & Lemoine (2014); Kahneman & Tversky (2013); Gupta &

		Govindarajan (2002); Julio & Yook (2012)
Örgütsel Değişim	Teknolojik dönüşüm, birleşme/satın alma süreçleri, operasyonel belirsizlik, zaman baskısı altında karar alma	O'Reilly III & Tushman (2013); Haleblan et al. (2009); Rust & Huang (2014); Feldman & Pentland (2003); Rafferty & Griffin (2006); Schweiger & DeNisi (1991); Masicampo & Baumeister (2011); Hobfoll et al. (2018); Hambrick et al. (2005)
Kişisel Faktörler	İş-özel yaşam dengesizliği, sosyal destek eksikliği, ahlaki yorgunluk, bilişsel-duygusal tükenmişlik	Greenhaus & Allen (2011); Allen et al. (2013); Gangster & Rosen (2013); Amstad et al. (2011); Bianchi et al. (2015); Hannah et al. (2011); Mayer et al. (2010)

Anlam Arayışı, Viktor E. Frankl ve Logoterapi

1905 yılında doğan ve 1997 yılında vefat edene kadar önde gelen psikiyatrist, nörolog ve psikoterapistlerden birisi olarak kabul edilen Viktor Frankl'ın insan hayatına, terapötik yaklaşımlara ve anlam arayışına getirdiği yenilikçi bakış açısı, modern psikoterapide derin izler bırakmıştır. Frankl, insanı sadece biyolojik veya psikolojik dürtülerle açıklayan indirgemeci yaklaşımların aksine, insanı "Boyutsal Ontoloji" çerçevesinde ele almıştır. Bu yaklaşıma göre insan, somatik ve psişik boyutların ötesinde, özgür bir tinsel (noölojik) boyuta sahiptir; kişi psikolojik veya fizyolojik olarak rahatsız olsa bile, tinsel boyutunda bu duruma karşı bir tavır alma özgürlüğünü her zaman korur (Frankl, 1985, s. 157). Frankl, tinsel boyutun psikolojik ve fiziksel boyutlara karşı koyabilme yetisine "psikonoetik antagonizma" veya "ruhun direnç gücü (die trotzmacht des geistes)" adını vermektedir (Frankl, 1958, s. 28; Frankl, 1960, s. 530). Bu kavram, yöneticinin korku, öfke veya tükenmişlik gibi

psikolojik belirtiler yaşamasına rağmen, tinsel boyutuyla bu belirtilerin üzerine çıkarak onlara direnç gösterebilmesini ve "kendi kendine rağmen" doğru eylemi seçebilmesini ifade etmektedir. İnsan sadece dünyadan değil, aynı zamanda kendisinden de uzaklaşabilme kapasitesi, kişinin kendi nevrozuna veya stresine karşı özgür bir duruş sergilemesini mümkün kılmaktadır (Frankl, 1956, s. 18).

Frankl, insanı sadece biyolojik, psikolojik ve sosyolojik koşulların bir ürünü olarak gören ve onun özgürlüğünü reddeden görüşe "pan-determinizm" adını vererek şiddetle karşı çıkar. İnsan koşullardan tamamen bağımsız değildir; ancak bu koşullara karşı bir tavır alma yetisine sahip olması bakımından "kendi kendini belirleyen (self-determining)" bir varlıktır (Frankl, 1985, s. 153-154; Frankl, 1988, s. 16).

İnsanın sadece kalıtım ve çevrenin bir sonucu olduğunu savunmak, bireyin kendisini dış etkilerin veya içsel koşulların çaresiz bir kurbanı olarak görmesine neden olur. Frankl, insanın özgürlüğünü yadsıyan bu durumu "nevrotik kadercilik" olarak tanımlar ve bunun, bireyin sorumluluk almasını engelleyen bir inanç sistemi olduğunu belirtir (Frankl, 198, s. 152).

Frankl'a göre anlam, yalnızca soyut bir değer değil; bireyin acıya katlanabilmesinin, sorumluluk alabilmesinin ve yaşamda ilerleyebilmesinin temel koşuludur (Frankl, 1988). Bu yaklaşımı yalnızca kuramsal bir figür olarak değil, aynı zamanda acı, kayıp ve esaret içinden doğmuş bir tanık olarak ortaya çıkarmıştır (Frankl, 1995). Frankl'ın geliştirdiği logoterapi anlayışı, "varoluşsal boşluğu" ve bireyin yaşamındaki anlam arayışını merkeze almaktadır.

Logoterapiye göre hayatın anlamı genel bir kavram değil, her birey ve her durum için özgül ve somut bir görevdir. Frankl, yaşamın anlamının üç farklı yolla keşfedilebileceğini belirtir: bir eser

yaratarak veya bir iş yaparak, bir şey deneyimleyerek veya birisiyle etkileşime girerek ve kaçınılmaz acıya karşı bir tavır geliştirerek.

“Yaratıcı değerler (creative values)”, bireyin dünyaya ne verdiğiyle ilgilidir. Kişinin bir eser ortaya koyması, bir işi başarması veya yaratıcı bir faaliyette bulunması yoluyla anlam bulmasını ifade eder. Frankl’a göre aktif bir yaşam, insana yaratıcı çalışma yoluyla değerleri gerçekleştirme fırsatı sunar (Frankl, 1985, s. 87; Frankl, 1956, s. xii). İnsan, yeteneklerini kullanarak ve somut görevleri yerine getirerek varoluşunu anlamlandırır.

“Deneyimsel değerler (experiential values)”, bireyin dünyadan ne aldığıyla ilgilidir. Anlam sadece eylemle değil, aynı zamanda deneyimle de bulunabilir. Frankl, bu değerlerin bir şey yaşayarak ya da bir başka insanı tüm biricikliğiyle kavrayarak, yani onu severek gerçekleştirildiğini belirtir (Frankl, 1985, s. 133-134). Pasif bir keyif alma yaşamı bile, insana güzelliği, sanatı veya doğayı deneyimleme yoluyla bir tatmin fırsatı sunar (Frankl, 1985, s. 87). Frankl’a göre sevgi, başka bir insanın kişiliğinin en derin çekirdeğini kavramanın tek yoludur (Frankl, 1985, s. 134).

“Tutumsal değerler (attitudinal values)” ise bireyin değiştiremeyeceği bir kaderle yüzleştiğinde takındığı tavırla ilgilidir. İnsan, yaratıcılıktan ve keyiften yoksun kısıtlanmış bir varoluşta bile, dışsal zorluklara ve acıya karşı aldığı tavırla yaşamına derin bir anlam katabilir (Frankl, 1985, s. 87). Frankl’a göre, kaçınılmaz bir acı karşısında doğru duruşu sergilemek ve kaderini cesurca göğüslemek, insana bahşedilmiş en yüksek başarıdır; bu değerlere "tutumsal değerler" adı verilir (Frankl, 1956, s. xii).

Logoterapi, insan varoluşunun "trajik üçlüsü" olarak adlandırılan acı, suçluluk ve ölüm gerçeklerine rağmen yaşamın potansiyel olarak anlamlı kaldığını savunur. Frankl bu durumu "trajik iyimserlik" olarak adlandırır; bu kavram, acının bir başarıya dönüştürülmesi, suçluluktan değişim fırsatı çıkarılması ve yaşamın

geçiciliğinden sorumlu eylem için bir teşvik elde edilmesi yeteneğini ifade eder (Frankl, 1985, s. 161-162; Frankl, 1988, s. 111).

Frankl'ın geliştirdiği logoterapi, insanın anlam arayışına dayalı bir psikoterapi yaklaşımıdır. Temel varsayımı, insanın yaşamındaki en temel motivasyonunun anlam peşinde koşmak olduğudur. Bu bağlamda logoterapi, stresle mücadelede "homeostazi" (gerilimsiz bir iç denge) ilkesini reddeder. Frankl'a göre ruh sağlığı için gerekli olan, gerilimsiz bir durum değil, "noö-dinamikler" (noö-dynamics) adını verdiği, kişinin bulunduğu durum ile ulaşması gereken anlam arasındaki sağlıklı bir gerilimdir (Frankl, 1985, s. 127). Dolayısıyla amaç stresi tamamen yok etmek değil, onu anlamlı bir amaca hizmet eden bir araca dönüştürmektir.

Frankl, anlamın "icat edildiği" değil, "keşfedildiğini" savunmaktadır. Bireyin yaşam deneyimleri içinde anlamın ortaya çıkarılmasının terapi sürecinin merkezinde yer alması gerektiğini savunmaktadır. Frankl'ın geliştirdiği "anlam istenci", psikanalizin haz ilkesi ve Adlerci güç istencine karşı bir alternatif sunmaktadır. Frankl'a göre, insanın temel motivasyonu yaşamın anlamını aramaktır (Frankl, 1988). Bu kavram, yalnızca terapötik bağlamda değil, etik ve ontolojik düzlemde de insan doğasının temelini oluşturur (Frankl, 1988, s. 16).

Günümüzde, logoterapinin bu yaklaşımı ampirik olarak da desteklenmektedir. Anlam istencinin pozitif psikoloji ve eğitim gibi alanlarda da bireyin motivasyonunu etkilediği belirtmektedir (Batthyány, 2016). Benzer şekilde anlam arayışının yaşam doyumu, ruhsal esenlik ve dirençlilik gibi faktörlerle güçlü ilişkisi olduğu gösterilmektedir (Steger et al., 2008). Aiello-Puchol ve García-Alandete (2025), özellikle onkoloji hastalarında logoterapi temelli müdahalelerin yaşam kalitesini artırdığını, anksiyete ve varoluşsal kaygıyı azalttığını göstermiştir.

Frankl'ın yaklaşımı, bireyi yalnızca ruhsal bir varlık olarak değil, aynı zamanda etik bir özne olarak tanımlar. Bu yönüyle logoterapi, yalnızca bir terapi tekniği değil, varoluşsal bir duruş sunar (Frankl, 1958). Frankl'a göre insan, ne haz arayışı ne de üstünlük kurma arzusu tarafından yönlendirilmektedir. Esas güdülendirici faktör, yaşamın anlamını bulma çabasıdır. Bu anlam arayışı, insanın etik, ahlaki ve varoluşsal sorumluluğunun da kaynağıdır.

Anlam, Frankl için sabit veya mutlak bir değer değil; her bireyin yaşadığı duruma göre özgülleşen bir varoluşsal gerçekliktir. Dolayısıyla, bireyin yaşam deneyimi ve olaylara verdiği tepki, anlamın çıkış noktasını belirlemektedir (Frankl, 1958, s. 33).

Anlam, yalnızca ruhsal sağlık için değil, bireyin gündelik yaşamda bir işi yürütecek motivasyona sahip olması için de gereklidir. Frankl, “Yaşamak için bir nedeni olan, her nasıla katlanabilir” diyerek anlamın fizyolojik ve psikolojik tüm dayanakları aşacak bir dayanak olduğunu belirtir (Frankl, 1995, s. 127).

Frankl, hastalarıyla çalışmalarında, mesleklerini anlamsız bulan, işini yapmaya güç bulamayan bireylerde dahi anlam bulmanın mümkün olduğunu belirtir. Yapılan işin nesnel değerinden ziyade, o işe bireyin kattığı anlam önemlidir (Frankl, 1967, s. 140). Frankl'a göre işi anlamlı kılan işin kendisi değil, o işi yaparken ortaya koyduğu biricikliktir. İşin içeriği standart olsa da kişinin o işe kattığı anlam, onu başkalarıyla ikame edilemez kılmaktadır (Frankl, 1985, s. 101). İşte anlam bulmak yalnızca işe bağlılık değil, genel yaşam doyumu ile de ilişkilidir (Allan et al., 2019). İş yaşamında anlam bulmak, bireyin sadece iş tatminini değil, tükenmişlik düzeyini de doğrudan etkilemektedir (Littman-Ovadia & Steger, 2010). Bu nedenle bir öğretmen, doktor, ya da marangoz; mesleki anlamını, toplumsal değerinin ötesinde, kendi sorumluluğu ve insanlara katkısı ile biçimlendirmektedir.

Frankl'a göre, modern bireyin en yaygın ruhsal sıkıntısı varoluş boşluğudur (Frankl, 1988, s. 71). Bu görüş, çağdaş araştırmalarla da desteklenmektedir. Örneğin Schulenberg ve meslektaşları (2013) tarafından yürütülen bir meta-analiz, anlam eksikliğinin depresyon, anksiyete ve tükenmişlik ile yüksek korelasyon içinde olduğunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde Steger (2012), yaşamda anlam bulmanın psikolojik dayanıklılığı güçlendirdiğini ve bireyin zorluklarla başa çıkmasında belirleyici bir faktör olduğunu ileri sürer. Bu bulgular, Frankl'ın noojenik nevroz kavramını yalnızca tarihsel bir teori değil, günümüz toplumlarının yapısal bir problemi olarak da okumamıza imkân vermektedir. (Frankl, 1988, s. 71). Geleneklerin zayıflaması, dini ve kültürel yapıların etkisini yitirmesi, bireyleri anlamsızlık duygusuyla baş başa bırakmıştır. Bu durum "noojenik nevroz" olarak adlandırılan yeni bir psikopatolojiye neden olmaktadır (Frankl, 1966, s. 253).

Logoterapi bu boşluğu doldurmayı amaçlamaz; bireyin bu boşluğa nasıl tepki verdiği, yani tavrına odaklanır. Terapist bireye anlam sunmaz; bireyin kendi anlamını keşfetmesine yardımcı olur (Frankl, 1956, s. 135). Frankl'ın yaklaşımı, bireyi aynı zamanda "kendini aşan" (self-transcendence) bir varlık olarak tanımlar. İnsan ancak kendi dışındaki bir davaya veya bir insana hizmet ettiğinde gerçek anlamda insan olur (Frankl, 1985, s. 133). Bu bağlamda mutluluk ve başarı bir amaç olarak doğrudan hedeflenemez; bunlar, kişinin bir anlama adanmışlığının kendiliğinden gelen yan ürünleridir (Frankl, 1985, s. 17).

Ancak bazı durumlarda bir amaca doğrudan yönelmiş adanmışlık hali insanın o amaca ulaşmasının önünde bir engel olarak ortaya çıkabilir. Frankl'a göre haz, mutluluk veya başarı doğrudan hedeflendiğinde kaçırılan olgulardır. Bir hedefe ulaşmak için gösterilen aşırı istek ve zorlama, Frankl tarafından "hiper-niyet" (aşırı niyet) olarak adlandırılır ve bu durum, arzulanan sonucun gerçekleşmesini imkânsız hale getirir. Korku nasıl korkulan şeyi

gerçekleştirirse, hiper-niyet de arzulanan şeyi engeller; mutluluk peşinden koşulamaz, o kendiliğinden gelmelidir (Frankl, 1985, s. 145-146; Frankl, 1988, s. 33).

Frankl, değiştirilemeyen acıların bile anlam taşıyabileceğini savunur. Bu anlayış, onu hem klasik psikoterapi ekollerinden hem de karamsar varoluşçu filozoflardan ayırır. Frankl'a (1960, s. 523) göre "Sıkıntıya katlanırken bile insan bir seçim yapabilir: bu acıya nasıl bir anlam yükleyeceğini seçebilir". Bull (2024), logoterapinin acı deneyimlerini dönüştürücü hale getirme kapasitesini irdeleyerek, özellikle travma sonrası büyüme süreçlerinde bu yaklaşımın işlevselliğini ortaya koymuştur. Acı, birey tarafından yeniden yapılandırıldığında, yaşamın yeni bir anlam kaynağına dönüşebilir. Ancak logoterapi bu noktada bir şerh düşmektedir: Acıda anlam bulmak, ancak ve ancak acı kaçınılmaz ise gereklidir (Frankl, 1985, s. 136). Eğer stres yaratan durum değiştirilebilir nitelikteyse, yapılması gereken anlamlı eylem, durumu değiştirmektir. Çünkü Frankl'ın ifadesiyle "gereksiz yere acı çekmek kahramanlık değil, mazoşizmdir" (Frankl, 1985, s. 172).

Frankl, anlamı yalnızca ekstrem ya da trajik durumlarla sınırlandırmaz. Günlük hayat, rutin mesleki sorumluluklar, hatta görünürde anlamsız işler bile birey tarafından anlamla donatılabilir. Örneğin, bir temizlik görevlisi, hastanede yaptığı işi insan onuruna katkı olarak görebilir; bir muhasebeci, hesap tutmayı düzen yaratma sorumluluğu olarak deneyimleyebilir (Frankl, 1967, s. 140). Bu anlayış, bireyin yaptığı işe kattığı anlamın, işin nesnel değerinden daha etkili olduğuna işaret eder.

Frankl'ın toplama kampında yaşadıkları, teorisinin yaşamla sınanmış halleridir. Rubin Battino (2001, s. 34)'nın "Meaning" isimli tiyatro metninde Frankl'ın bu deneyimlerini varoluş metaforu olarak yeniden şekillendirmektedir. Burada acının anlamsızlaştırılmadığı, aksine özgür seçimlerle anlam kazandığı vurgular. Kamp deneyimlerinde Frankl (1995, s. 132)., aynı acıya

maruz kalan bireylerin farklı şekilde yanıt vermelerini, anlamın bireysel etik sorumlulukla ilişkisini ortaya koyduğunu ifade ettiğini söylemektedir.

Logoterapideki bir diğer kavram ise derefleksiyondur (düşünce odağının değiştirilmesi). Frankl, bireyin sürekli kendi başarısını, statüsünü veya yaşadığı stres belirtilerini izlemesini "hiper-refleksiyon" (aşırı niyet) olarak tanımlar ve bu durumun performansı düşüren bir faktör olduğunu belirtir. Özellikle stres altındaki birey, kendi durumuna aşırı odaklanarak kaygıyı besleyen bir kısır döngü yaratır. Bu döngü ancak bireyin dikkatinin kendi üzerinden alınıp, dış dünyadaki pozitif bir hedefe, somut bir göreve veya bir başka insana yöneltilmesi, yani derefleksiyon ile aşılabilir (Frankl, 1956, s. 253). Frankl'a göre kişi kendini ne kadar unuttur ve bir amaca adarsa, o kadar insan olur ve nevrotik semptomların kısır döngüsünü o kadar kolay kırar. Çünkü başarı ve mutluluk doğrudan hedeflendiğinde değil ancak bir anlama yönelindiğinde kendiliğinden ortaya çıkar (Frankl, 1985, s. 145).

Frankl'ın logoterapisi, bireyin psikolojik iyilik halini, ontolojik bir sorumlulukla buluşturan nadir yaklaşımlardan biridir. Anlam, yalnızca varoluşu temellendirmekle kalmaz, aynı zamanda bireyin yaptığı işi sürdürebilmesi, işine bağlılık geliştirebilmesi ve mesleki tatmin duygusunu yaşayabilmesi için de temel bir gereksinimdir. Frankl'ın bu konudaki görüşleri, Steger (2012) tarafından yürütülen nicel araştırmalarla desteklenmektedir. Steger, bireylerin iş yaşamlarında anlam algısı yüksek olduğunda daha az tükenmişlik yaşadıklarını, daha yüksek bağlılık ve üretkenlik gösterdiklerini belirtmektedir. Yine Frankl (1965) anlam odaklı yaşam anlayışının yalnızca bireysel refahı değil, toplumsal faydayı da artırdığını vurgular. Bu bağlamda anlam, bireyin yaptığı işe yüklediği etik değerle birleşerek hem içsel motivasyonu hem de sosyal sorumluluğu besleyen bir kaynağa dönüşür. sorumluluk alabilmesi ve acıyla başa çıkabilmesi için vazgeçilmezdir. Frankl,

anlam arayışının insanın özü olduğunu ve bu arayışın insanın özgürlüğüyle birlikte yükseldiğini savunarak psikoterapiye etik ve varoluşsal bir boyut kazandırmıştır.

İş Stresi İle Mücadelede Logoterapinin Diğer Terapi Yöntemlerinden Ayrılan Özellikleri

Modern yaşamın karmaşık dokusunda stres, artık yalnızca geçici bir rahatsızlık değil, bireylerin yaşam kalitesini derinden etkileyen kronik bir fenomen haline gelmiştir. Yoğun ve süreğen stres, bireyin ruhsal dengesini bozarak yalnızca ruh sağlığını değil, fizyolojik sistemleri de doğrudan etkiler. Psikoterapik yaklaşımlar ise, bu zorlu mücadelede yalnızca semptomları hafifleten bir araç olarak değil, bireylerin stresle ilişkisini kökten dönüştüren bir yol haritası olarak karşımıza çıkmaktadır. Stresle başa çıkma çabaları, gündelik hayatta genellikle yüzeysel çözümlerle sınırlı kalmaktadır. Oysa psikoterapötik yaklaşımlar, bireyleri stresin kaynağıyla yüzleştirecek kalıcı dönüşümler vaat edebilir.

Pek çok farklı psikoterapi yaklaşımı bulunsa da bunları birbirinden ayıran zaman temelli bir odak noktasının varlığından bahsetmek hatalı olmayacaktır. Mevcut psikoloji bilimi psikolojik hastalıkları anlamak ve çözüm bulmak için ya bireylerin geçmişe (örn: psikanaliz) ya da mevcut durumlarına (örn: bilişsel davranışçı terapi) bakmaktadır. Ancak geleceğe bakan yani kişiye hayatını devam ettirmek için bir anlam verme fikri Irvin D. Yalom (1980), Rollo May (1953), Alfred Adler (1931), Carl Rogers (1961), Martin Seligman (2002) gibi az sayıda psikiyatrist tarafından da olsa benimsenmektedir. Viktor E. Frankl da bunlardan birisidir.

Varoluşçu psikoterapinin öncülerinden Viktor Frankl'in logoterapi yaklaşımı ise stresle mücadeleye farklı bir boyut kazandırmıştır. Frankl, Nazi toplama kamplarının, özellikle Auschwitz-Birkenau'daki deneyimlerinden süzülen bu yaklaşımı ile

en zorlu koşullarda bile yaşamın anlamını keşfetmenin m¼mk¼n olduğunu g¼stermeyi amaçlamaktadır.

Tablo. 2’de “psikoterapi” dendiğinde akla gelen Freud’un psikanalizi, en g¼ncel terapi y¼ntemlerinden birisi olan Bilişsel Davranışçı Terapi (BDT) ile birlikte logoterapinin stres ve dolayısıyla iş stresinin y¼netimindeki etkinlikleri karşılaştırılmıştır.

Tablo 2 Logoterapi, Bilişsel Davranışçı Terapi ve Psikanaliz’in İş Stresi Y¼netimindeki Etkinliği Karşılaştırması

Özellik	Logoterapi	Bilişsel Davranışçı Terapi (BDT)	Psikanaliz
Kurucu ve Temel Teori	Viktor Frankl (Varoluşçu analiz)	Aaron Beck, Albert Ellis (Bilişsel teori)	Sigmund Freud (Bilinçaltı dinamikleri)
Temel Varsayım	İnsanın temel motivasyonu anlam arayışıdır (Frankl, 1985).	Duygular ve davranışlar, bilişsel çarpıtmalardan kaynaklanır (Beck, 1976).	Psikolojik sorunlar, bilinçdışı çatışmalara dayanır (Freud, 1917).
Tedavi Teknikleri	- Anlam keşfi (değerler analizi) - Paradoksal niyet - Derefleksiyon	- Bilişsel yeniden yapılandırma - Maruz bırakma - Davranışçı deneyler	- Serbest çağrışım - R¼ya analizi - Transferans yorumu
Tedavi Süresi	Kısa-orta vadeli (6-12 seans) (Batthyany & Russo-Netzer, 2014)	Kısa süreli (8-20 seans) (Hofmann et al., 2012)	Uzun süreli (yıllarca) (Shedler, 2010)
Odak Noktası	Varoluşsal anlam, değerler, gelecek y¼nelimi	Mevcut d¼ř¼nce ve davranış kalıpları	Geçmiş çocukluk deneyimleri ve

Özellik	Logoterapi	Bilişsel Davranışçı Terapi (BDT)	Psikanaliz
			bilinçdışı süreçler
İş Stresi Yönetiminde Etkililik	Üst düzey yöneticilerde anlam odaklı başa çıkmayı güçlendirir (Park & Folkman, 1997).	Stres yaratan otomatik düşünceleri değiştirmede etkilidir (Beck, 2020).	İş stresinin kökenindeki derin çatışmaları keşfeder, ancak pratik çözümler sunmaz.
Güçlü Yönleri	<ul style="list-style-type: none"> - Anlam bulmayı teşvik eder - Varoluşsal krizlerde etkili - Değerlerle uyumlu karar alma 	<ul style="list-style-type: none"> - Somut teknikler sunar - Kanıtı dayalı etkililik - Hızlı sonuç verir 	<ul style="list-style-type: none"> - Derin içgörü sağlar - Kişilik yapısını anlamaya yardımcı
Sınırlılıkları	<ul style="list-style-type: none"> - Soyut kavramlar içerir - Kısa vadeli semptom odaklı değil 	<ul style="list-style-type: none"> - Varoluşsal sorunlara sınırlı yaklaşım - Aşırı mantıksal yaklaşım 	<ul style="list-style-type: none"> - Uzun ve maliyetli - İş dünyasına uyumlu değil

Bu tablo ışığında BDT'nin somut stresörlere hızlı müdahale gerektiren durumlarda daha optimal bir terapi yöntemi olduğunu söylemek mümkündür. Psikanalizin de kökeninde derin psikodinamik çatışmalar yatan dirençli vakalarda daha etkin olduğu ifade edilebilir. Logoterapi ise varoluşsal krizlerle bağlantılı kronik stres için benzersiz bir katkı sunmaktadır.

Üst düzey yöneticiler, karmaşık kararlar almak ve yüksek sorumluluk taşımak nedeniyle kronik strese maruz kalmaktadırlar. Logoterapi, anlam odaklı başa çıkma anlayışıyla yöneticilere, işlerinin daha büyük bir amaca hizmet ettiğini hissettirerek stresle

daha iyi baş etmelerini sağlayabilir (Park & Folkman, 1997). Kriz anlarında bile anlam bulmayı teşvik ederek psikolojik dayanıklılığı artırabilir (Southwick et al., 2014). Yöneticilere, kişisel ve kurumsal değerlerini uyumlu hale getirerek içsel çatışmalarını azaltma imkanı sağlayabilir (Schulenberg et al., 2008).

Her ne kadar logoterapi yaklaşımı akut stres durumlarında BDT kadar etkili görünmese bile yönetici için, hem yaptığı işe hem de hayatına bir anlam katarak, iş dünyasının karmaşık dinamikleri içinde, varoluşsal ve değer temelli bir yaklaşım sayesinde, sürdürülebilir bir “psikolojik iyi oluş” un ortaya çıkmasını sağlayabilir. Frankl’ın bu “en zorlu koşullarda bile hayatta kalabilme” odaklı yaklaşımı, bu açıdan baktığımızda, günümüz iş dünyasının yarattığı stres ortamında özellikle tükenmişlikle mücadele eden bireyleri için logoterapi, yalnızca stresi azaltmakla kalmaz, aynı zamanda kişinin çalışma yaşamına derin bir anlam katmasını da sağlayabilir.

Yöntem ve Veri Toplama

Bu çalışma, üst düzey yöneticilerin iş stresiyle başa çıkma mekanizmalarını Viktor Frankl’ın Logoterapi ve Anlam Arayışı perspektifinden incelemeyi amaçlayan nitel bir araştırmadır. Yöneticilerin stres kaynaklarına, stresin üzerlerindeki etkilerine ve bu durumlara karşı geliştirdikleri anlam odaklı tutumlarına dair öznel deneyimlerini derinlemesine irdelemek hedeflendiğinden, araştırma deseni olarak fenomenolojik yaklaşım benimsenmiştir. Katılımcıların iş stresi ve işlerine yükledikleri anlama dair algılarını, onların kendi ifadeleriyle ortaya çıkarmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu, çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Veri toplama sürecinde toplam 115 yöneticiye ulaşılmış; bunlardan 49’u çalışmaya gönüllü olarak katılım sağlamış ve değerlendirmeye alınmıştır. Katılımcıların seçiminde amaçlı

örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmış, katılımcıların fiilen üst düzey yöneticilik pozisyonunda bulunmaları temel kriter olarak belirlenmiştir.

Google Forms aracılığıyla çevrimiçi olarak iletilen yarı yapılandırılmış bir soru formu ile toplanmıştır. Veri toplama aracı toplam dokuz adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır. Viktor Frankl'ın Logoterapi yaklaşımı çerçevesinde kullandığı "anlam istenci", "tutumsal değerler", "yaratıcı değerler" ve "trajik iyimserlik" kavramları temel alınarak hazırlanan dokuz açık uçlu soru; stres kaynakları, stresin hayata etkileri, işe yüklenen anlam, stresle başa çıkmada tavır seçme farkındalığı ve gelecek perspektifini kapsamaktadır. Sorular, katılımcıların seçeneklerle sınırlandırılmadan, kendi varoluşsal deneyimlerini ve anlam dünyalarını özgürce ifade edebilmelerine imkân tanıyacak şekilde tasarlanmıştır.

Elde edilen nitel verilerin analizinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Veriler MAXQDA nitel veri analizi programına işlenerek temalaştırılmış ve çalışmadaki tablolar bu program aracılığıyla hazırlanmıştır. Katılımcıların açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlar, araştırmanın teorik çerçevesi (Logoterapi) ışığında sistemli bir şekilde incelenmiştir. Katılımcı ifadeleri okunarak anlamlı kavramsal birimler (kodlar) oluşturulmuştur (Bkz. Tablo. 3). Oluşturulan kodlar, benzerlik ve farklılıklarına göre bir araya getirilerek ana temalar belirlenmiştir. Bu temalar Frankl'ın terminolojisiyle uyumlu başlıklar altında (Bkz. Tablo. 3) toplanmıştır. Belirlenen temaların ve kodların görülme sıklıkları (n) hesaplanarak tablolastırılmış ve yönetici davranışlarındaki eğilimler sayısal olarak da ortaya konmuştur. Stres kaynakları ile başa çıkma yöntemleri veya stresin etkileri ile gelecek perspektifi gibi farklı temalar arasındaki ilişkiler çapraz tablolar aracılığıyla incelenmiş ve Frankl'ın Logoterapi yaklaşımı çerçevesinde yorumlanmıştır.

Tablo 3 Ana Temalar ve Alt Temalar

Ana Tema	Alt Temalar
Stres Kaynakları	<ul style="list-style-type: none">• Zaman ve iş yükü baskısı• Dış çevre ve global etkiler• İnsan kaynağı ve beşeri ilişkiler yönetimi• Ekonomik-finansal-siyasal baskılar• Diğer
Stres Yoğun Saatler	<ul style="list-style-type: none">• Tüm iş günü• Sabah• Öğlen - Öğleden sonra• Akşam - Gece• Belirsiz
Stresin Hayata Etkileri	<ul style="list-style-type: none">• Sağlıksız / Yorgunluk / Gerginlik / Mutsuzluk• Sürekli iş düşünme• Kişilik değişimi / Yalnızlık• Olumlu (Eustress)• Etkisi yok
İşin Anlamı	<ul style="list-style-type: none">• Kalıcı eser bırakma• Bütüncül başarı yaklaşımı• Kişisel gelişim ve öğrenme arayışı• İnsan ilişkileri ve ekip odaklılık• Etik değerler ve dürüstlük
Anlam Odaklı Başa Çıkma	<ul style="list-style-type: none">• Tavır seçme özgürlüğü farkındalığı• Anlamli etki yaratma arzusu• Dayanıklılık geliştirme
Gelecek Perspektifi	<ul style="list-style-type: none">• Kişisel gelişim ve özveri• Stres yönetimi ve sakinlik önerileri• İş-özel hayat dengesi• Kariyer ve mesleki tavsiyeler• Diğer

Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde katılımcılardan toplanan veriler ve bu veriler ışığında elde edilen temalar, iş stresi ve insanın anlam arayışı bakış açısından çapraz tablolar aracılığıyla karşılaştırılmış ve her karşılaştırma kendi içinde yorumlanmıştır.

Tablo 4 Stresin Hayata Etkileri ve Anlam Odaklı Başa Çıkma/Anlamlı Etki Yaratma Temalarının Karşılaştırılması

Stresin Hayata Etkileri	Anlam Odaklı Başa Çıkma/Anlamlı Etki Yaratma Arzusu		
	Toplum Odaklı	Verim Odaklı	İnsan Odaklı
Sağlıksızlık	0	2	2
Olumlu	2	4	4
Yalnızlık	0	0	1
Sürekli İş Düşünme	0	1	4
Gerginlik	0	5	7
Mutsuzluk	1	4	5
Kişilik Değişimi	0	2	3
Yorgunluk	0	1	0
Etkisi yok	1	4	4

Stresi "Gerginlik" olarak tanımlayanların çoğunlukla "İnsan Odaklı" (n=7) etki yaratma arzusunda görünmektedirler. Aynı şekilde "Mutsuzluk" (n=5) hissedenler de insan odaklı anlamlandırmaya yönelmiştir. Bu durum, Frankl'ın "derefleksiyon" kavramıyla uyumlu görünmektedir. Katılımcıların gerginlik ve mutsuzluk hissettiklerinde insan odaklı etki yaratmaya çalışmaları stresi kendi üzerlerinden kendi alıp "ötekine" yüklediğinde, gerginliğin yıkıcı etkisini düşürmektedir.

Stresi "olumlu" (eustress) olarak gören katılımcılarda "Verim Odaklı" (n=4) ve "İnsan Odaklı" (n=4) anlamlı etki yaratma yaklaşımları eşit dağılmıştır. Stresi olumlu bir güç olarak görenler, Frankl'ın yaşamda anlam bulmanın iki temel yolu olan "yaratıcı değerler" ve "deneyimsel değerler" arasında bir denge kurmuş görünmektedirler. Bu denge, yöneticinin stresi bir yük değil, olumlu bir araç olarak kullandığını göstermektedir. Stres, onları yıkmak yerine, hem iş hem de beşeri ilişkiler alanında harekete geçiren

sağlıklı bir gerilim kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır (nöro-dinamik).

Stresin hayatlarında etkisi olmadığını olduğunu belirtenler, belirgin şekilde "verim odaklı" (n=4) ve "insan odaklı" (n=4) davranmaktadırlar. Bu grup katılımcılar, Frankl'ın "ruhun direnç gücü" (psikonoetik antagonizma) dediği kapasiteyi kullanmaktadır. Stres faktörleri mevcut olsa bile, katılımcılar tinsel boyutlarında buna direnç göstererek odaklarını işlerine ve ekiplerine verebilmektedirler. Bu, stresin varlığını inkâr etmek değil, stresin yıkıcı etkisine karşı bir duruş sergileme olarak değerlendirilebilir.

Sürekli iş Düşünmeyi (hiper-refleksiyon) bir stres etkisi olarak belirleyen katılımcıların çoğunluğu "İnsan Odaklı" (n=4) etki yaratmaya çalışmaktadır. Frankl'a göre sürekli iş düşünmek genellikle nevrotik bir döngü olsa da bu grup katılımcıların bu döngüden çıkmak için insana yönelmeleri, bilinçsizce de olsa, doğru bir çıkış yolu aradıklarını göstermektedir.

Tablo 5 Stresin Hayata Etkileri ve Anlam Odaklı Başa Çıkma/Dayanıklılık Geliştirme Temalarının Karşılaştırılması

	Anlam Odaklı Başa Çıkma/Dayanıklılık Geliştirme			
Stresin Hayata Etkileri	Beceri Kazanma	Psikolojik Değişim ve Gelişim	Kabullenme	Stres Yönetimi
Sağlıksızlık	2	0	1	1
Olumlu	8	0	4	0
Yalnızlık	0	1	0	0
Sürekli İş Düşünme	2	1	3	0
Gerginlik	4	2	3	3
Mutsuzluk	3	0	5	1
Kişilik Değişimi	4	0	1	0
Yorgunluk	0	0	0	1
Etkisi yok	7	1	1	1

Tablo. 5'deki en yüksek frekans değeri, stresi "olumlu" olarak görenlerin strese karşı dayanıklılık geliştirme olarak "beceri kazanma" (n=8) yöntemine başvurmuş olmalarıdır. Bu bulgu, Frankl'ın "noö-dinamik" kavramıyla eşleşmektedir. Bu grup katılımcılar stresi olumlu bir güç olarak algıladıklarında, bu enerjiyi işlerini daha iyi yapacak "becerileri kazanmaya" kanalize etmektedirler. Bu da Frankl'ın anlam bulmanın ilk yolu olarak tanımladığı "yaratıcı değerler" kategorisine girmektedir. Stres, burada yöneticiyi yıkan bir yük değil, yeteneklerini geliştiren bir araç olarak görünmektedir.

Stresin hayata etkilerini "mutsuzluk" olarak tanımlayanların en çok başvurduğu dayanıklılık geliştirme yöntemi "kabullenme" (n=5) olmuştur. Yöneticiler stresin yarattığı mutsuzluğu değiştiremediklerinde, durumu "kabullenme" yoluna gitmektedirler. Bu durum, pasif bir boyun eğme olarak değil, Frankl'ın "tutumsal değerler" dediği aktif bir başarı olarak değerlendirilebilir. Yönetici, durumu değiştiremiyorsa, kendini değiştirerek stresin etkilerine karşı dayanıklılık göstermeye çalışmaktadır.

Stresin hayatlarında "etkisi olmadığını" belirtenler, strese karşı dayanıklılık geliştirme yöntemi olarak çoğunlukla "beceri kazanma" (n=7) yolunu tercih etmişlerdir. Bu grup, Frankl'ın "psikonoetik antagonizma" dediği kapasiteyi en üst düzeyde kullanan gruptur. Stres faktörleri nesnel olarak var olsa bile, bu yöneticiler odaklarını tamamen işlerine ve gelişimlerine verebilmektedirler. Stresin kendilerini etkilemesine izin vermeme tavrını seçmiş ve enerjilerini gelişime yönlendirmişlerdir.

Bir stres etkisi olarak "sürekli iş düşünen" katılımcılarda strese karşı dayanıklılık geliştirme yöntemi olarak "kabullenme" (n=3) ve "beceri kazanma" (n=2) öne çıkmaktadır. Frankl'a göre sürekli kendini veya işini düşünmek (hiper-refleksiyon) patojenik bir durum olarak kabul görse de bu tablodaki yöneticiler, zihinlerinin sürekli iş ile meşgul olmasını işin doğası olarak kabullenerek bu

durumun yaratacağı olumsuz stres etkilerini yönetmeye çalışmaktadırlar. Burada kabullenme davranışının, zihinsel geniş getirmenin (ruminasyon) yarattığı stres döngüsünü hafifleten bir tutumsal bir değer işlevi gördüğü ifade edilebilir.

Stresin hayatlarına etkisini "gerginlik" olarak tanımlayan katılımcılar, bu duruma karşı dayanıklılık geliştirme yöntemleri olarak "beceri kazanma" (n=4), "stres yönetimi" (n=3) ve "kabullenme" (n=3) arasında dengeli bir dağılım göstermiştir. Gerginlik hissedenden katılımcıların pragmatik bir yaklaşımı sergiledikleri söylenebilir. Hem durumu değiştirmeye (beceri kazanma), hem durumu yönetmeye (stres yönetimi), hem de değiştirilemeyeni kabul etmeye (kabullenme) çalışmaktadırlar. Bu çeşitlilik, stresi bir gerginlik unsuru olarak değerlendiren yöneticilerin bu strese karşı dayanıklılık geliştirmek adına farklı yöntemler kullanma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Tablo 6 Stresin Hayata Etkileri ve Anlam Odaklı Başa Çıkma/ Tavır Seçme Özgürlüğü Farkındalığı Temalarının Karşılaştırılması

Stresin Hayata Etkileri	Anlam Odaklı Başa Çıkma/ Tavır Seçme Özgürlüğü Farkındalığı		
	Olmadı	İhtiyaç Hissetmiyorum	Oldu
Sağlıksızlık	0	0	4
Olumlu	0	0	10
Yalnızlık	0	0	1
Sürekli İş Düşünme	0	1	4
Gerginlik	3	0	9
Mutsuzluk	0	2	7
Kişilik Değişimi	2	0	3
Yorgunluk	0	0	1
Etkisi yok	0	1	9

Tablo 6'daki en belirgin bulgu, stresi "olumlu" olarak tanımlayan katılımcıların tamamının (10) tavır seçme farkındalığı temasına "oldu" yanıtını vermesidir. Bu grupta "olmadı" veya

"ihtiyaç hissetmiyorum" diyen katılımcı olmamıştır. Bu sonuç, Frankl'ın "noö-dinamikler" kavramıyla eşleşmektedir. Bu katılımcılar, stresi bir yük olarak değil, ulaşmak istedikleri bir anlam için kullandıkları bir araç olarak değerlendirmektedirler.

Stresin kendi hayat üzerinde "etkisi olmadığını" belirten katılımcıların çoğunluğu (9) tavır seçme özgürlüklerinin farkında olduklarını belirtmişlerdir. Stres faktörleri var olsa bile yöneticinin "bunun benim hayatım üzerinde etkisi yok" diyebilmesi, Frankl'ın "psikonoetik antagonizma" dediği kapasitenin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Katılımcıların burada "stresin hayatıma bir etkisi yok" diyerek stresin varlığını inkar etmek yerine stresten etkilenmeme tavrını seçmek oldukları düşünülebilir.

Stresin etkisini "gerginlik" olarak tanımlayan grup içinde tavır seçme farkındalığına sahip olduğunu belirten katılımcı sayısı yüksek (n=9) olsa da, tablodaki en yüksek tavır seçme özgürlüğü farkındalığına sahip olmadım (n=3) yanıtı da bu satırda karşımıza çıkmaktadır. Stresin gerginliğe neden olduğu durumlarda, bazı yöneticilerin tavır seçme özgürlüklerini fark edemeyebildikleri görülmektedir. Bu katılımcıların, gerginliğe karşı bir duruş sergileyebilecek birer özne olduklarını gözden kaçırdıkları ve stres tarafından yönlendirilmeye başladıkları söylenebilir.

Tablo 7 Gelecek Perspektifi ve Gelecek Perspektifi Temalarının Karşılaştırılması

Stresin Hayata Etkileri	Gelecek Perspektifi				
	İş - Özel Hayat Dengesi	Kişisel Gelişim ve Öz Eleştiri	Kariyer ve Mesleki Tavsiyeler	Stres Yönetimi ve Sakinlik Önerileri	Diğer
Sağlıksızlık	1	0	2	1	0
Olumlu	1	1	3	5	0
Yalnızlık	0	0	0	1	0
Sürekli İş Düşünme	0	0	2	3	0
Gerginlik	3	2	3	4	1
Mutsuzluk	2	1	4	2	0
Kişilik Değişimi	2	1	0	1	1
Yorgunluk	0	1	0	0	0
Etkisi yok	2	0	4	3	2

Stresi "olumlu" olarak deneyimleyen katılımcıların (n=10), gelecek perspektifi olarak en çok "stres yönetimi ve sakinlik Önerileri" (n=5) ile "kariyer ve mesleki tavsiyeler" (n=3) temalarına odaklanmışlardır. Bu grubun Frankl'ın "noö-dinamiğini" yaşadıkları söylenebilir. Stresi bir yıkım değil, bir gelişim aracı olarak gördükleri için, gelecek nesillere stresten kaçınmayı değil, onu yönetmeyi ve bu durumu mesleki başarıya dönüştürmeyi tavsiye etmektedirler. Bu durum, yöneticilerin kendi deneyimlerinden süzdükleri bilgeliği aktararak "yaratıcı değerler" üretme çabasının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Stresin kendilerinde "mutsuzluk" yarattığını belirten katılımcıların gelecek için en yüksek frekansla "kariyer ve mesleki tavsiyeler" (n=4) vermeleri, ilk bakışta çelişkili görünebilir. Ancak bu durum, Frankl'ın "trajik iyimserlik" kavramıyla açıklanabilir. Mutsuzluk yaşayan yöneticinin, kendi çektiği acının boşa gitmemesi için bu deneyimi bir tecrübeye dönüştürmekte ve başkalarına

gelecekte işini doğru yapma veya kariyerini doğru yönetme yönünde rehberlik etmeyi amaçladığı söylenebilir. Kendi yaşadığı stresi, başkalarının başarısı için bir basamağa dönüştürme çabası, kişinin kendi acısına odaklanmaktan (hiper-refleksiyon) çıkıp başkasına yöneldiği (kendini aşkınlık) bir tutumsal değer örneği olarak görülebilir.

Stresi "Gerginlik" olarak tanımlayan katılımcıların geleceğe tavsiyeleri "stres yönetimi" (n=4), "kariyer ve mesleki tavsiyeler" (n=3) ve "iş-özel hayat dengesi" (n=3) arasında dengeli bir dağılım göstermektedir. Özellikle "iş-özel hayat dengesi" vurgusu, stresin kaynağının işe aşırı odaklanma (hiper-niyet) olduğunun fark edildiğini göstermektedir. Katılımcılar, strese çözüm olarak odağı işten uzaklaştırıp dikkatlerini özel hayata kaydırmayı, yani Frankl'ın "derefleksiyon" tekniğini bir gelecek tavsiyesi olarak vermektedirler.

Stresin hayatlarında "etkisi yok" olduğunu belirten katılımcılar, ağırlıklı olarak "kariyer ve mesleki tavsiyeler" (n=4) vermektedirler. Bu grup, psikonoetik antagonizma sayesinde stresin yıkıcı etkilerine karşı koyabildikleri ve odaklarını tamamen işlerine verebildikleri söylenebilir. Gelecek perspektiflerinde de stresi bir engel olarak görmeyip, doğrudan işe ve başarıya odaklanılmasını salık vermeleri, kendi varoluşsal duruşlarının bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

"Sürekli iş düşünme" (hiper-refleksiyon) nedeniyle stres yaşadığını belirten katılımcıların gelecek perspektifi olarak "stres yönetimi ve sakinlik önerileri" (n=3) vermeleri, kendi yaşadıkları zihinsel geviş getirme halinin zorluğunun farkında olduklarını göstermektedir. Frankl'a göre aşırı düşünme ve kendine odaklanma patojeniktir. Bu yöneticilerin, gelecek nesillere sakinliği önererek, aslında kendilerinin içinde bulunduğu aşırı düşünme sıkıntısına yakalanmamaları için uyarıda buldukları ifade edilebilir.

Tablo 8 Stresin Hayata Etkileri ve İşin Anlamı Temalarının Karşılaştırılması

Stresin Hayata Etkileri	İşin Anlamı					
	Etik Değerler ve Dürüstlük	Bütüncül Başarı Yaklaşımı	Kalıcı Eser Bırakma	Kişisel Gelişim ve Öğrenme Arayışı	İnsan İlişkileri ve Ekip Odaklılık	Diğer
Sağlıksızlık	2	1	0	0	4	0
Olumlu	4	7	2	4	5	0
Yalnızlık	1	0	0	0	1	0
Sürekli İş Düşünme	4	5	0	0	1	0
Gerginlik	6	8	0	4	4	0
Mutsuzluk	1	6	0	2	7	1
Kişilik Değişimi	2	4	1	2	2	0
Yorgunluk	0	1	1	0	0	0
Etkisi yok	6	7	1	1	4	1

Stresi "olumlu" bir güç olarak gören katılımcıların, işin anlamını çok boyutlu bir şekilde tanımlamaktadırlar. Bu grupta "bütüncül başarı yaklaşımı" (n=7), "insan ilişkileri ve ekip odaklılık" (n=5), "kişisel gelişim" (n=4) ve "etik değerler" (n=4) dengeli bir dağılım göstermektedir. Stresi olumlu bir güç olarak gören bu yöneticiler, iş hayatında hem bir işi başararak (yaratıcı değerler) hem de insanlarla etkileşim kurarak (deneyimsel değerler) anlam bulmaktadırlar. Bu denge, yöneticinin işi sadece mekanik bir başarı alanı olarak değil, aynı zamanda insani bir gelişim ve rastlaşma (encounter) alanı olarak algıladığını göstermektedir.

Stresin kendilerinde "mutusuzluk" yarattığını belirten katılımcıların, işin anlamını en yüksek oranda "insan ilişkileri ve ekip odaklılık" (n=7) temasında buldukları görülmektedir. Aynı eğilim stres sonucunda "sağlıksız/yorgunluk" hissedenlerde de, aynı seviyede olmasa bile, (n=4) mevcuttur. Mutusuzluk, sağlıksızlık ve

yorugunluk hisseden yöneticilerin başaridan ziyade insan ilişkilerine yönelmeleri, Frankl'ın "kendini aşkınlık" ilkesinin bir tezahürü olarak değerlendirilebilir. Yönetici kendi stresini azaltmak için odağını ötekine (etkileşim içinde olduğu diğer insanlara) çevirmekte ve anlamı orada aramaktadır.

Stresin etkisini "gerginlik" olarak tanımlayan grupta, işin anlamı olarak "bütüncül başarı yaklaşımı" (n=8) ile "etik değerler ve dürüstlük" (n=6) temaları öne çıkmaktadır. Gerginlik, genellikle bir görevi yerine getirme baskısından doğar. Bu yöneticilerin işin anlamını "başarı" ve "etik" gibi kavramlarla ilişkilendirmeleri, onların yaptıkları işi bir sorumluluk alanı olarak gördüklerini ifade etmektedir. Yöneticiler, strese rağmen (veya stres sonucunda gerginlik yaşamak pahasına) işlerini dürüstçe ve başarıyla tamamlamayı bir sorumluluk olarak görerek işlerinde anlam bulmaktadırlar.

Stres etkisi olarak "sürekli iş düşünme" yaşayan yöneticilerde "bütüncül başarı" (n=5) ve "etik değerler" (n=4) yüksekken, "insan ilişkileri" (n=1) tablodaki en düşük seviyelerden birindedir. Bu bulgu, Frankl'ın "hiper-refleksiyon" kavramını doğrular niteliktedir. Zihinsel olarak sürekli işe odaklanmak, yöneticinin başarı ve etik odaklılığını (tutumsal değerler) artırırken, onu insandan (deneyimsel değerlerden) uzaklaştırmaktadır. İşin teknik ve ahlaki boyutuna aşırı odaklanmanın, insan ilişkilerinin getireceği rahatlamayı ve anlamı gölgelediği söylenebilir.

Stresin hayatlarında "etkisi yok" olduğunu belirtenler, işin anlamını "bütüncül başarı" (n=7) ve "etik değerler" (n=6) olarak tanımlamışlardır. Bu grup, psikonoetik antagonizma sayesinde stresin yıkıcı etkilerine karşı koyabilmekte ve stresin yarattığı duygusal etkilerden ziyade yapılması gereken işe odaklanmaktadır. Onlar için işin anlamı, duygusal bir tatminden çok, somut bir görevi başarılı ve etik değerlere uygun bir şekilde yerine getirme üzerine kuruludur.

Tablo 9 Stres Kaynakları ve Anlam Odaklı Başa Çıkma/Anlamlı Etki Yaratma Arzusu Temalarının Karşılaştırılması

Stres Kaynakları	Anlam Odaklı Başa Çıkma/Anlamlı Etki Yaratma Arzusu		
	Toplum Odaklı	Verim Odaklı	İnsan Odaklı
Diğer	0	1	0
Zaman ve İş Yükü Baskısı	0	3	5
Dış Çevre ve Global Etkiler	0	3	3
İnsan Kaynağı ve Beşeri İlişkiler Yönetimi	1	8	10
Ekonomik, Finansal ve Siyasi Baskılar	3	7	8

"İnsan kaynağı ve beşeri ilişkiler yönetimi" kaynaklı stres yaşayan yöneticilerin, bu durumla başa çıkmak için yine en yüksek oranda "insan odaklı" (n=10) etki yaratma yolunu seçmektedirler. Bu durum Frankl'ın "kendini aşkınlık" kavramıyla açıklanabilir. Yöneticiler, beşeri ilişki sorunlarından kaynaklanan stresi içlerine kapanarak değil, yine beşeri ilişkileri kullanarak aşmaya çalışmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında insanı bir sorun ya da tehdit unsuru olarak değil, bir rastlaşma ve anlam yaratma fırsatı olarak değerlendirdikleri söylenebilir. Aynı grupta "verim odaklı" (8) etki yaratma frekansının yüksekliği, yöneticilerin insan ilişkilerini sadece duygusal bir tatmin aracı olarak değil, aynı zamanda somut bir iş ortaya koyma (yaratıcı değerler) olarak da algıladıklarına işaret etmektedir.

"Ekonomik, finansal ve siyasi baskılar" altında kalan katılımcıların anlam arayışlarını, "insan odaklı" (n=8) ve "verim odaklı" (n=7) ve "toplum odaklı" (n=3) olarak çeşitlendirdikleri görülmektedir. Bireyin kontrolü dışında gelişen ve toplumu bütünüyle etkileyen makro düzeydeki olaylar karşısında yöneticilerin toplum odaklı etki yaratma arzularının belirmesi, krizin sadece ticari bir kayıp olarak değil, toplumsal bir sorumluluk alanı olarak da algılandığını göstermektedir.

Stres kaynağı olarak "zaman ve iş yükü baskısı" nı betimleyen yöneticilerde "insan odaklı" (n=5) etki yaratma arzusunun, "verim odaklı" (n=3) arzudan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu Frankl'ın perspektifinden "hiper-niyet" kavramıyla açıklanabilir. Zaman ve iş yükü baskısı altındaki yöneticiler, "daha çok verim" hedefine odaklanarak kendisini stres döngüsünde tutmak yerine, odağını insana çevirerek, yani "derefleksiyon" yaparak stresi yönetmeye çalışmaktadırlar. Bunun yanı sıra zaman ve iş yükü baskısı stresi altındayken insan ilişkilerine yönelmek, yöneticiye mekanik iş süreçlerinden sıyrılarak insani bir temas alanı (deneyimsel değerler) yaratma fırsatı sunmaktadır.

Tablo 10 Stres Kaynakları ve Anlam Odaklı Başa Çıkma/Dayanıklılık Geliştirme Temalarının Karşılaştırılması

Stres Kaynakları	Anlam Odaklı Başa Çıkma/Dayanıklılık Geliştirme			
	Beceri Kazanma	Psikolojik Değişim ve Gelişim	Kabullenme	Stres Yönetimi
Diğer	0	1	0	0
Zaman ve İş Yükü Baskısı	4	0	2	1
Dış Çevre ve Global Etkiler	4	0	2	1
İnsan Kaynağı ve Beşeri İlişkiler Yönetimi	11	2	4	3
Ekonomik, Finansal ve Siyasi Baskılar	11	3	5	2

“İnsan kaynağı ve beşeri ilişkiler yönetimi” ile “ekonomik, finansal ve siyasi baskıların” ortaya çıkardığı stres durumlarında katılımcıların, bu duruma karşı dayanıklılık geliştirmek için en fazla "beceri kazanma" (n=11) yöntemini tercih ettikleri görülmektedir. Bu tercih, Frankl'ın anlam bulmanın üç temel yolundan ilki olan "yaratıcı değerler" kategorisiyle örtüşmektedir. Yöneticiler, insan ilişkilerindeki çatışmaları veya ekonomik zorlukları sadece maruz kalınan birer stres kaynağı olarak değil, tamamlanması gereken birer

görev olarak algılamaktadırlar. Stres karşısında yetkinliklerini artırmaya odaklanmaları, koşullar kabullenmeyi reddettiklerini; sahip oldukları sorumlulukları somut bir iş yaparak veya bir sorunu çözerek yerine getirmeye çalıştıklarını düşündürmektedir.

"Ekonomik, finansal ve siyasi baskılar" altında kalan yöneticilerde "kabullenme" (n=5) davranışının, diğer stres kaynaklarına kıyasla en yüksek seviyeye ulaştığı görülmektedir. Ekonomik krizler ve siyasi istikrarsızlıklar, bireyin doğrudan kontrolü dışında kalan ve Frankl'ın "değiştirilemez kader" olarak tanımladığı durumlara örnektir. Yöneticilerin bu dışsal zorunluluklar karşısında durumu kabullenme yoluna gitmeleri pasif bir kabullenme olarak değil, aksine Frankl'ın "tutumsal değerler" olarak adlandırdığı, değiştirilemeyen bir durum karşısında doğru tavrı alarak anlam bulma çabası olarak değerlendirilebilir. Yöneticiler, koşulları değiştiremediklerinde kendi tutumlarını değiştirmekte ve durumu sakinlikle karşılamaktadırlar.

Stres kaynağı olarak "zaman ve iş yükü baskısı" ile "dış çevre ve global etkiler"i belirten katılımcılarda, dayanıklılık geliştirme yöntemi olarak, "beceri kazanma" (n=4) eğiliminin "kabullenme" (n=2) eğiliminden daha baskın olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin zaman darlığı veya çevresel değişimler gibi stres kaynaklarını henüz "değiştirilemez bir kader" olarak görmediklerini; aksine bu zorlukları aşmak için kendi becerilerini artırarak durumu değiştirebileceklerine inandıklarını göstermektedir. Bu bulgu, Frankl'ın nevrotik kadercilik eleştirisine bir yanıt niteliğinde değerlendirilebilir. Yöneticiler dış koşulları bir mazeret olarak kullanmak yerine, o koşullar altında kendi yetkinlik alanlarını genişletmeye çalışmaktadırlar.

"Psikolojik değişim ve gelişim" ile "Stres yönetimi" temalarının, özellikle "İnsan kaynağı" ve "Ekonomik baskılar" altında belirginleştiği görülmektedir. Bu bulgu, yöneticilerin stresi sadece dışsal bir tehdit olarak değil, aynı zamanda içsel bir büyüme

fırsatı olarak değerlendirdiklerine işaret etmektedir. Yöneticilerin stres karşısında psikolojik gelişim gösterme çabaları, onların koşulların belirlediği birer nesne olmaktan çıkıp, koşullara rağmen kendini inşa eden özgür özneler olduklarını göstermektedir.

Tablo 11 Stres Kaynakları ve Anlam Odaklı Başa Çıkma/ Tavır Seçme Özgürlüğü Farkındalığı Temalarının Karşılaştırılması

Stres Kaynakları	Anlam Odaklı Başa Çıkma/ Tavır Seçme Özgürlüğü Farkındalığı		
	Olmadı	İhtiyaç Hissetmiyorum	Oldu
Diğer	0	0	1
Zaman ve İş Yükü Baskısı	0	0	7
Dış Çevre ve Global Etkiler	0	0	6
İnsan Kaynağı ve Beşeri İlişkiler Yönetimi	2	1	16
Ekonomik, Finansal ve Siyasi Baskılar	4	1	14

“Zaman ve iş yükü baskısı” ile “dış çevre ve global etkiler” kaynaklı stres yaşayan yöneticilerin tamamı, bu durumlar karşısında tavır seçme özgürlüklerinin farkında olduklarını belirtmişlerdir. Hiçbir katılımcı bu kategorilerde “olmadı” veya “ihtiyaç hissetmiyorum” yanıtını vermemiştir. Bu bulgu, Frankl’ın “psikonoetik antagonizma” kavramıyla örtüşmektedir. Katılımcılar, zaman darlığı veya küresel krizler gibi somatik ve psikolojik koşullar kaynaklı strese karşı tinsel boyutlarında özgür bir duruş sergileyebileceklerinin tam bilincinde görünmektedirler. Frankl’ın eleştirdiği “pan-determinizm” tuzağına düşmeyerek, koşullara boyun eğmemeyi tercih etmektedirler.

“İnsan kaynağı ve beşeri ilişkiler yönetimi” stres kaynağı teması altında, tavır seçme farkındalığı için “oldu” yanıtı veren katılımcı sayısı (n=16) ile tablodaki en yüksek seviyesine ulaşılmıştır. 2 katılımcı “olmadı”, 1 katılımcı ise “ihtiyaç hissetmiyorum” betimlemesi yapmıştır. Beşeri ilişkileri tavır seçme farkındalığının bu denli yüksek olması, katılımcıların insan ilişkilerini sadece bir yönetim süreci olarak değil, bir sorumluluk

alanı olarak algıladıklarını göstermektedir. Yöneticilerin çoğunluğu, çalışanlarıyla yaşadıkları sorunlardan kaynaklanan strese karşın verecekleri tepkinin kendi seçimleri olduğunu fark ederek, reaktif davranmak yerine sorumlu bir özne olarak hareket etmeyi seçmektedirler.

“Ekonomik, finansal ve siyasi baskılar” teması altında tavır seçme özgürlüğümün farkında “olmadım” yanıtının en yüksektir (n=4). Ekonomik ve siyasi krizler gibi bireyin etki alanını aşan makro faktörler, Frankl’ın “değiştirilemez kader” tanımına en yakın stres kaynaklarıdır. Bu gruptaki 4 katılımcının tavır seçme özgürlüğünü fark edememesi, dışsal zorunlulukların baskısı altında geçici bir “nevrotik kadercilik” yaşadıklarına işaret etmektedir. Bu durum kimi yöneticilerin, ekonomik şartları mutlak bir belirleyici olarak algılayıp, o an için o şartlara karşı bir duruş sergileyebileceklerini fark edemeyebileceklerini göstermektedir.

Tablo genelinde tavır seçme özgürlüğü farkındalığı “ihtiyacı hissetmiyorum” yanıtının oldukça düşük (2) olması, katılımcıların stres kaynakları karşısında “varoluşsal boşluk” veya apati içinde olmadıklarını göstermektedir. Yöneticilerin stres kaynakları ne olursa olsun, aktif bir “noö-dinamik” mücadele içinde olduklarını ve yaşamın getirdiği stres kaynaklarına karşı bir tavır alarak yanıt vermeye çalıştıklarını göstermektedir.

Tablo 12 Stres Kaynakları ve Gelecek Perspektifi Temalarının Karşılaştırılması

Stres Kaynakları	Gelecek Perspektifi				
	İş - Özel Hayat Dengesi	Kişisel Gelişim ve Öz Eleştiri	Kariyer ve Mesleki Tavsiyeler	Stres Yönetimi ve Sakinlik Önerileri	Diğer
Diğer	0	0	0	0	1
Zaman ve İş Yükü Baskısı	1	1	2	2	1
Dış Çevre ve Global Etkiler	2	2	1	1	0
İnsan Kaynağı ve Beşeri İlişkiler Yönetimi	5	2	4	9	1
Ekonomik, Finansal ve Siyasi Baskılar	3	1	7	6	2

"İnsan kaynağı ve beşeri ilişkiler yönetimi" kaynaklı stres yaşayan katılımcılar (n=21), gelecek perspektifi olarak çoğunlukla "Stres Yönetimi ve Sakinlik Önerileri" (n=9) sunmaktadırlar. İnsan ilişkilerinden kaynaklanan çatışmalar genellikle duygusal tepkileri tetiklemektedir. Yöneticilerin bu duruma karşı "sakin kalmayı" öğütlemeleri, Frankl'ın "psikonoetik antagonizma" kavramıyla açıklanabilir. Yönetici, beşeri ilişkilerin yarattığı öfke veya hayal kırıklığı gibi streslere, tinsel boyutuyla direnç göstermekte ve olaylara mesafe koymaktadır. Gelecek nesillere bu tecrübeyi aktarırken, kişilerarası çatışmaların ancak duygusal bir mesafe ve sakin bir duruşla yönetilebileceğini vurgulamaktadırlar.

"Ekonomik, finansal ve siyasi baskılar" altında çalışan yöneticilerin en sık başvurduğu gelecek tavsiyesi "kariyer ve mesleki tavsiyeler" (n=7) olmuştur. Ekonomik krizler ve siyasi belirsizlikler, Frankl'ın "kader" tanımına giren durumlardır. Yöneticiler, dışsal ekonomik koşulları değiştiremeyeceklerinin

farkındadırlar; bu nedenle odaklarını değiştirebilecekleri ve kontrol edebilecekleri bir alana, yani kendi işlerine ve profesyonel gelişimlerine çevirmektedirler. Bu durum, anlamsızlık veya çaresizlik hissine kapılmak yerine, somut bir iş yaparak (yaratıcı değerler) ayakta kalma stratejilerinin bir yansımasıdır.

İnsan ilişkileri kaynaklı stresi yaşayanların geleceğe yönelik "iş-özel hayat dengesi" (n=5) tavsiyesinde bulunmaları, diğer stres kaynaklarındakine göre oldukça yüksek görünmektedir. İş yerindeki insan ilişkileri yöneticide sürekli bir stres ve yaratabilir. Yöneticiler, bu kısır döngüyü kırmak için dikkatlerini iş ortamındaki çatışmalardan alıp, özel hayata ve aileye yöneltmenin (derefleksiyon) geçerli bir çözüm olabileceğini kavramış görünmektedirler. Bu tavsiye, işteki insanı stres kaynağı olarak algılayan zihnin, özel hayattaki insanı bir anlam kaynağı (deneyimsel değerler) olarak görme eğiliminin bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

"Dış çevre ve global etkiler" kaynaklı stres yaşayan az sayıdaki yöneticinin "kişisel gelişim ve öz eleştiri" (n=2) ve "iş-özel hayat dengesi" (n=2) konularına odaklanması, küresel belirsizlikler karşısında içsel kaynaklara dönme eğilimini göstermektedir. Dış dünyadaki kaos kontrol edilemediğinde, birey kendi iç dünyasını düzenleyerek ve kendini geliştirerek anlam bulmaya çalışmaktadır. Bu durum, Frankl'ın insanın koşullardan bağımsız olarak her zaman kendi tavrını belirleme özgürlüğüne sahip olduğu görüşünü desteklemektedir.

Tablo 13 Stres Kaynakları ve İşin Anlamı Temalarının Karşılaştırılması

Stres Kaynakları	İşin Anlamı					
	Etik Değerler ve Dürüstlük	Bütüncül Başarı Yaklaşımı	Kalıcı Eser Bırakma	Kişisel Gelişim ve Öğrenme Arayışı	İnsan İlişkileri ve Ekip Odaklılık	Diğer
Diğer	1	1	0	0	0	0
Zaman ve İş Yükü Baskısı	3	5	1	2	3	0
Dış Çevre ve Global Etkiler	2	5	2	3	2	0
İnsan Kaynağı ve Beşeri İlişkiler Yönetimi	10	13	2	3	9	1
Ekonomik, Finansal ve Siyasi Baskılar	10	14	0	3	9	0

Hem "ekonomik, finansal ve siyasi baskılar" hem de "insan kaynağı ve beşeri ilişkiler yönetimi" kaynaklı stres yaşayan katılımcılar, işe kattıkları anlamı en yüksek frekansla "bütüncül başarı yaklaşımı" (sırasıyla n=14 ve n=13) ile "etik değerler ve dürüstlük" (her ikisinde de (n=0) olarak betimlemiştir. Yöneticilerin, ekonomik krizler veya insan ilişkilerindeki çatışmalar gibi yoğun stres anlarında işin anlamını "etik" ve "başarı" ekseninde kurmaları, onların işi sadece ticari bir faaliyet olarak değil, vicdani bir görev olarak algıladıklarını göstermektedir. Stres faktörleri ne kadar artarsa artsın yöneticinin işini etik değerlere uygun olarak yapma çerçevesinde değerlendirmesi, Frankl'ın sorumlu eylem ilkesiyle örtüşmektedir.

"İnsan kaynağı ve beşeri ilişkiler yönetimi" kaynaklı stres yaşayan yöneticilerin, işin anlamı olarak "insan ilişkileri ve ekip odaklılık" (n=9) temasını betimlemişlerdir. Normalde insanlardan kaynaklı stresin kişiyi insanlardan uzaklaştırması beklenebilir. Katılımcıların ısrarla anlamı yine insan ilişkilerinde aramaları, Frankl'ın "kendini aşkınlık" ve "deneyimsel değerler" kavramlarıyla açıklanabilir. Yönetici, sorunlu insan ilişkilerini bir kaçış nedeni olarak değil, bir rastlaşma ve o insanlara rağmen bir değer üretme fırsatı olarak görmektedir. Bu durum, kişinin kendini bir başkasına veya bir davaya adanmış ölçüde insan olarak hissettiğini düşündürmektedir.

"Dış çevre ve global etkiler" kaynaklı stres yaşayanlarda iş anlamı olarak "bütüncül başarı yaklaşımı" (n=5) öne çıkmaktadır. Dış çevredeki belirsizlikler karşısında yöneticinin başarıya odaklanması, kontrol edemediği dış dünyaya karşı, kontrol edemediği kendi iş alanında somut sonuçlar (yaratıcı değerler) üretmek varoluşsal bir güvence aradığını göstermektedir.

"Kalıcı Eser Bırakma" temasının (toplam n=3) tüm stres kaynakları temalarında oldukça düşük olduğu görülmektedir. Özellikle "ekonomik baskılar" altında bu değer "n=0"dır. Frankl'a göre anlam, somut ve anlaktır; günün talepleri ile şekillenir. Ekonomik ve siyasi krizlerin yarattığı stres ortamı, yöneticilerin odağını uzak gelecekteki soyut bir eser bırakma hedefinden, şimdiki zamanın somut sorumluluğu olan başarı ve etik değerlere uygunluğa yönelttiği görülmektedir. Bu durum, kriz anlarında anlam arayışının idealize edilmiş gelecekteki ziyade, mevcut durumun sorumluluğunu üstlenmeye odaklandığını göstermektedir.

Sonuç

Üst düzey yöneticilerin iş stresiyle başa çıkma mekanizmalarını Viktor Frankl'ın Logoterapi ve Anlam Arayışı perspektifinden inceleyen bu çalışma, stresin yalnızca fizyolojik

veya psikolojik bir yıpranma süreci olmadığını; aynı zamanda varoluşsal bir anlamlandırma ve tavır alış süreci olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Elde edilen bulgular ışığında, yönetim literatüründe sıklıkla vurgulanan stresten kaçınma veya dengeyi koruma yaklaşımlarının aksine, yöneticilerin stresi yönetmede tinsel kaynaklarını devreye sokarak daha dinamik bir süreç izlediklerine dair sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmanın en belirgin bulgularından bir tanesi, Frankl'ın kendini aşkınlık (self-transcendence) ilkesinin iş dünyasındaki izdüşümüyle karşılaşılmasıdır. İnsan kaynakları ve beşeri ilişkiler gibi yoğun duygusal baskı yaratan stres faktörleri karşısında yöneticilerin içe kapanmak yerine insan odaklı bir anlam arayışına yönelmeleri, insan varoluşunun “ötekine” veya bir amaca yöneldiğinde gerçekleştiği tezini desteklemektedir. Yöneticilerin, beşeri ilişkiler kaynaklı sorunların yarattığı gerilimi yine bu ilişkilere yatırım yaparak aşma eğiliminde olmaları, insanı bir sorun ya da bir tehdit değil, bir rastlaşma (encounter) ve anlam yaratma fırsatı olarak değerlendirdiklerine işaret etmektedir. Bu durum, kişinin kendi sıkıntılarına odaklanmayı (hiper-refleksiyon) bırakıp odağını dış dünyaya çevirdiğinde (derefleksiyon) psikolojik sağlamlığının arttığı görüşüyle uyumlu görünmektedir.

Çalışma ayrıca, stresin algılanma biçimi ile bireyin özgürlük bilinci arasındaki ilişkiyi Frankl'ın psikonoetik antagonizma (ruhun direnç gücü) kavramı çerçevesinde doğrulamaktadır. Stresi olumlu bir itici güç olarak gören veya stresin hayatları üzerinde etkisi olmadığını belirten yöneticilerin, koşullara karşı tavır seçme özgürlüklerinin tam bilincinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu yöneticiler, iş yükü veya zaman baskısı gibi nesnel zorluklar (kader) karşısında kurban rolünü reddederek, tinsel boyutlarıyla bu koşullara direnç göstermekte ve odaklarını yaratıcı değerler (beceri kazanma, iş üretme) üretmeye yönlendirmektedirler. Bu bağlamda stres, yönetici için yıkıcı bir unsur olmaktan çıkıp, Frankl'ın noö-

dinamikler olarak adlandırdığı, bir anlam uğruna çabalamanın yarattığı sağlıklı ve geliştirici bir gerilime dönüşmektedir.

Öte yandan, ekonomik krizler veya siyasi belirsizlikler gibi bireyin kontrol alanını aşan makro stres faktörleri karşısında kabullenme eğiliminin artması, pasif bir vazgeçişten ziyade aktif bir varoluşsal duruş olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin değiştiremeyecekleri dışsal koşullar karşısında kendi tutumlarını değiştirerek anlam bulma çabaları, Logoterapinin tutumsal değerler kategorisine girmektedir. Bu sonuç, insanın en zorlu ve değiştirilemez koşullarda bile, o koşula yönelik tavrını belirleyerek anlam bulma kapasitesine sahip olduğu görüşünü desteklemektedir.

Sonuç olarak bu araştırma, üst düzey yöneticilerde stres yönetiminin teknik bir beceri olmanın ötesinde, bir anlam yönetimi süreci olduğunu ortaya koymaktadır. Yöneticiler, işlerini sadece ticari bir faaliyet olarak değil, etik ve başarı ekseninde bir sorumluluk alanı olarak algıladıkları ölçüde, stresin yıkıcı etkilerine karşı daha dirençli görünmektedirler. Gelecek perspektiflerinde, yaşadıkları zorluklara rağmen kariyer ve stresi yöneterek sakin kalabilme tavsiyelerinde bulunmaları ise, yaşanan stresin bir başkası için faydaya dönüştürüldüğü trajik iyimserlik duruşunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Bu bulgular, yönetim psikolojisi alanında insanı sadece dürtüleri veya çevresel koşullarıyla sınırlı gören determinist yaklaşımlar yerine, insanın tinsel boyutunu ve anlam arayışını merkeze alan bütüncül bir bakış açısının gerekliliğini vurgulamaktadır.

Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın veri toplama süreci çevrimiçi formlar (Google Forms) aracılığıyla yürütülmüştür. Yazılı ve çevrimiçi veri toplama yöntemi, katılımcıların deneyimlerini kendi ifadeleriyle aktarmalarına olanak tanısa da, yanıtları derinleştirme ve katılımcının duygusal dışavurumlarını gözlemlene imkânını

sınırlandırmıştır. Bu nedenle elde edilen veriler, derinlemesine bir fenomenolojik betimlemeden ziyade, katılımcıların beyanlarına dayalı kavramsal eğilimleri yansıtmaktadır.

Araştırma, belirli bir sorumluluk düzeyine sahip "üst düzey yöneticiler" (n=49) ile sınırlandırılmıştır. Bu durum, elde edilen bulguların tüm çalışan gruplarına veya farklı hiyerarşik kademelere genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Ayrıca katılımcıların sektörel dağılımları ve kültürel arka planları, "anlam" ve "değer" algılarını etkileyebileceğinden, sonuçların evrensel bir yönetici davranışı olarak değil, belirli bir sosyo-ekonomik bağlamdaki yöneticilerin eğilimleri olarak okunması gerekmektedir.

Stresin algılanması ve anlamlandırılması süreci son derece öznel ve dinamik bir yapıdır. Katılımcıların anket anındaki ruh halleri veya o dönemde içinde buldukları konjonktürel durumlar verdikleri yanıtları etkilemiş olabilir. Bu veri toplama yöntemi, anlam arayışının zaman içindeki değişimini ve süreçsel doğasını tam olarak yansıtmayabilir.

Kaynakça

Adler, A. (1931). *What life could mean to you*. Hazelden Publishing. (Original work published 1931)

Aiello-Puchol, A., & García-Alandete, J. (2025). A systematic review on the effects of logotherapy and meaning-centered therapy on psychological and existential symptoms in women with breast and gynecological cancers. *Supportive Care in Cancer*.

Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528.

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376.

Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.

Baker, S. R., Bloom, N., & Davis, S. J. (2016). Measuring economic policy uncertainty. *Quarterly Journal of Economics*, 131(4), 1593-1636.

Batthyany, A., & Russo-Netzer, P. (2014). *Meaning in positive and existential psychology*. Springer.

Batthyány, A. (2016). *Logotherapy and Existential Analysis: Proceedings of the Viktor Frankl Institute Vienna*. Springer.

Battino, R. (2001). *Meaning: A Play Based on the Life of Viktor E. Frankl*. Crown House Publishing.

Beck, A. T. (1976). *Cognitive therapy and emotional disorders*. International Universities Press.

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27.

Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28-41.

Bloom, N. (2014). Fluctuations in uncertainty. *Journal of Economic Perspectives*, 28(2), 153-176.

Breaugh, J. A., & Colihan, J. P. (1994). Measuring facets of job ambiguity: Construct validity evidence. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 191-202.

Bull, D. A. (2024). Suffering, mental health, and the role of logotherapy. *International Journal of Healthcare Sciences*, 13(1). PDF

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.

Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003, January 17). *Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people* (Working Paper No. 03-04). Center for Advanced

Human Resource Studies (CAHRS), School of Industrial and Labor Relations, Cornell University.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.

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

Frankl, V. E. (1956). From psychotherapy to logotherapy. *Pastoral Psychology*, 7(5), 135-140.

Frankl, V. E. (1958). On logotherapy and existential analysis. *The American Journal of Psychoanalysis*, 18(1), 28-37.

Frankl, V. E. (1960). Paradoxical intention. *American Journal of Psychotherapy*, 14(3), 520-528.

Frankl, V. E. (1965). *The doctor and the soul: From psychotherapy to logotherapy* (2nd expanded ed.).

Frankl, V. E. (1966). Logotherapy and existential analysis—A review. *American Journal of Psychotherapy*, 20(2), 252-260.

Frankl, V. E. (1967). Logotherapy and existentialism. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 4(3), 135-142.

Frankl, V. E. (1985). *Man's search for meaning*. Beacon Press.

Frankl, V. E. (1988). *The will to meaning: Foundations and applications of logotherapy* (Expanded ed.). Plume.

Frankl, V. E. (1995). *Man's Search for Meaning*. Beacon Press.

Freud, S. (1917). *Introductory lectures on psychoanalysis*. Hogarth Press.

Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.

Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). American Psychological Association.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 116-126.

Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A., & Davison, R. B. (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, 35(3), 469-502.

Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review*,

Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management Review*, 36(4), 663-685

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.

Hofmann, S. G., Asnaani, A., Vonk, I. J., Sawyer, A. T., & Fang, A. (2012). The efficacy of cognitive behavioral therapy: A review of meta-analyses. *Cognitive Therapy and Research*, 36(5), 427–440.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.

Julio, B., & Yook, Y. (2012). Political uncertainty and corporate investment cycles. *Journal of Finance*, 67(1), 45-83.

Kahneman, D., & Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In *Handbook of the fundamentals of financial decision making* (pp. 99-127). World Scientific.

Kanamori, S., Imamura, K., Inagawa, Y., et al. (2025). Physical activity interventions delivered through digital health technology for improving workers' mental health symptoms: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Occupational Health*. Advance online publication.

Laverty, K. J. (1996). Economic "short-termism": The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review*, 21(3), 825-860.

Littman-Ovadia, H., & Steger, M. F. (2010). Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model. *The Journal of Positive Psychology, 5*(6), 419–430.

Masicampo, E. J., & Baumeister, R. F. (2011). Unfulfilled goals interfere with tasks that require executive functions. *Journal of Experimental Social Psychology, 47*(2), 300-311.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103-111.

Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science, 24*(5), 1337-1357.

May, R. (1953). *Man's search for himself*. W. W. Norton & Company.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics, 95*(1), 7-16

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*(1), 20-52.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives, 27*(4), 324-338.

Park, C. L., & Folkman, S. (1997). Meaning in the context of stress and coping. *Review of General Psychology, 1*(2), 115–144.

Partridge, B. L., Scott, Z. E., Roecker, C. B. & Walters, S. A. (2024). Burnout amongst chiropractic faculty, practitioners, and trainees: a scoping review. *Chiropractic & Manual Therapies*, 32(1), Article 15.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.

Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.

Rust, R. T., & Huang, M. H. (2014). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, 33(2), 206-221.

Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.

Schulenberg, S., Baczwaski, Bç & Buchanan, E. (2013). Measuring Search for Meaning: A Factor-Analytic Evaluation of the Seeking of Noetic Goals Test (SONG). *Journal of Happiness Studies*. 15. 10.1007/s10902-013-9446-7.

Schulenberg, S.E., Nassif, C., Hutzell, R.R. & Rogina, J.M. (2008). Logotherapy for clinical practice. *Psychotherapy Theory, Research, Practice, Training*, 45(4), 447-463.

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.

Shedler, J. (2010). The efficacy of psychodynamic psychotherapy. *American Psychologist*, 65(2), 98–109.

Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model. *Annual Review of Organizational Psychology*, 2, 261-283.

Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: Interdisciplinary perspectives. *European Journal of Psychotraumatology*, 5(February).

Steger, M. F., Kashdan, T. B., & Oishi, S. (2008). Being good by doing good: Daily eudaimonic activity and well-being. *Journal of Research in Personality*, 42(1), 22-42.

Steger, M. F. (2012). Making meaning in life. *Psychological Inquiry*, 23(4), 381–385.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.

Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.

Yalom, I. D. (1980). *Existential psychotherapy*. Basic Books.

BÖLÜM 2

İNSAN KAYNAKLARINDA YENİ NESİL YÖNETİM

YAGUB JABBARLI¹
OYA ÖNALAN²

Giriş

Bu makale, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) geleneksel idari fonksiyonlardan stratejik bir yapıya dönüşümünü sistematik bir literatür taraması eşliğinde incelemektedir. Günümüzde İK yalnızca personel işlemlerini yöneten bir birim değil, aynı zamanda kurumların uzun vadeli başarısını belirleyen stratejik bir iş ortağı haline gelmiştir. Özellikle dijitalleşme, yapay zekâ, veri analitiği ve yeni çalışma modelleri İK süreçlerini kökten değiştirmiştir. Bu değişim, organizasyonların insan kaynağını daha etkin, ölçülebilir ve sürdürülebilir şekilde yönetmesine imkân tanımıştır (Deloitte Insights, 2017). “Yeni Nesil İK” yaklaşımı; çalışan deneyimi, dijital dönüşüm, hibrit çalışma ve yetenek yönetimi gibi unsurlar üzerine kuruludur. Literatür incelendiğinde, modern İK'nın artık sadece operasyonel bir fonksiyon değil, doğrudan rekabet avantajı yaratan stratejik bir alan olduğu görülmektedir (Ulrich, 1997; Barney, 1991).

¹ Öğrenci, Karabük Üniversitesi, İşletme Bölümü, Orcid: 0009-0006-3193-7818

² Dr. Öğr. Üyesi, Karabük Üniversitesi, İşletme Bölümü, Orcid: 0000-0002-4169-8789

Bu çalışmada ayrıca teknolojik gelişmeler ile insan odaklı yönetim arasındaki denge konusu ele alınmakta ve gelecekte İK'nın nasıl şekilleneceğine dair değerlendirmeler yapılmaktadır.

Geleneksel İK'dan Yeni Nesile Geçiş:

İnsan Kaynakları Yönetimi, tarihsel süreç içerisinde işletmelerin en hızlı değişim geçiren yönetim alanlarından biri olmuştur. Sanayi devrimi döneminde çalışanlar yalnızca üretim sürecinin bir parçası olarak değerlendirilirken, zamanla insan faktörünün işletme başarısındaki belirleyici rolü daha net anlaşılmıştır. 20. yüzyılın başlarında İK fonksiyonu daha çok "personel yönetimi" olarak adlandırılmış ve bordrolama, işe giriş-çıkış işlemleri, izin süreçleri gibi idari görevlerle sınırlandırılmıştır. Ancak küreselleşme ve rekabetin artmasıyla birlikte bu yaklaşım yetersiz kalmış; kurumsal strateji ile insan kaynağı arasındaki bağın güçlendirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Yeni nesil İK, idari iş yükünden sıyrılarak organizasyonun değişim mimarı rolünü üstlenmiştir (Dessler, 2017).

Dijitalleşmenin Etkisi:

Özellikle dijital teknolojilerin gelişmesi, İK süreçlerinde köklü bir dönüşüm yaratmıştır. Yapay zekâ, büyük veri analitiği, bulut sistemleri ve otomasyon teknolojileri sayesinde İK süreçleri daha hızlı, daha doğru ve daha ölçülebilir hale gelmiştir. Dijitalleşme, sadece kağıtsız ofis uygulamalarını değil, aynı zamanda kararların veri temelli alınmasını (Data-driven management) sağlayan bir ekosistemi ifade eder. Bu süreçte İK, manuel işleyleştikten "akıllı" sistemlere geçiş yaparak stratejik bir sıçrama gerçekleştirmiştir (Deloitte Insights, 2017).

Yeni Çalışma Düzenleri:

Bununla birlikte COVID-19 pandemisi, çalışma hayatında kalıcı değişikliklere yol açmıştır. Uzaktan ve hibrit çalışma

modellerinin yaygınlaşması, çalışan deneyimi kavramını İK yönetiminin merkezine yerleştirmiştir. Artık çalışanların sadece fiziksel çalışma koşulları değil, dijital ortamda yaşadığı deneyim, psikolojik iyi oluşu ve kurumsal bağlılığı da önemli bir yönetim alanı haline gelmiştir. Bu yeni düzen, İK profesyonellerinin "kontrol odaklı" yönetimden "güven ve sonuç odaklı" yönetime geçişini tetiklemiştir.

Literatür Taraması

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) literatürü, alanın geçirdiği evrimi "personel yönetiminden stratejik iş ortaklığına" doğru bir yolculuk olarak tanımlar. Bu dönüşümün temelinde, iş gücünün sadece bir maliyet unsuru değil, kurumun kaderini tayin eden en kritik stratejik varlık olduğu düşüncesi yatmaktadır.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) ve Ulrich Modeli

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY), İK politikalarının organizasyonel hedeflerle dikey (stratejiyle uyum) ve yatay (politikalar arası uyum) olarak entegre edilmesini savunur. Bu alanın en etkili teorisyenlerinden biri olan Dave Ulrich (1997), İK profesyonellerinin idari işlerin ötesine geçerek organizasyona değer katması gerektiğini belirtmiştir. Ulrich'in sunduğu "Dört Rol Modeli", modern İK'nın temelini oluşturur:

1. Stratejik Ortak (Strategic Partner): İK yöneticilerinin, kurumsal stratejinin belirlenmesi ve uygulanması süreçlerine doğrudan dahil olmasıdır.
2. Değişim Aracısı (Change Agent): Organizasyonel dönüşüm süreçlerini yöneten, kurum kültürünü yenileyen ve çalışanların değişime adaptasyonunu sağlayan roldür.
3. İdari Uzman (Administrative Expert): Operasyonel süreçlerin (bordrolama, yasal uyum vb.)

rasyonelleştirilmesi ve teknoloji aracılığıyla verimli hale getirilmesidir.

4. Çalışan Şampiyonu (Employee Champion): Çalışanların ihtiyaçlarını anlayan, onların bağlılığını artıran ve iş-yaşam dengesini gözeten roldür.

Günümüzde dijitalleşme ile birlikte bu roller, "Dijital Dönüşüm Liderliği" ve "Deneyim Tasarımcılığı" gibi yeni boyutlar kazanmıştır.

Tablo 1 Maslow'un İhtiyaç Kategorileri

İhtiyaç Kategorisi	İnsan Kaynakları Yönetimindeki Karşılığı
Fizyolojik İhtiyaçlar	Rekabetçi temel maaş ödemeleri, yemek imkanları, ergonomik ofis ortamı ve düzenli dinlenme süreleri.
Güvenlik İhtiyaçları	İş güvencesi, tamamlayıcı sağlık sigortası, adil sözleşme şartları ve iş sağlığı güvenliği (İSG) standartları.
Ait Olma ve Sosyal	Şirket kültürü, takım çalışmasına dayalı projeler, sosyal etkinlikler ve etkili kurum içi iletişim ağları.
Saygınlık ve Takdir	Performans bazlı prim sistemleri, unvan terfileri, başarıların kamuoyunda takdir edilmesi ve ödüllendirme.
Kendini Gerçekleştirme	Kişiselleştirilmiş kariyer haritaları, liderlik geliştirme programları ve yaratıcılığı destekleyen özerk çalışma ortamı.

Kaynaklara Dayalı Görüş (RBV) ve İnsan Sermayesi

Jay Barney (1991) tarafından geliştirilen Kaynaklara Dayalı Görüş (Resource-Based View - RBV), bir firmanın neden rakiplerinden daha başarılı olduğunu sahip olduğu içsel kaynaklarla

açıklar. Barney'e göre, bir kaynağın sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesi için dört kriteri (VRIN) karşılaması gerekir:

1. Değerli (Valuable): Fırsatları değerlendiren ve tehditleri etkisiz hale getiren kaynak.
2. Nadir (Rare): Rakiplerde bulunmayan veya az bulunan kaynak.
3. Taklit Edilemez (Inimitable): Rakipler tarafından kopyalanması zor olan özgün yapı.
4. İkame Edilemez (Non-substitutable): Alternatifi olmayan stratejik varlık.

İnsan sermayesi, özellikle çalışanların sahip olduğu "örtük bilgi" (tacit knowledge) ve kurumsal kültürle olan bağı nedeniyle taklit edilmesi en zor kaynaktır. Yeni nesil yönetimde İK'nın görevi, bu değerli sermayeyi bulmak, geliştirmek ve kurumda tutmaktır.

Elektronik İKY (e-İKY) ve Veri Odaklı Karar Alma

Teknolojinin İK süreçlerine entegrasyonu literatürde Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (e-İKY) olarak adlandırılır. Bondarouk ve Ruël (2009), e-İKY'nin sadece bir otomasyon aracı değil, aynı zamanda stratejik karar alma mekanizmalarını besleyen bir veri ekosistemi olduğunu vurgular.

İnsan Analitiği (People Analytics) kavramı ise bu sürecin en üst aşamasıdır. Literatürde "veri temelli yönetim" olarak geçen bu yaklaşım, sezgisel kararların yerini kanıta dayalı kararların almasını sağlamıştır. Örneğin, çalışan turnover (işten ayrılma) oranlarının tahmin edilmesi veya yüksek performanslı çalışanların ortak özelliklerinin analiz edilmesi, günümüz İK yönetiminin bilimsel temellerini oluşturur.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) literatürü incelendiğinde, alanın geçirdiği dönüşümün temelinde "operasyonel verimlilikten

stratejik değer yaratmaya" geçişin yattığı görölmektedir. Bu bölüm, çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan temel yaklaşımları ve güncel literatürdeki eğilimleri ele almaktadır.

Yeni İk Yaklaşımları

Tablo 2 Geleneksel ve Modern İK Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Özellik	Geleneksel İK Yönetimi	Yeni Nesil İK Yönetimi
Ana Odak	İdari İşler ve Bordro	Stratejik İş Ortaklığı
Teknoloji	Kağıt ve Manuel İşlemler	Yapay Zekâ ve Veri Analitiği
Çalışan Rolü	Maliyet Unsuru	Stratejik Değer / Sermaye
Performans	Yıllık Değerlendirme	Sürekli Geri Bildirim(OKR)
Çalışma Şekli	Ofis ve Sabit Mesai	Uzaktan ve Hibrit Çalışma
Yapı	Hiyerarşik ve Katı	Çevik (Agile) ve Yatay
Gelişim	Standart Eğitimler	Sürekli Öğrenme (Upskilling)
Karar Alma	Sezgi ve Tecrübe	Kanıtı Dayalı (Big Data)
Bağlılık	Sadece Maaş Odaklı	Deneyim ve Kültür Odaklı

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİK Y): Bir İş Ortaklığı Modeli

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİK Y), organizasyonun makro düzeydeki uzun vadeli hedefleri ile mikro düzeydeki insan gücü planlamasının simbiyotik bir biçimde entegre edilmesini ifade eder. Bu entegrasyon sadece dikey düzlemde (kurumsal stratejiyle uyum) değil, aynı zamanda yatay düzlemde de (tüm İK fonksiyonlarının kendi içindeki tutarlılığı) gerçekleşmelidir.

Dave Ulrich'in (1997) literatüre kazandırdığı perspektife göre, modern İK yöneticisi artık operasyonel işlerin takipçisi olan bir memur değil, kurumsal masada yer alan bir "Stratejik Ortak" (Strategic Partner) konumundadır. Bu yaklaşımda İK politikaları tesadüfi veya sadece yasal gerekliliklere dayalı olarak değil; şirketin pazar payını genişletme, kârlılık rasyolarını iyileştirme ve inovasyon kapasitesini artırma hedeflerine doğrudan hizmet edecek şekilde kurgulanır. Dolayısıyla İK departmanı, üst yönetim karar alma mekanizmalarının ayrılmaz bir parçası haline gelerek organizasyonun geleceğini şekillendiren proaktif bir güç odağına dönüşmüştür.

İnsan Sermayesi ve Kaynaklara Dayalı Görüş (RBV) Perspektifi

Modern yönetim literatüründe Jay Barney (1991), işletmelerin rakiplerine karşı sürdürülebilir bir üstünlük kurabilmesinin yolunun, sahip oldukları içsel kaynakların niteliğinden geçtiğini savunmaktadır. Kaynaklara Dayalı Görüş (Resource-Based View - RBV) yaklaşımına göre, bir organizasyonun en kıymetli, nadir ve taklit edilmesi imkansız kaynağı onun insan sermayesidir.

İnsan sermayesi, çalışanların sahip olduğu teknik becerilerin ötesinde, yıllar içinde biriken ve "örtük bilgi" (tacit knowledge) olarak kavramsallaştırılan özgün deneyimleri kapsar. Bu bilgi türü, rakip firmalar tarafından kopyalanamaz veya satın alınamaz; çünkü

kurumsal kültürle ve bireysel zekayla harmanlanmış durumdadır. Yeni nesil yönetim anlayışında birey, sadece istihdam edilen bir iş gücü değil, sürekli yatırım yapılması, yetkinliklerinin geliştirilmesi ve kurumsal hafızada tutulması gereken en stratejik "sermaye" unsuru olarak kabul edilir.

Çalışan Deneyimi: İnsan Odaklı Tasarım ve Kurumsal Bağlılık

Çalışan deneyimi (Employee Experience), İK süreçlerinin personelin gözüyle uçtan uca, bütünsel bir bakış açısıyla yeniden tasarlanmasını simgeler. Bu yaklaşım, sadece işe alım veya performans görüşmesi gibi keskin noktaları değil, bir çalışanın kurumla temas ettiği her saniyeyi mercek altına alır. Plaskoff (2017), bu süreci "insan odaklı tasarım" (human-centered design) prensiplerinin kurumsal hayatın her kademesine uygulanması olarak tanımlamaktadır.

Günümüzde yetenek savaşlarının yaşandığı iş piyasasında, çalışanlara sadece maaş ve yan haklar sunmak yeterli olmamaktadır. İşe alım sürecindeki ilk izlenimden, kariyer basamaklarındaki şeffaflığa ve hatta işten ayrılış sürecindeki nezakete kadar tüm aşamalar bir "deneyim tasarımı" olarak ele alınmalıdır. Ampirik veriler, çalışan deneyimini stratejik bir öncelik olarak belirleyen ve bu alanda iyileştirmeler yapan kurumların, yüksek potansiyelli yetenekleri elde tutma konusunda rakiplerine göre %25 daha başarılı olduğunu kanıtlamaktadır. Bu durum, çalışan deneyiminin sadece bir motivasyon aracı değil, aynı zamanda finansal verimliliği artıran bir stratejik hamle olduğunu göstermektedir.

Dijitalleşme

Yeni nesil İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kalbinde yer alan dijitalleşme, sadece fiziksel evrakların dijital ortama taşınması değil, tüm İK süreçlerinin teknolojiyle yeniden yapılandırılmasıdır. Bu dönüşüm, veriyi merkeze alarak insan kaynaklarını "destek birimi" olmaktan çıkarıp "stratejik karar merkezi" haline getirmiştir.

Yapay Zekâ (YZ) ve İK Teknolojilerinde Devrim

Yapay zekâ destekli sistemler, özellikle işe alım ve aday tarama süreçlerinde objektifliği ve hızı maksimize etmiştir. Gelişmiş makine öğrenmesi (Machine Learning) algoritmaları, binlerce aday arasından kurum kültürüne ve pozisyon yetkinliklerine en uygun profilleri saniyeler içinde belirleyebilmektedir. Bunun yanı sıra, Doğal Dil İşleme (NLP) yeteneğine sahip mülakat araçları ve chatbotlar, adaylarla ilk teması kurarak ön eleme süreçlerini otomatize etmektedir. Deloitte Insights (2017) raporlarında vurgulandığı üzere, duygu analizi yapabilen bu dijital araçlar, İK uzmanlarına adayların yumuşak becerileri (soft skills) hakkında derinlemesine veri sunarak mülakat kalitesini artırmaktadır.

Dijital İK Sistemleri ve Bulut Tabanlı Çözümler

Bulut tabanlı İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İRKBS), verinin kurum içinde akışkanlığını sağlayarak "verinin demokratikleşmesine" yol açmıştır. Geleneksel İK yapılarındaki bürokratik hiyerarşinin yerini alan bu sistemler, "Çalışan Öz-Hizmet" (Employee Self-Service) modellerini mümkün kılmıştır. Çalışanların izin taleplerinden eğitim planlamalarına, bordro takibinden performans geri bildirimlerine kadar tüm süreçleri dijital arayüzler üzerinden yönetebilmesi, operasyonel verimliliği zirveye taşımıştır. Bu durum, İK departmanlarının rutin iş yükünü %40'a varan oranlarda azaltarak, profesyonellerin stratejik projelere odaklanmasına zemin hazırlamıştır.

Veri Kullanımı ve İnsan Analitiği (People Analytics)

Modern İK'nın en stratejik aracı olan "İnsan Analitiği", sezgisel yönetimden kanıta dayalı yönetime geçişin anahtarıdır. Armstrong ve Taylor (2020) tarafından belirtildiği üzere, veri analitiği sayesinde İK sadece "ne oldu?" sorusuna değil, "neden oldu?" ve "gelecekte ne olacak?" sorularına da yanıt verebilmektedir. Prediktif (öngörüselsel) analizler sayesinde, çalışanların işten ayrılma

riskleri (turnover) henüz gerçekleşmeden tahmin edilebilmek olmakta, eğitim yatırımlarının geri dönüşü (ROI) matematiksel olarak hesaplanabilmekte ve yetenek yönetimi tamamen veri odaklı bir zemine oturtulmaktadır. Bu bilimsel yaklaşım, İK'nın üst yönetim masasındaki etkisini ve saygınlığını kalıcı hale getirmiştir.

Çalışma Modelleri

Endüstri 4.0 ve dijital dönüşümün iş gücü piyasasındaki en radikal yansıması, geleneksel çalışma modellerinin yerini esnek, çevik ve mekandan bağımsız yapılara bırakmasıdır. Bu değişim, sadece fiziksel bir yer değişikliği değil, aynı zamanda işin tanımının ve icra ediliş biçiminin yeniden kurgulanmasıdır.

Uzaktan ve Hibrit Çalışma Dinamikleri

Modern çalışma hayatında mekânsal bağımsızlık, teknolojik altyapının ulaştığı olgunluk seviyesinin en somut çıktısıdır. Geniş bant internet erişimi, bulut tabanlı veri depolama sistemleri ve gelişmiş iş birliği platformlarının (Teams, Slack, Zoom vb.) yaygınlaşması, ofis zorunluluğunu teknik bir gereklilik olmaktan çıkarmıştır.

Hibrit çalışma modeli, çalışana haftanın belirli günlerinde ofis dışında, geri kalan sürede ise ofis içinde çalışma imkanı sunarak iş-yaşam dengesini (work-life balance) optimize etmeyi amaçlar. Akademik literatürde bu modelin, çalışan özerkliğini (autonomy) artırdığı ve bu durumun iş doyumunu ile motivasyona pozitif yansıdığı sıklıkla vurgulanmaktadır. Ancak bu noktada İK yönetiminin temel meydan okuması, fiziksel temasın azaldığı bu düzende kurumsal kültürün zayıflamasını engellemek ve "dijital izolasyon" riskine karşı çalışanlar arasında sosyal etkileşimi besleyecek sanal platformlar inşa etmektir.

Esnek ve Freelance Çalışma: GİG Ekonomisi ve Yetenek Yönetimi

"Gig Ekonomisi" olarak kavramsallaştırılan yeni düzende, tam zamanlı istihdam modeli sarsılmakta; proje bazlı, kısa süreli ve freelance çalışma yaklaşımları yükseliş göstermektedir. Şirketler artık spesifik uzmanlık gerektiren projeler için uzun süreli ve maliyetli kadrolar açmak yerine, küresel yetenek havuzunda yer alan freelance uzmanlarla (digital nomads) iş birliği yapmayı tercih etmektedir.

Bu durum, İK yönetiminin geleneksel "bordrolu çalışan" yönetiminden, dinamik bir "yetenek ağı" (talent network) yönetimine evrilmesine yol açmıştır. Esnek çalışma modelleri, işletmelere operasyonel maliyet avantajı ve çeviklik sağlarken; çalışanlara da farklı projelerde yer alarak yetkinlik setlerini (skillset) çeşitlendirme ve profesyonel ağlarını genişletme imkânı tanımaktadır. Bu modelde performans yönetimi, "ofiste geçirilen süre" yerine "çıktı odaklı" ve "teslimat bazlı" bir yapıya bürünmektedir.

Çok Kuşaklı İş Gücü ve Sinerji Yönetimi

Günümüz organizasyonel yapısı; Baby Boomers, X, Y ve çalışma hayatına yeni dahil olan Z kuşaklarının bir arada yer aldığı çok katmanlı bir demografik çeşitliliğe sahiptir. Her kuşağın iş etiği, kurumsal sadakat anlayışı ve teknoloji kullanım pratikleri birbirinden belirgin farklarla ayrılmaktadır.

Yeni nesil İK yönetimi, bu kuşaklar arası farkları bir çatışma unsuru olmaktan çıkarıp organizasyonel bir zenginliğe dönüştürmekle yükümlüdür. Bu bağlamda, tecrübeli çalışanların birikimlerini gençlerle paylaştığı geleneksel mentorluk ile genç kuşakların teknolojik vizyonunu üst yönetime aktardığı "tersine mentorluk" (reverse mentoring) uygulamaları kritik önem taşımaktadır. Özellikle Z kuşağının iş yaşamından temel beklentileri

olan "anlam", "şeffaflık", "sosyal sorumluluk" ve "hızlı geri bildirim" unsurları, modern İK politikalarının tasarlanmasında ana belirleyici haline gelmiştir.

Gelişim Ve Yetkinlik

Teknolojik yıkımın (disruption) ve belirsizliğin hakim olduğu makro çevre koşullarında, organizasyonların hayatta kalabilmesi çalışanlarının yetkinlik setlerini ne hızda güncelleyebildiğine bağlıdır. Yeni nesil İK yönetimi, geleneksel ve statik eğitim planlamalarını geride bırakarak, sürekli gelişimi ve dinamik kapasie yönetimini stratejik bir öncelik haline getirmiştir.

Geleceğin Yetkinlikleri ve Beşeri Sermayenin Dönüşümü

Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) düzenli olarak yayımladığı "İşlerin Geleceği" (Future of Jobs) raporları, otomasyon ve yapay zekâ teknolojilerinin rutin, tekrara dayalı işleri devralmasıyla birlikte, taklit edilemez insani becerilerin (soft skills) değerinin geometrik olarak arttığını ortaya koymaktadır. Günümüz iş ekosisteminde; eleştirel düşünme, karmaşık problem çözme, yaratıcılık, bilişsel esneklik ve duygusal zekâ, dijital çağın hayati çekirdek yetkinlikleri (core competencies) olarak kabul edilmektedir.

Yeni nesil İK yönetiminin bu süreçteki rolü, sadece bu yetkinlikleri tanımlamakla sınırlı kalmamalı; veri analitiği ve değerlendirme merkezleri (assessment centers) vasıtasıyla mevcut iş gücünün yetkinlik açıklarını (skill gaps) ölçümlenmeli ve kurumsal gelişim stratejilerini bu analizler doğrultusunda proaktif bir şekilde revize etmelidir.

Sürekli Öğrenme Paradigması: Upskilling, Reskilling ve Öğrenen Organizasyonlar

Bilginin yarılanma ömrünün hiç olmadığı kadar kısaldığı modern iş dünyasında, formal eğitimin sağladığı bilgi birikimi kısa

sürede işlevselliğini yitirmektedir. Bu bağlamda literatürde sıklıkla vurgulanan Upskilling (mevcut becerilerin derinleştirilerek geliştirilmesi) ve Reskilling (çalışana değişen iş rolleri doğrultusunda tamamen yeni beceriler kazandırılması) süreçleri, kurumların sürdürülebilir rekabet avantajını koruması adına lüks değil, hayati bir zorunluluktur.

Yeni nesil İK, geleneksel, sınıf içi ve tek tipleştirilmiş eğitim modelleri yerine; çalışanın kendi öğrenme hızına göre ayarlayabildiği, her an ve her yerden erişilebilir mikro-öğrenme (micro-learning) ve dijital eğitim platformlarını (Coursera, LinkedIn Learning, Udemy vb.) kurumsal sisteme entegre etmelidir. Bu bütünsel dönüşüm, Peter Senge'nin (1990) kavramsallaştırdığı "Öğrenen Organizasyon" (Learning Organization) kimliğinin kurumsallaşmasını sağlayarak, kolektif zekanın ve sürekli inovasyonun önünü açmaktadır.

Yeni Nesil Liderlik Gelişimi ve Paradigmaları

Organizasyonel dönüşümün hızı, liderlik tipolojilerinin de radikal bir biçimde evrilmesini zorunlu kılmıştır. Geleneksel hiyerarşik, komuta-kontrol odaklı ve otokratik liderlik modelleri işlevselliğini kaybetmiş; yerini "Hizmetkâr Liderlik" (Servant Leadership) ve "Koçvari Liderlik" (Coaching Leadership) yaklaşımlarına bırakmıştır.

Yeni nesil liderin temel fonksiyonu, otorite figürü olarak emir vermek değil; ekibinin potansiyelini açığa çıkarmak, önlerindeki operasyonel ve bürokratik engelleri kaldırmak ve onlara psikolojik güvenliğe (psychological safety) sahip gelişim alanları yaratmaktır. Dolayısıyla İK departmanları, liderlik geliştirme programlarının odağını teknik rasyonellikten ziyade; empati, dijital okuryazarlık, kriz yönetimi, şeffaf iletişim ve değişim yönetimi gibi dönüşümcü liderlik (transformational leadership) bileşenlerine kaydırmaktadır.

Çalışan Yönetimi

Modern iş dünyasında insan kaynaklarının rolü, sadece iş gücü performansını mekanik bir biçimde denetlemekten öte; çalışanın organizasyonla kurduğu psikolojik sözleşmeyi (psychological contract) ve duygusal bağı optimize etmektir. Yeni nesil yönetim paradigması; bireyin potansiyelini en üst düzeye çıkarabilmesi için bütünsel bir deneyim alanı, içsel motivasyon dinamikleri ve destekleyici bir kurumsal kültür tasarımı sunmayı şart koşmaktadır.

Çalışan Deneyimi ve Çalışan Değer Önermesi (EVP)

Çalışan yönetimi, geleneksel süreç odaklı yaklaşımlardan sıyrılarak insanı merkeze alan bütünsel bir deneyim ekosistemine dönüşmüştür. Bu ekosistemin merkezinde Çalışan Değer Önermesi (Employee Value Proposition - EVP) yer almaktadır. EVP; bir organizasyonun yetenekli iş gücünü kuruma çekmek, onları motive etmek ve elde tutmak adına sunduğu finansal, profesyonel ve psikolojik faydaların benzersiz bir kombinasyonunu ifade eder.

Yeni nesil İK yönetimi, bireyin kurumsal yaşam döngüsündeki "kritik anları" (moments that matter) – işe kabul süreci, oryantasyon, ilk başarı, kriz anları ve terfi dönemleri gibi – analitik olarak incelemektedir. Amaç, bu temas noktalarında aidiyet duygusunu maksimize ederek, çalışanların kurumsal vizyonla organik bir bağ kurmasını sağlamaktır.

Yeni Nesil Bağlılık ve İçsel Motivasyon Dinamikleri

Küreselleşme ve esnek çalışma modelleri, geleneksel motivasyon araçlarının (maddi ödüller, unvanlar vb.) etki gücünü zayıflatmıştır. Dan Pink'in "Drive" adlı çalışmasında ortaya koyduğu motivasyon teorisine göre, entelektüel sermayeyi harekete geçiren temel unsurlar dışsal ödüller değil; özerklik (autonomy),

ustalık (mastery) ve amaç (purpose) olarak sıralanan içsel dürtülerdir.

Tablo 3 İçsel Motivasyon Faktörleri (Özerklik–Ustalık–Amaç)

Özerklik	Çalışanın kendi işini, zamanını ve yöntemini yönetebilme özgürlüğünü;
Ustalık	Bireyin yaptığı işte sürekli olarak kendini geliştirme ve yetkinleşme arzusunu;
Amaç	Yapılan işin sadece finansal bir kazanç değil, daha büyük bir kurumsal ideale hizmet ettiğini görme ihtiyacını tanımlar

Yeni nesil İK yönetimi, iş tasarımlarını (job design) bu üç bileşeni besleyecek şekilde kurgulamalı, çalışanların yarattıkları katma değeri ve toplumsal etkiyi somut olarak görmelerini sağlayarak içsel motivasyonu tetiklemelidir.

Kurum Kültürü ve Psikolojik Güvenlik Zemininde İnovasyon

Peter Drucker'ın klasikleşmiş "Kültür, stratejiyi kahvaltıda yer" ifadesi, organizasyonel başarının sürdürülebilirliğinde iş kültürünün oynadığı mutlak rolü gözler önüne sermektedir. En kusursuz stratejik planlar bile, onu uygulayacak olan çalışanların inandığı ve paylaştığı güçlü bir kültür zemini olmadan hayata geçirilemez.

Yeni nesil İK'nın kültür yönetimindeki en kritik performans göstergelerinden biri, Amy Edmondson tarafından literatüre kazandırılan Psikolojik Güvenlik (psychological safety) kavramıdır. Şeffaflık, karşılıklı güven ve kapsayıcılık üzerine inşa edilen bir kültürde çalışanlar; cezalandırılma, dışlanma veya ayıplanma korkusu taşımadan yeni fikirlerini paylaşabilir, hatalarını açıkça itiraf edebilir ve statükoyu sorgulayabilirler. Bu güvenli iklim,

organizasyon içinde inovasyonun, yaratıcılığın ve kolektif öğrenmenin en önemli katalizörüdür.

Performans

Kurumsal sürdürülebilirliğin en kritik itici güçlerinden biri olan performans yönetimi, yeni nesil yönetim yaklaşımları doğrultusunda köklü bir transformasyon geçirmektedir. Geleneksel sistemlerin taşıdığı statik, geriye dönük ve cezalandırıcı nitelikler; yerini proaktif, sürekli gelişimi odak noktasına alan, şeffaf ve kanıta dayalı mekanizmalara bırakmaktadır.

Çevik Performans Yönetimi ve Sürekli Geri Bildirim Mekanizmaları

Geleneksel performans değerlendirme sistemleri, genellikle yılda bir ya da iki kez gerçekleştirilen, bürokratik yükü fazla ve geçmiş odaklı ritüellerden ibaretti. Ancak makro çevrenin ve rekabet koşullarının anlık olarak değiştiği günümüz iş simülasyonunda, aylar önce yapılan bir hatanın veya elde edilen bir başarının dönem sonunda tartışılması, çalışanın gelişimine ve kurumsal çevikliğe katkı sağlamamaktadır.

Yeni nesil İK yönetimi, bu aksaklığı gidermek adına "Çevik Performans Yönetimi" (Agile Performance Management) paradigması kapsamında sürekli geri bildirim (continuous feedback) modellerini devreye almıştır. Dijital platformlar ve mobil entegrasyonlar vasıtasıyla desteklenen bu modelde, yönetici ve çalışan arasındaki iletişim anlık ve çift taraflı bir etkileşime dönüşür. Buckingham ve Goodall (2015) tarafından da literatürde vurgulandığı üzere; bu anlık etkileşim modeli kurumsal hedeflerden sapmaları eş zamanlı olarak engellerken, çalışanın öğrenme eğrisini (learning curve) yukarı taşımakta ve yılda bir yapılan o stresli görüşmelerin yarattığı "performans kaygısını" (performance anxiety) minimize etmektedir.

Performansta Devrim: OKR (Objectives and Key Results) Metodolojisi

Teknoloji yoğun küresel şirketler (Intel, Google vb.) tarafından popülerleştirilen ve günümüzde yeni nesil yönetim mimarisinin vazgeçilmez bir unsuru haline gelen OKR (Objectives and Key Results - Hedefler ve Anahtar Sonuçlar) yaklaşımı, performans yönetiminde köklü bir felsefi değişim yaratmıştır.

Geleneksel KPI (Key Performance Indicator) sistemleri genellikle statik, yukarıdan aşağıya dikte edilen ve bütçe dönemlerine sıkışan hedefleri kapsarken; OKR metodolojisi şeffaf, esnek, dinamik ve ilham verici (stretch goals) hedeflerin belirlenmesini esas alır. OKR'nin en büyük stratejik avantajı, organizasyonel hedeflerin tüm kademelerde birbiriyle dikey ve yatay olarak hizalanmasını (alignment) sağlamasıdır. Bu şeffaf ekosistemde her çalışan, kendi bireysel hedeflerinin ve elde ettiği anahtar sonuçların, şirketin makro vizyonuna ve finansal çıktılarına nasıl doğrudan hizmet ettiğini rasyonel olarak görebilmektedir. Bu durum, sadece performansı ölçmekle kalmaz; kurumsal odaklanmayı, hesap verebilirliği ve motivasyonu en üst düzeye çıkarır.

Öznel Yargılardan Kanıta Dayalı Değerlendirmeye: Veri Analitiği

Performans yönetiminin en çok eleştirilen ve kurumsal adaleti zedeleyen yönü, değerlendiricilerin öznel yargıları ve bilişsel önyargılarıdır (halo etkisi, yakınlık hatası, merkezi eğilim hatası vb.). Yeni nesil yönetim anlayışı, performansı sadece yöneticinin sübjektif gözlemine bırakmayarak süreci çok boyutlu veri setleriyle (Big Data) nesnel bir zemine oturtmaktadır.

Bu doğrultuda; somut iş çıktıları, proje teslim vadeleri, müşteri memnuniyet endeksleri ve organizasyonel ağ analizleri (360 derece geri bildirim) gibi rasyonel parametreler bir araya getirilerek

veri temelli bir değerlendirme modeli kurgulanır. İnsan analitiği araçları, elde edilen bu performans verilerini sadece çalışanları skorlamak ya da ödöl/ceza mekanizmalarını çalıştırmak için kullanmaz. Asıl stratejik amaç, kurum içinde sürdürülebilir yüksek performans gösteren "yıldız çalışanların" davranışsal kodlarını ve ortak yetkinlik özelliklerini deşifre ederek, bu verileri kurumsal öğrenme ve gelişim süreçlerine entegre etmek ve yüksek performansı tüm organizasyon geneline yaymaktır.

Liderlik

Organizasyonel yapıların ve iş yapış şekillerinin radikal bir biçimde evrildiği makro düzende, bu dönüşümü sırtlayacak liderlik tipolojilerinin de yeniden tanımlanması kaçınılmaz hale gelmiştir. Geleneksel yönetim modellerinin öngördüğü statik liderlik figürleri, yerini rüzgarlı piyasa koşullarında yön bulabilen, dijital vizyona sahip, evik ve değişim mimarı olan yeni nesil liderlere bırakmaktadır.

Dijital Liderlik: Vizyonerlik ve İlham Odaklı Ekosistem Tasarımı

Dijital dönüşüm süreci, sadece teknolojik altyapının yenilenmesiyle sınırlı kalmamış; bu altyapıyı kurumsal sinerjiye dönüştürecek liderlik karakterini de dönüştürmüştür. Dijital lider, teknolojiyi bizzat operasyonel düzeyde kodlayan veya teknik detaylarda boğulan bir figür değildir. Aksine, dijital araçların sunduğu yıkıcı (disruptive) imkanları analiz ederek bunları makro düzeyde stratejik fırsatlara tahvil edebilen vizyoner bir aktördür.

Yeni nesil liderlikte, endüstriyel dönemin mirası olan hiyerarşik "komuta-kontrol" mekanizmaları işlevselliğini yitirmiş; yerini şeffaf "bağlantı kurma, empati ve ilham verme" prensiplerine bırakmıştır. Özellikle uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaştığı günümüz koşullarında, coğrafi olarak dağınık ve heterojen ekiplerin motivasyonunu ekran başından proaktif bir

biçimde yönetebilmek, ortak bir kurumsal kültür etrafında kenetleyebilmek, dijital liderliğin en kritik ve ölçülmesi gereken çekirdek yetkinliklerinden biri haline gelmiştir.

Çevik (Agile) Yönetim ve Kolaylaştırıcı Liderlik Rolü

Çeviklik (Agility), bir organizasyonun beklenmedik krizlere, pazar dalgalanmalarına ve ani talep değişimlerine karşı gösterdiği dinamik adaptasyon ve manevra kabiliyetidir. Çevik liderler, dikey hiyerarşinin getirdiği bürokratik hantallığı ve iletişim blokajlarını minimize ederek, otonom ve yatay çapraz fonksiyonlu (cross-functional) takımların kurulmasını teşvik ederler.

Bu yönetim tarzında, karar alma mekanizmaları piramidin en üstünden en alt birimlerine, yani sahaya en yakın olan uzmanlara delege edilir. Çevik lider, her şeyi tek başına dikte eden bir "orquestra şefi" profili çizmek yerine; ekibinin önündeki engelleri kaldıran, kaynakları optimize eden ve süreçleri akışkanlaştıran bir "kolaylaştırıcı" (facilitator) olarak konumlanır. Bu esnek yaklaşım, karar alma sürelerini kısaltarak bürokrasiyi radikal biçimde azaltmakta ve organizasyonun inovasyon hızını en üst seviyeye çıkarmaktadır.

Değişim Yönetimi: Direncin Kırılması ve Sürekli Dönüşüm

Yeni nesil yönetim felsefesinde değişim, belirli dönemlerde başlayıp biten bir istisna veya proje değil; süreklilik arz eden organik bir durumdur. Bu bağlamda İK liderlerinin en stratejik rollerinden biri, organizasyonu ve insan sermayesini sürekli bir gelişim ve değişim zihniyetinde (growth mindset) tutmaktır.

Klasik literatürde yer alan Kurt Lewin'in "Buzları Eritme-Değişme-Yeniden Dondurma" modelinden, John Kotter'ın "8 Adımda Değişim" metodolojisine kadar uzanan makro değişim modelleri, günümüzde dijital dönüşümün ve kültürel başkalaşımın çalışanlar üzerinde yarattığı psikolojik direnci (resistance to change)

kırmak adına modernize edilerek kullanılmaktadır. İK, değişimin doğasında var olan belirsizlik ve kaos ortamında üst yönetim ile çalışanlar arasında şeffaf, güven veren ve çift taraflı bir iletişim köprüsü kurmalıdır. Dave Ulrich'in (1997) de vurguladığı üzere, değişimin yarattığı hızı ve kültürel evrimi doğru yönetemeyen liderlerin, dijital çağda organizasyonun hantallaşmasına, rekabet gücünü kaybetmesine ve en önemlisi yüksek potansiyelli nitelikli yeteneklerin kaybına (talent drain) yol açması kaçınılmaz bir gerçektir.

Etik Ve Sürdürülebilirlik

Etik Yönetim:

İK süreçlerine yapay zekânın dahil olması, ciddi etik tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Örneğin, bir algoritmanın işe alım sürecinde belirli bir cinsiyete veya yaş grubuna karşı yanlı (biased) karar vermesi, etik ve yasal sorumluluklar doğurur. Yeni nesil İK yönetimi, algoritmaların şeffaflığını denetlemek ve veri gizliliğini (GDPR/KVKK) korumakla yükümlüdür. Etik yönetim, teknolojiyi kullanırken insan onurunu ve adalet duygusunu merkeze almayı gerektirir.

Veri Güvenliği:

Çalışanların sağlık bilgilerinden banka kayıtlarına, performans notlarından psikometrik test sonuçlarına kadar devasa bir veri havuzuna sahip olan İK departmanları, birer "veri güvenliği kalesi" olmak zorundadır. Veri ihlalleri sadece yasal cezalar değil, aynı zamanda telafisi zor olan "çalışan güveni" kaybına yol açar. Siber güvenlik, İK profesyonellerinin artık temel düzeyde bilgi sahibi olması gereken bir alan haline gelmiştir.

Sürdürülebilir İK:

Sürdürülebilirlik kavramı artık sadece çevresel faktörlerle sınırlı değildir. "İnsan kaynağının sürdürülebilirliği", çalışanların

fiziksel ve ruhsal sağlığının korunmasıdır. İş-yaşam dengesinin bozulmasıyla ortaya çıkan tikenmişlik (burnout) sendromu, kurumsal sürdürülebilirliğin en büyük düşmanıdır. Yeni nesil İK; alışan esenliği (well-being) programları, psikolojik destek hatları ve esnek çalışma imkanları sunarak, kurumun en değerli varlığını uzun vadeli olarak korumayı amaçlar (Armstrong & Taylor, 2020).

Sonuç

İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) geleneksel ve operasyonel kalıplardan sıyrılarak rasyonel, stratejik ve insan odaklı yeni nesil bir yönetim modeline evrilmesi, kurumsal yönetim literatürünün en dinamik transformasyon süreçlerinden biridir. Bu alışma kapsamında incelenen tüm parametreler göstermektedir ki, teknolojik dönüşüm organizasyonların sadece araçlarını değil, insana ve işe bakış felsefesini de kökten değiştirmiştir. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yakın gelecekteki projeksiyonu, yapay zekâ ve insanın karşı karşıya geldiği bir rekabeti değil; İnsan-Makine İş Birliği (Human-Machine Collaboration) modelinin kurumsallaştığı daha derin bir simbiyotik evreyi işaret etmektedir. Genişletilmiş gerçeklik (XR) ve Metaverse gibi dijital evrenlerin kurumsal hayata tam entegrasyonu ile birlikte, İK fonksiyonları yakın gelecekte tamamen sanal ofislerde, avatar tabanlı ve mekandan tamamen bağımsız etkileşimlerle yürütülebilir hale gelecektir. Bu teknolojik sıçrama, coğrafi sınırların ve ulusal iş gücü piyasalarının anlamını yitirdiği, tam anlamıyla akışkan bir Global Yetenek Havuzu (Global Talent Pool) kavramını iş dünyasının standardı haline getirecektir. Ayrıca, giyilebilir teknolojiler ve biyometrik verilerin analitiği yoluyla çalışanların stres seviyelerinin, tikenmişlik eğilimlerinin ve bilişsel verimlilik döngülerinin anlık takibi gibi ileri düzey kestirimci teknolojiler, İK'nın yönetim ve koruma alanını daha da genişletecektir. Ancak tüm bu siberetik gelişmelere rağmen; kültürel uyumun inşası, kriz anlarında sergilenecek empatik liderlik ve kurumsal aidiyet gibi saf insani

unsurlar, organizasyonlerin en kritik ve taklit edilemez çekirdek yetkinliği olarak vazgeçilmezliğini koruyacaktır.

Sonuç olarak, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin içinden geçtiği dijital ve kültürel dönüşüm, bu fonksiyonu kurumsal hiyerarşinin arka planındaki bürokratik bir birim olmaktan çıkarıp, organizasyonun kalbine ve stratejik yönetim masasının merkezine taşımıştır. Yeni nesil idarî felsefe, teknolojiyi kurumsal yaşamın nihai bir amacı değil; insan potansiyelini maksimize etmek, yaratıcılığı özgürleştirmek ve beşeri sermayeye değer katmak için konumlandırılmış stratejik bir araç olarak kabul etmektedir. Geleceğin iş simülasyonunda başarılı ve sürdürülebilir olacak organizasyonlar; algoritmaların hızı ve rasyonelliği ile insanın benzersiz yaratıcılığı, verinin soğuk, matematiksel gerçekliği ile duygunun sıcak, birleştirci enerjisi arasındaki o hassas ve diyalektik dengeyi kurabilenler olacaktır. Geleceğin İK'sı, sadece iş gücü girdilerini ve performans skorlarını yöneten bir mekanizma değil; aynı zamanda toplumsal fayda üreten, etik değerleri ve dijital adaleti savunan, çalışanı fiziksel ve ruhsal bir bütün olarak (well-being) kucaklayan vizyoner bir kurumsal vicdan olmak zorundadır.

Kaynakça

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th b.). Kogan Page.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. doi:<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514. doi:<https://doi.org/10.1080/09585190802670585>

Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93(4), 40–50.

Deloitte Insights. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. Deloitte University Press.

Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th b.). Pearson Education.

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: The new human resource management paradigm. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. doi:<https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum Publishing.

BÖLÜM 3

PATERNALİST LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE SINIR KOŞULU OLARAK BİREY DÜZEYİNDE GÜÇ MESAFESİ YÖNELİMİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ESMAGÜL OKKA¹
ÇAĞATAY YILMAZ²

Giriş

Liderlik, örgütsel yaşamın en kritik dinamiklerinden biri olarak hem bireysel hem de örgütsel çıktılar üzerinde belirleyici bir rol üstlenmektedir (Lee vd., 2020). Erken dönem liderlik araştırmaları, kültürel farklılıkları büyük ölçüde göz ardı ederek tüm bağlamlarda geçerli olabilecek evrensel liderlik modelleri aramaya yönelmiştir (Tsui vd., 2007). Ancak ilerleyen yıllarda araştırmacılar, geleneksel liderlik kuramlarının dünyanın farklı bölgelerindeki sosyal gerçekliği yeterince yansıtamadığını ortaya koymuştur

¹ Ön Lisans Öğrencisi, Kastamonu Üniversitesi, Daday Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Pr. Orcid: 0009-0005-5953-612X

² Öğr. Gör. Dr., Kastamonu Üniversitesi, Daday Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Pr. Orcid: 0000-0003-0163-1659

(Dorfman vd., 1997; Hanges vd., 2016). Bir liderlik tarzının sonuçları bağlamsal faktörlere göre değişmektedir (Pellegrini vd., 2010). Örneğin Batı kültürlerinde tercih edilen dönüşümcü ve katılımcı liderlik uygulamaları, toplulukçu kültürlerde benzer olumlu sonuçları vermeyebilir (Dorfman vd., 2004). Bu durum, bağlamın özelliklerini dikkate alan yerel araştırmaların önemini artırmıştır (Dickson vd., 2003).

Paternalist liderlik, Doğu toplumlarının kültürel kodları çerçevesinde ortaya çıkan ve bu kültürlere özgü liderlik tarzını açıklamak amacıyla kavramsallaştırılmış bir modeldir. Paternalist liderler astlarını aile üyesi gibi görür, onların hem iş hem de iş dışı yaşamlarıyla yakından ilgilenir, koruma ve rehberlik sunar ve karşılığında sadakat ile güven bekler (Chen vd., 2014). Bu liderlik tarzı, toplulukçu ve güç mesafesi yüksek toplumlarda takdir görmektedir (Bedi, 2020). Çünkü bu toplumlarda bireyler ilişki kalitesine daha fazla önem verir ve sosyal rollere dayalı güç dengesizliklerini kabul etmeye daha yatkındır (Hofstede, 2001).

Görgül araştırmalar, paternalist liderliğin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işte kalma niyeti gibi birçok çıktı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir (Ünler & Kılıç, 2019; Saygılı vd., 2020). Bununla birlikte, paternalist liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine ilişkin bulgular çelişkilidir. Bazı çalışmalar pozitif bir ilişki bildirirken (Rehman & Afsar, 2012; Tang & Naumann, 2015), bazıları anlamlı bir etki bulamamıştır (Yeşiltaş, 2013). Bu tutarsızlık, paternalist liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin bazı sınır koşullarına bağlı olarak değişebileceğini düşündürmektedir.

Bu çalışma, söz konusu tutarsızlığın bireysel kültürel değerlerdeki farklılıklardan kaynaklanabileceğini ileri sürmektedir. Aynı kültürel arka plana sahip bireyler arasında bile güç mesafesi yönelimi bakımından önemli farklılıklar bulunabilmektedir (Kirkman vd., 2006; Farh vd., 2007). Güç mesafesi yönelimi, bireyin

örgüt içindeki güç eşitsizliğini kabul etme derecesini ifade eder ve çok sayıda çalışmada teorik modellerde bir sınır koşulu olarak ele alınmıştır (Lin vd., 2018; Wang & Guan, 2018). Bu çerçevede araştırma, sosyal mübadele kuramından (Blau, 1964) hareketle paternalist liderliğin üç alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde güç mesafesi yöneliminin düzenleyici rolünü Türkiye sağlık sektörü bağlamında görgül olarak incelemeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın izleyen bölümlerinde önce kavramsal çerçeve sunulmakta, ardından yöntem açıklanmakta, daha sonra bulgular raporlanmakta ve son olarak elde edilen sonuçlar tartışılmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Paternalist Liderlik

Paternalist liderlik, babacan bir yardımseverlik ile güçlü ve tartışmaya kapalı bir otoritenin birleşimiyle karakterize edilen bir liderlik tarzıdır (Farh & Cheng, 2000). Kökeni, liderin bir baba figürü olarak yüksek ahlaki değerler sergileyerek astını yönlendirdiği ve koruduğu, buna karşılık asttan koşulsuz itaat beklediği Konfüçyüsçü düşünceye dayanmaktadır (Bedi, 2020). Çin, Hindistan, Latin Amerika ve Türkiye gibi toplulukçu ve yüksek güç mesafesi kültürlerinde paternalist liderlik etkili bir liderlik tarzı olarak kabul görülür (Aycan, 2006). Buna karşılık, bireyselci ve düşük güç mesafesi ile tanımlanan Batı kültürlerinde aynı tarz çoğu zaman etkisiz bulunur (Northouse, 1997).

Alanyazın paternalist liderliği yardımseverlik, ahlakilik ve otoriterlik olmak üzere üç alt boyuttan oluşan çok boyutlu bir yapı olarak ele almaktadır (Farh vd., 2006; Pellegrini & Scandura, 2008). Yardımseverlik boyutu, liderin astına gösterdiği samimi ilgiyi ve onun iyiliğini gözetmesini ifade eder. Ahlakilik boyutu, liderin yüksek ahlaki değerlere sahip olmasını ve takipçileri için bir rol model olmasını temsil eder. Otoriterlik boyutu ise liderin astları

üzerinde güçlü bir denetim kurarak sadakat ve itaat beklemesini anlatır. Görgül çalışmalar, liderlerin paternalist davranışlarının çalışanların iş tutumlarını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Chou, 2012; Chen vd., 2019).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çalışan performansına yönelik klasik yaklaşım, bireyin biçimsel görev tanımındaki performansına dayanır. Oysa çalışanlar, görev tanımlarının parçası olmayan ancak örgütün etkin işleyişine katkı sağlayan gönüllü davranışlar da sergileyebilir. Bu tür davranışlar ilk olarak ekstra rol davranışları biçiminde kavramsallaştırılmış (Barnard, 1938; Katz & Kahn, 1966), 1980'li yıllarda ise örgütsel vatandaşlık davranışı kavramıyla daha kapsamlı bir çerçeveye kavuşmuştur (Smith vd., 1983; Bateman ve Organ, 1983). Organ'a (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemi içinde tanımlanmayan ancak örgütün verimli işleyişini artıran gönüllü iş davranışlarını ifade eder.

Alanyazın bu kavramın özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere beş boyutunu tanımlamıştır (Organ, 1988; Konovsky & Organ, 1996). Önceki çalışmalar, örgütsel vatandaşlık davranışının hem birey hem de örgüt düzeyinde birçok faktörle ilişkili olduğunu ve örgütsel etkinliğe doğrudan katkı sunduğunu ortaya koymuştur (Podsakoff & MacKenzie, 1997).

Güç Mesafesi Yönelimi

Güç mesafesi, Hofstede'nin (1980) kültürel boyutlarından biridir. Kavram başlangıçta makro düzeyde ele alınmış olsa da, aynı kültürel arka plana sahip bireyler arasında güç mesafesi yönelimi bakımından farklılıklar bulunduğunun belirlenmesiyle birlikte mikro düzeyde de incelenmeye başlanmıştır (Kirkman & Shapiro, 2001). Bu çalışmada güç mesafesi yönelimi bireysel düzeyde bir değişken olarak ele alınmaktadır. Kavram, bireyin bir grup, örgüt ya da toplum içinde gücün eşitsiz dağılımını kabul etme isteğini ifade eder.

Yüksek güç mesafesi yönelimine sahip çalışanlar, liderlerin astlar üzerindeki baskınlığını kabul etmeye ve normalleştirmeye daha yatkındır. Bu bireylerin, üstleriyle çelişen görüşlerini dile getirmek yerine sessiz kalmaları beklenir (Lam & Xu, 2019). Buna karşılık düşük güç mesafesine sahip bireyler, liderlerin otoriter eğilimlerine karşı çıkmaya ve itiraz etmeye daha yatkındır.

Araştırma Modeli ve Hipotezler

Sosyal mübadele kuramı, paternalist liderliğin astlar üzerindeki etkilerini açıklamak için elverişli bir çerçeve sunar (Blau, 1964). Karşılıklılık (reciprocity) ilkesine dayanan bu kuram, bireylerin kendilerine yarar sağlayan kişilere olumlu karşılık verme eğiliminde olduğunu öne sürer. Bu temelde, paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlakilik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu, otoriterlik boyutunun ise olumsuz yönde etkilemesi beklenmektedir.

Yardımsever liderler astlarına ilgi, koruma ve destek sunar. Çalışanlar bu desteğe karşılık minnettarlık ve sadakat gösterme zorunluluğu hisseder; bu da örgütün işleyişine katkı sağlayan gönüllü davranışlara yol açar (Tang & Naumann, 2015; Kanwal vd., 2019; Ho & Le, 2023). Bu doğrultuda:

H1: Yardımsever liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkilidir.

Takipçiler liderlerini yüksek ahlaki değerlere sahip ve astlarının iyiliği için çaba gösteren bir kişi olarak algıladıklarında, kendilerini değerli hisseder ve karşılığında ekstra rol davranışlarına yönelir (Cheng vd., 2013; Chen vd., 2014). Bu doğrultuda:

H2: Ahlaki liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkilidir.

Otoriter liderler astlarına kişisel ilgi göstermez ve onlarla karşılıklı bir ilişki geliştirmez. Karşılıklılık normu gereği astlar da

örgütün yararına ekstra rol davranışlarından kaçınır (Colquitt vd., 2007; Tang & Naumann, 2015). Bu doğrultuda:

H3: Otoriter liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif yönde ilişkilidir.

Güç mesafesi yönelimi yüksek bireylerin karşılıklılığa ve sosyal mübadeleye daha duyarlı olduğu ileri sürülmüştür (Li & Xing, 2021). Bu nedenle yüksek güç mesafesi, yardımseverlik ve ahlakilik boyutlarının olumlu etkisini güçlendirebilir. Aynı bireyler güç eşitsizliğini meşru algıladıkları için otoriterliğin olumsuz etkisinin de zayıflaması beklenir. Bu doğrultuda:

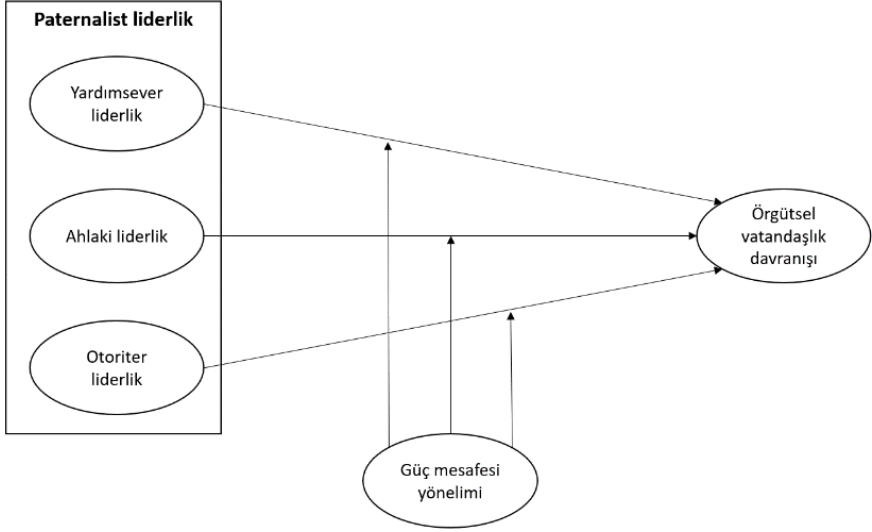
H1a: Yardımsever liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkisi, güç mesafesi yüksek olduğunda daha güçlüdür.

H2a: Ahlaki liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkisi, güç mesafesi yüksek olduğunda daha güçlüdür.

H3a: Otoriter liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumsuz etkisi, güç mesafesi yüksek olduğunda daha zayıftır.

Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Yöntem

Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri, Ankara ilinde sağlık hizmetleri sektöründe görev yapan çalışanlardan kesitsel desende toplanmıştır. Sağlık bağlamının seçilmesinin nedeni, sağlık çalışanlarının operasyonel süreçlerde yoğun biçimde ekip hâlinde çalışması ve buna bağlı olarak lider-ast etkileşimlerinin sık yaşanmasıdır. Veriler uygun örnekleme yöntemiyle ve anket tekniğiyle elde edilmiştir (Neuman, 2014).

Toplam 179 katılımcıya anket uygulanmıştır. Anket formuna yerleştirilen iki dikkat kontrol maddesine beklenen yanıtı vermeyen 60 katılımcının verileri, veri kalitesini tehdit etme olasılığı nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Böylece analize dâhil edilen geçerli anket sayısı 119 olmuştur (geçerlilik oranı %66,5). Örneklem demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Örnekleme İlişkin Demografik Bilgiler (n = 119)

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	78	65,5
	Erkek	41	34,5
Medeni hâl	Bekâr	51	42,9
	Evli	68	57,1
Eğitim düzeyi	Lise ve altı	13	10,9
	Üniversite	93	78,2
	Yüksek lisans	12	10,1
	Doktora	1	0,8
Meslek	Doktor	11	9,2
	Hemşire	32	26,9
	Sağlık teknikeri	52	43,7
	Ebe	5	4,2
	İdari personel	19	16,0
Toplam		119	100,0

Tablo 1'e göre katılımcıların %65,5'i kadın, %34,5'i erkektir. Katılımcıların %57,1'i evli, %42,9'u bekârdır. Eğitim düzeyi bakımından büyük çoğunluk üniversite mezunudur (%78,2). Meslek dağılımında en büyük grubu sağlık teknikerleri oluşturmakta (%43,7), bunu hemşireler (%26,9) ve idari personel (%16,0) izlemektedir.

Ölçme Araçları

Araştırmada üç temel ölçüm aracı kullanılmıştır. Paternalist liderlik, Cheng ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen ve yardımseverlik, ahlakilik ve otoriterlik boyutlarını kapsayan 15 maddelik ölçekle ölçülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı, Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen ve Organ'ın (1988) beş boyutlu modeline dayanan 24 maddelik ölçekle değerlendirilmiştir. Güç mesafesi yönelimi ise Zhang ve Begley (2011) tarafından geliştirilen 5 maddelik tek boyutlu ölçekle ölçülmüştür. Tüm ölçeklerde 5'li Likert tipi derecelendirme

kullanılmıştır. Ayrıca örneklemin özelliklerini betimlemek üzere yaş, cinsiyet, medeni hâl, eğitim ve meslek gibi demografik değişkenlere ilişkin bilgi toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırma hipotezleri IBM AMOS 23 programı kullanılarak test edilmiştir. Düzenleyicilik analizinde gözlenen değişken etkileşim terimi yaklaşımı benimsenmiştir. Çoklu doğrusal bağlantı sorununu önlemek amacıyla bağımsız değişkenler ve düzenleyici değişken ortalama merkezleme yöntemiyle dönüştürülmüş, her değişkenin ortalama merkezleme sonrasında sıfıra yakınsadığı doğrulanmıştır. Ardından paternalist liderliğin her bir alt boyutu ile güç mesafesi yönelimi için ayrı etkileşim terimleri oluşturulmuştur. Kurulan model; paternalist liderliğin üç alt boyutu, güç mesafesi yönelimi ve üç etkileşim terimi olmak üzere toplam yedi bağımsız değişken içermekte ve bu değişkenlerin tamamı örgütsel vatandaşlık davranışını yordamaktadır. Bağımsız değişkenler arasındaki kovaryans ilişkileri de modele dâhil edilmiştir.

Bulgular

Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Analize dâhil edilen değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler ve değişkenler arası Pearson korelasyon katsayıları Tablo 2'de sunulmaktadır. Beşli Likert ölçeği üzerinden değerlendirildiğinde, katılımcıların paternalist liderlik algısının orta düzeyin biraz üzerinde olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama otoriter liderlik (Ort. = 3,45; S.S. = ,79) boyutunda, en düşük ortalama ise güç mesafesi yönelimi (Ort. = 3,02; S.S. = ,83) değişkeninde gözlenmiştir. Yardımsever liderlik (Ort. = 3,15) ile ahlaki liderlik (Ort. = 3,41) boyutları ise birbirine yakın değerler almıştır.

Tablo 2. Betimleyici İstatistikler ve Değişkenler Arası
Korelasyonlar (n = 119)

Değişken	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1. Otoriter liderlik	3,45	,79	1				
2. Yardımsever liderlik	3,15	,98	-,03	1			
3. Ahlaki liderlik	3,41	,90	-,04	,80**	1		
4. Paternalist liderlik (genel)	3,34	,64	,38**	,87**	,86**	1	
5. Güç mesafesi yönelimi	3,02	,83	,10	,42**	,39**	,44**	1

** p < ,01.

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, paternalist liderliğin yardımseverlik ve ahlakilik boyutları arasında çok güçlü ve pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir (r = ,80; p < ,01). Buna karşılık otoriter liderlik, hem yardımsever liderlik (r = -,03) hem de ahlaki liderlik (r = -,04) ile anlamlı bir ilişki sergilememiştir. Bu örüntü, otoriterliğin paternalist liderliğin diğer iki boyutundan görece bağımsız bir yapı olduğunu ima etmektedir. Güç mesafesi yönelimi; yardımsever liderlik (r = ,42; p < ,01), ahlaki liderlik (r = ,39; p < ,01) ve genel paternalist liderlik (r = ,44; p < ,01) ile pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkili bulunurken, otoriter liderlikle anlamlı bir ilişki göstermemiştir (r = ,10). Genel paternalist liderlik bileşkesinin alt boyutlarla yüksek düzeyde ilişkili olması ise beklenen bir sonuçtur.

Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach alfa katsayısıyla değerlendirilmiştir. Nunnally (1978) tarafından önerilen $\alpha > ,70$ ölçütü esas alındığında, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirlik düzeyini karşıladığı görülmüştür. Güvenilirlik katsayıları Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek / Alt Boyut	Madde Sayısı	Cronbach Alfa (α)
Otoriter liderlik	5	,755
Yardımsaver liderlik	5	,911
Ahlaki liderlik	5	,892
Güç mesafesi yönelimi	5	,831
Örgütsel vatandaşlık davranışı	24	,922

Kaynak: Araştırma verilerinden yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3'te görüldüğü üzere Cronbach alfa değerleri ,755 (otoriter liderlik) ile ,922 (örgütsel vatandaşlık davranışı) arasında değişmektedir. Tüm değerlerin ,70 eşliğinin üzerinde olması, ölçüm araçlarının iç tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

Yapısal Model ve Hipotez Testleri

Yol analizi sonuçları Tablo 4'te özetlenmiştir. Bulgulara göre yardımsaver liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve pozitif yönde yordamaktadır ($\beta = ,322$; $p = ,017$). Bu sonuç H1'i desteklemektedir. Liderinden ilgi ve destek gören çalışanların, bu tutuma karşılık rol sınırlarının ötesine geçen davranışlar sergilediği anlaşılmaktadır (Blau, 1964; Tang & Naumann, 2015).

Ahlaki liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır ($\beta = -,063$; $p = ,631$). Katsayının beklenenin tersine negatif yönde seyretmesi dikkat çekse de, istatistiksel anlamlılıktan yoksun olması nedeniyle bu bulgunun yorumlanmasında temkinli olmak gerekir. Tablo 2'de görülen, yardımsaver liderlik ile ahlaki liderlik arasındaki yüksek korelasyonun ($r = ,80$) bir baskılama etkisi yaratarak ahlaki liderliğin bağımsız katkısını maskeleymiş olabileceği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla H2 desteklenmemiştir.

Otoriter liderlik de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etki ortaya koymamıştır ($\beta = ,063$; $p = ,433$). Bu nedenle

H3 desteklenmemiştir. Bu sonuç, toplulukçu ve yüksek güç mesafeli kültürel bağlamlarda otoriter liderliğin çalışanlar üzerinde beklenen olumsuz etkiyi her zaman yaratmayabileceğine ilişkin tartışmalarla kısmen örtüşmektedir (Hongyu vd., 2012; Wang & Guan, 2018).

Güç mesafesi yöneliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta = ,195$; $p = ,024$). Hiyerarşik yapıları meşru ve doğal algılayan bireylerin örgütsel normlara daha uyumlu davrandığı ve gönüllü katkıya daha açık olduğu görülmektedir.

Düzenleyicilik hipotezleri değerlendirildiğinde hiçbir etkileşim teriminin anlamlı olmadığı görülmüştür (yardımsever \times güç mesafesi: $p = ,107$; ahlaki \times güç mesafesi: $p = ,429$; otoriter \times güç mesafesi: $p = ,512$). Bu bulgular, güç mesafesi yöneliminin paternalist liderliğin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerde anlamlı bir düzenleyici rol üstlenmediğini göstermektedir. Bu nedenle H1a, H2a ve H3a desteklenmemiştir.

Tablo 4. Yapısal Model Sonuçları (n = 119)

Yol	B	S.H.	β	p	Karar
Yardımsever liderlik \rightarrow ÖVD (H1)	,172	,073	,322	,017	Kabul
Ahlaki liderlik \rightarrow ÖVD (H2)	-,037	,077	-,063	,631	Ret
Otoriter liderlik \rightarrow ÖVD (H3)	,042	,054	,063	,433	Ret
Güç mesafesi yönelimi \rightarrow ÖVD	,123	,055	,195	,024	Anlamlı
Yard. \times Güç mes. \rightarrow ÖVD (H1a)	,130	,081	,239	,107	Ret
Ahlaki \times Güç mes. \rightarrow ÖVD (H2a)	,060	,076	,114	,429	Ret
Otor. \times Güç mes. \rightarrow ÖVD (H3a)	,039	,059	,054	,512	Ret

ÖVD = Örgütsel vatandaşlık davranışı.

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, paternalist liderliğin üç alt boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde güç mesafesi yöneliminin düzenleyici rolünü Ankara ili sağlık sektörü çalışanları örneğinde (n = 119) test etmeyi amaçlamıştır. Analizler sonucunda dört temel bulguya ulaşılmıştır.

Birinci bulgu, yardımsever liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif ve anlamlı biçimde yordadığını göstermektedir. Bu sonuç, liderin gösterdiği samimi ilgi, koruma ve desteğin çalışanlarda güçlü bir karşılıklılık normu yarattığını ve bu normun ekstra rol davranışlarına zemin hazırladığını ortaya koyan önceki çalışmalarla tutarlıdır (Tang & Naumann, 2015; Kanwal vd., 2019; Ho ve Le, 2023).

İkinci bulgu, ahlaki liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etki göstermediğidir. Korelasyon analizi bu sonucu yorumlamada yol göstericidir. Yardımsever ve ahlaki liderlik arasındaki çok yüksek korelasyon ($r = ,80$), iki boyutun büyük ölçüde örtüşen bir varyansı paylaştığını ve regresyon modelinde bir baskılama etkisi yaratarak ahlaki liderliğin bağımsız katkısını maskeleyiş olabileceğini düşündürmektedir. Benzer şekilde otoriter liderlik de anlamlı bir etki ortaya koymamıştır. Korelasyon tablosunda otoriter liderliğin diğer iki boyuttan bağımsız ($r = -,03$ ve $r = -,04$) bir yapı sergilemesi, otoriterliğin paternalist liderlik içinde ayrı bir eksen oluşturduğunu göstermektedir. Otoriter liderlik algısının toplulukçu kültürel bağlamlarda bireyselci kültürlerdeki kadar olumsuz yorumlanmayabileceğini ileri süren çalışmalar bu bulguya kuramsal zemin sağlamaktadır (Hongyu vd., 2012).

Üçüncü bulgu, güç mesafesi yöneliminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir doğrudan etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu doğrudan etki, korelasyon örüntüsüyle de uyumludur. Güç mesafesi yöneliminin yardımsever ve ahlaki

liderlik ile pozitif ilişkili olması ($r = ,42$ ve $r = ,39$), ancak otoriter liderlikle ilişkisiz kalması ($r = ,10$), yüksek güç mesafeli bireylerin liderlerinin yardımsever ve ahlaki yönlerine daha duyarlı olabileceğini düşündürmektedir. Hiyerarşiyi meşru algılayan bu bireylerin örgütsel normlara daha uyumlu ve gönüllü katkıya daha açık davrandığı anlaşılmaktadır.

Dördüncü ve son bulgu, düzenleyicilik hipotezlerinin hiçbirinin desteklenmediğidir. Güç mesafesi yönelimi, paternalist liderliğin alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerde anlamlı bir düzenleyici işlev üstlenmemiştir. Bu sonuçta iki etkenin rol oynamış olabileceği değerlendirilmektedir. İlki, örneklem büyüklüğünün sınırlı olmasıdır. İkincisi, Tablo 2'de görülen yüksek korelasyonların işaret ettiği çoklu bağlantı düzeyidir; bağımsız değişkenler ve onlardan türetilen etkileşim terimleri arasındaki yüksek ilişki, düzenleyici etkileri saptamak için gereken istatistiksel gücü azaltmış olabilir. Nitekim yardımsever liderlik ile güç mesafesi etkileşim teriminin marjinaline yakın bir p değeri sergilemesi ($p = ,107$), daha büyük örneklemle yürütülecek çalışmalarda bu etkileşimin anlamlılık kazanabileceğine işaret etmektedir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Kesitsel desen, nedensellik çıkarımını güçleştirmekte; öz bildirim dayalı veri toplama ise ortak yöntem varyansı riskini beraberinde getirmektedir. Çalışmanın tek bir il ve tek bir sektörle sınırlı kalması, bulguların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Ayrıca alt boyutlar arasındaki yüksek korelasyonlar, gelecek çalışmalarda gizil değişkenli yapısal eşitlik modellemesi gibi ölçüm hatasını dikkate alan yaklaşımların kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Gelecek araştırmaların daha büyük ve çeşitli örneklemlemlerle, boylamsal desenlerle ve çok kaynaklı veri toplama stratejileriyle yürütülmesi önerilmektedir.

Bulgular birlikte değerlendirildiğinde araştırma, Türkiye sağlık sektörü bağlamında paternalist liderliğin yardımseverlik boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını güçlendiren en kritik liderlik davranışı olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlik geliştirme programlarının yardımsever davranışları ön plana çıkaran bir içerikle tasarlanması, özellikle sağlık kurumlarında alışan katkısının artırılmasına anlamlı fayda sağlayabilir.

Kaynakça

Aycan, Z. (2006). Paternalism. In U. Kim, K.-S. Yang, & K.-K. Hwang (Eds.), *Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context* (pp. 445–466). Springer US. https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4_20

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.5465/255908>

Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology*, 69(3), 960-1008. <https://doi.org/10.1111/apps.12186>

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819. <https://doi.org/10.1177/0149206311410604>

Chen, Y., Zhou, X. ve Klyver, K. (2019). Collective efficacy: Linking paternalistic leadership to organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 587-603. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3847-9>

Cheng, B. S., Chou, L. F., Huang, M. P., Farh, J. L. ve Peng, S. (2003). A triad model of paternalistic leadership: Evidence from business organizations in Mainland China. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 20, 209-250.

Cheng, M. Y., Wang, L. ve Lesmana, S. D. (2013). The relationship between paternalistic leadership and organizational

citizenship behavior: The mediating effect of ethical climate. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 4(10), 108-117.

Chou, H. J. (2012). Effects of paternalistic leadership on job satisfaction: Regulatory focus as the mediator. *International Journal of Organizational Innovation*, 4(4), 62-85.

Colquitt, J. A., Scott, B. A. ve LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>

Dickson, M. W., Den Hartog, D. N. ve Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 729-768. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.002>

Dorfman, P. W., Hanges, P. J. ve Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation. R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Ed.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* içinde (s. 669-719). Sage.

Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U. ve Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *The Leadership Quarterly*, 8(3), 233-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90003-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90003-5)

Farh, J. L., Cannella, A. A. ve Lee, C. (2006). Approaches to scale development in Chinese management research. *Management and Organization Review*, 2(3), 301-318. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00055.x>

Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. J. T. Li, A. S. Tsui ve E. Weldon (Ed.), *Management and organizations in the Chinese context* içinde (s. 84-127). Palgrave Macmillan.

Farh, J. L., Hackett, R. D. ve Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionalism. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25530866>

Hanges, P. J., Aiken, J. R., Park, J. ve Su, J. (2016). Cross-cultural leadership: Leading around the world. *Current Opinion in Psychology*, 8, 64-69. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.10.013>

Ho, H. X., & Le, A. N. H. (2023). Investigating the relationship between benevolent leadership and the organizational citizenship behaviour of academic staff: The mediating role of leader-member exchange. *Management in Education*, 37(2), 74–84. <https://doi.org/10.1177/0892020620980000>

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.

Hongyu, N., Mingjian, Z., Qiang, L. ve Liqun, W. (2012). Exploring relationship between authority leadership and organizational citizenship behavior in China: The role of collectivism. *Chinese Management Studies*, 6(2), 231-244. <https://doi.org/10.1108/17506141211236677>

Kanwal, F., Rathore, K. ve Qaisar, A. (2019). Relationship of benevolent leadership and organizational citizenship behavior: Interactional effect of perceived organizational support and perceived organizational politics. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(2), 283-310.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.

Kirkman, B. L. ve Shapiro, D. L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: The mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569. <https://doi.org/10.5465/3069370>

Kirkman, B. L., Lowe, K. B. ve Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>

Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q)

Lam, L. W. ve Xu, A. J. (2019). Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organisational politics. *Applied Psychology*, 68(3), 513-546. <https://doi.org/10.1111/apps.12170>

Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A. ve Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational*

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>

Li, X. ve Xing, L. (2021). When does benevolent leadership inhibit silence? The joint moderating roles of perceived employee agreement and cultural value orientations. *Journal of Managerial Psychology*, 36(7), 562-575. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2020-0412>

Lin, W., Ma, J., Zhang, Q., Li, J. C. ve Jiang, F. (2018). How is benevolent leadership linked to employee creativity? The mediating role of leader-member exchange and the moderating role of power distance orientation. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 1099-1115. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3314-4>

Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Pearson.

Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Sage.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34(3), 566-593. <https://doi.org/10.1177/0149206308316063>

Pellegrini, E. K., Scandura, T. A. ve Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader-member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35(4), 391-420. <https://doi.org/10.1177/1059601110378456>

Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Rehman, M. ve Afsar, B. (2012). The impact of paternalistic leadership on organization commitment and organization citizenship behaviour. *Journal of Business Management and Applied Economics*, 5(5), 148-159.

Saygılı, M., Özer, Ö. ve Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic leadership, ethical climate and performance in health staff. *Hospital Topics*, 98(1), 26-35. <https://doi.org/10.1080/00185868.2020.1726848>

Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>

Tang, C. ve Naumann, S. E. (2015). Paternalistic leadership, subordinate perceived leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Management & Organization*, 21(3), 291-306. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.84>

Tsui, A. S., Nifadkar, S. S. ve Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33(3), 426-478. <https://doi.org/10.1177/0149206307300818>

Ünler, E. ve Kılıç, B. (2019). Paternalistic leadership and employee organizational attitudes: The role of positive/negative affectivity. *SAGE Open*, 9(3), 1-14. <https://doi.org/10.1177/2158244019862665>

Wang, H. ve Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, 9, 357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00357>

Yeşiltaş, M. (2013). The effects of paternalist leadership on organizational citizenship behavior and mediating role of distributive justice. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 50-70.

Zhang, Y. ve Begley, T. M. (2011). Power distance and its moderating impact on empowerment and team participation. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3601-3617. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560877>

BÖLÜM 4

İŞGÖREN ADAYLARININ YUMUŞAK BECERİ KAZANIMINDA YÜKSEKÖĞRETİMİN ROLÜ

Muhammet Furkan SEVİM¹
Ahmet KARAKİRAZ²

Giriş

Günümüz çalışma yaşamı dijitalleşme, otomasyon ve yapay zekâ teknolojilerinin tetiklediği köklü bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Bu dönüşüm, işin doğasını değiştirdiği gibi işverenlerin çalışanlarda aradığı beceri ve yetkinlikleri de etkilemiştir. Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF, 2020) vurguladığı üzere; teknik bilgi ve beceriler artık tek başına yeterli olmadığından, iş dünyası, teknik uzmanlığı yumuşak beceriler ile bütünleştirebilen bireylere ihtiyaç duymaktadır. İşverenler, adayların ne bildiklerinden çok, bildiklerini nasıl aktardıklarına, ekip içinde nasıl konumlandıklarına ve kriz anlarında nasıl inisiyatif aldıklarına odaklanmaktadır. *Yumuşak beceriler* olarak adlandırılan iletişim, liderlik, problem çözme ve takım çalışması gibi yetkinlikler, çalışanın iş ortamına uyum sağlamasında ve değişen koşullara hızla

¹ Yüksek Lisans öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme ABD, Orcid: 0000-0002-8902-1005

² Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Orcid: 0000-0003-0572-8327

Bu çalışma, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü bünyesinde, Ahmet KARAKİRAZ danışmanlığında M. Furkan SEVİM tarafından yürütülmekte olan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

uyum sağlamasında kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca yükseköğretim sürecinde elde edilen teorik ve teknik bilgilerin iş yaşamında etkin performansa dönüşmesinde de yumuşak becerilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Teknik beceriler, bir işin icrası için gerekli olan somut araçları sağlarken; yumuşak beceriler ise bireyin bu araçları nasıl kullandığını ve insan ilişkilerini nasıl yönettiğini belirlemektedir. Teknik açıdan gerekli bilgi ve beceriye sahip bir çalışanın, iletişim konusunda zorluk yaşaması veya takım oyununa ayak uyduramaması hem bireysel hem de örgütsel performansı olumsuz etkileyebilmektedir. Bu bağlamda yükseköğretim kurumları, sadece bilgi aktaran akademik yapılar olmaktan çıkıp, öğrencilerini iş hayatının sosyal ve duygusal gerçeklerine hazırlayan merkezlere dönüşmek zorundadırlar. Bu çalışmada, yumuşak becerilerin kavramsal çerçevesi ve iş yaşamındaki önemi ele alınarak, yükseköğretim kurumlarının bu becerileri kazandırmadaki rolü, müfredat ve uygulama yöntemleri üzerinden tartışılacaktır.

Yumuşak Becerilerin Tanımı ve İş Dünyasındaki Yeri

Yumuşak beceriler; bireylerin iş ve sosyal yaşamlarında diğer kişilerle etkili iletişim kurabilmesini, iş birliği geliştirmesini ve karmaşık sorunlarla başa çıkabilmesini sağlayan, teknik olmayan nitelikteki kişisel ve sosyal yetkinliklerdir. Literatürde *yaşam becerileri* (WHO, 1994), *21. yüzyıl becerileri* (Moore & Morton, 2017) veya *istihdam edilebilirlik becerileri* olarak da adlandırılan bu yetkinlikler, bireyin teknik bilgisini performansa dönüştürmesinde ihtiyaç duyduğu becerilerdir (Cimatti, 2016; Heckman & Kautz, 2012). Bazı araştırmacılar, "yumuşak" nitelendirmesinin bu becerilerin öğretilbilirliğini ve ölçülebilirliğini önemsizleştirdiğini öne sürerek kavramın "*kişilerarası yetkinlikler*" ya da "*geçişken beceriler*" olarak yeniden adlandırılması gerektiğini savunmaktadır (Dolce et al., 2020; Ricchiardi & Emanuel, 2018). Teknik beceriler;

öğretilbilir, ölçülebilir ve genellikle belirli bir mesleğe özgü bilgiler (örneğin; veri analizi, yabancı dil, makine kullanımı) iken yumuşak beceriler ise ölçülmesi daha zor olan, gözlemlenilemeyen ve davranışsal boyutu ağır basan yetkinliklerdir.

Literatürde yumuşak beceriler genellikle bireylerin sosyal, duygusal ve davranışsal fonksiyonları ile ilgili olan, genel nitelikte ve çapraz (geçişken) fonksiyonlu beceriler olarak tanımlanmaktadır (Ricchiardi & Emanuel, 2018). Yumuşak beceriler pek çok bağlama ve pek çok işe uyarlanabilmesi, gerektiğinde bireyle farklı sektörlerde ve işlerde kullanılması açısından çapraz (geçişken) nitelik taşırlar (Dolce et al., 2020). Bu yönüyle yumuşak beceriler, yükseköğrenim sürecinde edinilerek ya da geliştirilerek, mezuniyet sonrasında çok geniş bir iş ve meslek portföyünde kullanılabilir özelliktedir. Sadece tek bir işletmeye özgü ya da sadece tek bir uygulamaya özgü beceriler olmadığından, bu tür genel nitelikli becerilerin yükseköğrenim sürecinde sunulması daha olasıdır.

Mezuniyet sonrasında bireyler, iş yerlerine üniversite eğitimleri sürecinde elde ettikleri belirli düzeyde teknik bilgi ve becerilere sahip olarak katılmalarına rağmen işverenler yeni mezunların aslında iletişim, işbirliği, koordinasyon sağlama, uyum ve problem çözme gibi yumuşak becerileri çalışma yaşamına taşımakta zorlandıklarını ifade etmektedirler (Andrews & Higson, 2008; Mainga et al., 2022). Succi ve Canovi (2020) Avrupa'nın çeşitli ülkelerindeki öğrencilerin ve işverenlerin istihdama yönelik algılarını inceledikleri çalışmalarında, katılımcıların %86'sının son 5-10 yıllık dönemde yumuşak becerilere verilen önemin arttığını, yumuşak becerilere verilen önemin ise işveren grubunda öğrenci/mezun grubuna kıyasla daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Bu durum neticesinde, işverenlerin yükseköğretim kurumlarına yönelik beklentileri sadece teknik bilgi aktarmaktan takımla çalışma, uyum sağlama ve problem çözebilme gibi yumuşak becerilerin edinildiği kurumlara dönüşmektedir.

Yapay zekâ teknolojilerinin iş yaşamında hızlı bir şekilde adaptasyonu, çalışanlardan beklenen yetkinlikleri köklü bir dönüşüme uğratmaktadır. Yapay zekâ alanında yaşanan bu dönüşüm; değişime uyum sağlayabilen, yaşam boyu eğitimi benimsemiş, problem çözme becerileri gelişkin çalışanlara duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF, 2023) "Geleceğin İşleri" raporu, 2027 yılına kadar küresel ölçekte; analitik düşünme, yaratıcılık, esneklik ve liderlik gibi insan odaklı yetkinliklerin talep görecektir beceriler arasında ilk sıralarda yer alacağını dile getirmektedir. Etik muhakeme, yaratıcılık, yenilik gibi rutin bir şekilde makineler ve bilgisayarlar tarafından gerçekleştirilemeyen unsurlar, yumuşak becerileri gelişmiş insan gücünü kritik duruma getirmektedir. Bilgisayarlar rutin ve tekrarlayan işleri insanlardan aldıça, diğer kişiler ile sağlıklı iletişim kurabilen, duygusal zekâsı gelişmiş çalışanlar iş yaşamında daha fazla aranır hale geleceklerdir (Georgieff & Hye, 2022; Lanamäki et al., 2024).

Günümüz iş yaşamında, farklı kültürler arasında etkili iletişim kurma ve çalışma becerisi, potansiyel işverenler için lisans eğitiminde alınan bölümden bile daha önemli olarak belirlenmiştir ve öğrencilerin kültürlerarası beceriler kazanması çok değerli bulunmaktadır (Griffith et al., 2016). Dijital çağda öğrenciler ve profesyoneller dünyanın her yerinde çeşitli iletişim araçları aracılığıyla etkileşim kurabilir ve işbirliği yapabilir. Bu nedenle, kültürlerarası eğitim ve sanal etkileşim, işletmelerin küresel iş birlikleri için temel destekler olarak öne çıkarmaktadır (Guillén-Yparrea & Ramírez-Montoya, 2023).

Yumuşak becerilere ilişkin çerçeve bir bütün olarak değerlendirildiğinde, söz konusu yetkinliklerin iş dünyasında giderek artan bir önem kazandığı görülmektedir. Bir yanda işverenlerin yeni mezunlara yönelik yetkinlik beklentilerindeki köklü dönüşüm (Andrews & Higson, 2008; Succi & Canovi, 2020),

diğer yanda yapay zekâ ve otomasyonun rutin görevleri üstlenmesiyle birlikte yaratıcılık, eleştirel düşünme ve duygusal zekâ gibi insan odaklı becerilerin rekabet üstünlüğünün asıl kaynağına dönüşmesi (Georgieff & Hye, 2022; Lanamäki et al., 2024; WEF, 2023), küreselleşmenin ise kültürlerarası yetkinliği temel bir mesleki kriter olarak öne çıkarması (Deardorff, 2006; Griffith et al., 2016) yumuşak becerilere duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmalar da teknik bilginin bireyin belirli bir role olan uygunluğunu kanıtlayabileceğini; ancak iletişim, uyum sağlama, iş birliği ve kültürel duyarlılık gibi yumuşak becerilerin, bireyin o roldeki performansını, kariyer sürdürülebilirliğini ve mesleki büyümesini belirleyen asıl etkenler olduğunu (Cimatti, 2016; Heckman & Kautz, 2012) göstermektedir. Bu bağlamda yumuşak beceriler, bireyin teknik ve mesleki bilgi ve donanımını üstün performansa dönüştüren; değişen iş koşullarına, farklı kültürel bağlamlara ve yeni teknolojik gelişmelere uyum sağlamasını mümkün kılan geçişken ve görece kalıcı yetkinlikler olarak tanımlanabilir.

Yumuşak Becerilerin Sınıflandırılması

Literatürde yumuşak becerilerin tanımına ilişkin bir görüş birliğinin olmaması, yumuşak becerilerin sınıflandırılmasını da güç hale getirmektedir. Chamoro-Premuzic ve arkadaşları (2010) yumuşak beceri literatüründe en öne çıkan sorunun, çalışmadan çalışmaya farklılaşan ve birbirleriyle uyum göstermeyen başarı sınıflandırmaları olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle bu kısımda, literatürde yaygın olarak kullanılan beceri sınıflandırmalarına değinilecektir.

Yumuşak becerilerin “21. Yüzyıl Becerileri” çerçevesinde değerlendirildiği alanlarda “Bilişsel, Kişilerarası ve Kişisel-İçsel” sınıflandırması yaygın kabul görmektedir. Bu üçlü sınıflandırmaya ABD Uluslararası Araştırma Konseyi (NRC) tarafından 2012 yılında

hazırlanan bir raporda yer verilmiştir. Bu sınıflandırmanın *bilişsel boyutunda*; eleştirel düşünme, bilgi okuryazarlığı, akıl yürütme ve yaratıcılık yer alır. *Kişilerarası boyutu* kapsamında; iletişim, iş birliği, takım çalışması ve liderlik yer alır. *Kişisel-içsel boyutunu* oluşturan beceriler ise; öz-denetim, etik sorumluluk, entelektüel merak ve esnekliktir (NRC, 2012; Pellegrino, 2017). Bu üçlü sınıflandırma hem bireysel hem de bireyin çevresiyle olan etkileşimlerini bir arada ele aldığından bütünlük bir çerçeve sunmaktadır. Bu sınıflandırmaya benzer bir şekilde Succi (2019) sosyal becerileri; *kişisel yetkinlikler*, *sosyal yetkinlikler* ve *metodolojik yetkinlikler* olmak üzere üç boyutta gruplandırmıştır. Bir diğer çalışmada ise Evers ve Rush (1996) 18 farklı yumuşak beceriyi dört temel yeterlilik boyutunda gruplamışlardır. Bu yeterlilik grupları şu şekildedir; *Yenilik ve değişimi harekete geçirmek*, *görev ve insanları yönetmek*, *iletişim*, *kendini yönetmek*.

Yumuşak becerilere iş dünyası penceresinden bakan bir çalışmada (Robles, 2012) yumuşak beceriler herhangi bir sınıflandırmaya gidilmeden, yöneticilerin çalışanlarda en fazla görmek istediği 10 yumuşak beceri kapsamında sunulmuştur. Çalışma kapsamında belirlenen bu beceriler ise şu şekildedir; *dürüstlük*, *iletişim*, *nezaket*, *sorumluluk*, *sosyal beceriler*, *olumlu tutumlar*, *profesyonellik*, *esneklik*, *takım çalışması* ve *iş ahlakı*. Bu çalışmada ortaya konulan yumuşak beceri çeşitleri, işverenlerin ve yöneticilerin çalışanlardan somut beklentilerini yansıtmaları nedeniyle değerlidir.

Uluslararası kuruluşların yumuşak beceri sınıflandırmalarına bakıldığında; Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) tarafından yürütülen “Yeterliklerin Tanımlanması ve Seçilmesi Programı (DeSeCo)” kapsamında yumuşak becerilerin *araçsal*, *kişilerarası* ve *özerk davranış* boyutlarında değerlendirildiği görülmektedir. Bir diğer uluslararası çerçeve olarak ESCO (Avrupa Beceri, Yetkinlik, Yeterlilik ve Meslekler) çerçevesi, yumuşak

becerileri; *temel beceriler, düşünme becerileri, öz-yönetim becerileri, sosyal ve iletişim becerileri* ile *öğrenme becerileri* şeklinde altı ana kategoride sınıflandırmaktadır (ESCO, 2024; Panzaru & Grama, 2025).

Yumuşak becerileri çalışma yaşamı ve işverenlerin beklentilerini ortaya koyarak bu becerileri akademik program müfredatlarına dahil etmeyi amaçlayan ModES Projesinde (Haselberger et al., 2012) yumuşak beceriler; *kişisel beceriler, sosyal beceriler ve içerik/yöntem odaklı beceriler* olarak sınıflandırılmıştır. Kişisel beceriler bireylerin karakter yapıları, tutumları ve psikolojik kapasiteleri ile ilgili yetkinlikleri kapsar. Öğrenme becerileri, öz-farkındalık, strese dayanıklılık ve yaşam dengesi gibi beceriler bu boyutta yer alır. Sosyal beceriler, bireyin grup içerisinde ya da diğer bireylerle etkileşimi durumunda ihtiyaç duyacağı becerileri ifade eder. İletişim, takım çalışması, müzakere, liderlik, kültürel uyum becerileri bu boyut altında yer alır. Bireyin sahip olduğu akademik ve teknik bilgiyi uygulamaya dökebilmesi sürecinde ihtiyaç duyduğu beceriler içerik ve yöntem odaklı beceriler olarak adlandırılır. Bu boyut altında; analiz becerileri, karar ve yönetim becerileri, araştırma ve bilgi yönetimi becerileri, sürekli iyileştirme/gelişme ve sonuç odaklılık becerileri yer alır (Haselberger et al., 2012).

Yumuşak becerilere ilişkin bu sınıflandırma yaklaşımları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, farklı yazarların ve uluslararası kuruluşların temelde benzer becerileri farklı kavramsal çerçeveler altında gruplandığı görülmektedir. Akademik literatürde NRC'nin (2012) bilişsel, kişilerarası ve kişisel-işsel üçlü yapısı ile Succi'nin (2019) kişisel, sosyal ve metodolojik yetkinlikler sınıflandırması; becerileri hem bireysel boyutta hem de sosyal etkileşim boyutlarıyla bütüncül bir perspektiften ele almaktadır. Evers ve Rush (1996) ise bu becerileri iş yaşamındaki işlevsel karşılıklarıyla ilişkilendirerek kuramsal çerçeveleri uygulamaya daha da yaklaştırmıştır. İş dünyası

odaklı çalışmalar ise kuramsal sınıflandırmaların ötesine geçerek işverenlerin ve yöneticilerin somut beklentilerini ön plana çıkarmış; Robles (2012) ise bu becerilerin dürüstlük, esneklik, iletişim ve iş ahlakı gibi gözlemlenebilir davranışsal nitelikler biçiminde ortaya çıktığını ifade etmiştir. OECD'nin DeSeCo çerçevesi ve ESCO sınıflandırması ise yumuşak becerileri bireysel yetkinliklerin ötesinde, toplumsal ve mesleki bir bağlama yerleştirerek ulusal ve uluslararası işgücü politikalarıyla uyumlu bir zemin oluşturmaktadır (ESCO, 2024; Panzaru & Grama, 2025). ModES projesi (Haselberger et al., 2012) yumuşak becerileri yükseköğretim müfredatına entegre edilebilecek ve iş dünyası tarafından talep edilebilen istihdam edilebilirlik unsurları olması yönüyle önem kazanmaktadır. Tüm bu sınıflandırma yaklaşımlarının kesiştiği nokta, yumuşak becerilerin birbirini tamamlayan *bilişsel*, *duygusal* ve *davranışsal* boyutlardan oluşan çok katmanlı yetkinlikler olduğudur. Bu çok katmanlı yapı, söz konusu becerilerin tek bir listeye ya da tek bir sınıflandırma sistemine indirgenemeyeceğini; bağlama, amaca ve paydaşların önceliklerine göre farklı çerçevelerle ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Yükseköğretimde Yumuşak Beceri Kazandırma Yöntemleri

Yükseköğretimde geleneksel yöntemlerle ders anlatımı ve tek boyutlu sınav değerlendirmeleri, öğrencilerin iş yaşamında ihtiyaç duyacakları yumuşak becerileri kazandırma hususunda yetersiz kalmaktadır (Pellegrino, 2017). Klasik yöntemlerde bilgi, öğrencilere soyut kavramsal çerçeveler ile aktarılırken, yumuşak becerilerin edinilmesi için Deneyimsel Öğrenme Yaklaşımı (Kolb, 1984) bilginin somut deneyim ve yansıtma döngüleri aracılığı ile içselleştirilmesinin daha uygun olacağı öne sürülmektedir (Leary et al., 2020). Bu nedenle yükseköğretim kurumlarında öğrencilere gelecekte ihtiyaç duyacakları yumuşak becerilerin kazandırılmasında çeşitli pedagojik yöntemlere ve aktif öğrenme

yöntemlerine başvurulmaktadır. İzleyen kısımda bu konuda öne çıkan yumuşak beceri kazandırma yöntemlerine değinilecektir.

Proje Tabanlı Öğrenme

Öğrencilere yumuşak becerilerin kazandırılmasında kullanılan yöntemlerden birisi *Proje Tabanlı Öğrenme*dir. Geleneksel ezberci eğitimin eksikliklerini giderme ve eğitimi çağın gereklilikleri doğrultusunda dönüştürme konusunda Proje Tabanlı Öğrenme Yönetiminin etkili olacağını öne süren Almualla (2020); işbirlikçi öğrenme, disiplinler arası çalışma, tekrarlı süreçler ve özgün deneyimler yoluyla öğrencilerin akademik süreçlere aktif katılımını olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir. Proje tabanlı öğrenme ile öğrenciler bilginin pasif alıcısı olmaktan çıkarak, anlam oluşturma, içselleştirme ve uygulama süreçlerini deneyimler duruma gelirler. Proje kapsamındaki bir problemi çözmek için bir arada çalışan öğrenciler bu süreçte takım çalışması, liderlik, iletişim, eleştirel düşünme ve problem çözme becerilerini geliştirme fırsatı bulurlar. Jollands ve arkadaşları (2012) mühendislik öğrencileri ile proje tabanlı öğrenmenin işe hazır bulunuşluluk üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında, proje tabanlı öğrenmenin sosyal beceriler ve özgüven kazandırmada geleneksel yöntemlerden daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Proje tabanlı öğrenmenin öğrencileri gerçek dünyadaki karmaşık ve yapılandırılmamış sorunlara hazırlayarak iletişim, proje yönetimi ve bilgiyi sistemli bir şekilde uygulama gibi becerilerle onları "işe hazır" hale getirmede oldukça güçlü bir araç olduğu söylenebilir.

Stajlar ve Toplum Hizmet Uygulamaları

Stajlar, üniversiteler ile iş dünyası arasındaki bağların kurulduğu ve güçlendirildiği uygulamalar olup deneyimsel öğrenmenin en yaygın görülen türlerinden biridir. Stajlarda öğrencilerin kendi alanlarında bilgi ve deneyimlerini geliştirmeleri hedeflenir. Staj deneyimleri; öğrencilerin gerçek iş ortamlarında

iletişim, uyum sağlama ve takım çalışması gibi yumuşak becerileri doğrudan gözleme ve uygulama fırsatı bulmalarını sağlamaktadır (Leary et al., 2020).

Staj deneyimlerinin yumuşak beceriler üzerindeki etkisini anlamaya yönelik yürütülen çalışmalar güçlü bulgular sunmaktadır. Gutirrez-Pulido ve Orozco-Rodrıguez (2025) stajların, öğrencilerin teorik bilgiyi uygulama kapasitelerini ve takım çalışması becerilerini anlamlı Şekilde artırdığını ancak yabancı dil kullanımı konusunda yeterli katkıyı sağlamadığını tespit etmişlerdir. Çalışma bulguları, staj programlarının öğrencilere en çok fayda sağladığı konuların diğer çalışanlarla işbirliği yapma ve geri bildirim alarak kendini geliştirme olduğunu göstermektedir.

Musa ve arkadaşlarının (2025) Endonezya'daki lisans ğrencilerinin katıldığı staj programlarının istihdam edilebilirlik, sosyal beceriler ve dijital yetkinlik üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında; iletişim becerileri, uyum sağlama yeteneği ve karmaşık dijital sistemleri kullanabilme becerileri iş dünyasına hazırlık algısını güçlendiren en önemli unsurlar olarak öne çıkmıştır. Bu unsurlardan *iletişim*, stajların öğrencilere en fazla katkı sağladığı yumuşak beceri olmuştur. Öğrenciler gerçekleştirdikleri stajlar yoluyla okuldaki akademik ve informal iletişim dilinden daha kurumsal, dinleyici odaklı ve net bir iletişim tarzına geçiş yapmışlardır. Stajlar sürecinde kurumsal ve resmi iletişim dilinin öğrenilmesi, istihdam edilebilirlik konusunda öğrencilere fayda sağlamaktadır.

Toplumsal hizmet uygulamalarında ise öğrenciler genellikle toplum yararına bir hizmet sunumuna katılırlar ve sınıfta öğrendikleri bilgi ve becerileri kendi yaşadıkları toplumun gerçek sorunlarının çözümünde kullanma olanağı bulurlar. Topluma hizmet uygulamaları, kariyer odaklı staj deneyimlerinin ötesine geçerek öğrencilerin toplumsal sorumluluklarını, sosyal farkındalıklarını ve

kültürel duyarlılıklarını geliştirmelerine de katkı sağlamaktadır (Leary et al., 2020).

Program Müfredatları

Yükseköğretim programlarında sunulan müfredatlar genellikle teorik bilgiyi, teknik uzmanlığı ve sadece eğitim alınan disiplini odağına alan bir nitelik sergilemektedir. Ancak günümüz iş dünyasında mezunlardan beklentiler kapsamında sadece teorik bilgiye haiz olan değil aynı zamanda sahip olduğu bilgiyi sosyal bağlama ve iş bağlamına uyarlayabilen, yumuşak becerilere sahip çalışanlar olmalarıdır (Jackson, 2016). Koseda ve arkadaşları (2025) yükseköğretim müfredatlarının kurgusunda öğrencilerin neyi bileceklerine odaklanıldığını, öğrencilerin mezuniyet sonrasında ise neyi yapabilecekleri konusunun ikinci plana atıldığını ifade etmektedirler. Bu nedenle, eğer öğrencilerin mezuniyet sonrası istihdam edilebilirliğini artırmak hedefleniyorsa, bunun bir yolu da yükseköğretim programlarında sunulan müfredatların gözden geçirilmesi ve yeniden tasarımıdır.

Müfredatların yumuşak beceri kazanımı doğrultusunda tasarlanmasında ön plana çıkan iki yaklaşım “*Çıktı Temelli Eğitim*” ve “*Yetkinlik Temelli Eğitim*”dir. Çıktı Temelli görüş, öğrencilerin bir dersi/programı başarı ile tamamladıklarında somut olarak neyi yapabileceklerini odağına alır. Müfredat kapsamındaki öğrenme deneyimleri ve değerlendirme süreçleri, daha öncesinde belirlenen çıktılarla uyumlu hale getirilir (Biggs & Tang, 2011). Bu yaklaşım kapsamında, öğrencilere kazandırılması hedeflenen yumuşak becerilere derslerde/programlarda ölçülebilir çıktılar olarak yer verilir. Bu yumuşak becerilerin, dersin/programın ana çıktılarında yer almaları dersin/programın daha istihdam edilebilir bireyler yetiştirmesine katkı sağlayabilir. Çıktı temelli eğitimin değerlendirilmesinde, yumuşak beceri kazanımına uygun değerlendirme yöntemlerinin kullanılması esastır. Öğrencilerin

birbirlerinin projelerini değerlendirdikleri akran değerlendirmesi, öğrencinin kendi gelişim sürecini analiz ettiği yansıtma raporları ve geribildirim yumuşak beceri kazanımlarının değerlendirilmesinde tercih edilen yöntemlerdir (Premalatha, 2019). *Yetkinlik temelli yaklaşım* ise öğrencinin belirli yetkinlik düzeylerine ulaştığını kanıtlamasını, bunu zaman kısıtlamalarından bağımsız biçimde gerçekleştirebilmesini amaçlar. Bu yönüyle yetkinlik temelli öğrenme, gerçek dünya bağlamlarında başarılı olmak için gerekli uygulamalı becerilerin kazanılmasına odaklanan yapılandırmacı bir eğitim yaklaşımıdır (Alt et al., 2023). Yetkinlik temelli öğrenmede yumuşak beceri kazanımının genellikle simülasyona dayalı öğrenme ve proje tabanlı öğrenme yoluyla sağlandığı belirtilmektedir. Simülasyona dayalı öğrenmede; gerçek hayattaki durumlar taklit edilerek öğrencilerin gerçek riskler almadan edindikleri karmaşık becerileri uygulamalarına, eleştirel düşünmelerine ve problem çözmelerine olanak tanınır. Proje temelli öğrenmede ise öğrencilerin ortak bir hedefe ulaşmak için diğer öğrencilerle işbirliği yapmaları ve gerçek sorunları keşfetmeleri sağlanarak dayanıklılık, sorumluluk ve uyum sağlama gibi sosyal ve duygusal beceriler teşvik edilir (Chernikova et al., 2020; Radkowsch et al., 2022). Yetkinlik temelli öğrenmede yumuşak becerilerin ölçülmesi, notlandırmaya veya sonuçlara odaklanan testlerden ziyade biçimlendirici değerlendirmeler ve performansın doğrudan gözlemlenmesi yoluyla gerçekleştirilir (Alt et al., 2023). Örneğin, verilen bir münazara ödevinde öğrencilerin iletişim ve çatışma çözümlene gibi becerileri doğrudan gözlem konusu olabilir.

Yumuşak beceri kazanımının odağa alındığı bir müfredatta; öğretim üyesinin rolü de geleneksel bilgi sunan akademisyenden rehber ve mentor rolü üstlenen akademisyen rolüne evrilmektedir. Bu hususta, öğrencilere yumuşak becerileri kazandırma istekliliğini öğretim üyesinin de paylaşması gerekmektedir. Kazakistan'da yapılan bir çalışmada (Aibbekyzy et al., 2025) kültürel engeller,

geleneksel alışkanlıklar, kaynak yetersizlikleri, pedagojik belirsizlik, politika ile uygulama arasındaki uçurum gibi faktörlerin, öğrencilerin yumuşak beceri kazanımını zorlaştırdığı saptanmıştır. Çalışma bulgularına göre; öğretmen ile öğrenci arasındaki geleneksel hiyerarşik yapı, öğrencilerin açık iletişime alışık olmamaları, eğitim süreçlerinde öğrencinin pasif rolünün ön plana çıkması, yumuşak beceri kazanımına yönelik uygun materyal ve araç eksikliği, yeterli kurumsal destek sağlanmaması, resmi söylemler ile üniversitelerdeki uygulamalar arasındaki büyük farkların olması yumuşak beceri kazanımını zorlaştıran unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle, öğrencilere yumuşak beceri kazanımında rehber olacak akademisyenlerin de pedagojik açıdan desteklenmeleri ve eğitim almaları önem arz etmektedir.

Yumuşak becerilerin müfredata entegre edilmesinde *üniversite-sektör işbirliğinin* rolü de ön plandadır. Güçlü bir sektör-üniversite ilişkisinde, müfredat sadece bilgi aktarıma dayalı teorik niteliğinden sıyrılarak iş gücü piyasasının güncel beklentilerini yansıtan sektör paydaşlarının müfredat geliştirme süreçlerine dahil edilmesi; programların işgücü piyasasının dinamik ihtiyaçlarıyla uyumunu artırmakta ve öğrencilerin daha kapsamlı bir mesleki hazırlık sürecinden geçmesine zemin hazırlamaktadır (Valiente Bermejo et al., 2022).

Müfredat Dışı Ortamlar

Yükseköğretim ortamında yumuşak beceri kazanımın yolu sadece ders müfredatlarıyla sınırlı değildir. Öğrencilerin üniversite yıllarında katıldıkları kulüpler, öğrenci toplulukları, gönüllülük etkinlikleri ve sosyal projeler; müfredatın sunduğu yapılandırılmış öğrenme ortamının yanı sıra, bu becerilerin doğal ve deneyimsel biçimde geliştiği ortamlar olmaktadır. Örneğin; Rahateallah ve Azmi (2025), öğrenci kulüplerinin iletişim, takım çalışması, problem çözme ve liderlik becerilerini anlamlı ölçüde geliştirdiğini; bu

etkinliklere katılan öğrencilerin giderek daha karmaşık ve birbirine bağlı bir dünya toplumunun gereksinimlerini karşılayabilecek donanımına kavuştuğunu ortaya koymuştur. Kovarik ve Warren (2020) üniversite bünyesindeki öğrenci kulüplerine katılımın, işletme öğrencilerinin yumuşak becerilerinin gelişimine etkisini incelemişlerdir. Bir yıl boyunca bir pazarlama kulübünde aktif rol alan öğrenciler, bu süreç sonunda kendi profesyonel kapasitelerinde anlamlı bir gelişme algıladıklarını ifade etmişlerdir. Öğrenciler özellikle liderlik, ağ kurma ve iletişim becerilerinin geliştiğini ifade etmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında, akademisyenlerin derslerde sadece teknik bilgi vermekle kalmayıp, öğrencileri üniversite kulüplerine ve ders dışı etkinliklere katılmaya teşvik etmeleri önem taşımaktadır. Bu kulüpler, öğrencilere gerçek sorumluluklar üstlenme, hatalardan öğrenme, farklı karakterlerle iş birliği yapma ve toplumsal bağlamda anlam üretme fırsatı sunarak, müfredatın sağlayamadığı özgün bir öğrenme sağlamaktadır.

SONUÇ

Bu çalışmada, üniversite öğrencilerinin gelecek iş yaşamlarında ihtiyaç duyacakları yumuşak becerilerin edinilmesinde yükseköğretimin rolü ele alınmıştır. Bu doğrultuda, yumuşak becerilerin günümüz iş yaşamındaki rolü, literatürdeki yumuşak beceri yaklaşımları ve sınıflandırmaları, yükseköğretimde yumuşak beceri kazandırma yöntemleri değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme neticesinde; yumuşak becerilerin günümüz iş dünyasının vazgeçilmez unsurları olduğu, yükseköğretimin de bu becerilerin öğrencilere kazandırılmasında büyük katkı sunma potansiyeli taşıdığı görülmüştür.

Literatürde yer alan çeşitli yumuşak beceri tanımları kavramsal açıdan değerlendirildiğinde, yumuşak becerilerin çok boyutlu ve bağlama duyarlı bir doğasının olduğu söylenebilir. Yumuşak beceriler, birbirini tamamlayan bilişsel, duygusal ve

davranışsal boyutlardan oluşan, tek bir boyut ya da sınıflandırmaya indirgenemeyen, bağlama, amaca ve paydaşların önceliklerine göre esnek biçimde yorumlanması gereken çok katmanlı yetkinlikler olarak görülmelidir. Yine bu inceleme neticesinde, teknik beceriler ile yumuşak becerilerin birbirlerinin alternatifi değil, birbirlerinin tamamlayıcısı oldukları söylenebilir. Mezunların sadece teknik becerileri ya da sadece yumuşak becerileri ile uzun süreli performans ve kariyer gelişimi sağlayamayacakları oldukça açıktır.

Pedagojik yöntemler açısından değerlendirildiğinde, geleneksel ders anlatımına dayalı ve tek boyutlu sınav değerlendirmeleriyle kurgulanmış geleneksel eğitim-öğretim süreçlerinin, iş dünyasının mezunlardan beklediği yumuşak becerileri kazandırmada yetersiz kaldığı görülmektedir. Bu nedenle; proje tabanlı öğrenme, staj ve topluma hizmet uygulamaları, çıktı temelli ve yetkinlik temelli müfredat tasarımları ile müfredat dışı kulüp ve gönüllülük etkinlikleri gibi yöntemlerin yükseköğretimde daha yaygın kullanımı ile öğrencilerin gelecekte ihtiyaç duyacakları yumuşak becerileri kazanmaları önem kazanmaktadır. Özellikle staj deneyimlerinin iletişim, uyum sağlama ve iş birliği becerilerini güçlendirdiği (Musa et al., 2025; Gutiérrez-Pulido & Orozco-Rodríguez, 2025), proje tabanlı öğrenmenin öğrencileri yapılandırılmamış gerçek dünya sorunlarına hazırladığı (Almulla, 2020; Jollands et al., 2012) ve öğrenci kulüplerinin liderlik, ağ kurma ve kişilerarası iletişim gibi becerileri doğal ortamlarda pekiştirdiği (Rahateallah & Azmi, 2025; Kovarik & Warren, 2020) araştırmalar tarafından desteklenmektedir.

Çalışma kapsamında incelenen bulgular bir arada değerlendirildiğinde; yumuşak beceri kazanımının sadece müfredat yolu ile ya da sadece müfredat dışı yöntemlerle sağlanamayacağı; aksine bu iki yöntemin bilinçli ve bütünlük bir yaklaşımla bir araya getirildiğinde bir dönüşüm potansiyeli taşıdığı anlaşılmaktadır. Bu bütünlük yaklaşımın hayata geçirilebilmesi; çıktı ve yetkinlik

temelli müfredat anlayışının benimsenmesini, öğretim üyelerinin pedagojik açıdan desteklenmesini, üniversite-sektör işbirliğinin güçlendirilmesini ve müfredat dışı deneyimlerin kurumsal düzeyde tanınmasını zorunlu kılmaktadır (Biggs & Tang, 2011; Valiente Bermejo et al., 2022; Aibbekyzy et al., 2025). Yükseköğretim kurumları; yumuşak becerileri programlarının çerperinde konumlanan tamamlayıcı unsurlar olarak değil, eğitim sürecinin merkezine yerleştirilmesi gereken temel unsurlar olarak ele aldıklarında, mezunlarını hem günümüzün hem de gelecekteki mesleki gereksinimlerine karşı donanımlı biçimde hazırlama potansiyeline sahip olacaklardır.

Kaynakça

Aibekkyzy, S. P., Atmaca, T., Sarsenbaikyzy, S. G., & Kadyrovna, S. K. (2025). Pedagogical approaches to teaching soft skills in higher education contexts. *Cogent Education*, 12(1), 2571683. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2571683>

Alt, D., Naamati-Schneider, L., & Weishut, D. J. N. (2023). Competency-based learning and formative assessment feedback as precursors of college students' soft skills acquisition. *Studies in Higher Education*, 48(12), 1901–1917. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2217203>

Almulla, M. A. (2020). The effectiveness of the project-based learning (PBL) approach as a way to engage students in learning. *SAGE Open*, 10(3), 1–15. <https://doi.org/10.1177/2158244020938702>

Andrews, J., & Higson, H. (2008). Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study. *Higher Education in Europe*, 33(4), 411–422. <https://doi.org/10.1080/03797720802522627>

Biggs, J., & Tang, C. (2011). *Teaching for quality learning at university* (4th ed.). Open University Press.

Chamorro-Premuzic, T., Arteché, A., Bremner, A. J., Greven, C., & Furnham, A. (2010). Soft skills in higher education: Importance and improvement ratings as a function of individual differences and academic performance. *Educational Psychology*, 30(2), 221–241. <https://doi.org/10.1080/01443410903560278>

Chernikova, O., Heitzmann, N., Stadler, M., Holzberger, D., Seidel, T., & Fischer, F. (2020). Simulation-based learning in higher education: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 90(4), 499–541. <https://doi.org/10.3102/0034654320933544>

Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97–130.

Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241–266. <https://doi.org/10.1177/1028315306287002>

Dolce, V., Emanuel, F., Cisi, M., & Ghislieri, C. (2020). The soft skills of accounting graduates: Perceptions versus expectations. *Accounting Education*, 29(1), 57–76. <https://doi.org/10.1080/09639284.2019.1697937>

European Commission. (2024). *ESCO: European Skills, Competences, Qualifications and Occupations*. <https://esco.ec.europa.eu/en>

Evers, F. T., & Rush, J. C. (1996). The bases of competence: Skill development during the transition from university to work. *Management Learning*, 27(3), 275–299. <https://doi.org/10.1177/1350507696273001>

Georgieff, A., & Hye, R. (2022). Artificial intelligence and employment: New cross-country evidence. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 5, 832736. <https://doi.org/10.3389/frai.2022.832736>

Griffith, R. L., Wolfeld, L., Armon, B. K., Rios, J., & Liu, O. L. (2016). Assessing intercultural competence in higher education: Existing research and future directions. *ETS Research Report Series*, 2016(2), 1–44.

Guillén-Yparrea, N., & Ramírez-Montoya, M. S. (2023). Intercultural competencies in higher education: A systematic review from 2016 to 2021. *Cogent Education*, 10(1), 2167360. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2167360>

Gutiérrez-Pulido, H., & Orozco-Rodríguez, C. (2025). The contribution of professional internships to the academic development of engineering and science students: A case study. *Frontiers in Education*, *10*, 1563361. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1563361>

Haselberger, D., Oberhuemer, P., Perez, E., Cinque, M., & Capasso, F. (2012). *Mediating soft skills at higher education institutions: Guidelines for the design of learning situations supporting soft skills achievement*. Education and Culture DG Lifelong Learning Programme, European Union.

Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, *19*(4), 451–464. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>

Jackson, D. (2016). Re-conceptualising graduate employability: The importance of pre-professional identity. *Higher Education Research & Development*, *35*(5), 925–939. <https://doi.org/10.1080/07294360.2016.1139551>

Jollands, M., Jolly, L., & Molyneaux, T. (2012). Project-based learning as a contributing factor to graduates' work readiness. *European Journal of Engineering Education*, *37*(2), 143–154. <https://doi.org/10.1080/03043797.2012.665848>

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Koseda, E., Cohen, I. K., Cooper, J., & McIntosh, B. (2025). Embedding employability into curriculum design: The impact of Education 4.0. *Policy Futures in Education*, *23*(3), 676–688. <https://doi.org/10.1177/14782103241282121>

Kovarik, A., & Warren, G. (2020). Improved soft skill and university club involvement: Are they connected? *Journal of Business*, *5*(1), 1–6. <https://doi.org/10.18533/job.v5i1.131>

Lanamäki, A., Väyrynen, K., Hietala, H., Parmiggiani, E., & Vassilakopoulou, P. (2024). Not inevitable: Navigating labor displacement and reinstatement in the pursuit of AI for social good. *Communications of the Association for Information Systems*, 55, 831–845. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.05531>

Leary, M. P., & Sherlock, L. A. (2020). Service-learning or internship: A mixed-methods evaluation of experiential learning pedagogies. *Education Research International*, 2020, 1–9. <https://doi.org/10.1155/2020/1683270>

Mainga, W., Daniel, R. M., & Alamil, L. (2022). Perceptions of employability skills of undergraduate business students in a developing country: An exploratory study. *Higher Learning Research Communications*, 12(1), 28–63.

Moore, T., & Morton, J. (2017). The myth of job readiness? Written communication, employability, and the 'skills gap' in higher education. *Studies in Higher Education*, 42(3), 591–609. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1067602>

Musa, S., Nurhayati, S., & Boriboon, G. (2025). The effect of internships on graduates' employability, soft skills, and digital competence. *Educational Process International Journal*, 17. <https://doi.org/10.22521/edupij.2025.17.306>

National Association of Colleges and Employers. (2024). *Competencies for a career-ready workforce*. NACE.

National Research Council. (2012). *Education for life and work: Developing transferable knowledge and skills in the 21st century*. The National Academies Press.

Panzaru, C., & Grama, A. (2025). Towards explicit soft skills labelling in ESCO through semantic NLP analysis. *Journal for Labour Market Research*, 59(1), 18. <https://doi.org/10.1186/s12651-025-00409-x>

Pellegrino, J. W. (2017). Teaching, learning and assessing 21st century skills. In S. Guerriero (Ed.), *Pedagogical knowledge and the changing nature of the teaching profession* (pp. 223–242). OECD Publishing.

Premalatha, K. (2019). Course and program outcomes assessment methods in outcome-based education: A review. *Journal of Education*, 199(3), 111–127. <https://doi.org/10.1177/0022057419854351>

Radkowsch, A., Sailer, M., Fischer, M. R., Schmidmaier, R., & Fischer, F. (2022). Diagnosing collaboratively: A theoretical model and a simulation-based learning environment. In F. Fischer & A. Opitz (Eds.), *Learning to diagnose with simulations: Examples from teacher education and medical education* (pp. 123–142). Springer.

Rahateallah, H., & Azmi, N. (2025). School clubs for soft skills learning and development. *European Journal of Education Studies*, 12(5), 371–390. <https://doi.org/10.46827/ejes.v12i5.5998>

Ricchiardi, P., & Emanuel, F. (2018). Soft skill assessment in higher education. *Journal of Educational, Cultural and Psychological Studies*, 18, 21–53. <https://doi.org/10.7358/ECPS-2018-018-RICC>

Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>

Succi, C. (2019). Are you ready to find a job? Ranking of a list of soft skills to enhance graduates' employability. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), 281–294. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.100638>

Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: Comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834–1847. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>

Valiente Bermejo, M., Eynian, M., Malmsköld, L., & Scotti, A. (2022). University–industry collaboration in curriculum design and delivery: A model and its application in manufacturing engineering courses. *Industry and Higher Education*, 36(5), 615–622. <https://doi.org/10.1177/09504222211064204>

World Health Organization. (1993). *Life skills education for children and adolescents in schools: Introduction and guidelines to facilitate the development and implementation of life skills programmes* (WHO/MNH/PSF/93.7A). World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/63552>

World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum.

World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>

BÖLÜM 5

KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİKTEN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜNE: ÇOK ULUSLU İŞLETMELERDE KAPSAYICI LİDERLİĞİN STRATEJİK ROLÜ

Buğra KULAKÇI¹
İslam ALTUN²

Giriş

1980'li yıllarda, küresel sermaye dolaşımının serbestleşmesi ve korumacı politikaların esnemesi, dünya ekonomisinde köklü bir dönüşüm sürecini tetiklemiştir. Bu dönemde uluslararası üretim faaliyetlerinin hız kazanması ve doğrudan yabancı yatırımların artması, işletmelerin ulusal sınırların ötesine geçerek küresel pazarlarda stratejik birer aktör haline gelmesinin önünü açmıştır. Gelişmekte olan ülkelerin sermaye ihtiyaçlarını karşılamada kritik bir rol oynayan bu doğrudan yabancı yatırımlar, zamanla "çok uluslu işletme" olgusunun küresel ekonominin merkezine yerleşmesine zemin hazırlamıştır (Kaymakçı, 2013). Faaliyetlerini birden fazla ülkede yürüten, merkezi bir yönetim ile farklı coğrafyalardaki şubeler arasında bütünsel bir bağ kuran bu yapılar,

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü.

² Dr Öğr. Üyesi, Mardin Artuklu Üniversitesi, İşletme Bölümü, Orcid: 0000-0001-7419-4029

günümüzde yalnızca hiyerarşik organizasyonlar olmaktan çıkıp küresel kaynakları optimize eden karmaşık ağ yapılarına dönüşmüştür (Kabakçı, 2011).

Çok uluslu işletmelerin uluslararası ticaretin ilk dönemlerindeki sömürgeci yaklaşımlardan ve hammadde arayışına dayalı sanayi odaklı hamlelerden günümüzün bilgi ve teknoloji transferine dayalı stratejik yönetim pratiklerine doğru evirildiği görülmektedir (Sayın, 2017). Fiziksel sınırların şeffaflaştığı bu yeni ekosistemde, işletmelerin yabancı pazarlardaki başarısı yalnızca sahip oldukları somut varlıklara değil, hedef ülkelerin konum avantajlarını içselleştirme ve yerel ağlara entegre olabilmeye becerilerine bağlanmaktadır. Ancak bu küresel genişleme, çok uluslu işletmeleri aynı zamanda yapısal olarak son derece karmaşık, farklı dil, din, ırk ve sosyo-kültürel arka plana sahip heterojen bir iş gücü yapısıyla karşı karşıya bırakmıştır. Bu durum, yönetim yazınında "kültürel farklılıkların yönetimi" disiplininin kurumsal başarı için stratejik bir zorunluluk olarak doğmasını beraberinde getirmiştir (Seymen, 2018).

İş gücü çeşitliliği, çok uluslu işletmeler için bir yandan yüksek inovasyon potansiyeli ve entelektüel sermaye zenginliği sunarken, diğer yandan doğru yönetilmediği takdirde ciddi operasyonel riskler barındırmaktadır. Kültürel değerlerin uyuşmazlığından kaynaklanan iletişim sorunları, örgüt içi gruplaşma, psikolojik güvensizlik ve ayrımcılık kaygısı gibi olumsuzluklar, çalışanların motivasyonunu düşürerek örgütsel bağlılığı zedeleyebilmektedir. Çok kültürlü bir organizasyonda bu tür çatışmaları minimize etmek ve çeşitliliği sürdürülebilir bir rekabet avantajına dönüştürmek, ancak klasik yönetim kalıplarının ötesine geçen modern bir liderlik yaklaşımıyla mümkündür. Bu bağlamda "kapsayıcı liderlik", çalışanların kendilerini kuruma ait ve değerli hissettikleri, farklılıkların takdir edildiği ve psikolojik

güvenliğin tesis edildiği bir iş yeri iklimi yaratmada anahtar bir rol üstlenmektedir (Brimhall vd., 2017).

Bu çalışmanın temel amacı, çok uluslu işletmelerin küresel ölçekteki faaliyetlerinde karşılaştıkları kültürel farklılıkların yönetimini teorik bir perspektifle ele almaktır. Çalışma kapsamında; çok uluslu işletmelerin tarihsel ve kavramsal çerçevesi, kültür ve kültürel farklılaşmanın doğası, bu farklılıkların organizasyonlar üzerindeki olumlu ve olumsuz yansımaları ile bu süreçte kapsayıcı liderliğin ve kültürel zekânın üstlendiği stratejik rol incelenmektedir.

2. ÇOKULUSLU İŞLETME

1980'li yılların başında dünyada sermaye dolaşımının özgürleşmesi ve küresel ekonominin hız kazanması, uluslararası üretim faaliyetlerinin ve yabancı yatırımların artmasına sebep olmuştur. Söz konusu çok uluslu işletme kavramı, faaliyetlerini en az iki farklı ülkede yürüten işletmeleri tanımlarken; bu işletmeler, bir merkezi yönetim ve bu merkezi yönetime bağlı farklı ülkelerdeki şubelerinden oluşan bir topluluktur. Farklı bir ülkede yatırımlarını ve faaliyetlerini yürüten işletmeye ana işletme, şubelerine ise yavru işletme adı verilmiştir (Kabakçı, 2011).

Çok uluslu işletmelerin akademik ve kavramsal çerçevesi, küresel sermayenin ve stratejik yönetim pratiklerinin tarihsel birikimiyle şekillenmiştir. Bu yapılar, başlangıçta yalnızca dış pazarlara açılan hiyerarşik organizasyonlar olarak görülse de günümüzde dünya genelinde kaynakları optimize eden karmaşık ağ yapılarına evrilmişlerdir (Buckley ve Casson, 2021). Özellikle dijitalleşen küresel ekonomiyle birlikte çok uluslu işletmeler, fiziksel sınırların ötesinde bilgi ve teknoloji transferini yöneten temel aktörler haline gelmişlerdir (Cuervo-Cazurra vd., 2023). Bu işletmelerin uluslararasılaşma süreçleri, genel olarak sahip oldukları mülkiyet üstünlüklerini hedef ülkenin konum

avantajlarıyla birleştirerek bu süreci kendi bünyelerinde içselleştirmeleriyle açıklanmaktadır (Dunning ve Lundan, 2008). Günümüzde bu kavramsal çerçeve genişlemiş; işletmenin yabancı bir pazardaki başarısı, yalnızca sahip olduğu varlıklara değil, aynı zamanda o pazardaki yerel ağlara ne ölçüde entegre olabildiğine bağlanmıştır (Vahlne ve Johanson, 2020).

Çok uluslu işletmelerin karakteristik özellikleri arasında ölçek ekonomisinden faydalanma, küresel kaynaklara doğrudan erişim ve karmaşık yasal yapıları yönetebilme becerisi ön plana çıkmaktadır (Teece, 2020). Geniş bir perspektiften değerlendirildiğinde çok uluslu işletmelerin belirleyici özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Faaliyet alanlarının en az iki veya daha fazla ülkeye yayılmış olması,
- Merkezi bir yönetim anlayışına sahip bulunmaları,
- şirketin tüm birimlerinde ortak bir stratejinin belirlenmiş olması,
- Küçük şirketlerin de faaliyetlerini kontrol altında tutan bir anlayışa sahip olmalarıdır (Gerşil, 2004).

Uluslararası ticaretin şirketler tarafından yönlendirilmesi dünyada sömürgeci dönemle başlamıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda yaşanan sanayi devrimi sonucunda yeraltı zenginlikleri ile öne çıkmış fakat gelişmemiş olan ülkelerin öz kaynaklarının Avrupa'ya taşınmasıyla bu kıta zenginleşmeye başlamıştı. Özellikle İngiltere, Fransa ve Hollanda ticari sömürge şirketleri kurmuş; bu şirketler sömürülen ülkelerin yeraltı kaynaklarını kendi ülkelerine taşımıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında hızla gelişen sanayiye hammadde arayışına giren büyük sanayi şirketleri, üretim faaliyetlerini farklı ülkelere taşımaya başlamış ve çok uluslu işletme olgusu bu süreçte şekillenmiştir (Kıvılcım, 2012).

Günümüzde küresel ekonominin bel kemiğini oluşturan çok uluslu işletmeler, devletlerarası siyasetin de belirleyicisi konumuna evirilmektedir (Cebeci, 2008). Çok uluslu işletmelerin insan işgücü potansiyeli ve kurumsal yönetim sorunları, ulusal bir işletmeyle kıyaslandığında çok daha karmaşık bir yapı sergilemektedir. Bu işletmelerde farklı dil, din, ırk ve benzeri özelliklere sahip iş görenlerin yönetimi; bu ayrımları gözetmeyen yöneticiler ya da liderler tarafından gerçekleştirilmelidir (Seymen, 2018).

3. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

3.1. Kültür

Kültür kavramının kökeni Latince colere fiiline dayanmakta olup; bu terim işlemek, onarmak, inşa etmek, ıslah etmek ve ihtimam göstermek gibi geniş bir anlama alanını kapsamaktadır. Bu fiilden türetilen cultura terimi, tarihsel süreçte ilk olarak tarımsal faaliyetleri betimlemek amacıyla kullanılmıştır. Roma medeniyetinde cultura, doğada kendiliğinden yetişen bitkiler ile insan emeği, müdahalesi ve teknik bilgi vasıtasıyla yetiştirilen bitkileri birbirinden ayırt etmek için başvurulan teknik bir terim olmuştur. Kültürün tarımsal ve toprağa dayalı bu kök anlamı, ilerleyen dönemlerde terime yüklenen sosyolojik, antropolojik ve entelektüel anlam katmanlarının oluşumunda belirleyici bir temel teşkil etmiştir (Özlem, 2000).

Voltaire'in terminolojik katkılarına dayanan bu yaklaşıma göre "culture" sözcüğü, ilk olarak insan zekâsının biçimlenmesi, tekâmülü ve entelektüel açıdan yetkinleşmesi süreçlerini betimlemek amacıyla kullanılmıştır. Fransız düşüncesindeki bu anlamsal dönüşümün ardından Almanca literatüre dahil olan kavram, 1793 tarihli Alman dili sözlüğünde "cultur" biçimiyle yer bularak akademik bir kimlik kazanmıştır (Güvenç, 2002). Kültür artık yalnızca izole edilmiş bir gelenekler kümesi değil, küresel

siyasi ve ekonomik süreçlerle sürekli etkileşim halinde olan akışkan bir performanstır (Kuper, 1999).

Kültür, çağdaş sosyal bilimler literatüründe bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan, öğrenilen ve kuşaklararası aktarılan sembolik anlam sistemleri ve pratikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Güncel yaklaşımlar kültürü, statik bir miras olmaktan ziyade bireylerin toplumsal değişimlere uyum sağlamak için sürekli yeniden ürettikleri dinamik bir stratejik araç seti olarak ele almaktadır (Kurnaz ve İraz, 2024; Swidler, 2001). Geçmişte kültür, toplumsal düzenin yalnızca bir sonucu olarak görülürken; güncel yaklaşım kültürü, toplumu inşa eden ve sürekli yeniden üreten temel bir yapı taşı olarak kabul etmektedir (Williams, 1993).

Kültürel farklılaşma ise bir toplumsal yapı içerisindeki grupların veya farklı toplumların inanç, norm ve yaşam pratikleri açısından birbirinden uzaklaşması sürecini ifade etmektedir. Güncel sosyolojik araştırmalar, bu farklılaşmanın küreselleşmenin yarattığı tek tipleşme baskısına karşı yerel kimliklerin yeniden inşası üzerinden şekillendiğini ortaya koymaktadır (Giddens ve Sutton, 2012). Her toplum, içinde bulunduğu coğrafi ve dijital ekosisteme uyum sağlamak için kendine özgü hayatta kalma ve anlamlandırma stratejileri geliştirmekte; bu da kültürlerin evrimsel rotasını birbirinden ayırmaktadır (Diamond, 1997). Sonuç olarak kültürel farklılıklar, küresel sistemdeki bilişsel çeşitliliği artıran ve toplumların özgün tarihsel cevaplarını temsil eden stratejik bir zenginlik kaynağıdır (Hofstede vd., 2010).

3.2. Kültürel Farklılıkların Yönetimi

Kültürel farklılıkların yönetimi, küreselleşen iş dünyasında ve çok kültürlü toplumsal yapılarda, farklı değer sistemlerine sahip bireylerin bir arada verimli biçimde çalışabilmesini sağlayan stratejik bir disiplindir (Barak, 2022). Güncel yönetim literatüründe bu kavram, yalnızca farklılıkların tolere edilmesi değil, bu

çeşitliliğin kurumsal bir avantaja ve inovasyon kaynağına dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Ott ve Michailova, 2016). Etkili bir çeşitlilik yönetimi, kapsayıcı bir iklim yaratarak çalışanların aidiyet hissini artırmakta ve kolektif yaratıcılığı tetiklemektedir (Barak, 2022). Bu bağlamda kültürel farklılıkların yönetimi, organizasyonel esnekliği artıran ve küresel rekabet gücünü pekiştiren stratejik bir yetkinlik olarak kabul edilmektedir (Hofstede vd., 2010).

Bilimsel araştırmalar, kültürel farklılıkların yönetiminde başarının, liderlerin ve çalışanların farklı kültürel kodları anlama ve buna uygun davranma yetisine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Kültürel çeşitliliğin bulunduğu ortamlarda sergilenen uyum sağlama yeteneği, ekipler arası çatışmayı azaltmakta ve bilgi paylaşımını doğrudan artırmaktadır (Ott ve Michailova, 2016). Kültürel farklılıkların yönetimi, modern dünyada kaçınılmaz olan sosyal çeşitliliği sinerjiye dönüştüren bütünsel bir yönetim felsefesidir (Hofstede vd., 2010).

Alan yazındaki ampirik çalışmalar bu teorik çerçeveyi somutlaştırmaktadır. Singh (2014), Hindistan'daki küresel işletmeleri kapsayan ikincil veri analizi çalışmasında etkin kültürlerarası yönetim için dört temel yetkinliği tanımlamıştır: belirsizliğe hoşgörü, davranışsal gözlem kapasitesi, kişilerarası ilişkilere değer verme ve yeniliğe açık uyum. Bu yetkinlikler, teorik yazında kültürel zekânın bileşenleriyle örtüşmesi bakımından dikkat çekicidir. Dilek ve Topaloğlu (2017) tarafından turizm sektöründeki 310 yöneticiyle yürütülen araştırma ise yöneticilerin kültürel zekâ düzeyleri ile kültürel farklılıkları yönetme becerileri arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bu bulgu, kültürel zekânın geliştirilebilir ve kurumsal düzeyde sistematik eğitimle artırılabilir bir yetkinlik olduğuna işaret etmektedir.

3.3. Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi

Çok uluslu işletmelerdeki çok kültürlülüğün yönetimi; yalnızca bu farklılıkları tanımlamakla değil, artan müşteri memnuniyeti, değişen ortama ayak uydurma kapasitesi, toplumsal sorumlulukları yerine getirme ve kurumsal kârlılığı artırma gibi çıktıları elde etmek üzere işletmenin hedeflerine ulaşmasında uygulanan faaliyetlerin bütünleşmesiyle ilgilidir (Alavijeh, 2019). Liderler, üretkenlik, ilişki yönetimi, politika ve kimlik oluşturma konularında çok sayıda zorlukla karşı karşıyadır. Personel alımı, ekip yönetimi, değişim yönlendirme ve iç paydaşlarla ilişkiler gibi alanlarda sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle liderler, çok kültürlü bir işletmede ekip oluşturma, ekip büyütme ve ekip yönetimi görevleriyle sürekli yüzleşmek durumundadır (Sivertsson, 2018).

Bir çalışma örgütünün ve örgüt içerisindeki üyelerin etkin olarak yönetilmesi; her çalışanın performansının artırılmasına yönelik bir ortamın iyileştirilmesiyle doğrudan ilgilidir (Sürgevil ve Budak, 2008). Lider, çeşitlilik ve kapsayıcılığı veri odaklı iş sonuçlarıyla birleştiren kapsayıcı girişimlerle başarı yaratır. Çalışanları ortak amaç etrafında birleştirmenin ve örgütsel bağlılığı artırmanın kurumsal başarıyı getireceği akademik literatürde geniş çevrelerce kabul görmektedir (Nair ve Vohra, 2015).

Tozkoparan ve Vatansever (2011), Türkiye'deki çok uluslu işletmelerde insan kaynakları yöneticileriyle odak grup görüşmeleri yürütmüştür. Araştırma, yöneticilerin farklılık algısının sektör, örgüt kültürü, çalışanın kişiliği ve kurumsal ihtiyaçlar gibi bağlamsal değişkenlere göre şekillendiğini ortaya koymuştur. Kültürel çeşitlilik yönetimi, standart ve aktarılabilir bir şablon sunmamakta; her kurumun kendi özgül dinamiklerine göre kurgulanmış bir stratejiyi gerektirmektedir.

Özkaya vd., (2008), Türk ve yabancı ortaklı altı işletmeyi Tam Bütünleşme Teorisi çerçevesinde incelemiştir. Hem nicel hem de nitel veri toplama tekniklerini kullanan çalışma, Türkiye'deki işletmelerde farklılıkların yönetiminin henüz başlangıç aşamasında olduğunu; bu sürecin ülkeye, sektöre ve kurum kültürüne özgü dinamiklerle şekillendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Araştırma, iş gücü çeşitliliğinin bir tehdit değil rekabet avantajı olarak konumlandırılmasını önermiştir.

Helvacıoğlu ve Özutku (2010), IKEA'nın İzmir birimini nitel bir yaklaşımla incelemiştir. Küresel stratejinin yerel kültürel dinamiklerle uyumlaştırılmasının kültürel çeşitliliği bir maliyet unsuru olmaktan çıkarıp stratejik bir avantaja dönüştürdüğü saptanmıştır.

Beder (2021), pazarlama 4P modeli üzerinden kurguladığı çalışmada kültürel uyumun yalnızca insan kaynakları pratiği olarak değil, tüm iş süreçlerini kapsayan stratejik bir perspektiften ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Küresel popüler kültür ile yerel değerlerin etkileşiminin yerel kültürleri yok etmediği; aksine onları dönüştürdüğü ve bu dönüşümün stratejiye entegre edilmesinin rekabet avantajı yarattığı bulgulanmıştır.

Ertürk ve Yıldırım (2022) ise çok kültürlü yapıyı bir katma değere dönüştürmenin yolunun kapsayıcı liderlik anlayışının kurumsal strateji ve sürekli eğitim programlarıyla bütünleştirilmesinden geçtiğini vurgulamaktadır.

Tüm bu ampirik bulgular değerlendirildiğinde üç temel örüntü öne çıkmaktadır. Birincisi, kültürel çeşitlilik yönetiminin başarısı evrensel değil bağlamsaldır; sabit bir şablon sunmaz. İkincisi, kültürel zekâ geliştirilebilir bir yetkinliktir ve yöneticilerin bu alandaki kapasitesini artırmak doğrudan kurumsal performansa yansımaktadır. Üçüncüsü ise küresel strateji ile yerel dinamikler

arasındaki dengeyi kurabilen işletmelerin kültürel farklılıkları sistematik bir rekabet üstünlüğüne dönüştürebildiğidir.

4. KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİĞİN İKİ YÜZÜ: FIRSAT VE TEHDİTLER

4.1. Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Zararları

Farklı kültürlerin bir araya gelmesi, yeni fikirlerin ve yaratıcılığın doğması için büyük fırsat olabilir. Ancak insanlar farklı bir kültür ve düşüncelerle karşılaştıklarında kendilerini güvende hissetmeyebilirler; bu durum psikolojik gerginliğe zemin hazırlar (Amaram, 2007). Kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim sorunları, ayrımcılık kaygısı ve önyargılar da çözülmesi gereken temel sorunların başında gelmektedir (Alavijeh, 2019). İnsanların psikolojik olarak kendilerini çalışma ortamında güvende hissedebilmeleri, kişinin kendi kişiliği, davranışı ve statüsü üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracağı kaygısı taşımadan kendini ifade edebilmesiyle mümkün olmaktadır (Edmondson, 1999).

Çok uluslu işletmelerde kültürel farklılıklar, stratejik bir yaklaşımla yönetilmediği takdirde operasyonel verimliliği ve örgütsel bütünlüğü tehdit eden ciddi riskler barındırmaktadır (Stahl ve Maznevski, 2021). Kapsamlı meta-analiz çalışmaları, kültürel mesafenin yüksek olduğu ekiplerde sosyal kategorizasyon mekanizmasının devreye girdiğini; "biz ve onlar" ayrımının derinleşmesiyle grup içi güvenin sarsıldığını ve duygusal çatışmaların arttığını ortaya koymaktadır (Stahl ve Maznevski, 2021). Bu tür çatışmalar, çalışanların motivasyonunu düşürmekle kalmayıp, iş gücü devir hızının yükselmesine ve dolayısıyla insan kaynağı maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır (Hajro vd., 2017). Çalışma ortamındaki kültürel çeşitlilik, çalışanlarda yabancılaşma hissi yaratırken aynı zamanda iş yerinde motivasyon kaybına ve performans düşüşlerine yol açarak değişime karşı direnç doğurabilmektedir (Raewf ve Mahmood, 2021).

4.2. Çok Uluslu İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Faydaları

Çok uluslu işletmelerde kültürel çeşitliliğin etkin yönetilmesi, çalışanların bağlılığını, örgütün yaratıcılığını ve küresel rekabet gücünü artırmaya olanak sağlar (Yadav ve Lenka, 2020). Kültürel çeşitliliğin yüksek olduğu örgütlerde, farklılıkların farkında olunması ve değer verilmesi sonucunda çalışanların iş performansının arttığı ifade edilmektedir (Kirişçi, 2015). Farklı kültürlerden gelen çalışanlar yalnızca kelimelere değil, o kelimelerin altındaki örtük anlamlara da hâkim olduklarından kültürel çeşitlilik bu tür işletmelerde önemli bir avantaj sağlamaktadır (Warsame, 2016). Kültürel çeşitliliğin fazla olduğu şirketlerde yaratıcılığın artış göstermesi, sorunların çözümünde daha etkin olunması ve değişime daha hızlı adaptasyon sağlanması, ampirik bulgularla desteklenmektedir (Kirişçi, 2015).

Kültürel farklılıklar, organizasyonel öğrenme süreçlerini tetikleyerek işletmenin entelektüel sermayesini zenginleştirmektedir. Çok kültürlü ortamlarda gerçekleşen bilgi transferi, işletmenin farklı coğrafyalardaki en iyi uygulamaları bünyesine katmasını sağlamakta ve bu durum operasyonel mükemmeliyete katkıda bulunmaktadır (Hajro vd., 2017). Küresel yetenek havuzundan yararlanabilen çok uluslu işletmeler, farklı dilleri ve iletişim kodlarını ustalıkla kullanarak uluslararası paydaşlarla daha sağlam ilişkiler geliştirmekte ve kurumsal itibarını küresel ölçekte güçlendirmektedir (Caligiuri vd., 2020). Çeşitliliğin risk mi yoksa fırsat mı üreteceğini belirleyen temel değişken yönetim kalitesidir; bu dönüşümü mümkün kılan mekanizma ise kapsayıcı liderlik anlayışıdır (Barak, 2022).

5. KAPSAYICI LİDERLİK

5.1. Kavramsal Çerçeve

Liderlik kavramı 19. yüzyılın başından itibaren yönetim biliminin temel araştırma nesnelерinden biri olmuştur (Akbaba ve Erenler, 2008). Kapsayıcı liderlik, toplumun farklı sınıflarından ve kişisel bağlamda özgün bireylerden meydana gelen grubun yönetimini üstlenen; bu farklılıkları bir kriz kaynağı değil, örgütsel bir değer olarak gören liderlik çeşididir (Kurnaz, 2025; Sürücü ve Maslakçı, 2021).

Kapsayıcı liderliğin özünde, çalışanların kendilerini şirketin değerli bir parçası olarak hissetmelerini sağlayan, benzersiz yönlerinin takdir edildiği ve iş süreçlerine aktif katılımın teşvik edildiği bir örgütsel iklim yaratma hedefi yatmaktadır (Almohammad vd., 2025; Brimhall vd., 2017). Bu kavram; çalışanların hiyerarşik çekincelerden arınmış biçimde fikirlerini paylaşabildiği, ayrımcılık kaygısından uzak ve psikolojik olarak güvenli bir iş yeri ortamının tesisiyle hayata geçirilmektedir (Gül, 2021). Kavramın tanımsal evrimi de bu öze işaret etmektedir: Kapsayıcı liderlik başlangıçta çalışanların liderlerine ulaşabilme özgürlüğü olarak tanımlanmış; ancak zamanla çalışanların fikirlerine değer veren ve bu fikirleri uygulamaya koyan bir yönetim anlayışını kapsayacak biçimde genişlemiştir (Srivastava ve Singh, 2022).

Kapsayıcı liderlerin sahip olması gereken temel özellikler şu şekilde sıralanabilir (Ekşi, 2023):

- Örgütün tüm üyelerine saygı göstermek ve onları önemsemek,
- İş görenlerin ekibe sunduğu katkıların görüldüğünü hissettirmek ve onları takdir etmek,

- Örgütün amaçlarını ve varılmak istenen noktayı üyelere aktarmak, onların da sürece dahil olmasını sağlamak,
- Temel sorunları birlikte incelemek, çözüm yollarını tartışmak ve sonuçları üyelere paylaşmak,
- Geleceğe yönelik davranmak ve örgütün gelişmesine katkı vermek,
- Güvenli çalışma ortamı oluşturarak üyelerin aidiyet duygularının geliştirilmesine destek olmaktır

Kapsayıcı liderliğin kurumsal çıktılar üzerindeki etkisi yalnızca kültürel çeşitlilik bağlamında değil, daha geniş bir örgütsel iklim perspektifinden de değerlendirilmelidir. Kapsayıcı liderler; şeffaf iletişimi öncelikli kılan, katı hiyerarşi yerine esnek davranış normlarını benimseyen ve sürekli öğrenmeye alan açan bir yönetim tarzıyla hem bireysel hem de ekip düzeyinde çok sesli kültürün avantajlarından en üst düzeyde yararlanılmasına zemin hazırlamaktadır (Wasserman vd., 2008). Çalışanlar kendi kişiliği ve statüsü üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracağı kaygısı taşımadan fikirlerini ifade edebildiğinde, örgütsel öğrenme ve inovasyon süreçleri de ivme kazanmaktadır (Edmondson, 1999).

Kapsayıcı liderliğin kavramsal özgünlüğünü tam olarak kavrayabilmek için bu yaklaşımı diğer çağdaş liderlik biçimlerinden ayırt eden unsurları belirlemek gerekmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütsel değişimi ve performansı ön plana alarak lider becerilerine ve hiyerarşik güce yaslanırken; hizmetkâr liderlik bireyin gelişimine ve izleyicilerin ihtiyaçlarına odaklanmakla birlikte çalışma grubu içinde aidiyet ya da özgünlük ihtiyacını merkeze almaz (Van Dierendonck, 2011). Etik liderlik ve özgün liderlik ise değer temelli bir çerçeve sunmakla birlikte, kültürel çeşitlilik dinamiklerini doğrudan ele alan teorik bir altyapıdan yoksundur ve dönüşümcü liderlikle kavramsal örtüşme düzeyleri yüksek olduğundan artımlı geçerlilik güçleri sınırlı kalmaktadır (Hoch vd., 2018). Kapsayıcı liderlik ise bu

yaklaşımlardan, optimal belirginlik teorisine dayanan teorik zeminini ve çalışana hem aidiyet hem özgünlük sunma ikili hedefini temel alması bakımından ayrışmaktadır (Randel vd., 2018). Bu nedenle kapsayıcı liderlik, kültürel çeşitlilik bağlamında diğer liderlik biçimlerinin işlevsel olarak ikamesi değil, kavramsal olarak ayrışan bir yapı olarak değerlendirilmelidir (Gotsis ve Grimani, 2016).

5.2. Kültürel Zekâ: Kapsayıcı Liderliğin Bilişsel Temeli

Kapsayıcı liderliğin yalnızca bir niyet beyanı olarak kalmaması, onu besleyen bilişsel ve davranışsal bir temele dayanması gerekmektedir. Bu temel, kültürel zekâ kavramıyla karşılık bulmaktadır. Ott ve Michailova (2016), kültürel zekâyı bireylerin farklı kültürel bağlamlarda işlevsel ve etkili olabilme yetisi olarak tanımlamaktadır. Yöneticiler bu yetiye ne ölçüde sahip olursa, farklı kültürlerden gelen paydaşlarla ilişki yönetme kapasitesi de o ölçüde artmaktadır (Dilek ve Topaloğlu, 2017).

Kültürel zekânın bileşenleri analitik açıdan dört temel yetkinlik etrafında şekillenmektedir: Belirsiz davranışlara hoşgörülle yaklaşma yeteneği, örgütsel kültürel farklılıkların kaçınılmaz olarak ürettiği muğlak durumlarda sağlıklı karar vermeyi sağlar. Başkalarının söylem ve davranışlarını analiz ederek gözlemlene kapasitesi, liderin kültürel kodları doğru okumasına zemin hazırlar. Tartışmayı kazanmaktan öte kişilerarası ilişkilere değer verme anlayışı, güven inşasının temel koşulunu oluşturur. Yeniliğe ve sonuçlara açık olma esnekliği ise değişen bağlamlara adaptasyonu mümkün kılar (Ergin vd., 2024; Singh, 2014). Bu dört yetkinlik bir arada değerlendirildiğinde, kültürel zekânın kapsayıcı liderliğin yalnızca psikolojik değil, bilişsel altyapısını da oluşturduğu görülmektedir.

Kültürel zekâ ile kapsayıcı liderlik arasındaki ilişki, kavramsal bir örtüşmenin ötesinde nedensel bir mekanizmayı

barındırmaktadır. Paiuc (2021), sistematik bibliyometrik bir incelemede kültürel zekâyı kapsayıcı liderliğin temel yetkinliği olarak konumlandırmakta ve bu iki alanın akademik literatürde giderek daha bütünleşik biçimde ele alındığını ortaya koymaktadır. Bu bütünleşik yapı, kültürel zekânın kapsayıcı liderliği besleyen bir girdi değişkeni olarak işlev gördüğünü; kapsayıcı liderliğin ise kültürel zekânın örgütsel düzeydeki çıktısı olduğunu göstermektedir.

Fujimoto ve Presbitero (2022) ise iki dalgalı longitudinal veriyle yürüttükleri araştırmada, yöneticilerin kültürel zekâ düzeyinin astlar arasında psikolojik bir kapsayıcılık iklimi oluşturduğunu ve bu iklimin kültürlerarası iş birliğini doğrudan artırdığını ortaya koymuştur. Söz konusu bulgu, kültürel zekânın bireysel bir yetenek olarak değil, ekip düzeyinde kapsayıcılık üretebilen bir yönetimsel süreç olarak değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Alexandra ve diğerleri (2021) ise kültürel zekâ ile kapsayıcılık algısı arasındaki ilişkinin çift yönlü olduğunu; bireylerin kültürel zekâsının kapsayıcılık algısını güçlendirdiği gibi, kapsayıcı bir çalışma ortamının da zamanla kültürel zekânın gelişimini beslediğini saptamıştır. Bu dinamik ve karşılıklı ilişki, kültürel zekâyı yalnızca bir lider özelliği olarak değil, örgütsel kapsayıcılığın hem tetikleyicisi hem de ürünü olarak ele almayı zorunlu kılmaktadır.

5.3. Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kapsayıcı Liderlik

Küreselleşme, göç hareketleri ve demografik değişimler, modern iş dünyasında iş gücü çeşitliliğini dramatik biçimde artırmıştır. Bu bağlamda farklı kültürlerden gelen insanların oluşturduğu kültürel çeşitliliğin yönetimi, yalnızca farklı etnik, ulusal veya kültürel özelliklere sahip bireylerin aynı çatı altında toplanması değil; bu heterojen yapının örgütsel bir avantaja dönüştürülmesi sürecidir. Ancak iş gücü çeşitliliği, doğru bir

yönetim stratejisiyle desteklenmediğinde örgüt içi gruplaşmalara, iletişim çatışmalarına ve bireysel performans düşüklüğüne yol açabilmektedir. İşte bu noktada, kültürel farklılıkların potansiyelini pozitif yönde bir performansa dönüştürecek en kritik yönetsel kaldıraç olarak kapsayıcı liderlik kavramı öne çıkmaktadır (Barak, 2022).

Kapsayıcı liderlik ile kültürel farklılıkların yönetiminin merkezinde, çalışanların aidiyet ve özgünlük algıları arasındaki hassas denge yer almaktadır. Shore ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen kapsayıcılık modeline göre, kültürel azınlıklardan gelen çalışanların kendilerini örgüte ait hissederken aynı zamanda kendi kültürel kimliklerini ve özgünlüklerini koruyabilmeleri, liderin sergilediği kapsayıcı tutumla doğrudan ilgilidir. Kapsayıcı liderler; adalet, şeffaflık, açık fikirlilik ve erişilebilirlik gibi özellikleriyle, geleneksel liderlik modellerinin aksine, kültürel farklılıkları asimile etmeye çalışmazlar; aksine bu farklılıkları organizasyonun entelektüel sermayesinin bir parçası olarak kabul ederler (Nishii, 2013).

Kapsayıcı bir liderin varlığı, kültürel çeşitliliğin getirebileceği çatışma risklerini minimize ederken, farklı bakış açılarının karar alma süreçlerine entegre edilmesini kolaylaştırır (Randel vd., 2018). Dolayısıyla çok kültürlü örgütlerde kapsayıcı liderlik tarzının benimsenmesi, kültürel farklılıkların yönetilmesinde yalnızca bir tercih değil, sürdürülebilir örgütsel başarı açısından akademik ve pratik bir zorunluluktur. Çok kültürlü yapıyı kurumsal bir avantaja dönüştürmek; ancak kapsayıcı liderlik anlayışının kurumsal stratejiyle ve kültürel zekâyı artıran sürekli gelişim programlarıyla bütünleştirilmesiyle mümkündür (Ertürk ve Yıldırım, 2022).

Öte yandan kapsayıcı liderliğin etkinliği, evrensel ve bağlamdan bağımsız bir nitelik taşımamaktadır. Hofstede'nin

kültürel boyutlarından güç mesafesi, kapsayıcı liderlik uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini doğrudan sınırlayabilen belirleyici bir bağlamsal değişken olarak öne çıkmaktadır. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde çalışanlar statü farklılıklarını içselleştirme eğilimindedir; liderden sosyal mesafeyi korur ve liderle fikir ayrılığına düşmekten kaçınırlar (Guo vd., 2022). Bu durum, kapsayıcı liderliğin temel davranışsal çıktıları arasında sayılan liderle özdeşleşme ve sesini duyurma (voice behavior) üzerindeki pozitif etkiyi zayıflatmaktadır. Benzer biçimde Ye ve diğerleri (2019), kapsayıcı liderlik ile psikolojik güvenlik ve hatadan öğrenme arasındaki ilişkilerin güç mesafesi düşük olan çalışanlarda anlamlı ölçüde daha güçlü olduğunu saptamıştır. Yüksek güç mesafesi değerleriyle öne çıkan Türkiye gibi ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu işletmeler açısından bu bulgu kritik bir stratejik içerim taşımaktadır: Kapsayıcı liderlik yalnızca bireysel lider niyetiyle değil, kurumsal düzeyde hiyerarşik normları dönüştüren yapısal uygulamalarla desteklendiğinde gerçek anlamda işlevsel hale gelebilmektedir (Fournier, 2022).

5.4. Psikolojik Güvenlik: Kapsayıcı Liderliğin Örgütsel Zemini

Kapsayıcı liderliğin kültürel çeşitlilik yönetiminde yarattığı olumlu sonuçlar, büyük ölçüde psikolojik güvenlik mekanizması üzerinden açıklanmaktadır. Psikolojik güvenlik, bireyin kendi kişiliği, davranışı veya statüsü üzerinde olumsuz sonuçlar doğuracağı kaygısı taşımaksızın fikirlerini, sorularını ve endişelerini ifade edebildiği bir çalışma ortamı algısını ifade etmektedir (Edmondson, 1999). Kapsayıcı liderlik literatüründe bu kavram artık salt bir arka plan koşulu olarak değil, lider davranışlarının örgütsel çıktılara dönüşmesini sağlayan temel aracı mekanizma olarak ele alınmaktadır.

Nishii ve Leroy (2022), çok düzeyli kapsayıcı liderlik çerçevesinde statü farklılıklarını azaltma, ortak kimlik inşası ve

karar süreçlerine katılımın teşvik edilmesi gibi lider davranışlarının çalışanlarda psikolojik güvenlik, psikolojik güçlenme ve çalışma grubuyla özdeşleşme olmak üzere üç temel psikolojik durumu harekete geçirdiğini öne sürmektedir. Shore ve Chung (2022) ise kapsayıcı liderlerin bu psikolojik mekanizmalar aracılığıyla, stigmatize edilmiş gruplar dahil tüm çalışanların grup içine tam üye olarak kabul edildiği yüksek kaliteli ilişkiler tesis ettiğini ortaya koymaktadır. Van Knippenberg ve Van Ginkel (2022) ayrıca psikolojik güvenliğin, kapsayıcı liderliğin çeşitli bilgilerin ekip içinde işlenmesine (information elaboration) zemin hazırlamasında zorunlu bir ön koşul işlevi gördüğünü vurgulamaktadır; çeşitli bakış açılarının gerçek anlamda sinerjik bir performansa dönüşmesi ancak bu koşul sağlandığında mümkün olmaktadır.

Ampirik düzeyde Woods ve diğerleri (2024), sağlık sektöründe yürüttükleri araştırmada kapsayıcı liderlik ile psikolojik güvenlik ve çeşitliliğe açıklık arasındaki ilişkide Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (ÇEK) uygulamalarının aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, psikolojik güvenliğin yalnızca bireysel liderizleyici ilişkisinin bir ürünü olmadığını; kurumsal düzeydeki yapısal ÇEK pratiklerinin de bu süreci biçimlendirdiğini göstermektedir. Öte yandan Fujimoto ve Presbitero (2022) yöneticinin kültürel zekâsının psikolojik kapsayıcılık iklimi aracılığıyla kültürlerarası iş birliğini ve psikolojik güvenliği artırdığını saptamış; bu sayede kültürel zekâ, kapsayıcı liderlik ve psikolojik güvenlik arasındaki nedensel zincir ampirik olarak doğrulanmıştır. Sonuç olarak psikolojik güvenlik, kapsayıcı liderliğin kültürel çeşitlilik yönetimindeki etkinliğini açıklayan merkezi aracı değişken olarak konumlanmakta; bu mekanizmanın kurumsal stratejilere ve insan kaynakları uygulamalarına bilinçli biçimde entegre edilmesi gerekmektedir.

6. SONUÇ

1980'li yıllardan itibaren hız kazanan küreselleşme ve serbest sermaye dolaşımı, çok uluslu işletmeleri dünya ekonomisinin ve uluslararası siyasetin en belirleyici aktörleri haline getirmiştir. Günümüzde ise bu işletmeler, yalnızca coğrafi sınırları aşan hiyerarşik yapılar olmaktan çıkmış; bilgi, teknoloji ve insan kaynağını küresel ölçekte optimize eden karmaşık yapılara dönüşmüştür. Söz konusu dönüşümün doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan iş gücü çeşitliliği ve bunun yönetimi, modern yönetim biliminin en stratejik çalışma alanlarından birini oluşturmaktadır. Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen teorik analizler ve ampirik araştırmaların sentezi, çok uluslu işletmelerde kültürel farklılıkların doğru yönetilmesinin kurumsal sürdürülebilirlik açısından kritik bir eşik olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Ampirik çalışmalardan elde edilen bulgular, kültürel çeşitliliğin işletmeler için iki ucu keskin bir bıçak niteliği taşıdığını göstermektedir. Stratejik bir vizyonla ele alınmadığı takdirde söz konusu farklılıklar; iletişim engellerine, "biz ve onlar" kutuplaşmasına, kurumsal güvenin sarsılmasına ve nihayetinde operasyonel verimsizliğe yol açabilmektedir. Buna karşın doğru yönetilebilen bu çeşitlilik, organizasyonel öğrenmeyi tetiklemekte, entelektüel sermayeyi zenginleştirmekte ve işletmeye küresel pazarlarda çok boyutlu bir inovasyon yeteneği kazandırmaktadır. Bu çıktılar arasındaki farkı yaratan temel mekanizma, kapsayıcı liderlik anlayışıdır. Kapsayıcı liderler, hiyerarşik çekinceleri azaltarak çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği, ayrımcılık kaygısından uzak ve psikolojik olarak güvenli bir iş yeri ortamı inşa etmektedir.

Araştırmalar, yöneticilerin kültürel zekâ düzeyleri ile farklılıkları başarıyla yönetme becerileri arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır. Ulusal ve uluslararası

örnekler üzerinde yapılan ampirik çalışmalar ise sabit ya da tek tip bir farklılık yönetimi modelinin bulunmadığını; başarının ancak küresel kurumsal stratejiler ile yerel pazarın kültürel ve demografik dinamiklerinin doğru harmanlanmasıyla mümkün olacağını göstermektedir.

Bu doğrultuda yönetsel düzeyde üç temel öneri öne çıkmaktadır. İlk olarak, insan kaynakları politikaları kapsayıcılığı merkeze alan ve kültürel zekâyı geliştirici sürekli eğitim programlarını bünyesine katan esnek örgütsel yapılar kurulmasını desteklemelidir. İkinci olarak, kurumsal stratejiler yerel değerleri dışlamayan bir kültürel yerelleşme felsefesiyle şekillendirilmelidir. Üçüncü olarak, farklılıkların yönetimi kurumun bağlamına özgü dinamikler gözetilerek tasarlanmalı; standart çözümlerin ötesine geçen kurumsal özgünlük bu süreçte belirleyici kriter olarak benimsenmelidir. Tüm bu adımların ortak paydası, kapsayıcı liderliğin bireysel bir yönetici özelliği olmaktan çıkıp kurumsal bir kültür haline gelmesidir.

Kaynakça

Akan, M., ve Kanık, İ. (2018). Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne olan etkisi: İstanbul'da faaliyet gösteren hizmet sektöründeki çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 657-674.

Akbaba, A., ve Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.

Aksu, N. (2008). Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama [Doktora tezi].

Alavijeh, A. P. (2019). Cultural diversity management and organizational outcome in tourism businesses workplace spirituality as a mediator. *International Journal of Tourism and Spirituality*, 4(2), 219-235. doi:10.22133/ijts.2020.111143

Almohammad, D., Kiliç, C., & Bek, D. R. (2025). Inclusive Leadership's impact on Career Sustainability: Understanding the mediating role of thriving at work in humanitarian organizations. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 1-27.

Amaram, D. I. (2007). Cultural diversity: Implications for workplace management. *Journal of Diversity Management*, 2(4), 1-6.

Aslan, H. (2019). İşe adanmışlığın yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde kapsayıcı liderliğin aracılık rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 1055-1069. doi:10.26466/opus.625785

Bakan, İ. (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *TİSK Akademi*, 4(7), 138-172.

Barak, M. E. M. (2022). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Baş, M. (2022). Kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 13(1), 343-354.

Beder, B. (2021). Çok uluslu şirketler açısından kültürel farklılıkların rolü. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(2), 48-68.

Brimhall, K. C., Mor Barak, M. E., Hurlburt, M., McArdle, J. J., Palinkas, L., ve Henwood, B. (2017). Increasing workplace inclusion: The promise of leader-member exchange. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 1-18.

Buckley, P. J., ve Casson, M. C. (2021). The internalisation theory of the multinational enterprise at 50. *Journal of International Business Studies*.

Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., ve Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*. doi:10.1057/s41267-020-00335-9

Cebeci, K. (2008). Küreselleşme bağlamında ulus-devletin egemenlik gücünün dönüşümü. *Sayıştay Dergisi*, (71), 23-39.

Cuervo-Cazurra, A., Purkayastha, S., ve Ramaswamy, K. (2023). Variations in the CSR-performance relationship in emerging market firms. *Journal of World Business*.

Diamond, J. (1997). *Tüfek, mikrop ve çelik*. İstanbul: Pegasus Yayınları.

Dilek, N. K., ve Topaloğlu, C. (2017). Kültürel farklılıkların yönetimi sürecinde kültürel zekânın etkinliği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 96-109.

Dunning, J. H., ve Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

Ekşi, G. G. (2023). Kapsayıcı liderlik. *Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies*, 3(1), 31-40.

Ely, R. J., ve Thomas, D. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. doi:10.2307/2667087

Ergin, G., Çatı, K., & Oskaloğlu, E. (2024). Intermediate Role of Rational Spending in The Effect of Responsibility Consciousness on Utility Consumption Style. *Sosyoekonomi*, 32(59), 173-206. doi:10.17233/sosyoekonomi.2024.01.08

Ertürk, M. İ., ve Yıldırım, M. (2022). Uluslararası işletmelerde farklılıkların yönetimi ve farklı kültürlerde yöneticilik. *Orion Akademi*

Fournier, E. (2022). Leadership: Managing different perspectives in the workplace using Hofstede dimensions. *Leadership*, 15(4).

Fujimoto, Y., ve Presbitero, A. (2022). Culturally intelligent supervisors: Inclusion, intercultural cooperation, and psychological safety. *Applied Psychology*, 71(2), 407-435.

Gedikli, A. (2011). Çok uluslu şirketler ve doğrudan yabancı yatırımların gelişmekte olan ülkelerin kalkınması üzerine etkileri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 96–146.

Gerşil, S. G. (2004). Küreselleşme ve çok uluslu işletmelerin çalışma ilişkilerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 147-157.

Giddens, A., ve Sutton, P. W. (2012). *Sosyoloji* (M. Özcan, Çev. Ed.). İstanbul: Kırmızı Yayınları.

Gotsis, G., ve Grimani, K. (2016). Diversity as an aspect of effective leadership: Integrating and moving forward. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 241-264.

Gül, E. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 323-339. doi:10.29249/selcuksbmyd.895678

Guo, Y., Zhu, Y., ve Zhang, L. (2022). Inclusive leadership, leader identification and employee voice behavior: The moderating role of power distance. *Current Psychology*, 41(3), 1301–1310.

Güvenç, B. (2002). *İnsan ve kültür* (9. bs.). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Hajro, A., Gibson, C. B., ve Pudelko, M. (2017). Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking global boundaries to local contexts. *Academy of Management Journal*, 64(2), 524–553.

Helvacıoğlu, N., ve Özutku, H. (2010). Kültürel farklılıkların yönetimde insan kaynakları stratejilerinin rolü: IKEA örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 193–216.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., ve Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.

Kabakçı, A. (2011). Çokuluslu işletmelerde merkezi nakit yönetimi ve havuzlama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 97–110.

Karşlı, M. (2003). *Sermaye piyasası borsa menkul kıymetler*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Kaymakçı, Y. D. D. O. (2013). Küresel ekonomide çok uluslu şirketler ve Türkiye'deki yansımaları. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 224–249.

Kıvılcım, F. (2012). Küreselleşme olgusu ve çokuluslu şirketlerin küreselleşme süreci üzerindeki rolü. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1–16.

Kirişçi, N. (2015). *Örgütlerde işgücü çeşitliliği ve nedensellikleri: Yabancı sermayeli bir bankada araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.

Kuper, A. (1999). *Culture: The anthropologists' account*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kurnaz, G. (2025). The Mediating Role of Green Transformational Leadership in the Effect of Green Organizational Culture on Organizational Commitment. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 32(1), 51–66. doi:10.18657/yonveek.1502593

Kurnaz, G., & İraz, R. (2024). Examining the Effect of Five-Factor Personality Traits on Cultural Intelligence. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 8(1), 170–184.

Malik, M. S., ve Suleman, F. (2017). An empirical analysis of impact of inclusive leadership on employee engagement in international non-government organizations (INGOs) of Punjab (Pakistan). *International Journal of Economics and Management Sciences*, 6(4).

Nair, N., ve Vohra, N. (2015). Diversity and inclusion at the workplace: A review of research and perspectives. *Indian Institute of Management Ahmedabad*, W.P. No. 2015-03-34.

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774.

Nishii, L. H., ve Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & Organization Management*, 47(4), 683–722.

Okçu, V., ve Deviren, İ. (2021). Okul müdürlerinin kapsayıcı liderlik davranışları ile Hofstede'nin ulusal kültür boyutları arasındaki ilişki. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 7(45), 1063–1073. doi:10.31576/smryj.877

Ott, D. L., ve Michailova, S. (2016). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 99–119.

Özkaya, M. O., Özbilgin, M., ve Şengül, C. M. (2008). Türkiye'de farklılıkların yönetimi: Türk ve yabancı ortaklı şirket örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 359–374.

Özlem, D. (2000). Kültür bilimleri ve kültür felsefesi. İstanbul: İnkîlap.

Paiuc, D. (2021). Cultural intelligence as a core competence of inclusive leadership. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(3), 363–378.

Raewf, M., ve Mahmood, Y. (2021). The cultural diversity in the workplace. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 1, 1–6. doi:10.24086/cuejhss.v5n1y2021.pp1-6

Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., ve Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing the positive outcomes of diversity. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203.

Ritzer, G., ve Stepnisky, J. (2018). *Sociological theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Sayın, A. (2017). Fransa'nın Afrika kıtası'ndaki sömürgeci politikaları ve Cezayir. *Social Sciences Studies Journal*, 3(11), 1759–1773.

Seymen, O. A. (2005). Küresel Yönetim ve Küresel Yönetici Kariyeri Üzerine Kavramsal BirDeğerlendirme. *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*, ss, 71-84.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., ve Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.

Shore, L. M., ve Chung, B. G. (2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723–754.

Singh, D. (2014). Managing cross-cultural diversity: Issues and challenges in global organizations. *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 43–50.

Sivertsson, O. (2018). The roles of leadership, vision, and empowerment in born global companies. *Journal of International Entrepreneurship*, 16, 38–57. doi:10.1007/s10843-017-0201-8

Srivastava, S., ve Singh, L. B. (2022). Inclusive leadership and innovative work behavior: Mediating role of thriving at work. *Corporate Governance Insight*, 4(2), 47–63.

Stahl, G. K., ve Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 4–22.

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

Sürücü, L., ve Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201–215.

Swidler, A. (2001). *Talk of love: How culture matters*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Teece, D. J. (2020). Dynamic capabilities and the multinational enterprise. *Strategic Management Journal*.

Tozkoparan, G., ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: İnsan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 11(21), 89–109.

Vahlne, H. G., ve Johanson, J. (2020). The Uppsala model: From networks to ecosystems. *Journal of International Business Studies*.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.

Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., ve Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562.

Van Knippenberg, D., ve Van Ginkel, W. P. (2022). A diversity mindset perspective on inclusive leadership. *Group & Organization Management*, 47(4), 779–797.

Warsame, A. N. (2016). Kültürel farklılıkların uluslararası işletmeler üzerindeki yansımaları: Somali'de faaliyet gösteren Türk işletmelerinin deneyimlerinin belirlenmesi (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Wasserman, I. C., Gallegos, P. V., ve Ferdman, B. M. (2008). Dancing with resistance. İçinde K. Thomas (Ed.), *Diversity resistance in organizations* (ss. 175–200).

Williams, R. (1993). Kültür (E. Başer, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.

Woods, A., Zajac, S. A., Middleton, E. D., Cavanaugh, K. J., Hayes, W. C., Johnson, S. K., ... ve Holladay, C. L. (2024). Doing the work: The role of inclusive leadership in promoting psychological safety and openness to diversity through diversity, equity, and inclusion practices. *Psychology of Leaders and Leadership*, 27(1), 115.

Yadav, S., ve Lenka, U. (2020). Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 901–929. doi:10.1108/EDI-07-2019-0197

Ye, Q., Wang, D., ve Li, X. (2019). Inclusive leadership and employees' learning from errors: A moderated mediation model. *Australian Journal of Management*, 44(3), 462–481.

Yeşil, S., ve Purtaş, S. (2017). Farklılıkların yönetimi, kurumsal itibar ve işletme performansı üzerine etkileri: Tekstil sektöründe bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 173–194.

Alexandra, V., Ehrhart, K. H., ve Randel, A. E. (2021). Cultural intelligence, perceived inclusion, and cultural diversity in workgroups. *Personality and Individual Differences*, 168, 110285.

BÖLÜM 6

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE POLİTİK RİSK YÖNETİM STRATEJİSİ OLARAK TİCARİ DİPLOMASI

Murat YILMAZ¹
İrem UYGUR²
İslam ALTUN³

Giriş

Günümüz uluslararası iş ortamında faaliyet gösteren işletmeler, yalnızca rekabet baskısı ve piyasa dalgalanmalarıyla değil, aynı zamanda siyasal yapıların dayattığı köklü belirsizliklerle de yüzleşmek durumundadır. Bir ülkedeki hükümet politikalarının ani biçimde değişmesi, rejim dönüşümleri ya da kronik kurumsal zayıflıklar, işletmenin karlılık hesaplamalarını alt üst edebilecek yatırım riskleri doğurmaktadır. Bu durum, politik risk kavramını uluslararası işletmecilik yazınının odak noktalarından biri haline getirmiştir.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü.

² Yüksek Lisans Öğrencisi, Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü.

³ Dr Öğr. Üyesi, Mardin Artuklu Üniversitesi, İşletme Bölümü, Orcid: 0000-0001-7419-4029

Yönetim yazını, sözü edilen risklerin ortadan kaldırılamayacağı ama sistematik stratejilerle denetim altına alınabileceği konusunda görüş birliği içindedir (Emhan, 2009). Sigorta mekanizmaları, portföy çeşitlendirmesi ve ev sahibi ülkedeki yerel aktörlerle ortaklık kurma bu stratejilerin en yaygın örneklerini oluşturmaktadır. Bununla birlikte söz konusu araçlar özünde savunmacıdır; risk fiilen ortaya çıkmadan önce müdahale etmek yerine hasarı sınırlamayı hedeflemektedirler. Bu çalışmanın temel önermesi, yalnızca savunmacı bir tutumun günümüz koşullarında rekabetçi bir konum sürdürmek için artık yeterli olmadığıdır.

Uluslararası ekonomik entegrasyon derinleştikçe, bir ülkedeki siyasal gelişmelerin küresel ölçekte domino etkisi yaratma kapasitesi de artmaktadır. Firmalar için bu durum, faaliyet gösterdikleri coğrafyalardaki siyasal süreçleri pasif biçimde gözlemlemekten vazgeçip bu süreçlere aktif bir taraf olarak dahil olmayı zorunlu kılmaktadır (Kaya ve Aydemir, 2011). Küreselleşme, uluslararası pazarlara erişimi kolaylaştıran bir süreç olduğu kadar, firmaları politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve hukuki kökenli risklere de açık hale getiren bir bağlam yaratmaktadır.

Ticari diplomasi, iş diplomasisi ve kurumsal diplomasi; bu yeni koşulların gerektirdiği proaktif yaklaşımın kurumsal karşılıklarıdır. Söz konusu kavramlar, karar alma süreçlerine önceden nüfuz ederek belirsizliği azaltan, ilişki ağları aracılığıyla meşruiyet inşa eden ve ekonomik çıkarları koruma altına alan stratejik faaliyetleri kapsamaktadır. Çalışma bu doğrultuda, önce politik riskin kavramsal ve ampirik boyutlarını ele almakta; ardından ticari diplomasinin söz konusu risk ortamındaki stratejik rolünü incelemektedir.

1. Uluslararası İşletmeler Ve Politik Çevre

Uluslararası işletme, faaliyetlerini kendi ülkesinin sınırları dışına taşıyan ve üretim, pazarlama, finansman ile insan kaynağı gibi temel işlevleri küresel ölçekte koordine eden kuruluşları tanımlamaktadır (Mutlu, 2008). Bu tanım, salt ürün ihracatından çok daha kapsamlı bir stratejik yönetim anlayışına işaret etmektedir; zira uluslararası işletmecilik, mal ve hizmet akışlarının organizasyonunu, finansmanını ve yönetimini de bünyesinde barındırmaktadır.

Tarihsel perspektiften bakıldığında, işletmelerin sınır ötesi genişleme eğiliminin sanayileşmenin tetiklediği üretim fazlalığıyla birlikte belirginleştiği görülmektedir. Hammaddeye erişim, işgücü ve üretim maliyetlerini optimize etme ile belirli bir ülkenin siyasi risklerine olan bağımlılığı dağıtma, bu genişlemenin ardındaki temel güdüler olmuştur (Özbaysal ve Onay, 2017). Günümüzde rekabet edebilirlik ve uzun vadeli sürdürülebilirlik, değişen dünya koşullarına uyum sağlamayı zorunlu kılmakta; bu da işletmeleri çok sayıda ülkede eş zamanlı faaliyet yürütmeye yöneltmektedir.

Uluslararasılaşma sürecini açıklamaya yönelik teorik çerçeveler içinde en yaygın kabul göreni Uppsala Modelidir. Bu modele göre işletmeler, bilgi birikimini adım adım geliştirerek önce kültürel ve coğrafi yakınlıktaki pazarlara, ardından daha uzak coğrafyalara açılmaktadır; bilgi eksikliği sürecin önündeki en kritik engel olarak tanımlanmaktadır. Ağ (network) modeli ise başarıyı farklı bir perspektiften ele alarak işletmenin müşteriler, tedarikçiler ve kamu kurumlarıyla kurduğu ilişki ağının kalitesini belirleyici etken olarak öne çıkarmaktadır (Koçak, 2019). Bu çerçevede ticari diplomasi faaliyetleri, bahsedilen ağın hem genişliğini hem de siyasi dayanıklılığını artıran stratejik bir bileşen işlevi görmektedir.

Piyasaya giriş yöntemi tercihinin de siyasal risk maruziyetini biçimlendirdiği görülmektedir. İhracat, franchising, lisans anlaşmaları, ortak girişim ve doğrudan sahiplik gibi seçenekler farklı düzeylerde kontrol ile risk dengesi sunmaktadır (Costa ve Figueira, 2017). Doğrudan yabancı yatırım bu denge skalasının en yüksek maruziyet ucunda yer almakta; işletmeyi ev sahibi ülkenin siyasal dinamiklerine derinlemesine bağlamaktadır. Dolayısıyla giriş yöntemi kararı yalnızca finansal bir tercih değil, aynı zamanda bir siyasal risk yönetimi seçimi olarak değerlendirilmelidir.

Farklı kültürel ve kurumsal bağlamlarda rekabet eden işletmeler için pazar uyumu, pazarlama stratejisinin çok ötesinde bir anlam taşımaktadır (Koşar ve Büber, 2020). Faaliyet gösterilen ülkenin hukuki öngörülebilirliği, kurumsal kapasitesi ve siyasal istikrarı, yatırım kararlarının uzun vadeli sürdürülebilirliğini doğrudan belirlemektedir. İletişim teknolojilerinin ve mal-hizmet akışlarının hızla çeşitlenmesiyle birlikte dış politika yapımına dahil olan aktör sayısı da artmış; bu değişim ticari diplomasiyi uluslararası işletmeler açısından stratejik bir zorunluluk konumuna taşımıştır (Çelik, 2019).

2. Politik Risk: Tanım, Sınıflandırma Ve Ekonomik Etkiler

2.1. Tanım ve Kavramsal Çerçeve

Risk kavramı en temel düzeyde, istenmeyen bir sonucun gerçekleşme olasılığı olarak tanımlanmaktadır (Rowe, 1977). Politik risk ise bu genel çerçeve içinde çok katmanlı bir nitelik taşımakta; uluslararası işletmecilik yazınında birbiriyle örtüşen ama tam olarak örtüşmeyen pek çok tanımın odağına yerleşmektedir. Simon (1982), kavramı ev sahibi ülkenin iç ve dış kaynaklı eylemlerinin yabancı yatırımcıların faaliyetleri ve getirileri üzerindeki olumsuz potansiyeliyle tanımlamıştır. Root (1972) ise

odağı biraz daha genişleterek ana ya da ev sahibi ülkede yaşanan siyasi gelişmelerin işletmeler üzerindeki yıkıcı etkilerine dikkat çekmiştir. Dünya Bankası, kurumsal bir perspektiften hareketle kavramı, şirket faaliyetlerinin siyasi güçler ya da siyasi kökenli olaylar nedeniyle sekteye uğrama olasılığı olarak özetlemektedir (World Bank, 2012).

Kobrin (1979), kavramın uluslararası işletme literatüründeki gelişimini sistematik biçimde incelemiş ve politik riskin geniş anlamda 'ticari olmayan' belirsizliklerden; dar anlamda ise kamulaştırma, kâr transferi kısıtlamaları ve sözleşme ihlalleri gibi belirli hükümet eylemlerinden doğan tehditlere kadar geniş bir yelpazeyi kapsadığını ortaya koymuştur. Fitzpatrick (1983), değerlendirme boyutunu öne çıkararak politik risk analizini yabancı yatırımları kısıtlayan sosyopolitik ve hükümete özgü faktörlerin sistematik olarak belirlenmesi ve yönetilmesi süreciyle özdeşleştirmiştir. Brink (2017) ise kavrama dinamik bir boyut kazandırarak siyasal çevredeki eylem ya da eylemsizliğin firmaların ekonomik çıktıları üzerinde hem olumsuz hem de olumlu değişimler yaratma kapasitesine dikkat çekmiştir.

Riskin kaynakları açısından bakıldığında, yazın içinde çatışma ve savaşlardan (Root, 1972) hükümet müdahalelerinin öngörülemeyen biçimler almasına (Robock ve Simmonds, 1973; Desta, 1985), siyasal istikrarsızlık ve rejim kırılmalarından (Simon, 1984) siyasi aktörlerin aldığı kararların yarattığı kısıtlayıcı koşullara (Kobrin, 1979; Kennedy, 1988) uzanan geniş bir spektrum tanımlanmıştır. John ve Lawton (2018), uluslararası çatışma ortamlarının, güvenlik kaygılarının ve terör tehditlerinin ticaret ve yatırım akışları üzerindeki somut yıkıcı etkisini ölçerek analiz etmiş; siyasal risk algısının yüksek olduğu coğrafyalarda satın alınan petrol rezervlerinin ciddi oranlarda iskontoya tabi tutulduğunu belgelemiştir. Hennisz vd. (2010) ise bu risklerin

yalnızca finansal tablolarda değil, aynı zamanda stratejik ve operasyonel düzlemlerde de kendini gösterdiğini ortaya koymuştur.

Tüm bu tanımlar bir arada okunduğunda, politik riskin tek bir aktörden ya da tek bir mekanizmadan beslenmediği; çok katmanlı siyasal, toplumsal ve uluslararası dinamiklerin ürettiği karmaşık bir belirsizlik alanını temsil ettiği anlaşılmaktadır. Bu çok boyutluluk, söz konusu risklerin yönetilmesinde de tek boyutlu yaklaşımların yetersiz kalacağına işaret etmektedir.

2.2. Sınıflandırma

Makro ve mikro düzey ayrımı, politik riski sınıflandırmada yazında en yaygın başvurulan çerçeve olmayı sürdürmektedir (Robock, 1971). Makro boyuttaki riskler belirli bir sektör ya da firmayı hedef almaksızın o ülkedeki tüm yabancı yatırımcıları etkilerken; mikro boyuttaki riskler belirli endüstrilere, şirket türlerine ya da bireysel projelere özgü koşullardan beslenmektedir (Robock, 1971; Alon ve Herbert, 2009). Her iki düzeydeki riskler de çokuluslu şirketlerin operasyonlarını sekteye uğratabilmekte (Rios-Morales vd., 2009), uluslararası sermaye ve ödeme akışlarını olumsuz etkileyebilmekte (Bekaert vd., 2014; Lensink vd., 2000) ve kurumsal karlılık ile stratejik hedeflere ulaşmayı zorlaştırmaktadır (Bekaert vd., 2014; Busse ve Hefeker, 2007; Diamante vd., 1996). Simon (1984) bu ayrımı daha da derinleştirerek politik, ekonomik, sosyo-ekonomik ve çevresel faktörlerin birlikte yarattığı risk ortamını bütüncül bir perspektiften ele almıştır.

Bu sınıflandırmanın pratik yönetim kararları açısından da önemli sonuçları bulunmaktadır. Makro ölçekli riskler tüm aktörleri etkileyen nitelikleri nedeniyle çoğunlukla hükümetler ve uluslararası kuruluşlarla sürdürülen diyalog ve müzakere mekanizmaları üzerinden yönetilmektedir. Mikro ölçekli riskler ise

firmaya ya da sektöre özgü yapıları gereği daha hedefe dönük, esnek stratejiler gerektirmektedir. Ticari diplomasi faaliyetleri, her iki düzeydeki risklere farklı araçlarla müdahale edebildiğinden bu tabloda özgün bir konum işgal etmektedir.

2.3. Ekonomik ve Finansal Etkiler

Siyasal istikrarsızlığın ekonomik performans üzerindeki etkileri incelendiğinde, yazında ezici çoğunlukla negatif yönlü bulgularla karşılaşmaktadır. Akkuş (2017), ekonomik politika belirsizliği ve siyasi istikrarsızlığın gelişmekte olan ekonomilerin büyüme performansına somut zarar verdiğini ortaya koymuştur. Şanlısoy (2010), siyasi çalkantının makro iktisat politikalarının etkinliğini ciddi biçimde zedelediğini ve hükümetlerin öngörülen büyüme hedeflerine ulaşmasını güçleştirdiğini vurgulamaktadır. Kök, Ekinci ve Yalçınkaya (2015) ise Türkiye özelinde yürüttükleri çalışmada, ülke riski bileşenlerinin bankacılık ve reel sektör göstergeleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı olumsuz etkiler yarattığını ampirik olarak belgelemiştir.

Sermaye piyasaları açısından bakıldığında da benzer bir tablo ile karşılaşmaktadır. Kaya, Güngör ve Özçomak (2014), Borsa İstanbul üzerine yürüttükleri ekonometrik analizde BIST 100 endeksinin siyasi risk algısıyla ters orantılı hareket ettiğini ve risk artışlarının yatırımcı güvenini aşındırarak piyasa değerlemelerini baskıladığını ortaya koymuştur. Ayaydın ve Karaaslan (2015) ise seçim dönemleri ve referandum süreçleri gibi siyasi belirsizlik yaratan olaylarla firmaların finansal performansı arasında güçlü ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir; bu bulgu siyasi dinamiklerin firma düzeyindeki kararları da doğrudan etkilediğini kanıtlamaktadır.

Ülke risk değerlendirmeleri açısından da benzer sonuçlara ulaşılmaktadır. Türe, Koçak ve Doğan (2016), güçlü

makroekonomik temel göstergelerine karşın siyasal risk değışkenlerinin yarattığı algı sorunları nedeniyle Türkiye'nin ülke risk sıralamalarında beklenenin gerisinde kaldığını saptamıştır; bu bulgu, makroekonomik başarının tek başına yatırımcı güvenini tesis etmek için yeterli olmadığını açıkça göstermektedir. Çoban ve Akkoç (2023) ise yolsuzluk düzeyi, iç çatışma yoğunluğu ve hukukun üstünlüğü gibi kurumsal kalite göstergelerinin ikili ticaret akışları üzerinde doğrudan belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Yazındaki bu birikimli bulgular, siyasal riskin salt finansal piyasaları değil reel ekonomik faaliyetlerin tüm boyutlarını etkileyen yapısal bir belirsizlik kaynağı niteliği taşıdığını tutarlı biçimde kanıtlamaktadır.

3. Politik Risk Yönetim Stratejileri

Risk yönetimi; işletmelerin belirsizlik kaynaklı tehditleri sistematik biçimde tespit etmesini, analiz etmesini, önceliklendirilmiş müdahale araçları geliştirmesini ve sonuçları izlemesini kapsayan döngüsel bir yönetim pratiği olarak tanımlanmaktadır (Emhan, 2009). Uluslararası yatırım kararları söz konusu olduğunda bu pratik, geleneksel finansal risk yönetiminin ötesine geçerek siyasal ve jeopolitik boyutları da hesaba katmak durumundadır (Demirel, 2024).

Siyasal riskle yüz yüze gelen firmaların izleyebileceği stratejiler literatürde çeşitli sınıflandırmalarla ele alınmıştır. Doz ve Prahalad (1980), firmaların siyasal baskıyla başa çıkmak için uyum sağlama, piyasadan çekilme, geçici geri çekilme ve karşılıklı önlemler alma gibi farklı tepki biçimlerine başvurabildiğini ortaya koymuştur. Collinson vd. (2020) ise bütünlük stratejiler, koruyucu stratejiler ve bu ikisinin melez bileşimi olan hibrit stratejiler şeklinde üçlü bir çerçeve önermiştir.

Bu alandaki en kapsamlı ampirik veriyi MIGA'nın (2013) 413 çokuluslu işletme yöneticisiyle gerçekleştirdiği araştırma sunmaktadır. Söz konusu araştırma, uygulamada en sık tercih edilen yaklaşımın yerel ilişki ağları kurarak kademeli yatırım yapmak ve yerel ortaklıklar tesis etmek olduğunu; risk analizi, senaryo planlaması ve politik liderlerle etkileşim gibi proaktif araçların da yaygın biçimde başvurulan yöntemler arasında yer aldığını göstermektedir. Dikkat çekici olan nokta, sigorta gibi finansal korunma mekanizmalarının bu tercih hiyerarşisinde görece gerilerde kalmasıdır. Bu bulgu, firmaların uygulamadaki davranışlarının reaktif araçlardan çok ilişki yönetimine dayalı proaktif stratejilere yöneldiğini açıkça ortaya koymaktadır (MIGA, 2013).

Polat, Altun ve Dabakoğlu (2024), Türk firmaları örneğinde yürüttükleri araştırmada proaktif risk yönetimi yaklaşımlarının firma performansı üzerindeki olumlu etkisini ampirik olarak belgelemiştir. Yerel ortaklık stratejisi bu bağlamda öne çıkan bir araç olarak değerlendirilmektedir; yerli bir ortak, salt finansal risk paylaşımının ötesinde, ev sahibi ülkenin siyasal yapısını, resmi ve gayri resmi kurumsal kanallarını ve kültürel kodlarını bilen bir bilgi kaynağı ve ilişki köprüsü işlevi görmektedir.

Bununla birlikte, sıralanan stratejilerin büyük bölümü özünde reaktif bir mantık taşımaktadır: risk oluşuktan sonra hasarı sınırlamaya ya da etkiyi absorbe etmeye odaklanmaktadırlar. Hızla değişen siyasal ortamlarda bu yaklaşımın yapısal kısıtları belirginleşmektedir. Günümüz koşullarında uluslararası işletmeler için gerekli olan şey; siyasal süreçleri edilgen biçimde izlemek yerine bu süreçlerin bir parçası haline gelen, karar vericilerle önceden stratejik ilişkiler geliştiren ve belirsizliği oluşmadan

yöneten bir anlayıştır. Bu anlayışın kurumsal karşılığı ticari diplomasidir.

4. Ticari Diplomasi ve İş Diplomasisi: Proaktif Bir Risk Yönetim Aracı

4.1. Kavramsal Çerçeve ve Tanımlar

Ticari diplomasi, devletlerin ve onların ekonomik kurumlarının ticaret ile yatırımı geliştirmeye yönelik yürüttüğü diplomatik faaliyetleri tanımlamak üzere 20. yüzyılın ortalarında literatüre girmiştir. Özberk'e (2010) göre kavramın özünde iki yönlü bir misyon yatmaktadır: yerli girişimcilerin yabancı pazarlarda rekabet edebilmesine zemin hazırlamak ve yabancı yatırımcıları ev sahibi ülkede faaliyet yürütmenin avantajlarına ikna etmek. Potter (2004) ticari diplomasiyi daha kapsamlı bir çerçevede ele alarak dış ticareti büyütme, yabancı sermayeyi çekme, teknoloji transferinden yararlanma ve stratejik yatırım fırsatlarını değerlendirme amacıyla diplomatik araçların seferber edilmesi olarak tanımlamıştır. Ecer ve Güner (2019) ise kavramın çift yönlü işlevini öne çıkararak hem kendi ticari çıkarlarını savunmayı hem de ülkenin yatırım için cazip bir coğrafya olduğunu uluslararası arenada anlatmayı ticari diplomasinin ayrılmaz bileşenleri olarak değerlendirmiştir.

Gertz (2018), ticari diplomasinin pratikteki etkisini ampirik bir perspektiften ele alarak ABD büyükelçilik pozisyonlarının geçici boş kaldığı dönemlerde Amerikalı firmaların resmi tahkim başvurularına daha fazla yöneldiğini saptamıştır. Bu bulgu, diplomatik kanalların resmi hukuki mekanizmaların işlevsel bir tamamlayıcısı olarak çalıştığını ve özellikle hukukun üstünlüğü ilkesinin zayıf biçimde hayata geçirildiği ortamlarda kritik bir güvence işlevi gördüğünü ortaya koymaktadır.

Ticari diplomasiyle kavramsal olarak iç içe geçen iş diplomasisi (business diplomacy), Saner vd. (2000) tarafından küresel ölçekte faaliyet gösteren şirketlerin örgütsel bir yetkinliği olarak tanımlanmıştır. Bu yetkinlik; yabancı ülkelerin baskı grupları ve çatışma ortamlarıyla başa çıkabilmeyi, ekonomik ve sosyal aktörleri etkileyerek iş fırsatları yaratmayı, kural koyucu uluslararası kuruluşlarla ilişki yönetimini, potansiyel çatışmaları öngörerek önlemeyi ve kurumsal imajı uluslararası arenada güvence altına almayı kapsamaktadır. Constantinou ve Sharp (2016), iş diplomasisinin günümüzde işletme-hükümet-toplum ilişkilerinin yeniden biçimlenmesinden doğduğunu vurgulayarak kavramın devletlerarası diplomasiyi çok aşan bir anlam genişliğine kavuştuğunu ifade etmektedir.

Kurumsal diplomasi (corporate diplomacy) ise bu kavramlar ailesinin en geniş kapsamlısı olarak değerlendirilebilir. Henisz (2017), kurumsal diplomasiyi dış paydaşlarla ilişkilerin stratejik yönetimi olarak tanımlamakta ve bu yaklaşımın halkla ilişkiler faaliyetinin çok ötesinde, ölçülebilir iş değeri yaratan bir pratik olduğunu savunmaktadır. Henisz'e (2016) göre kurumsal diplomasi, organizasyonların dış çevreden kaynaklanan siyasal tehditleri yönetmesini ve operasyonlarını bu çevreyle uyumlu biçimde yeniden yapılandırmasını mümkün kılan dinamik bir örgütsel yetkinliktir. Westermann-Behaylo vd. (2015) ise kavramı kurumsal sosyal sorumluluk, uluslararası ilişkiler ve ticaret yoluyla barış ekseninde genişleterek özellikle çatışma riskinin yüksek olduğu bağlamlarda ev sahibi ülkedeki gerilimleri düşürmeye yönelik sistematik politika ve uygulamaları da kapsam içine almıştır.

Steger (2003), küreselleşmenin piyasa dışı iş ortamını daha parçalı, tahmin edilmez ve medya güdümlü bir hale getirdiğini vurgulayarak kurumsal diplomasiyi bu dönüşümün yarattığı

zorunluluğa verilen bir kurumsal yanıt olarak tanımlamıştır; kavramın özünde ticari faaliyetlerin sürdürülebilmesi için gerekli işletme iklimine sahip olmayı sağlayan sistematik çevre yönetimi yatmaktadır. Kochhar (2018), benzer bir çerçeveden hareketle kurumsal diplomasiyi şirketlerin piyasa dışı tehditlerle başa çıkmak ve çok sayıda paydaşla ilişkiyi aktif biçimde yönetmek amacıyla benimsediği bir katılım stratejisi olarak ele almıştır.

4.2. Ticari Diplomasinin Aktörleri, Araçları ve Boyutları

Ticari diplomasinin uygulayıcıları yalnızca devlet kurumları değildir. Naray'ın (2008) saptadığı üzere elçilik personelinin yanı sıra ticari tanıtım ajansları, ticaret ve sanayi odaları, ihracatçı birlikleri ve özel danışmanlık kuruluşları da bu faaliyetlerin işlevsel birer taşıyıcısıdır. Türkiye'de Dışişleri Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu ve TİKA'dan oluşan kamu katmanının yanı sıra çeşitli özel sektör kuruluşları ve sivil toplum örgütleri de ticari diplomasi ağının işlevsel bileşenleri arasında yer almaktadır. Aktan ve Gür (2024), ikili ticari görüşmelerin zeminini döşeyen üst düzey resmi temaslardaki artışın, işbirliği anlaşmalarının imzalanma süreçlerini ve ticari temsilciliklerin açılış hızını olumlu yönde etkilediğini belgelemiştir.

Muldoon'a (2005) göre iş diplomasisi, firmanın çekirdek faaliyetleri ile bu faaliyetlerin içine yerleştiği karmaşık siyasal bağlam arasında hayati bir köprü işlevi görmektedir. Bu köprü işlevi, ticari diplomasi aktörlerinin üstlenmesi beklenen rolleri de somutlaştırmaktadır: yabancı pazarların yatırım iklimine, rekabet yapısına ve düzenleyici çerçevesine ilişkin bilgiyi derleyip aktarmak; yerel iş çevrelerine danışmanlık sunmak; ticaret delegasyonlarını organize etmek ve yerel ticaret odalarıyla sürekli diyalog kanalları açık tutmak. Kostecki ve Naray (2006) ise ticari diplomasiyi salt bir iletişim aracı olarak değil, müzakere ve ağ

inşasının bütünleşik bir bileşeni olarak konumlandırarak kavramı daha stratejik bir zemine taşımıştır.

Diaspora ağları da ticari diplomasinin zaman zaman göz ardı edilen işlevsel bir unsurunu oluşturmaktadır. Yıldız'ın (2013) belirttiği üzere hem küçük ölçekli girişimciler hem de büyük sermaye hareketleri bakımından ticari ilişkilerin gelişmesinde kritik rol oynayan diaspora toplulukları, ev sahibi ülkenin sosyal ve kurumsal kodlarına olan derinden aşinalıkları ile birikmiş güven ağları sayesinde resmi diplomatik kanalların erişemediği alanlarda benzersiz bir kolaylaştırıcı işlev görmektedir.

Ticari diplomasinin araç setine bakıldığında üç temel kanal öne çıkmaktadır. Birincisi bilgi ve istihbarat kanalıdır; bu kanal piyasa koşulları, düzenleyici değişiklikler ve yatırım iklimi hakkında sistematik veri akışını sağlamaktadır. İkincisi ilişki ve ağ kanalıdır; ticaret fuarları, ikili görüşmeler, sektörel delegasyonlar ve diplomatik platformlar aracılığıyla işletmeler ile politika yapımcılar arasında stratejik köprüler inşa edilmektedir. Üçüncüsü savunuculuk ve temsil kanalıdır; bu kanalda hükümet politikalarını ve uluslararası düzenlemeleri etkilemeye yönelik doğrudan temaslara ve kamuoyu oluşturma çalışmalarına başvurulmaktadır. Bu üç kanalın eş zamanlı biçimde işletilmesi, ticari diplomasinin proaktif risk yönetimi kapasitesini tayin etmektedir.

4.3. Politik Risk Yönetimindeki Stratejik Konumu

Ticari diplomasinin diğer risk yönetimi araçlarından ayrıştığı en temel nokta, riskleri oluştuktan sonra absorbe etmek yerine oluşmadan önce şekillendirmeye çalışmasıdır. Sigorta mekanizmaları ya da portföy çeşitlendirmesi gibi araçlar gerçekleşmiş bir zararı sınırlamayı hedeflerken ticari diplomasi, riskin kaynağı olan karar alma süreçlerine doğrudan nüfuz ederek belirsizliği peşinen azaltmayı amaçlamaktadır. Gertz'in (2018)

ampirik bulguları, bu proaktif işlevin özellikle kurumsal çerçevenin zayıf kaldığı ve hukukun üstünlüğünün güvencesini yitirdiği ortamlarda en belirgin biçimde etkinleştiğini göstermektedir; bu tespit ticari diplomasiyi gelişmiş kurumsal ortamlara özgü bir lüks olmaktan çıkarıp en dezavantajlı yatırım bağlamlarında bile vazgeçilmez kılan bir niteliğe işaret etmektedir.

Henisz (2016), kurumsal diplomasiyi dinamik bir örgütsel yetkinlik (dynamic capability) olarak konumlandırmakta ve bu yetkinliğin organizasyonlara dış paydaş çevresindeki siyasal dönüşümlere gerçek zamanlı uyum sağlama kapasitesi kazandırdığını savunmaktadır. Salvi ve Rüel (2022) bu teorik çerçeveyi ampirik temellere oturtarak kurumsal diplomasi pratiklerinin sürdürülebilir firma performansı, değer yaratma, finansal karlılık, ortak yaratım ortaklıkları ve kurumsal yerel itibar üzerindeki olumlu etkisini belgelemiştir. Bu bulgular, ticari diplomasinin salt bir risk kalkanı olmadığını; bunun yanı sıra uzun vadeli değer yaratımını da destekleyen bir stratejik araç olduğunu kanıtlamaktadır.

Monteiro ve Meneses (2015), iş diplomasisi faaliyetlerinin firmaların dış pazarlardaki tutunma kapasitesi ve yatırım iklimine ilişkin algı üzerindeki iyileştirici etkisini ampirik olarak doğrulamıştır. Henisz (2017) ise 'faaliyet izni' (licence to operate) kavramını merkeze alarak paydaşlarla sistematik ve güven temelli ilişki kurmanın, kurumsal güvenin düşük olduğu ortamlarda meşruiyet sağlamak için önkoşul niteliği taşıdığını vurgulamıştır.

Doh, Dahan ve Casario (2022), uluslararası iş diplomasisi pratiklerini kavramsallaştırdıkları çalışmalarında kurumsal yönetim rejiminin niteliğinin firmaların bu araçlara başvurma biçimlerini ve kapsamını şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu perspektiften bakıldığında ticari diplomasi; firma ölçeğindeki savunmacı bir refleksten, hem sektörel rekabet düzenini hem de kurumsal

meşruiyeti yeniden tanımlayabilecek bir sistemik stratejiye dönüşmektedir. Karar vericilere sunulan teknik bilgi ve sektörel uzmanlık, düzenleyici kaliteyi artıran yapıcı bir girdi olarak işlev görmektedir ve bu boyutuyla ticari diploması, siyasal sistem içinde işlevsel bir geri besleme kanalı niteliği kazanmaktadır.

5. Sonuç

Siyasal riskin uluslararası işletmeler için yapısal bir kaçınılmazlık oluşturduğu, ancak uygun stratejik araçlarla yönetilebilir kılınabileceği bu çalışmanın temel tezi olarak öne çıkmaktadır. Makroekonomik, sektörel ve firma ölçeğindeki ampirik bulgular, siyasal istikrarsızlığın ekonomik büyüme, sermaye piyasası derinliği ve işletme karlılığı üzerinde tutarlı ve anlamlı olumsuz izler bıraktığını göstermektedir; bu durum risk yönetimini uluslararası işletmeciliğin stratejik bir önceliği olarak konumlandırmaktadır.

Geleneksel savunmacı araçların ortak sınırlılığı, risklere tepkisel bir mantıkla yaklaşmalarında yatmaktadır. MIGA'nın (2013) 413 yöneticisiyle yürüttüğü kapsamlı araştırmanın bulguları, firma yöneticilerinin uygulamada ilişki kurma ve ağ yönetimi odaklı proaktif yaklaşımları finansal sigorta mekanizmalarına belirgin biçimde tercih ettiğini göstermekte; bu tercih davranışı proaktif stratejilerin sahada da üstün bulunduğunun dolaylı bir kanıtı niteliğini taşımaktadır.

Ticari diploması, iş diploması ve kurumsal diploması bu ihtiyacın kurumsal karşılıklarını oluşturmaktadır. Siyasal karar alma mekanizmalarına önceden dahil olan, çok katmanlı paydaş ilişkileri aracılığıyla meşruiyet ve güven inşa eden ve ekonomik çıkarları kayıp gerçekleşmeden koruma altına alan bu faaliyetler, savunmacı stratejilerin mantıksal tamamlayıcısı olmaktan öteye geçerek kendi başına bağımsız bir stratejik araç kategorisi

oluşturmaktadır. Salvi ve Ruel (2022) ile Henisz'in (2016, 2017) bulguları, bu araçların hem finansal hem de finansal olmayan performans boyutları üzerindeki ölçülebilir olumlu etkisini belgelemektedir.

Türkiye bağlamında, Körfez coğrafyasıyla geliştirilen köklü ticari diplomasi ilişkileri bu araçların somut ekonomik kazanımlara dönüştürülebildiğinin somut bir örneğı olarak değerlendirilebilir. Kamu kurumları, özel sektör aktörleri ve diaspora ağlarının eşgüdümlü biçimde çalıştığı bütünleşik bir ticari diplomasi mimarisinin inşası, Türk işletmelerinin uluslararası riskleri yönetme kapasitesini anlamlı ölçüde güçlendirebilecektir. Gelecek araştırmaların, özellikle farklı kurumsal kalite düzeylerindeki ev sahibi ülkelerde faaliyet gösteren Türk firmalarının ticari diplomasi pratiklerini karşılaştırmalı ampirik analizlerle incelemesinin bu alandaki teorik çerçeveye özgün katkılar sunacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

Akkuş, A. G. D. Ö. (2017). Ekonomik politika belirsizliği ve politik istikrarsızlığın büyüme üzerindeki etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 27–42.

Aktan, H., & Gür, B. (2024). Ticari diplomasinin uluslararası ticaret açısından önemi üzerine derinlemesine mülakat: Türkiye'nin Körfez ülkeleri ile ticari diplomasi örneği. *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 9(110), 6574–6591.

Alon, I., & Herbert, T. T. (2009). A stranger in a strange land: Micro political risk and the multinational firm. *Business Horizons*, 52(2), 127–137.

Ayaydın, H., & Karaaslan, İ. (2015). Politik belirsizlikler ve finansal performans: BİST örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 6(13).

Bekaert, G., Harvey, C. R., Lundblad, C. T., & Siegel, S. (2014). Political risk spreads (NBER Working Paper No. 19786). National Bureau of Economic Research.

Brink, C. H. (2017). *Measuring political risk: Risks to foreign investment*. Routledge.

Busse, M., & Hefeker, C. (2007). Political risk, institutions and foreign direct investment. *European Journal of Political Economy*, 23(2), 397–415.

Çelik, M. (2019). Ak Parti hükümetleri döneminde ticari diplomasi faaliyetlerinin dış politika yapım sürecindeki rolü: Dış ekonomik ilişkiler kurulu bağlamında değerlendirme [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi].

Çoban, B., & Akkoç, U. (2023). Politik risk ile genişletilmiş çekim modeli: Türkiye'nin ikili ticareti için bir uygulama. *Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 749–771.

Collinson, S., Narula, R., & Rugman, A. M. (2020). *International business*. Pearson UK.

Constantinou, C. M., & Sharp, P. (2016). Theoretical perspectives in diplomacy. İçinde C. M. Constantinou, P. Kerr, & P. Sharp (Ed.), *The SAGE handbook of diplomacy* (ss. 13–27). SAGE.

Costa, L. P. D. S., & Figueira, A. C. R. (2017). Political risk and internationalization of enterprises: A literature review. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 63–87.

Demirel, S. (2024). Küresel ekonomik, politik ve jeopolitik risklerin bireysel ve kurumsal finansal işlemlere etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(90), 645–667.

Destra, A. (1985). Assessing political risk in less developed countries. *Journal of Business Strategy*, 5(4), 40–53.

Diamonte, R. L., Liew, J. M., & Stevens, R. L. (1996). Political risk in emerging and developed markets. *Financial Analysts Journal*, 52(3), 71–76.

Doh, J. P., Dahan, N. M., & Casario, M. (2022). MNEs and the practice of international business diplomacy. *International Business Review*, 31(1), 101926.

Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1980). How MNCs cope with host-government intervention. *Harvard Business Review*, 58(2), 149–157.

Ecer, K., & Güner, O. (2019). Avrupa Birliği'nde ekonomik diplomasi'nin kurumsal boyutuna genel bir bakış. *Uluslararası İlişkiler ve Diplomasi*, 2(2), 68–83.

Emhan, A. (2009). Risk yönetim süreci ve risk yönetmekte kullanılan teknikler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 209–220.

Fitzpatrick, M. (1983). The definition and assessment of political risk in international business: A review of the literature. *Academy of Management Review*, 8(2), 249–254.

Gertz, G. (2018). Commercial diplomacy and political risk. *International Studies Quarterly*, 62(1), 94–107.

Henisz, W. J. (2016). The dynamic capability of corporate diplomacy. *Global Strategy Journal*, 6(3), 183–196.

Henisz, W. J. (2017). *Corporate diplomacy: Building reputations and relationships with external stakeholders*. Routledge.

Henisz, W. J., Mansfield, E. D., & Von Glinow, M. A. (2010). Conflict, security, and political risk: International business in challenging times. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 759–764.

John, A., & Lawton, T. C. (2018). International political risk management: Perspectives, approaches and emerging agendas. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 847–879.

Kaya, A., Güngör, B., & Özçomak, M. S. (2014). Politik risk yatırımcının dikkate alması gereken bir risk midir? Borsa İstanbul örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 74–87.

Kaya, M., & Aydemir, C. (2011). Küreselleşmenin tarihsel gelişimi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 14–36.

Kennedy, C. R. (1988). Relations between transnational corporations and governments of host countries: A look to the future. *Transnational Corporations*, 1(1), 67–91.

Kobrin, S. J. (1979). Political risk: A review and reconsideration. *Journal of International Business Studies*, 10(1), 67–80.

Koçak, M. (2019). İşletmelerin uluslararasılaşmasına yönelik kavramsal bir çerçeve. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 169–190.

Kochhar, S. (2018). Corporate diplomacy as an engagement strategy of the nonmarket business environment. İçinde W. D. Johnston & A. Miotto (Ed.), *The handbook of communication engagement* (ss. 347–356). Wiley-Blackwell.

Kök, R., Ekinci, R., & Yalçınkaya, A. E. A. (2015). Ülke riski bileşenlerinin bankacılık ve reel sektör üzerine etkileri: Türkiye örneği (1993–2015). *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 151–171.

Koşar, E., & Büber, H. (2020). Uluslararası işletmelerde kültürel uyuma yönelik bir uygulama. *İzmir Democracy University Social Sciences Journal*, 3(1), 1–9.

Kostecki, M., & Naray, O. (2006). Commercial diplomacy and international business (Cahiers de recherche en marketing et management). *Université de Neuchâtel*.

Lensink, R., Hermes, N., & Murinde, V. (2000). Capital flight and political risk. *Journal of International Money and Finance*, 19(1), 73–92.

MIGA. (2013). *World investment and political risk 2013*. World Bank Group.

Monteiro, R., & Meneses, R. (2015). The relevance of business diplomacy in internationalisation processes: An empirical study. *International Journal of Business and Globalisation*, 15(1), 20–44.

Muldoon, J. P. (2005). The diplomacy of business. *Diplomacy and Statecraft*, 16(2), 341–359.

Mutlu, C. E. (2008). Uluslararası işletmecilik: Teori ve uygulama. Beta Yayınları.

Naray, O. (2008). Commercial diplomacy: A conceptual overview. 7th World Conference of TPOs içinde (ss. 1–16).

Özbaysal, T., & Onay, M. (2017). Markalaşmanın uluslararasılaşmaya etkisi: Turquality örneği. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (20), 181–198.

Özberk, N. (2010). İhracat ve yatırım için diplomasi: Türkiye'nin ticari diplomasi uygulaması [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi].

Polat, E., Altun, İ., & Dabakoğlu, M. (2024). Uluslararası işletmelerde politik riskler: Risk yönetim stratejileri ve kontrol faaliyetlerinin etkinliği üzerine bir araştırma. İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 13(2), 494–517.

Potter, E. H. (2004). Branding Canada: The renaissance of Canada's commercial diplomacy. International Studies Perspectives, 5(1), 55–60.

Rios-Morales, R., Gamberger, D., Smuc, T., & Krivic, A. (2009). Innovative methods in assessing political risk for business internationalization. Research in International Business and Finance, 23(2), 144–156.

Robock, S. H. (1971). Political risk: Identification and assessment. Columbia Journal of World Business, 6(4), 6–20.

Robock, S. H., & Simmonds, K. (1973). International business and multinational enterprises. The International Executive, 15(3), 5–6.

Root, F. R. (1972). Analyzing political risks in international business. İçinde A. Kapoor & P. D. Grub (Ed.), The multinational enterprise in transition (ss. 354–365). Darwin Press.

Rowe, W. D. (1977). *An anatomy of risk*. John Wiley & Sons.

Salvi, R. M., & Ruel, H. J. (2022). Corporate diplomacy and sustainable internationalisation: A conceptual and empirical exploration. *International Journal of Diplomacy and Economy*, 8(1), 41–64.

Saner, R., Yiu, L., & Søndergaard, M. (2000). Business diplomacy management: A core competency for global companies. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 80–92.

Simon, J. D. (1982). Political risk assessment: Past trends and future prospects. *Columbia Journal of World Business*, 17(3), 62–71.

Simon, J. D. (1984). A theoretical perspective on political risk. *Journal of International Business Studies*, 15(3), 123–143.

Steger, U. (2003). *Corporate diplomacy: The strategy for a volatile, fragmented business environment*. John Wiley & Sons.

Şanlısoy, S. (2010). Politik istikrarsızlık–ekonomik süreç politikaları etkileşimi. *Sosyoekonomi*, 13(13).

Westermann-Behaylo, M. K., Rehbein, K., & Fort, T. (2015). Enhancing the concept of corporate diplomacy: Encompassing political corporate social responsibility, international relations, and peace through commerce. *Academy of Management Perspectives*, 29(4), 387–404.

World Bank. (2012). *World development report 2012*. World Bank Group.

Yaldız, F. (2013). Diaspora kavramı bağlamında On İki Ada Türk toplumu. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 43–64.

BÖLÜM 7

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE TECRÜBE PARADOKSU: HAZIR ELEMAN BEKLENTİSİNDEN YETİŞTİRME SORUMLULUĞUNA

Ali KAYIŞ¹

Giriş

İş gücü piyasasının iki ucunda benzer bir dışlanma mantığıyla karşılaşan iki grup vardır: tecrübe kazanacak ilk fırsata erişemeyen gençler ile birikimleri nedeniyle “fazla tecrübeli”, “yüksek maliyetli” veya “uyumu zor” görülen deneyimli profesyoneller. Gençler deneyim eksikliğiyle, deneyimli adaylar deneyim fazlalığıyla sınanır; her iki durum da hazır, düşük riskli ve maliyeti yönetilebilir çalışan arayışında birleşir.

Bu bölümde tecrübe paradoksu, kariyerin başında deneyim yokluğunun, ileri evresinde ise birikimin dışlanma gerekçesine dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır. Paradoks, deneyim beklentisinin işletme düzeyinde değer, maliyet, risk ve kontrol kategorilerine nasıl çevrildiğini gösterir. Genç aday “denenmemiş risk”, deneyimli aday “pahalı veya uyumu zor risk” olarak

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi Gedik Meslek Yüksekokulu, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, ORCID: 0000-0001-8179-2123

kodlandığında tecrübe hem yokluğuyla hem fazlalığıyla kapıyı kapatan bir ölçüte dönüşür.

Bu çalışmada “hazır eleman beklentisi”, işverenin adaydan kısa sürede katkı, düşük hata ve sınırlı eğitim ihtiyacı beklemesini ifade eden nötr bir örgütsel beklenti olarak kullanılmaktadır. “Hazır eleman yanılışı” ise bu beklentinin geliştirilebilir rollerde ilk günden tam performans ve neredeyse sıfır eğitim talebine dönüşerek yetiştirme sorumluluğunu arka plana itmesidir. Bu arayış sahada temelsiz değildir; hata maliyeti yüksek işler, KOBİ’lerin sınırlı eğitim kapasitesi, yetiştirme yatırımının boşa gitme kaygısı ve kısa vadeli performans baskısı gerçek yönetim sorunlarıdır. Ancak bunlar insan yatırımından vazgeçmenin değil; rol riskine duyarlı ve elde tutma araçlarıyla desteklenen bir gelişim mimarisi kurmanın dayanağıdır.

Kavramsal Yaklaşım ve Tecrübe Paradoksu

Bu çalışma, kavramsal model geliştirme yaklaşımıyla hazırlanmış eleştirel bir kitap bölümüdür. Jaakkola’nın (2020) kavramsal makale yaklaşımı ve Whetten’in (1989) teorik katkı ölçütleri doğrultusunda “tecrübe paradoksu” kavramı açıklanmakta; kavramı üreten mekanizmalar ve İK açısından zayıflatma yolları tartışılmaktadır. Bölüm, insan sermayesi, stratejik İKY, istihdam edilebilirlik, yaş ayrımcılığı, mentorluk, psikolojik güvenlik, iş temelli öğrenme ve İK ölçümü literatürlerinden yararlanmaktadır.

İnsan sermayesi yaklaşımı, bilgi, beceri ve deneyimi üretken varlıklar olarak görür (Schultz, 1961; Becker, 1964). Kaynak temelli yaklaşım ise işletmeye özgü ve taklit edilmesi güç insan sermayesinin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabileceğini vurgular (Barney, 1991; Wright et al., 1994). Ancak deneyim her zaman doğrusal avantaj üretmez; bir bağlamda yetkinlik göstergesi olan deneyim, başka bir bağlamda ücret baskısı, esneklik kaybı, statü uyumsuzluğu veya değişime direnç varsayımıyla risk göstergesine dönüşebilir.

Tecrübe paradoksunun katkısı, genç işsizliği ile deneyimli iş gücünün dışlanması tek nedene indirgemesinde değil; iki sorunun aynı işletme değerlendirme mantığı içinde nasıl birleştiğini göstermesindedir. Gençler açısından iş temelli öğrenme kanallarının zayıflığı, ilk fırsat eksikliği ve eğitim-istihdam uyumsuzluğu öne çıkar (Fugate et al., 2004; McQuaid & Lindsay, 2005; Yorke, 2006). Deneyimli profesyoneller açısından yaşa ilişkin yargılar, ücret/statü beklentisi, dar rol tasarımı ve esneklik varsayımları belirleyicidir. Bu mekanizmalar, hazır eleman beklentisi etrafında ortak bir dışlama rejimine bağlanır.

Bu bağlamda “fazla tecrübeli” ile “yaşlı” kavramları eş anlamlı değildir. Fazla tecrübe; önceki unvan, ücret, kıdem yoğunluğu veya uzmanlık düzeyinin başvuru rolle uyumsuz görülmesinden doğan bir eşleşme sorunudur. Yaş ayrımcılığı ise yaşa dayalı olumsuz yargılarla bireylerin dışlanmasıdır (Butler, 1969; Posthuma & Champion, 2009). Yaş kapsayıcı yaklaşım, farklı yaş ve kariyer evrelerindeki çalışanların öğrenme, üretme ve bilgi aktarma kapasitesini birlikte değerlendirmeyi gerektirir (OECD, 2020). Çözüm, deneyimi maliyetle eşitlemek veya yaş performans göstergesi saymak değil; yetkinlik, öğrenme açıklığı, rol uyumu ve aktarılabilir katkıya odaklanmaktır.

Tablo 1. Tecrübe Paradoksunda Temel Kavramsal Ayrımlar

Kavram	Kısa tanım	Yanlış okuma riski	İK açısından doğru okuma
Tecrübesizlik	Adayın önceki iş deneyiminin sınırlı olması.	Potansiyeli yok saymak.	İlk fırsat, mentorluk desteği ve ölçülebilir öğrenme hedefi sunmak.
Fazla tecrübe	Rolün üzerinde kıdem, unvan veya ücret geçmişi.	Deneyimi maliyet ve uyum riskiyle eşitlemek.	Bilgi aktarımı, kriz deneyimi, mentorluk ve ilişki ağını görünür kılmak.

Kavram	Kısa tanım	Yanlış okuma riski	İK açısından doğru okuma
Yaş ayrımcılığı	Yaşa dayalı olumsuz yargılarla dışlama.	Yaşı performans veya öğrenme göstergesi saymak.	Yetkinlik, güncel öğrenme, rol uyumu ve katkı kapasitesine odaklanmak.
Hazır eleman yanılığısı	Geliştirilebilir rollerde ilk günden tam performans beklentisi.	Makul deneyim ihtiyacını katı deneyim koşuluna dönüştürmek.	Rol riski, hata maliyeti ve öğrenilebilirliğe göre insan yatırımı tasarlamak.
Yaş kapsayıcılık	Farklı yaş ve kariyer evrelerinin birlikte değer üretmesi.	Kavramı çeşitlilik söylemine indirgemek.	Yaşın belirleyici olmadığı eleme, çapraz mentorluk, yeniden beceri kazandırma ve adil değerlendirme.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Hazır Eleman Beklentisi ve Dışlama Mekanizması

Tecrübe paradoksunun merkezinde hazır eleman beklentisi yer alır. İşletmeler yeni çalışanın ilk günden katkı sunmasını, hızla uyum sağlamasını, hata yapmamasını ve düşük maliyetle çalışmasını bekleyebilir. Bu beklenti, sağlık, havacılık, kritik üretim, finansal denetim ve iş sağlığı-güvenliği gibi hata maliyeti yüksek roller için anlaşılabilir. Ancak yüksek risk, eğitimden vazgeçmeyi değil; gözetimli uygulama, simülasyon, sertifikasyon, kademeli yetki devri ve yetkinlik doğrulamayı gerektirir.

KOBİ’lerde sınırlı bütçeler, operasyonel baskı ve geliştirilen çalışanın rakibe geçme ihtimali hazır aday arayışını güçlendirebilir. Fakat yetiştirmemenin de maliyeti vardır: uzun pozisyon kapatma süresi, dış transfer ücret primi, yanlış aday riski, yüksek devir, süreç hataları ve örgütsel hafıza kaybı. Cappelli’nin (2008) vurguladığı gibi, yalnızca piyasadan yetenek satın almak, uzun vadede mevcut havuzu tüketen kırılğan bir ekosistem yaratabilir.

Hazır eleman beklentisini yalnızca teknik risk yönetimi olarak okumak eksik kalır. Bazı durumlarda bu söylem, ücret

baskısını artıran ve çalışanın pazarlık gücünü sınırlayan bir yönetim stratejisi gibi işler. “Piyasada nitelikli aday yok” ifadesi, düşük ücretle yüksek performans beklentisini normalleştirirken genç adayın deneyimsizliğini ve deneyimli adayın maliyetini pazarlık dezavantajına çevirebilir. Bu beklenti, geliştirilebilir rollerde insan yatırımını ikame eden katı bir eleme mantığına dönüştüğünde hazır eleman yarılgısı halini alır.

Dijital işe alım araçları bu dışlama mantığını görünmez hale getirebilir. Başvuru takip sistemleri ve yapay zekâ destekli özgeçmiş tarama araçları, “en az üç yıl deneyim”, mezuniyet yılı, unvan eşleşmesi veya anahtar kelime yokluğu gibi ölçütleri otomatik dışlama filtresine dönüştürebilir. Bu nedenle dijital işe alımın çözüm üretebilmesi, deneyim yılından çok beceri, portfolyo, öğrenme çevikliği ve aktarılabilir yetkinlikleri görünür kılmasına bağlıdır. Örneğin bir yazılım ilanında “en az beş yıl Java deneyimi” koşulu yerine, Java ile geliştirilmiş portfolyo projesi, teknik mülakat performansı ve problem çözme becerisi birlikte değerlendirilebilir.

Bu mekanizma kendi kendini besleyen bir döngü üretir. İşletmeler hazır aday aradıkça gençlere ilk fırsat verilmez; deneyimli profesyoneller pahalı veya fazla tecrübeli görülür; insan yatırımı azalır ve yetenek havuzu daralır. Daralan havuz “piyasada doğru insan yok” şikâyetini güçlendirerek aynı arayışı yeniden üretir. Sorun yalnızca adayların bireysel eksikliğiyle değil, işletmelerin yetiştirme kapasitesini nasıl kurduğu ile ilgilidir.

Türkiye Bağlamı: İlk Fırsat Eksikliği ve Eşleşme Sorunu

Türkiye’de tecrübe paradoksu, makro iş gücü göstergeleri ile mikro işletme kararları birlikte okunarak anlaşılmalıdır. TÜİK’in 2026’da yayımladığı İstatistiklerle Gençlik – 2025 verilerine göre genç işsizlik oranı 2024’te %16,3 iken 2025’te %15,3’e gerilemiş; NEET oranı ise %22,9’dan %23,3’e

yükselmiştir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2026). Bu göstergeler, tecrübe paradoksunun doğrudan kanıtı değil; gençlerin deneyim üretme kanallarına erişimindeki kırılganlığı gösteren bağlamsal işaretlerdir.

İŞKUR'un 2026'da yayımladığı 2025 İstatistik Yıllığı'na göre 2025 yılında 2.435.200 açık iş ilanı yayımlanmış ve 1.478.405 kişinin istihdamına aracılık edilmiştir (Türkiye İş Kurumu, 2026). Bu tablo, sorunun yalnızca iş yokluğuyla değil; niteliksel eşleşme, deneyim beklentisi, beceri açığı, ücret düzeyi, çalışma koşulları ve işe geçiş mekanizmalarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Dünya Ekonomik Forumu'nun beceri açığını iş dünyasının dönüşümündeki temel engellerden biri olarak vurgulaması da hazır aday arayışının tek başına sürdürülebilir olmadığını desteklemektedir (World Economic Forum, 2025).

Türkiye'de tecrübe paradoksunu görünür kılan başlıca unsurlar; eğitim-istihdam geçişlerinin zayıf yapılandırılması, KOBİ'lerde sınırlı yetiştirme kapasitesi, stajların nitelikli öğrenmeye dönüşmemesi ve deneyim yılının güvenli seçim ölçütü gibi kullanılmasıdır.

Eğitim sistemi ile istihdam piyasası arasındaki uyumsuzluk, işverenin deneyim talebini savunma mekanizmasına dönüştürebilir. Eğitim kurumları uygulamalı müfredat, nitelikli staj ve sektör projeleriyle geçişi kolaylaştırmalı; işverenler de yetiştirme sorumluluğundan kaçınmamalıdır. OSB'ler, meslek odaları, kamu kurumları, üniversiteler ve işletmeler arasında ortak beceri üretim mimarisi kurulması bu açıdan kritiktir. Özellikle yazılım, mühendislik ve teknik uzmanlık gerektiren KOBİ'lerde çalışanı elde tutma ve örgütsel bağlılık sorunları, işletmeleri içeride yetiştirme yerine dışarıdan hazır yetenek transferine yöneltebilir.

Gençler, Deneyimliler ve Orta Kariyer Sıkışması

Tecrübe paradoksunun ilk görünür yüzü gençlerin tecrübesizlik açmazıdır. Giriş düzeyi pozisyonlarda bile sektör

deneyimi, proje geçmişi, belirli yazılımlar, yabancı dil ve kurumsal uyum birlikte istenebilmektedir. Sorun, beklentilerin gereksiz olması değil; öğrenme basamağı olması gereken giriş düzeyi pozisyonların düşük maliyetli deneyimli çalışan arayışına dönüşmesidir. Nitelikli staj, iş temelli öğrenme ve yeni mezun programları; mentor desteği, kontrollü iş katılımı ve düzenli geri bildirim içerdiğinde bu açmazı zayıflatabilir (Billett, 2001; OECD & ILO, 2017).

İkinci yüz, deneyimli profesyonellerin “fazla tecrübeli” görülmesidir. Belirli bir yaş ve kıdemden sonra deneyim; örgütsel hafıza, kriz tecrübesi, müşteri ilişkileri, mentorluk ve problem çözme kapasitesi yerine ücret baskısı, rol uyumsuzluğu, esneklik kaybı veya değişime direnç varsayımıyla okunabilir. Oysa yaşlı çalışanlara ilişkin yaygın kanıların tamamı güçlü ampirik kanıtlarla desteklenmemektedir (Ng & Feldman, 2012). Walsh ve Ungson’ın (1991) örgütsel hafıza yaklaşımı, kritik süreç bilgisinin çalışanların örtük bilgisinde saklı olduğunu gösterir.

Deneyimli çalışanların ihmal edilen katkılarından biri mentorluktur. Kram (1985) ile Ragins ve Kram (2007), mentorluk ilişkilerinin kariyer gelişimi, psikososyal destek ve örgütsel öğrenme açısından önemini vurgular. Deneyimli çalışanlar yalnızca geçmişin temsilcileri değil, gençlerin ilk fırsat sorununu azaltabilecek öğrenme aktörleridir. Proje bazlı uzmanlık, iç eğitimlik, kritik süreç danışmanlığı ve çapraz kuşak mentorluk; örtük bilginin gençlere, dijital beceri ve güncel iş pratiklerinin deneyimlilere aktarılmasını kolaylaştırabilir.

Tecrübe paradoksu yalnızca kariyerin başı ve sonuyla sınırlı değildir. Teknolojik dönüşüm dönemlerinde orta kariyer çalışanları da ikili sıkışma yaşayabilir: geçmiş deneyimleri nedeniyle bazı roller için “fazla kıdemli” ve maliyetli; yeni dijital yetkinlikler açısından ise yeniden öğrenmeye ihtiyaç duyan adaylar olarak kodlanabilir. Örneğin eski bir programlama dili, kurumsal yazılım veya geleneksel üretim/finans süreçlerinde uzmanlaşmış bir

çalışan; yeni framework'ler, bulut teknolojileri, veri analitiği veya otomasyon araçları karşısında “güncel becerisi eksik” görülebilir. Çözüm, mevcut becerileri kısa modüllü yeniden beceri kazandırma, proje temelli uygulama, görev rotasyonu ve mentorlukla yeni dijital bağlama taşımaktır.

Bu süreçlerin çalışabilmesi için psikolojik güvenlik belirleyicidir. Çok kuşaklı ekiplerde soru sorma, bilmediğini ifade etme, hata bildirme ve geri bildirim alma güvenli kabul edilmediğinde tecrübesiz çalışanın öğrenmesi ve deneyimli çalışanın bilgi aktarımı zayıflar (Edmondson, 1999). Yaş kapsayıcı İK yaklaşımı, genç çalışanın hata yapmaktan korkmadan öğrenebildiği, deneyimli çalışanın ise bilgisini statü kaybı endişesi duymadan paylaşabildiği bir iklim kurmayı gerektirir. Bu iklim, soru sorma ve geri bildirim alma davranışlarını yetersizlik göstergesi olmaktan çıkararak hazır eleman yanılığını zayıflatır.

Kuşak etiketleri bu tartışmada dikkatle kullanılmalıdır. X, Y ve Z gibi kategoriler çalışma beklentilerini anlamak için pratik bir başlangıç noktası sunsa da merkeze alındığında yeni yargılar üretebilir. Bu nedenle bireyler kuşak kalıplarına indirgenmemeli; kariyer evresi, beceri seti, rol beklentisi, öğrenme ihtiyacı ve psikolojik sözleşme gibi daha gözlenebilir değişkenlere dayanılmalıdır (Costanza et al., 2012).

Yaş kapsayıcı İK yaklaşımında değerlendirme, kuşak etiketlerinden çok gözlenebilir göstergelere dayanmalıdır. Öğrenme çevikliği; adayın yeni bir aracı kısa sürede öğrenebilmesi, geri bildirim uygulamaya dönüştürebilmesi ve önceki deneyiminden aktarılabilir beceriler çıkarabilmesiyle izlenebilir. Bu nedenle iş alım ve terfide kronolojik yaş, mezuniyet yılı veya kuşak aidiyeti yerine örnek iş çıktısı, kısa uygulama görevi, portfolyo, beceri envanteri ve yapılandırılmış mülakat kullanılmalıdır.

Tecrübe Paradoksunu Kırarak: Yetiştirme Sorumluluğu ve İK Uygulamaları

Tecrübe paradoksunu aşmak, tek bir iyi niyet çağrısıyla mümkün değildir. “Gençlere şans verelim” veya “deneyimlileri dışlamayalım” demek önemlidir; ancak sorun işe alım dili, rol tasarımı, risk algısı, öğrenme mimarisi, mentorluk ve kriz reflekslerinde üretildiği için bütünleşik bir İK yaklaşımı gerektirir. Stratejik İKY literatürü de İK uygulamalarının örgütsel stratejiyle hizalanmış sistemler olarak kurgulanmasını vurgular (Delery & Doty, 1996; Lepak & Snell, 1999; Boxall & Purcell, 2016).

Bu kapsamda seçme-yerleştirme sürecinde deneyim yılı tek başına belirleyici ölçüt yapılmamalı; rolün gerektirdiği beceriler, yetkinlik göstergeleri, örnek iş çıktıları, portfolyo ve öğrenme çevikliği birlikte değerlendirilmelidir. Genç adaylara verilen ilk fırsat ise net görev tanımı, sorumlu mentor, ölçülebilir öğrenme hedefi ve tanımlı hata toleransı içeren kontrollü bir geçiş süreci olarak tasarlanmalıdır.

Dijital işe alım ve yapay zekâ destekli ön eleme sistemleri de aynı ilkeye göre düzenlenmelidir. İlan ve algoritma tasarımında beceriler “zorunlu”, “kısa sürede öğretilir” ve “avantaj sağlayan” olarak ayrıştırılabilir; deneyim yılı yalnızca yüksek riskli roller için ağırlıklı ölçüt tutulabilir. ATS ve yapay zekâ destekli sistemlerde beceri seti, portfolyo, örnek iş çıktısı, öğrenme çevikliği ve yetkinlik göstergeleri; yaş, mezuniyet yılı, kronolojik kıdem veya unvan geçmişinin önüne geçirilmelidir. Anonimleştirilmiş özgeçmiş, kör işe alım ve beceri temelli filtreleme modülleri, hazır eleman yanılığının dijital filtreler aracılığıyla yeniden üretilmesini zayıflatabilir.

Deneyimli çalışanların katkısı, üretim çıktısı veya satış hedefinin yanında bilgi aktarımı ve mentorluk kapasitesiyle de görünür kılınmalıdır. Yetiştirilen çalışanların gelişim hızı, süreç hatalarındaki azalma, kritik bilginin devri ve iç terfi kapasitesi

izlenebilecek alanlardır. Orta kariyer çalışanları da yeniden beceri kazandırma, görev rotasyonu, mikro yeterlilikler, esnek öğrenme modülleri ve çapraz kuşak mentorlukla desteklenmelidir.

Son olarak mezuniyet yılı, toplam kıdem ve kronolojik özgeçmiş gibi dolaylı yaş göstergeleri belirleyici ölçüt olmaktan çıkarılmalıdır. Amaç, deneyimi önemsizleştirmek değil; güncel beceri, öğrenme kapasitesi, rol uyumu ve katkı potansiyelini gölgeleyen otomatik eleme araçlarına dönüşmesini önlemektir. Kriz dönemlerinde eğitim bütçelerinin ve genç yetenek kanallarının kapatılması kısa vadeli tasarruf gibi görünse de uzun vadede beceri açığı, hata maliyeti, devir ve örgütsel hafıza kaybı yaratabilir (Huselid, 1995; Cascio & Boudreau, 2011).

KOBİ ve OSB Bağlamında Uygulama Mantığı

Bu yaklaşım, yalnızca gelişmiş İK analitiği altyapısına sahip büyük işletmeler için geçerli değildir. KOBİ ve OSB işletmelerinde temel sorun çoğu zaman eğitim bütçesinin küçüklüğünden çok öğrenme, mentorluk ve işe geçiş süreçlerinin sistematikleşmemesidir. Bu nedenle çözüm; ilan dilini sadeleştirme, kritik rolleri ayrıştırma, usta-çırak eşleşmelerini kayıt altına alma ve düşük maliyetli mikro öğrenmeyle başlatılabilir.

OSB'ler, ticaret odaları, meslek odaları, meslek yüksekokulları ve işletmeler arasında kurulacak paylaşımlı eğitim ve mentorluk havuzları, tekil KOBİ'nin taşıyamayacağı yetiştirme maliyetini ortaklaştırabilir. Bu yaklaşım, iş temelli öğrenme ve işveren katılımlı çıraklık modellerindeki yerel aktör iş birliği mantığıyla uyumludur (OECD & ILO, 2017). Havuzların koordinasyonu bölgesel bir yürütme birimi veya üniversite-OSB iş birliği üzerinden sağlanabilir.

Bu bağlamda pozisyon kapanma süresi, ilk yıl devir oranı, stajdan istihdama dönüş oranı, iç terfi oranı, operasyonel hata, hata maliyeti ve mentorluk alan çalışanların gelişim hızı izlenebilir. Ölçümün amacı karmaşık bir İK analitiği sistemi kurmak değil;

hazır eleman arayışının görünür ve gizli maliyetlerini yönetilebilir hale getirmektir.

Bu yaklaşım hazır eleman arayışını tümüyle reddetmez; deneyimin hangi rollerde zorunlu, hangilerinde geliştirilebilir olduğunu ayırır. Hata maliyeti yüksek alanlarda gözetimli uygulama, sertifikasyon ve kademeli yetki devri; düşük riskli rollerde iş başında öğrenme, mikro öğrenme ve mentorluk öne çıkar. Çalışanı elde tutamama riski ise adil ücret, kariyer yolu, psikolojik güvenlik ve gelişim olanaklarıyla yönetilmelidir.

Bu tartışmanın ampirik olarak sınanabilmesi için “hazır eleman beklentisi”nin ölçülebilir bir yapı olarak ele alınması gerekir. Geliştirilebilecek Hazır Eleman Beklentisi Ölçeği (HEBÖ), öneri düzeyinde yedi boyut etrafında kurgulanabilir. Tablo 2, bu boyutların temel eğilim ve göstergelerini özetlemektedir.

Tablo 2. Hazır Eleman Beklentisi Ölçeği İçin Önerilen Boyutlar

Boyut	Ölçmek istediği temel eğilim / olası gösterge
Deneyim yılına aşırı bağlılık	Deneyim yılı, önceki unvan ve sektör geçmişi seçimde belirleyici ölçüt yapma.
İlk günden tam performans beklentisi	Yeni çalışandan kısa sürede bağımsız çalışma, düşük hata ve hızlı katkı bekleme.
Yetiştirme sorumluluğundan kaçınma	Eğitim, oryantasyon ve iş başında öğrenmeyi işletme sorumluluğu yerine adayın ön hazırlığı olarak görme.
Düşük hata ve öğrenme toleransı	Soru sorma, deneme-yanılma ve kontrollü hataları öğrenmenin doğal parçası olarak görmekte zorlanma.
Yetiştirme yatırımını kaybetme kaygısı	Yetiştirilen çalışanın ayrılma/rakibe geçme ihtimalini içeride yetiştirmeyi zayıflatan risk olarak görme.
Ücret ve maliyet baskısı	Deneyimli çalışana ücret, statü ve uyum; genç çalışana ise eğitim ve gözetim maliyeti üzerinden riskli görme.
Dijital / algoritmik filtre katılığı	Deneyim yılı, mezuniyet tarihi, anahtar kelime, sertifika veya yazılım adını potansiyel ve aktarılabilir becerilerin önüne geçirme.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Not: Tablo 2'de yer alan "yetiştirme sorumluluğundan kaçınma" boyutu, işletmenin eğitim verme ve iş başında öğrenmeyi yapılandırma sorumluluğundan uzaklaşmasını; "yetiştirme yatırımını kaybetme kaygısı" boyutu ise yetiştirilen çalışanın ayrılma veya rakibe geçme riskinin insan kaynağına yatırım kararını zayıflatmasını ifade etmektedir.

Bu boyutlar için oluşturulacak madde havuzunda deneyim yılı, performans beklentisi, eğitim maliyeti, hata toleransı, çalışanı elde tutma kaygısı, ücret/maliyet baskısı ve dijital filtre katılığı gibi göstergeler kullanılabilir. Örneğin "yetiştirme yatırımını kaybetme kaygısı" boyutu, "Kurumumuzda yetiştirilen çalışanların kısa sürede ayrılma ihtimali, çalışan geliştirme yatırımlarını riskli hale getirir" gibi Likert tipi bir maddeyle somutlaştırılabilir. Ancak bu tür maddelerde sosyal beğenirlik etkisi dikkate alınmalı; madde havuzu uzman görüşü, pilot uygulama ve faktör analizleriyle anlam açıklığı ve ölçüm yanlılığı açısından değerlendirilmelidir.

Bununla birlikte HEBÖ yapısı, ampirik olarak test edilmesi gereken kavramsal bir başlangıçtır. Gelecek araştırmalarda ölçeğin KOBİ yöneticileri, İK profesyonelleri ve farklı sektörlerden işverenler üzerinde pilot uygulamalarla sınanması; nitel görüşmelerle hazır eleman beklentisinin hangi örgütsel koşullarda güçlendiğinin incelenmesi yararlı olacaktır.

Sonuç

Tecrübe paradoksu, deneyimin iş gücü piyasasında her zaman doğrusal avantaj sağlamadığını gösterir. Gençler tecrübesizlik nedeniyle ilk fırsata erişemezken, deneyimli profesyoneller fazla tecrübeli, yüksek maliyetli veya uyumu zor bulunarak dışlanabilir. Teknolojik dönüşümle birlikte orta kariyer çalışanları da hem kıdemli hem yeniden öğrenmeye ihtiyaç duyan adaylar olarak ikili sıkışma yaşayabilir.

Bu bölümün özgün katkısı, genç, deneyimli ve orta kariyer çalışanlarını aynı hazır eleman beklenti rejiminin yansımaları olarak okuması; hata maliyeti, KOBİ kapasitesi ve elde tutma riskinin ise insan yatırımından vazgeçmeyi değil, rol riskine

duyarlı, beceri temelli ve yaş kapsayıcı bir İK yaklaşımını zorunlu kılmasıdır.

İşletmelerin temel sorusu “piyasada neden hazır insan yok?” değil; hangi rollerin deneyim gerektirdiği, hangi becerilerin içeride geliştirilebileceği, ilk fırsatın, bilgi aktarımının ve orta kariyer konumlandırmasının nasıl yapılandırılacağı olmalıdır. HEBÖ gibi bir ölçek, bu beklenti rejimini ölçülebilir hale getirerek tecrübe paradoksunun örgütsel düzeyde sınanmasına katkı sunar.

Nitelikli iş gücü kendiliğinden oluşmaz; doğru fırsat, eğitim, rehberlik, deneyim aktarımı, örgütsel güven ve rol eşleşmeleriyle gelişir. Tecrübe paradoksunu kırmak, işletmelerin yetenek havuzlarını daraltmadan geliştirmeyi seçmesidir. Bölümün temel mesajı şudur: **Hazır insan yoktur; yetiştirilmiş insan vardır.**

Kaynakça

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Billett, S. (2001). Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13(5), 209-214. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005548>

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.

Butler, R. N. (1969). Ageism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9(4), 243-246. <https://doi.org/10.1093/geront/9.4.243>

Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2011). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives* (2nd ed.). FT Press.

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835. <https://doi.org/10.5465/256943>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00049-4](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00049-4)

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256727>

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1-2), 18-26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). Human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1580449>

McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42(2), 197-219. <https://doi.org/10.1177/0042098005042002>

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858. <https://doi.org/10.1111/peps.12003>

OECD. (2020). *Promoting an age-inclusive workforce: Living, learning, and earning longer*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/59752153-en>

OECD & ILO. (2017). *Engaging employers in apprenticeship opportunities: Making it happen locally*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264266681-en>

Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17. <https://doi.org/10.2307/1818887>

Türkiye İstatistik Kurumu. (2026). *İstatistiklerle Gençlik - 2025*. Erişim tarihi: 9 Haziran 2026, <https://data.tuik.gov.tr>

Türkiye İş Kurumu. (2026). *2025 İŞKUR istatistik yılı*. Erişim tarihi: 16 Haziran 2026, <https://www.iskur.gov.tr/kurumsal/istatistikler/istatistik-yilliklari/>

Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278992>

Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371>

World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000023>

Yorke, M. (2006). *Employability in higher education: What it is - what it is not*. Higher Education Academy.

BÖLÜM 8

BİR YÜKSEKÖĞRETİM KURUMUNDA KALİTE BİLİNCİNİN BELİRLENMESİ VE GELİŞTİRİLMESİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR

ÖNCÜ YANMAZ ARPACI¹
FERDA ESİN GÜLEL²
ÜMİT BAŞER³

Giriş

Yükseköğretim, bireylerin gelişimini desteklemenin yanı sıra toplumların ekonomik ve sosyal yapısının güçlenmesinde önemli bir role sahiptir (Hacıfazlıoğlu, 2006: 1-2). Günümüzde dünya genelinde yükseköğretim kurumlarının sayısında ve bu kurumlarda öğrenim gören öğrenci sayısında belirgin bir artış yaşanmaktadır (Özer, Gür ve Küçükcan, 2011: 60). Söz konusu artış, yükseköğretim süreçlerinin daha düzenli ve kalite odaklı bir anlayışla yönetilmesini

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Pamukkale Üniversitesi, Ekonometri Bölümü, Orcid: 0000-0001-6566-2628

² Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Ekonometri Bölümü, Orcid: 0000-0001-7060-7914

³ Mühendis, Pamukkale Üniversitesi, Kalite Yönetimi ve Veri Değerlendirme Uygulama ve Araştırma Merkezi, Orcid: 0009-0004-5093-0983

Bu çalışma 25-26 Nisan 2024 tarihlerinde Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından düzenlenen ve teması “Yükseköğretimde Kalitenin Geliştirilmesi ve İçselleştirilmesi” olan konferansta sunulmuştur.

gerekli kılmaktadır. Çünkü niteliksel olarak bu kurumların gelişebilmesi açısından kendi hizmet kalitelerini de oluşturmaları gerekmektedir (Ataman ve Adıgüzel, 2019: 40-41). Yükseköğretimde meydana gelen küresel gelişmeler, daha işbirlikçi, daha şeffaf ve özellikle kaliteyi merkeze alan uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuş ve Türkiye'deki yükseköğretim sistemini etkilemiştir. Tüm bu gelişmelere uyum sağlamak için Yükseköğretimde kalite kavramının önü açılmıştır.

Yükseköğretimde kalite, yükseköğrenim hizmetinden faydalanan paydaşların asgari ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını içermektedir. Tıpkı diğer işletmeler gibi üniversitelerin de sistemsel olarak girdileri, çıktıları ve müşteri kategorisinde değerlendirilebilecek iç ve dış paydaşları mevcuttur. Dolayısıyla bu kurumlarda uygulanan kalite yönetim sistemleri daha etkin ve verimli bir üniversite olmayı sağlayacaktır (Serin ve AYTEKİN, 2009: 84). Ancak yükseköğretimde kalite kavramı ve kaliteyi merkeze alacak uygulamalar kamu kurumlarının mevcut yapısı nedeniyle paydaşlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesi zor olan süreçlerdir.

Özel sektör kaynaklı kalite uygulamalarının yükseköğretimde modellenabilirliği konusundaki endişe ve tartışmalar uzun yıllar boyunca gündeme gelmiş, bu konuları ortak bir zeminde toplayabilmek adına Yükseköğretim Kurulu (YÖK) çeşitli yapılanmalara gitmiştir. Yükseköğretim kurumlarında kalitenin işlevsel olarak yönetilebilmesi, kurumlarda kültürel olarak yaygınlaştırılması ve sonuçlarının ölçülerek izlenebilmesi birçok zorluk taşımaktadır (Prakash, 2018: 732).

Yükseköğretim alanında ortaya çıkan bu güçlükleri gidermek amacıyla, ulusal ve uluslararası kalite standartları esas alınarak yükseköğretim kurumlarının akademik ve idari faaliyetlerinin kalite düzeylerini izlemek ve değerlendirmek üzere Yükseköğretim Kalite Kurulu hayata geçirilmiştir. Kurulun temel işlevi; kalite güvencesi

kültürünün yükseköğretim kurumlarında yerleşmesini sağlamak, dış değerlendirme mekanizmalarını işletmek ve akreditasyon kuruluşlarının yetkilendirme ile tanınma süreçlerini yürütmektir (Pelin, Sert ve Yürümez, 2022: 506). 2015 yılında YÖKAK'ın kurulmasıyla yükseköğretim kurumlarının kendi iç değerlendirmelerini yapmaları ve yapılan iç değerlendirmelerin sonucunda Kurum İç Değerlendirme Raporlarını (KİDR) yazmaları zorunlu bir süreç haline gelmiştir (Atatekin ve Dulupçu, 2018: 14). Dolayısıyla yükseköğretim kurumları kendi kalite politikalarını oluşturmaya ve geliştirmeye yönelmişlerdir.

Kalite politikası, bir kurumun kalite anlayışının ve kalite konusundaki eğilimlerinin kurum çalışanlarına bildirilmesidir. Kurumun kalite politikasının açık ve anlaşılır olması, tüm iç paydaşlara yazılı olarak duyurulması ve çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Ayrıca iç paydaşlar, kurumun kalite politikasında beyan edilen gerekliliklerin yerine getirilmesinde katılımcı bir tutum içinde olmalıdır (Ünal, 2000: 261). Kalite politikasını tanımlamak, paydaş gereksinimlerini sağlamak ve paydaşların sorumluluklarını belirlemek ise kurumların üst yönetimlerinin sorumluluğu ve liderliğinde gerçekleştirilmelidir (Annaç Göv, 2018: 394). Üst yönetimin kalite politikasını sahiplenmesi ve bu politikanın çalışanlar tarafından benimsenmesi kurum içerisinde kalite bilincinin yerleşmesine katkı sağlayacaktır.

Teorik Çerçeve

Kalite Bilinci

Kalite çalışmalarının ve kalite bilincinin varlığı, toplumlar ve tüm kurumlar için oldukça önemlidir. Bilinç düzeyinin bireyden başlamak üzere ailede, tüm eğitim düzeylerinde, yerel yönetimlerde, kamu kuruluşlarında ve sivil toplumda oluşması ve sürdürülebilirliği, toplumun bütünsel olarak gelişimini ve daha yüksek refah düzeyine ulaşılmasını sağlamaktadır (Köksal, 2020: 5).

Bu bağlamda kalite bilinci yalnızca teknik süreçlerin uygulanmasıyla sınırlı olmayıp, aynı zamanda kurumsal kültürün önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir. Nitekim kalite yönetimi literatüründe kalite bilincinin oluşumu ve sürekliliğinin, kurum yönetiminin kararlılığı, liderlik anlayışı ve faaliyetlerin sistematik biçimde yürütülmesi ile yakından ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Sallis, 2014: 23; Harvey ve Green, 1993: 11). Bu süreçte faaliyetlerin PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al) döngüsü çerçevesinde yürütülmesi, kalite çalışmalarının sürekliliğini sağlamada önemli bir araç olarak görülmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında iç paydaş olarak yer alan akademik ve idari personel tarafından kurumda gerçekleştirilen kalite çalışmalarının ve kalite süreçlerinin algı düzeyinin ölçülmesi ve ölçüm sonuçları doğrultusunda iyileştirilmelerin planlanması gerekmektedir (Topçu ve Özdem, 2022: 1752). Günümüzde yükseköğretimde kalite algısı ve bilincini artırmaya yönelik çalışmalar hem uluslararası düzeyde hem de ulusal ölçekte öncelikli konulardan biri haline gelmiştir. Bu kapsamda yükseköğretim kurumlarında kalite kültürünün oluşturulmasının yalnızca yönetsel düzenlemelerle değil, aynı zamanda paydaşların sürece aktif katılımı ve kurumsal farkındalığın artırılması ile mümkün olduğu ifade edilmektedir (EUA, 2006: 10). Ancak kalite bilincinin yeterli düzeyde olmadığı, kalite kültürünün gelişmediği kurumlarda kalitenin yönetiminin ve güvence altına alınmasının mümkün olmadığı da görülmektedir (Sipahi Mencet ve Akar, 2022: 104). Çünkü kalite, sistemlerin yeterli düzeyde anlaşılıp anlaşılmadığına, etkin bir şekilde işletilip işletilmediğine yönelik bir faaliyettir. Kalitenin varlığı, yerleşmiş bir kültür ve farkındalık bilincine bağlıdır.

Kalite bilincinin yerleşmediği, kalite anlayışının yaygınlaşmadığı, kalitenin kültürel bir olgu haline gelmediği kurumlarda, kalitenin yönetilmesi ve güvence altına alınması

oldukça zorlayıcı bir süreçtir. Yükseköğretimde kalite kültürünün gelişebilmesi için kurumsal farkındalık, paydaş katılımı ve sürekli iyileştirme anlayışının birlikte ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Ehlers, 2009: 344). Yönetimsel bir olgu olan kaliteyi güvence altına alabilmek için izleme ve değerlendirme süreçlerini yürütmek gerekmektedir. Tüm bunların kesişimi olan kalite kültürü ve bilinci de kurum içi uygulamalarla mümkün olabilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde hem yükseköğretim kurumlarının kendi aralarında hem de bir yükseköğretim kurumu içerisindeki akademik ve idari birimler arasında kalitenin algılanmasından bilincin oluşmasına, uygulamaların anlaşılabilirliği ve kabul edilebilirliğinden kalite kültürünün benimsenmesine kadar farklılıklar söz konusudur.

Üniversite Kalitesini ve Üniversitedeki Kalite Bilincini Ölçme

Yükseköğretim kurumlarında kalite düzeyinin belirlenmesi ve kalite bilincinin gelişiminin izlenmesi amacıyla farklı değerlendirme araçları ve performans göstergeleri kullanılmaktadır. Bu kapsamda kurumların eğitim-öğretim, araştırma ve yönetsel süreçlerinin değerlendirilmesine yönelik öz değerlendirme raporları, paydaş görüşleri, performans göstergeleri ve kurumsal değerlendirme mekanizmalarının önemli araçlar olduğu ifade edilmektedir (Harvey ve Stensaker, 2008: 432; ESG, 2015: 12). Üniversite kalitesindeki mevcut durumu belirlemeye yönelik KİDR, Program Öz Değerlendirme, iç ve dış paydaşların görüşleri ve memnuniyet düzeylerinin raporları hazırlanmaktadır. Bunun yanı sıra, YÖKAK Performans Göstergeleri, YÖK İzleme ve Değerlendirme Göstergeleri ve Stratejik Plan da bu durumu belirlemeye yönelik araçlardır.

Yukarıda sayılanların dışında bu çalışmaya konu olan yükseköğretim kurumunda kalite durumunu belirlemeye yönelik Kalite Yönetimi ve Veri Değerlendirme Uygulama ve Araştırma

Merkezi (KAVDEM), Kariyer Planlama Uygulama ve Araştırma Merkezi, danışma kurulları, birim kalite komiteleri, Kurumsal Veri Değerlendirme Sistemi, Yönetici Bilgi Sistemi, Genel Bildirim (Öneri) Sistemi, Mezun İzleme Sistemi, Öz Değerlendirme Anketi ve Dış Paydaş Değerlendirme Anketi bulunmaktadır. Bu kurumda kurum içi kalite bilincine yönelik yapılan uygulamalar arasında ise birim ziyaretleri ve kurum içi kalite bilinci değerlendirme anketi yer almaktadır.

Kalite bilincini belirlemeye yönelik Kurum İçi Kalite Bilinci Değerlendirme Anketi 2019 yılından beri uygulanmaktadır. 2020 yılında pandemi nedeniyle anket yapılamamıştır. “Kalite güvence sistemi uygulamalarının yaygınlaştırılması ve sürdürülebilirliği” konusundaki farkındalık düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesi bu anketin temel amacıdır. Anket verileri Üniversitedeki bütün akademik ve idari personele anketin e-posta ile iletilmesiyle elde edilmiştir.

Bu bölümde Kurum İçi Kalite Bilinci Değerlendirme anketinde sorulan bazı kavramlara ankette yer alış sıralarına göre yer verilecektir:

YÖKAK Kalite Güvencesi Sistemi, yükseköğretim kurumlarının akademik ve idari faaliyetlerine ilişkin kalite güvencesi ve akreditasyon süreçlerinin nasıl planlanacağı ve yürütüleceğine dair temel ilke ve uygulamaları tanımlayan bir yapı olarak kurgulanmıştır (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2018).

Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR), Üniversite birimlerinden elde edilen bilgi ve kanıtlar değerlendirilerek Üniversite Kalite Komisyonu ve KAVDEM iş birliği ile her yıl hazırlanmaktadır. Raporlama sürecinde, birimlerden elde edilen veriler; üniversitenin bilişim sistemleri altyapısında yer alan modüller ve ilgili yasal düzenlemeler çerçevesinde kapsamlı bir analize tabi tutulmaktadır. Gerçekleştirilen öz değerlendirmelerin

çıktıkları, raporun sonuç bölümünde güçlü yönler ve gelişime açık alanlar başlıkları altında ayrıntılı biçimde sunulmaktadır.

2010 yılında resmi olarak faaliyete başlayan KAVDEM, üniversitede yürütülen kalite çalışmalarının planlanması ve uygulanmasına katkı sağlamak, bu süreçlere ilişkin verileri toplamak ve analiz etmek amacıyla kurulmuştur. Merkez, kaliteye yönelik çalışmaları izlemekte, iyileştirme önerileri geliştirmekte ve ilgili birimlerle iş birliği içinde faaliyet göstermektedir ().

Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği gereğince kurulan Kalite Komisyonu'nun görev ve sorumlulukları arasında Üniversitenin stratejik planı ve hedefleri doğrultusunda iç ve dış kalite güvence sistemini kurmak, kurum kalitesinin geliştirilmesi ile ilgili kurumsal göstergeleri belirlemek ve bu kapsamda yapılacak çalışmaları YÖKAK tarafından belirlenen usul ve esaslar doğrultusunda yürütmek yer almaktadır. Birim Kalite Komitesi, Kalite Komisyonu'nun çalışma organıdır. Kalite Komisyonunun görev ve sorumlulukları bu komitelerde birimler düzeyinde geçerlidir.

Kalite geliştirme çalışmaları, Üniversitede kalitenin sürekli geliştirilmesine yönelik planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma (PUKÖ) fonksiyonlarının tüm yönetim faaliyetlerinde benimsenmesi ve uygulanmasına yönelik olarak yapılmaktadır. Üniversite üst yönetimi kurumda kalite geliştirme çalışmalarının sürdürülmesi ve kalite kültürünün yaygınlaştırılmasına liderlik etmektedir. Üst yönetim belli zamanlarda akademik birim ziyaretleri gerçekleştirerek planlama, hedefler ve ihtiyaçların belirlenmesinde yol gösterici olmaktadır. Üniversitede kalite güvencesi odaklı organizasyonel yapılanmalarda tüm birimlerin ilgili yöneticileri doğrudan yer almaktadır. Ayrıca küreselleşen dünya şartlarında kalite geliştirme ve uluslararasılaşma hedefleri doğrultusunda hem paydaşlara ulaşım hem de paydaşların üniversiteye ulaşımını daha etkin kılmak adına önemli bir iletişim aracı olan, üniversitenin

görünen yüzünü yansıtan web sitesi yeniden tasarlanmıştır. Tüm üniversite birimlerinin web sitelerinde Kalite Güvencesi menüsü altında Üniversite Kalite Politikası, Birim Organizasyon Şeması, Görev Tanımları, İş Akış Süreçleri, Birim Kalite Komitesi, Hizmet Envanteri, Hizmet Standartları ve Faaliyet Raporları başlıkları ve içerikleri yüklenmiştir. Üniversite misyon, vizyon ve hedeflerine uygunluğunu izleyebilmek ve kanıta dayalı olarak değerlendirmek için oluşturulan kurumsal veri değerlendirme ve yönetici bilgi sistemleri, yönetim karar destek unsurları olarak kullanılmaya devam etmektedir. Üniversitenin anahtar performans göstergeleri ve bu göstergelere ilişkin değerler paydaşlarla web sitesi üzerinden paylaşılmaktadır.

Kalite Politikası, Üniversite Stratejik Planında yer alan amaç, hedef ve performans göstergelerini misyon ve vizyonu ile ilişkilendirmiştir. Bu çalışma kapsamındaki üniversitenin misyon, vizyon, stratejik hedefleri ve performans göstergelerini belirlemek, izlemek ve iyileştirmek üzere kullandığı tanımlı bir süreci bulunmaktadır. Kalite politikasının amacı, üniversitenin tüm birimlerinde kalite yönetim sisteminin yapılanması ve sürdürülmesi sırasında yönetim tarafından mevzuat şartları ve modern kalite anlayışı esas alınarak belirlenen ve tüm çalışanlarca benimsenen temel unsurları açıklamaktır.

Kalite odaklı organizasyon, üniversitenin kalite odaklı tüm uygulamalarında belirlemiş olduğu misyon, vizyon ve temel değerler ışığında çalışmalar yürüten birimlerden oluşmaktadır.

Üniversite bünyesinde kullanılan Genel Bildirim (Öneri) Sistemi, öğrenci ve personelin dilek, öneri, memnuniyet ve şikâyetlerini dijital ortamda Pusula Bilgi Sistemi üzerinden iletebildiği bir modül olarak yapılandırılmıştır. Sistem sayesinde ilgili bildirimler, üniversite içindeki yetkili birimlerce takip edilmekte, sonuçlandırılmakta ve ihtiyaç duyulması hâlinde sürece ilişkin raporlama ile istatistiksel çıktılar elde edilmektedir.

Kurumsal Veri Değerlendirme sistemi (KVDS) Pusula Bilgi Sistemi içindeki tüm bilgi sistemlerinden güncel veya geriye dönük veriler ile istatistiki bilgilerin farklı formatlarda raporlandığı bir veri tabanıdır. KVDS üniversitenin performansını ölçmeye yönelik bir karar destek sistemi olarak kullanılmaktadır.

Öz Değerlendirme Anketi, her yıl akademik personel, idari personel ve öğrencilerden oluşan iç paydaşların üniversite hakkındaki değerlendirmelerini ölçmek amacıyla 2015 yılından beri yapılan ankettir. Eğitim öğretim, araştırma geliştirme, toplumsal katkı, idari ve destek süreçleri ile yönetsel özelliklerin yapısal ve davranışsal olarak değerlendirilmesi alt boyutlarından oluşmaktadır.

Üniversitenin çalışmanın yapıldığı dönemde yürürlükte bulunan 2019-2023 Stratejik Planı kapsamında stratejik amaçlar, hedefler ve performans göstergeleri belirlenmiştir. Üniversite yönetim ve idari alanlarda politikalarını belirlemiş ve yayınlamıştır. Mevcut stratejik planın yıllık gerçekleştirmeleri takip edilerek sonuçlarla ilgili gerekli önlemler alınmakta ve iyileştirme çalışmaları planlanmaktadır. Tüm birimler üniversite tarafından hazırlanan Stratejik Plan ve hedeflerini benimsemekte ve bu doğrultuda birimler kendilerine ait verileri yılda iki defa performans raporları aracılığıyla iletmektedir. Stratejik Planda yer alan amaç ve ilişkili hedefler aynı zamanda kalite güvencesinin sağlanması ve sürdürülebilirliğini de ifade etmektedir.

Birim web sayfalarında yayınlanan akademik idari iş süreçleri, KAVDEM tarafından belirlenen şablon doğrultusunda hazırlanmıştır. Akademik ve idari iş süreçlerinin amacı, yapılan faaliyetlerin belli bir standart doğrultusunda yerine getirilmesi ve bu akışların paydaşlar tarafından bilinirliğinin sağlanmasıdır.

Hizmet İçi Eğitim iş süreçleri, Üniversite idari personeline yönelik Aday Memur Eğitimi, hizmet içi eğitim şeklinde devam etmektedir. Hizmet içi eğitim kapsamında Cumhurbaşkanlığı

tarafından oluşturulan “Uzaktan Eğitim Kapısı” sistemine tüm kurum personeli tanımlanmıştır. Üniversite personelinin, "Resmi Yazışmalarda Uygulanacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ile ilgili Cumhurbaşkanlığı Destek ve Mali Hizmetler Genel Müdürlüğünce verilen hizmet içi eğitim ve Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi Başkanlığı tarafından Uzaktan Eğitim Kapısı üzerinden gerçekleştirilen "İnsan Hakları Eylem Planı" konulu eğitimlere katılımları sağlanmıştır. Ayrıca Uzaktan Eğitim Kapısı kapsamında “İnsan Kaynakları Yönetimi” ile ilgili çevrimiçi eğitime Personel Daire Başkanlığı personelinin katılımı sağlanmış ve tüm birimlere personelin katılımı için bildirim yapılmıştır.

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu araştırmada üniversitede yürütülen kalite çalışmalarına ilişkin kalite bilinci düzeyinin belirlenmesi amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modeli, belirli bir evrende yer alan bireylerin belirli bir konuya ilişkin görüş, tutum veya algılarını ortaya koymayı amaçlayan araştırma desenlerinden biridir. Bu kapsamda araştırmada üniversitede görev yapan akademik ve idari personelin kalite bilinci düzeylerine ilişkin algılarının belirlenmesi hedeflenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini ilgili üniversitede görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Kurum içi kalite bilincinin belirlenmesine yönelik olarak hazırlanan anket her yıl üniversitede görev yapan tüm akademik ve idari personele gönderilmektedir. Bu çalışmada da söz konusu anket uygulaması kapsamında elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Araştırmaya toplam 432 akademik ve idari personel katılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Kurum İçi Kalite Bilinci Anketi kullanılmıştır. Bir nceki bölümde ankette yer alan kavramlara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Kapalı uçlu soru tekniğinden yararlanılarak hazırlanan ankette, üniversitede yürütülen kalite çalışmaları, kalite süreçlerine katılım, kalite uygulamalarına yönelik farkındalık ve kurum içi kalite bilincine ilişkin algıları ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır.

Anket maddeleri katılımcıların görüşlerini belirlemeye yönelik olarak derecelendirilmiş cevap seçeneklerinden oluşmaktadır. Anket uygulaması her yıl üniversitede görev yapan tüm akademik ve idari personele e-posta aracılığıyla gönderilmekte ve evrimii ortamda yanıtlanmaktadır.

Veri Toplama ve Veri Analizi Süreci

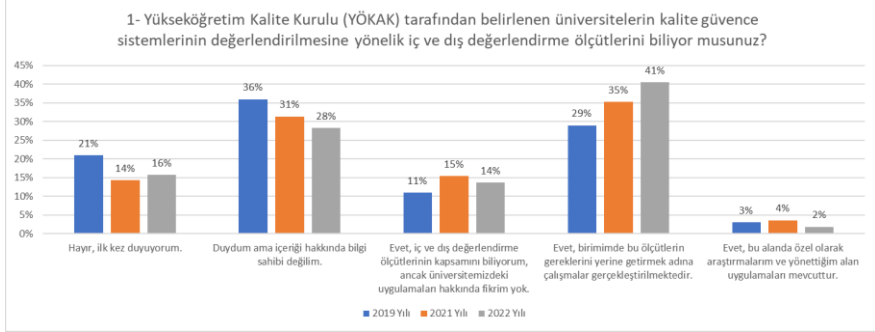
Anket uygulamasında Google Forms platformu kullanılmaktadır. Katılımcılar tarafından verilen cevaplar Google Forms sistemi üzerinden derlenmekte ve elde edilen veriler analiz edilmek üzere veri seti haline getirilmektedir.

Elde edilen veriler uygun istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmekte ve analiz sonuçları üniversitedeki kalite bilinci düzeyinin değerlendirilmesine yönelik olarak yorumlanmaktadır. Verilerin analizinde frekans ve yüzde dağılımlarından yararlanılmıştır.

Bulgular

Anket kapsamında 2022 yılında katılımcılara 12 soru sorulmuştur. 432 personel ankete katılmıştır. 2019, 2021 ve 2022 yıllarına ait anket soruları ve cevapları karşılaştırmalı grafik halinde aşağıda sunulmuştur:

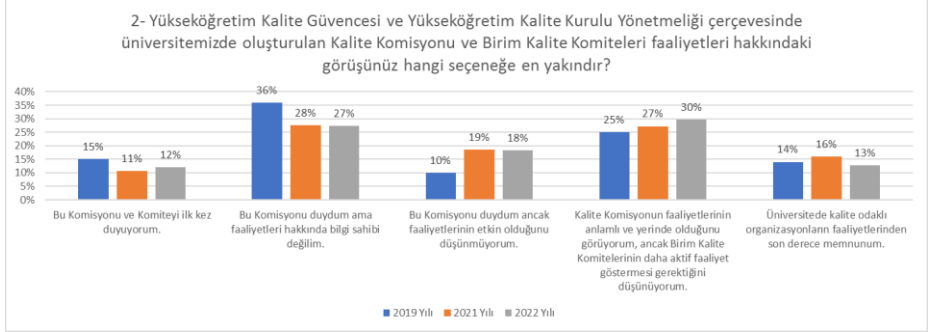
Şekil 1 “Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından belirlenen üniversitelerin kalite güvence sistemlerinin değerlendirilmesine yönelik iç ve dış değerlendirme ölçütlerini biliyor musunuz?”



“Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından belirlenen üniversitelerin kalite güvence sistemlerinin değerlendirilmesine yönelik iç ve dış değerlendirme ölçütlerini biliyor musunuz?” sorusuna katılımcıların %41’i “Evet, birimimde bu ölçütlerin gereklerini yerine getirmek adına çalışmalar gerçekleştirilmektedir”, %28’i “Duydum ama içeriği hakkında bilgi sahibi değilim”, %16’sı “Hayır, ilk kez duyuyorum”, %14’ü “Evet, iç ve dış değerlendirme ölçütlerinin kapsamını biliyorum, ancak üniversitemizdeki uygulamaları hakkında fikrim yok” ve %2’si “Evet, bu alanda özel olarak araştırmalarım ve yönettiğim alan uygulamaları mevcuttur” cevaplarını vermiştir.

KİDR ölçütleri gereklerinin yerine getirilmesi adına çalışmalar gerçekleştirildiğine yönelik bilgi düzeyinin yıllara göre arttığı görülmektedir. Bu artışta her yıl KİDR raporlarının birim kalite komiteleri tarafından etkin olarak katılımcı bir şekilde hazırlanması gerekliliğinin belirtilmesinin ve KAVDEM tarafından kalite güvence sistemini yaygınlaştırmaya yönelik akademik birimlere gerçekleştirilen ziyaretlerin etkisi olduğu söylenebilir.

Şekil 2 “Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği çerçevesinde üniversitemizde oluşturulan Kalite Komisyonu ve Birim Kalite Komiteleri faaliyetleri hakkındaki görüşünüz hangi seçeneğe en yakındır?”



“Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği çerçevesinde üniversitemizde oluşturulan Kalite Komisyonu ve Birim Kalite Komiteleri faaliyetleri hakkındaki görüşünüz hangi seçeneğe en yakındır?” sorusuna katılımcıların %27’si “Bu Komisyonu duydum ama faaliyetleri hakkında bilgi sahibi değilim”, %30’u “Kalite Komisyonun faaliyetlerinin anlamlı ve yerinde olduğunu görüyorum ancak Birim Kalite Komitelerinin daha aktif faaliyet göstermesi gerektiğini düşünüyorum”, %18’i “Bu Komisyonu duydum ancak faaliyetlerinin etkin olduğunu düşünmüyorum”, %13’ü “Üniversitede kalite odaklı organizasyonların faaliyetlerinden son derece memnunuz” ve %12’si “Bu Komisyonu ve Komiteyi ilk kez duyuyorum” cevaplarını vermiştir.

Üniversitede oluşturulan Kalite Komisyonu ve Birim Kalite Komitelerinin bilinirliğinin yıllar içinde arttığı görülmektedir. Bu artışın nedeni olarak 2021 yılında güncellenen yönerge ile oluşturulan Kalite Komisyonunun tüm akademik birimlerin temsilcilerini kapsamı gösterilebilir.

Şekil 3 “Üniversitemizde yürütülen kalite geliştirme çalışmalarının yeterlilik düzeyini nasıl değerlendirirsiniz?”

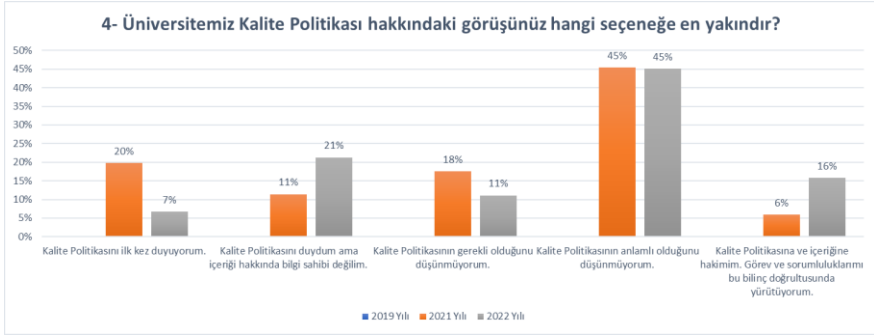


“Üniversitemizde yürütülen kalite geliştirme çalışmalarının yeterlilik düzeyini nasıl değerlendirirsiniz?” sorusuna katılımcıların %38’i “Kalite odaklı yönetim anlayışı ve kalite geliştirme çalışmalarının önemli olduğunu, ancak yeterli seviyede olmadığını düşünüyorum”, %31’i “Kalite odaklı bakış açısının, kalite geliştirme çalışmalarına verilen desteğin önemli ve yerinde olduğu kanaatindeyim. Bu çalışmaların daha da yoğunlaşması gerektiğini düşünüyorum”, %12’si “Kalite hakkında yeterli bilgi sahibi değilim, ilgi alanımın dışında olduğunu düşünüyorum”, %10’u “Üniversitede kalitenin sürekli geliştirilmesine yönelik planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma (PUKÖ) fonksiyonlarının tüm yönetim faaliyetlerinde benimsenmekte ve uygulanmakta olduğunu düşünüyorum” ve %9’u “Kalite hakkında yeterli bilgi sahibi değilim, ilgi alanımın dışında olduğunu düşünüyorum” cevaplarını vermiştir.

Bu sorunun “Kalite hakkında yeterli bilgi sahibi değilim, ilgi alanımın dışında olduğunu düşünüyorum” cevabında yıllar içinde düşüş görülmüştür. Personel anketin gerçekleştirildiği ilk yıla göre kalite hakkında daha bilgili ve ilgilidir. Diğer cevaplar incelendiğinde mevcut durumda kalınmasını ve farklı yaklaşımlara gerek olmadığını, kalite çalışmalarının önemli ancak yeterli olmadığını düşünenlerin oranlarının arttığı saptanmıştır. Olumluya

dönen cevaplardan biri PUKÖ fonksiyonlarının benimsenmesi yönündedir. Personel, yönetim faaliyetlerinde PUKÖ'nün benimsendiğini ve uygulandığını düşünmektedir. Bu veriler sonucunda üniversitede yürütülen kalite geliştirme çalışmalarının iyileştirilmesi yönünde çalışmaların yapılması düşünülebilir.

Şekil 4 “Üniversitemiz Kalite Politikası hakkındaki görüşünüz hangi seçeneğe en yakındır?”



Üniversitemiz Kalite Politikası 2021 yılında yayınlandığından bu soru son iki yıl sorulmuştur. Ankete katılan personelin “Üniversitemiz Kalite Politikası hakkındaki görüşünüz hangi seçeneğe en yakındır?” sorusuna verdikleri cevapların yüzdeler dağılımını incelendiğinde, %45 “Kalite Politikasının anlamlı olduğunu düşünmüyorum”, %21 “Kalite Politikasını duydum ama içeriği hakkında bilgi sahibi değilim”, %16 “Kalite Politikasına ve içeriğine hakimim. Görev ve sorumluluklarımı bu bilinç doğrultusunda yürütüyorum”, %11 “Kalite Politikasının gerekli olduğunu düşünmüyorum” ve %7 “Kalite Politikasını ilk kez duyuyorum” yanıtları verdikleri görülmektedir.

Bu veriler doğrultusunda Üniversite kalite politikasının gerekli olduğu yönündeki görüş ve bilinç düzeyinin arttığı görülmektedir. Ancak kalite politikasının anlamlı olmadığına yönelik verilen cevaplar değerlendirildiğinde politikalara yönelik izleme ve değerlendirme sisteminin kurulması, Stratejik Plan

hazırlık çalışmaları kapsamında oluşturulan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler dikkate alınarak yeniden gözden geçirilmesini düşündürmektedir.

Şekil 5 “Kalite odaklı organizasyonlar içerisinde görev olarak katkı sağlamak ister misiniz?”

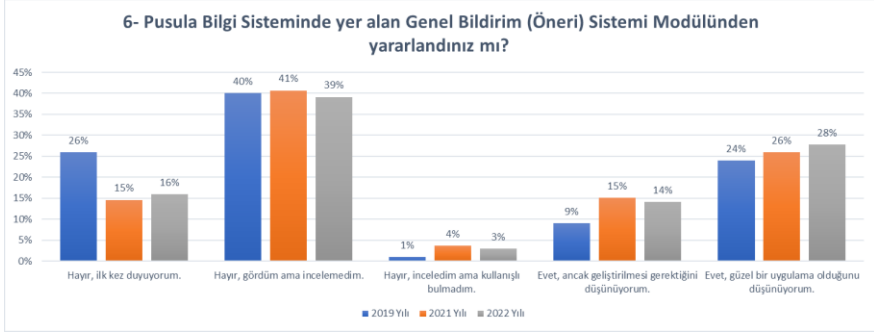


“Kalite odaklı organizasyonlar içerisinde görev olarak katkı sağlamak ister misiniz?” sorusuna katılımcıların %56’sı “Kalite alanındaki çalışmaların değerli olduğunu düşünüyorum, kendi adıma ilgili uygulamalarla uyumlu hareket ederim, ancak katkı sağlayamam”, %20’si “Üniversitede Kalite anlayışının yaygınlaştırılması ve kalite geliştirme süreçlerinin sürekliliğinin sağlanmasına yönelik her türlü çalışmaya rehberlik ederek destek vermeye hazırım”, %10’u “Üniversitede Kalite anlayışının yaygınlaştırılması ve kalite geliştirme süreçlerinin sürekliliğinin sağlanmasına yönelik her türlü çalışmaya doğrudan aktif destek vermeye hazırım”, %9’u “Kalite ile ilgili çalışmaların bana katkısı olacağına inanmıyorum, o nedenle fayda sağlamadığım bir konuda katkı da sağlayamam” ve %5’i “Kalite ile ilgili çalışmaların zaman kaybı olduğunu düşünüyorum, kendi adıma ilgili uygulamalarla uyumlu hareket ederim, ancak katkı sağlayamam” cevaplarını vermiştir.

Kalite odaklı organizasyonlar içerisinde görev olarak katkı sağlamak isteyen personel sayısının zamanla azaldığı görülmektedir.

Üniversite, kalite çalışmalarına katkı sağlamaya yönelik katılım sistemlerinin oluşturulması amacıyla iyileştirme çalışmaları planlamalıdır.

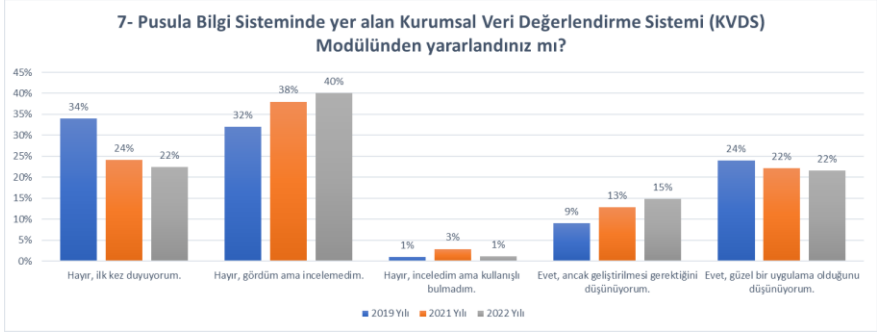
Şekil 6 “Pusula Bilgi Sisteminde yer alan Genel Bildirim (Öneri) Sistemi Modülünden yararlandınız mı?”



“Pusula Bilgi Sisteminde yer alan Genel Bildirim (Öneri) Sistemi Modülünden yararlandınız mı?” sorusuna katılımcıların %39’u “Hayır, gördüm ama incelemedim”, %28’i “Evet, güzel bir uygulama olduğunu düşünüyorum”, %16’sı “Hayır, ilk kez duyuyorum”, %14’ü “Evet, ancak geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum” ve %3’ü “Hayır, inceledim ama kullanışlı bulmadım” cevaplarını vermiştir.

Sistemin bilinirliğinde 2019 yılına göre belirgin bir artış olduğu, kullanımına yönelik ise belirgin bir artış olmadığı görülmektedir. KAVDEM tarafından akademik birim ziyaretlerinde Genel Bildirim Sistemine yönelik bilgilendirmeler yapılmaktadır. Sisteme gelen şikayet/talep/önerilere yönelik sunulan çözümlerden örneklerin personel ve öğrenciler ile paylaşılmasının ve farkındalık oluşturmak amacıyla farklı iletişim kanalları ile çalışmalar yapılmasının sistemin kullanımını artıracığı düşünülmektedir.

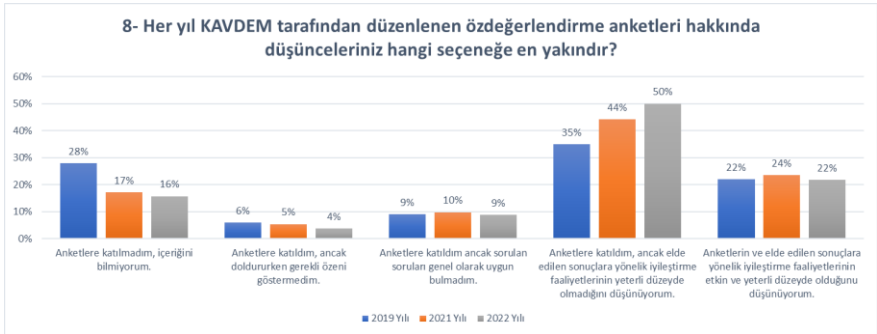
Şekil 7 “Pusula Bilgi Sisteminde yer alan Kurumsal Veri Değerlendirme Sistemi (KVDS) Modülünden yararlandınız mı?”



“Pusula Bilgi Sisteminde yer alan Kurumsal Veri Değerlendirme Sistemi (KVDS) Modülünden yararlandınız mı?” sorusuna katılımcıların %40’ı “Hayır, gördüm ama incelemedim”, %22’si “Hayır, ilk kez duyuyorum”, %22’si “Evet, güzel bir uygulama olduğunu düşünüyorum”, %15’i “Evet, ancak geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum” ve %1, “Hayır, inceledim ama kullanışlı bulmadım” cevaplarını vermiştir.

KVDS Modülünü görüp incelemeyenlerin ve modülden yararlanıp geliştirilmesi gerektiğini düşünenlerin oranının zaman içinde arttığı görülmektedir. Mevcut durum korunmalı ve hatta daha bilinir hale getirilmesi için iyileştirmelere devam edilmelidir.

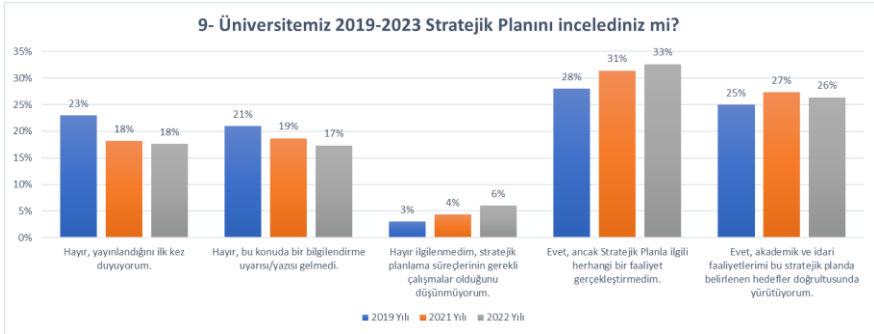
Şekil 8 “Her yıl KAVDEM tarafından düzenlenen öz değerlendirme anketleri hakkında düşünceleriniz hangi seçeneğe en yakındır?”



“Her yıl KAVDEM tarafından düzenlenen öz değerlendirme anketleri hakkında düşünceleriniz hangi seçeneğe en yakındır?” sorusuna katılımcıların %50’si “Anketlere katıldım, ancak elde edilen sonuçlara yönelik iyileştirme faaliyetlerinin yeterli düzeyde olmadığını düşünüyorum”, %22’si “Anketlerin ve elde edilen sonuçlara yönelik iyileştirme faaliyetlerinin etkin ve yeterli düzeyde olduğunu düşünüyorum”, %16’sı “Anketlere katılmadım, içeriğini bilmiyorum”, %9’u “Anketlere katıldım ancak sorulan soruları genel olarak uygun bulmadım” ve %4’ü “Anketlere katıldım, ancak doldururken gerekli özeni göstermedim” cevaplarını vermiştir.

Öz değerlendirme anketlerine katılımında artış olduğu söylenebilir. Ancak, anketlerden elde edilen sonuçlara yönelik iyileştirme faaliyetlerinin yeterli düzeyde olmadığını düşünenlerin sayısında da artış söz konusudur. Sonuçlara yönelik iyileştirme faaliyetlerinin PUKÖ döngüsüyle sistematik olarak sürdürülmesine ve duyurulmasına yönelik gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

Şekil 9 “Üniversitemiz 2019-2023 Stratejik Planını incelediniz mi?”



“Üniversitemiz 2019-2023 Stratejik Planını incelediniz mi?” sorusuna katılımcıların %33’ü “Evet, ancak Stratejik Planla ilgili herhangi bir faaliyet gerçekleştirmedim”, % 26’sı “Evet, akademik ve idari faaliyetlerimi bu stratejik planda belirlenen hedefler doğrultusunda yürütüyorum”, %17’si “Hayır, bu konuda bir

bilgilendirme uyarısı/yazısı gelmedi”, %18’si “Hayır, yayımlandığını ilk kez duyuyorum” ve %6’sı “Hayır ilgilenmedim, stratejik planlama süreçlerinin gerekli çalışmaları olduğunu düşünmüyorum” cevaplarını vermiştir.

Üniversitenin 2019-2023 Stratejik Planına yönelik farkındalık düzeyinde artış gözlenmekle birlikte faaliyetlerin Stratejik Planda belirlenen hedefler doğrultusunda planlanması amacıyla çalışma gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Şekil 10 “Biriminizde yürütülen akademik ve idari iş süreçleri (eğitim-öğretim, ar-ge, girişimcilik, yönetim vd.) hakkındaki bilgi düzeyinizi nasıl değerlendirirsiniz?”



“Biriminizde yürütülen akademik ve idari iş süreçleri (eğitim-öğretim, ar-ge, girişimcilik, yönetim vd.) hakkındaki bilgi düzeyinizi nasıl değerlendirirsiniz?” sorusuna katılımcıların %29’u “Kendi işimi yürütecek düzeyde ilgili süreçler hakkında bilgi sahibiyim, diğer süreçler hakkında bilgi sahibi olmak istemiyorum”, %27’si “Bu alanlarda bilgi sahibiyim, kendi alanım dışındaki diğer süreçlerle ilgili kalitenin iyileştirilmesi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak istiyorum”, %19’u “Bu alanlarda yeterli bilgi düzeyine sahibim. Karar alma ve uygulama aşamalarında yer alıyorum”, %16’sı “Bu konuda yeterli bilgi sahibi değilim. Bu alanlarda bilgi sahibi olmak istiyorum, ancak etkin bir iletişim sisteminin/bilgi kaynağının olmadığını düşünüyorum” ve %9’u “Bu konuda yeterli

bilgi sahibi değilim. Görevimle ilgili olmadığını düşünüyorum” cevaplarını vermiştir.

Akademik ve idari iş süreçlerine ilişkin bilgi düzeyinde bir iyileşme olmadığı görülmektedir. Birim kalite komiteleri tarafından personeli ilgilendiren iş süreçleri hakkında bilgilendirme yapılmalı, belli aralıklarla süreçler gözden geçirilmeli, ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmeli ve ilgili personele duyurulmalıdır.

Şekil 11 “İş süreçlerinin tanımlanması ve uygulanması konusundaki görüşünüz hangi seçeneğe en yakındır?”



“İş süreçlerinin tanımlanması ve uygulanması konusundaki görüşünüz hangi seçeneğe en yakındır?” sorusuna katılımcıların %55’i “İş süreçlerinin tanımları ve uygulamaları hakkında bilgi sahibiyim, ancak süreçlerin benimsenme düzeyinin yetersiz olduğunu düşünüyorum”, %16’sı “İş süreçlerinin yalnız olarak her alanda tasarlandığını ve tüm kullanıcılar tarafından açıkça erişilebilir ve anlaşılabilir düzeyde olduğunu düşünüyorum”, %16’sı “Bu konunun neyi ifade ettiğini bilmiyorum”, %10’u “İş süreçlerinin işleyişi hakkında bilgi sahibiyim, iş süreçlerinin yapılandırılması ve geliştirilmesi çalışmalarına katkı sağlayabilirim” ve %4’ü “İş süreçlerinin tanımlanması ve uygulanması konusunu biliyorum ancak, bu çalışmaların gerekli olduğunu düşünmüyorum” cevaplarını vermiştir.

Personelin iş süreçlerinin tanımları ve uygulamaları konusunda benimsenme düzeyinin artırılması ve anlaşılabilir hale getirilmesi amacıyla birim kalite komiteleri tarafından süreçler hakkında bilgilendirme yapılmalı ve belli aralıklarla gözden geçirilmelidir.

Şekil 12 “Hizmet içi eğitimlerin iş süreçlerinin kurumsallaşması ve süreçlerde kalitenin geliştirilmesi konularına katkısının ne düzeyde olduğunu düşünüyorsunuz?”



“Hizmet içi eğitimlerin iş süreçlerinin kurumsallaşması ve süreçlerde kalitenin geliştirilmesi konularına katkısının ne düzeyde olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna katılımcıların %33’ü “Hizmet içi eğitimlerin ilgili personeli kapsayacak şekilde ihtiyaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerektiğini düşünüyorum”, %24’ü “Hizmet içi eğitimlerin tüm personeli kapsayacak şekilde ihtiyaçlar doğrultusunda etkin ve sürekli olarak gerçekleştirilmesi gerektiğini düşünüyorum.”, %22’si “Hizmet içi eğitimlerin bu konularda kısmen katkısının olduğunu, ancak sayısının ve kapsamının yeterli düzeyde olmadığını düşünüyorum.”, %13’ü “Hizmet içi eğitimlerin bu konularda katkısının olmadığını düşünüyorum” ve %7’si “Hizmet içi eğitimlerin bu konularda katkısının olmadığını düşünüyorum.” cevaplarını vermiştir.

Personelin hizmet içi eğitimlerin, iş süreçlerinin kurumsallaşması ve süreçlerde kalitenin geliştirilmesi konularına

katkısının yeterli düzeyde olmadığı görüşünde oldukları saptanmıştır. Hizmet içi eğitimlerin nicelik ve niteliğinin artırılması, öneminin vurgulanması anlamında Personel Daire Başkanlığı tarafından çalışma yapılması gerekmektedir. Ayrıca Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi tarafından geliştirilen Uzaktan Eğitim Kapısı platformunun daha etkin kullanılması sağlanmalıdır.

Sonuç

Yükseköğretim kurumlarında kalite bilinci, kurumların kalitesini iyileştirme sürecine paydaşların dahil olabilmesi için en temel ögedir. Bu çalışmada bir yükseköğretim kurumunda kalite bilincini belirleme ve geliştirmeye yönelik yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bu kapsamda söz konusu kurumda her yıl Kurum İçi Kalite Bilinci Anketi gerçekleştirilmektedir. Anketten elde edilen sonuçlara göre kurumun geliştirmeye açık olan yönleri belirlenmiştir. Buna yönelik önerilerde bulunulacaktır.

KİDR raporlarının Birim Kalite Komiteleri tarafından hazırlanması sürdürülmelidir. İlgili ölçütlerin gelişmeye açık yönlerinin iyileştirilmesi amacıyla eylem planlarının oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir. Kalite komisyonunun tüm akademik birimlerden oluşan ilgili yöneticileri kapsamaması kurumdaki kalite sürecinin sahiplenilmesi açısından önemlidir. Bu yöneticilerin birimdeki kalite çalışmalarına liderlik etmesi kalite bilincini artırmakta ve kalite kültürünü yaygınlaştırmaktadır. Ayrıca KAVDEM tarafından yapılan akademik birim ziyaretlerinin devamlılığı da kalitede daha bilinçli olmada katkı sağlayacaktır.

Yeni stratejik plandaki göstergelerin kurum kalite politikalarına yönelik izleme ve değerlendirmeyi sağlayacak şekilde bir sistem kurulabilir. İzleme ve değerlendirme sisteminin kurulması ve uygulanması, politikaların bilinilirliğini artıracaktır. Stratejik plan oluşturulurken birimlerin ve üniversitenin stratejik hedeflerinin

örtüşmesi amacıyla katılım düzeyi artırılmalı ve faaliyetler özelden genele olacak şekilde planlanmalıdır.

Kurumsal aidiyeti güçlendirmek adına personelin kalite odaklı organizasyonlar içinde görev almaları teşvik edilmelidir. Yanı sıra kaliteye yönelik video, doküman gibi bilgilendirmelerin web sitesinden paylaşılması ve paydaşlara duyurulması bilinci geliştirecek araçlar arasında sayılabilir.

Genel Bildirim (Öneri) Sistemine girilen bildirimler sonucunda yapılan iyileştirmelerin duyurulması sistemin kullanımını artıracak etkenlerden biridir. Böyle bir geri bildirim kanalının mevcudiyeti ve tüm iç paydaşlar tarafından kullanılabilmesi üniversitenin kalitesini artırmaya yönelik bilinç oluşturmada önemli araçlardan biridir. Kurum iç paydaşlarının kurumla ilgili belli alt boyutlardaki geri bildirimleri öz değerlendirme anket sonuçlarından elde edilmektedir. Bu sonuçlar dikkate alınarak öngörülen iyileştirme faaliyetlerinin ilgili birimler ve üniversite genelinde planlanması ve sonuçların paylaşılması mevcut durumu koruyacak ve iyileştirecektir.

Kalitenin izlenmesi ve değerlendirilebilmesi için kurumsal verilerin toplanması ve bu verilere ulaşılabilmesi önemli bir yer teşkil etmektedir. Üniversitedeki KVDS, verilerin tek bir veri tabanından eş zamanlı olarak çekilmesini sağlayan bir sistemdir. Böyle bir sistemin kullanımının yaygınlaştırılması üniversitenin kalitesini geliştirecek unsurlardan biridir.

Kalite yönetim standartlarında, kalite yönetim sisteminin temel prensiplerinden liderlik ve kişilerin katılımı başlıklarında, kişilerin iyileştirme faaliyetlerine katılımı, kişilerin katkısının özendirilmesi, kişilerin memnuniyetinin değerlendirilmesi için anketler yapılması, sonuçların duyurulması ve uygun faaliyetler gerçekleştirilmesinden bahsetmektedir (ISO 9001: 2015). Buradan hareketle, çalışan katılımının sağlanması, çalışanların geri

bildirimlerinin alınması ve çalışanlara geri bildirimde bulunulması kalite süreçlerinin etkinliği ve verimliliği, kalite bilincinin oluşturulması ve kalite kültürünün yaygınlaştırılması açısından gerekli olduğu değerlendirilmektedir.

Kalite bilinci, süreçlerle alakalı kalite kavramının tüm paydaşlar tarafından bilinir olması ile ilişkilidir. Kalite bilincinin geliştirilmesi, tüm süreçlerin PUKÖ aşamalarında paydaşların katılımının sağlanması ve iyileştirme sonuçlarının paylaşılması ile mümkündür. Dolayısıyla bilinir olma, duyurma, paylaşma, katılımcılık, kurumsal aidiyet bu bilincin gelişmesinde önemli unsurlar arasında sayılabilir.

Kaynakça

Annaç Gv, S. (2018). Havacılık sektöründe kalite sistemi. *KSSBD, Cilt 15, Sayı 2, 391-406.*

Ataman, O. ve Adıgüzel, A. (2019). Yükseköğretimde kalite algısı: Düzce niversitesi rneği. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 8, Sayı 15, 39-56.*

Atatekin, E. ve Dulupçu, M. A. (2018). Kalitede yeni bir sayfa mı yoksa eskilerin tekrarı mı? Bazı devlet üniversitelerinin kurumsal iç değerlendirme raporlarının eğitim perspektifi. *niversite Araştırmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 14-24.*

Ehlers, U. D. (2009). Understanding quality culture. *Quality Assurance in Education, 17(4), 343–363.*

European University Association (EUA). (2006). Quality culture in European universities: A bottom-up approach. Brussels: European University Association.

Hacıfazlıoğlu, . (2006). Avrupa Birliği yükseköğretim kalite göstergeleri ve Türkiye rneği. Yayımlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Harvey, L. ve Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education, 18(1), 9–34.*

Harvey, L., ve Stensaker, B. (2008). Quality culture: Understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education, 43(4), 427–442.*

International Organization for Standardization [ISO] (2015). Quality management principles. Switzerland: Geneva

Köksal, H. (2020). Üniversiteler için uzaktan eğitimde kalite-odaklı bir yöntem paylaşımı. *ICIER, 19-20 Haziran 2020.*

Özer, M., Gür, B. S. ve Küçükcan, T. (2011). Kalite güvencesi: Türkiye yükseköğretimi için stratejik tercihler. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, Cilt 1, Sayı 2*, 59-65.

Pelin, M., Sert, H. ve Yürümez, Y. (2022). Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK): Değerlendirme süreçleri ve deneyim paylaşımı. *Online Türk Sağlık Bilimleri Dergisi, 7(3)*, 506-510.

Prakash, G. (2018). Quality in higher education institutions: insights from the literature. *TQM Journal, Cilt 30, Sayı 6*, 732-748.

Sallis, E. (2014). Total Quality Management in Education (3rd ed.). London: Routledge.

Serin, H. ve AYTEKİN, A. (2009). Yüksek öğretimde toplam kalite yönetimi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 15*, 83-93.

Sipahi Mencet, D. ve Akar, N. (2022). Kalite aktörlerinin yükseköğretimde sürdürülebilir kaliteye ilişkin görüşleri üzerine bir durum çalışması. *Erciyes Akademi, 36(1)*, 103-123.

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Brussels: European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA).

T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, (2018), Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliği,

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=38553&MevzuatTur=8&MevzuatTertip=5> Erişim tarihi: 27 Ocak 2023.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi, (2021), Pamukkale Üniversitesi Kalite Yönetimi Ve Veri

Değerlendirme Uygulama Ve Araştırma Merkezi Yönetmeliği,

<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=38553&MevzuatTur=8&MevzuatTertip=5> Erişim tarihi: 27 Ocak 2023.

Topçu, E. ve Özdem, G. (2022). Üniversite personelinin kalite süreçleri algısının incelenmesi: Giresun Üniversitesi örneği. *Trakya Eğitim Dergisi, Cilt 12, Sayı 3, 1750-1767.*

Ünal, S. (2000). Toplam kalite yönetiminde eğitim örgütleri yöneticilerinin sorumlulukları. *Eğitim Yönetimi, 22, 261-268.*

BÖLÜM 9

Aile İşletmelerinde Sosyo-Duygusal Servet ve Aile Bağlılığı: FIBER Modeli Temelinde Kuramsal Bir Değerlendirme

ANIL TAFLAN¹

Giriş

Aile işletmeleri, mülkiyet, kontrol ve yönetsel etkinin önemli ölçüde aile üyeleri tarafından şekillendirildiği özgün örgütsel yapılardır. Bu işletmelerde aile ve işletme sistemleri çoğu zaman iç içe geçmekte; ekonomik amaçlar aileye özgü değerler, ilişkiler, kimlik ve kuşaklar arası devamlılık hedefleriyle birlikte işlemektedir. Bu nedenle aile işletmeleri yalnızca kârlılık, büyüme ya da rekabet avantajı gibi ekonomik göstergeler üzerinden değil, aynı zamanda aile üyelerinin işletmeye yüklediği anlam, aidiyet, sorumluluk ve miras bilinci üzerinden de değerlendirilmektedir (Novotná et al., 2022; Reina et al., 2023).

Aile işletmelerinin ekonomik ve toplumsal önemine rağmen, bu işletmelerin sürekliliği özellikle kuşak geçişleri bağlamında önemli kırılmalıklar içermektedir. Kurucu kuşaktan sonraki dönemlerde işletmenin devamlılığı, yalnızca finansal kaynakların veya yönetsel kapasitenin varlığıyla açıklanamamaktadır. Halef

¹ Öğr. Gör., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Osmaneli Meslek Yüksekokulu, Orcid: 0000-0003-1076-6221

kuşakların işletmeye katılım isteği, aile değerlerini benimsemesi, aile mirasını sürdürme iradesi ve işletmeye yönelik bağlılık düzeyi de süreklilik açısından belirleyici hâle gelmektedir (Baltazar et al., 2023; Gavrić & Braje, 2024). Bu durum, aile işletmelerinde bağlılık, kimlik, kontrol ve kuşaklar arası aktarım gibi finansal olmayan unsurların kuramsal olarak daha yakından incelenmesini gerekli kılmaktadır.

Aile işletmelerinin bu özgün yapısını açıklamada sosyo-duygusal servet yaklaşımı önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Sosyo-duygusal servet, aile üyelerinin işletmeden yalnızca ekonomik getiri değil; aile kontrolünü sürdürme, aile kimliğini koruma, itibar kazanma, duygusal tatmin sağlama ve hanedanın devamlılığını güvence altına alma gibi finansal olmayan kazanımlar da elde ettiğini ileri sürmektedir (Gómez-Mejía et al., 2007; Kalm & Gómez-Mejía, 2016). Bu yaklaşıma göre aile işletmeleri, karar alma süreçlerinde yalnızca ekonomik faydayı değil, aynı zamanda sosyo-duygusal servetin korunmasını da dikkate almaktadır. Dolayısıyla SEW yaklaşımı, aile işletmelerinin neden bazı durumlarda ekonomik açıdan maliyetli veya riskli görünen kararları aile kimliği, kontrol ve devamlılık adına tercih edebildiğini açıklamaktadır.

SEW literatüründe bu finansal olmayan amaçları sistematik biçimde ele alan en yaygın çerçevelerden biri FIBER modelidir. Berrone et al. (2012) tarafından geliştirilen FIBER modeli, sosyo-duygusal serveti aile kontrolü ve etkisi, aile üyelerinin işletmeyle özdeşleşmesi, bağlayıcı sosyal ilişkiler, duygusal bağlılık ve aile bağlarının kuşaklar boyunca yenilenmesi olmak üzere beş boyut üzerinden açıklamaktadır. Bu boyutlar, aile işletmelerinde kararların yalnızca ekonomik rasyonaliteyle değil; aile iradesi, aidiyet, güven, duygusal yakınlık ve miras bilinci gibi unsurlarla da şekillendiğini göstermektedir. Bununla birlikte SEW'in aile işletmeleri üzerindeki etkisi tek yönlü ve her zaman olumlu değildir. SEW boyutları aile bağlılığını güçlendirebilmekte; ancak dışlayıcı kontrol, aile içi çatışma, rol belirsizliği veya kuşaklar arası gerilim gibi koşullarda

bağlılığı kırılabilir hale getirebilmektedir (Chen et al., 2022; Cambrea et al., 2022).

Bu bağlamda aile bağlılığı, aile işletmelerinin sürekliliğini ve kuşaklar arası aktarımını açıklamada kritik bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Aile bağlılığı, aile üyelerinin işletmeye yönelik sadakat, aidiyet, sorumluluk, sahiplenme ve devam ettirme iradesini ifade etmektedir. Bu bağlılık yalnızca aile üyelerinin işletmede çalışması veya mülkiyet payına sahip olmasıyla açıklanamamakta; işletmenin aile kimliği, aile itibarı, ortak geçmiş ve gelecek kuşaklara aktarılacak miras olarak algılanmasıyla yakından ilişkilendirilmektedir (Razzak et al., 2019; Sherlock et al., 2023). Bu nedenle aile bağlılığı, SEW'in aile üyelerinin tutum ve davranışlarında görünür hâle geldiği temel alanlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Mevcut literatürde SEW ve FIBER boyutlarının aile işletmesi davranışlarını açıklamadaki rolü geniş biçimde tartışılmaktadır. Bununla birlikte SEW/FIBER boyutlarının aile bağlılığıyla nasıl ilişkilendiği, bu ilişkinin hangi ara mekanizmalar üzerinden oluştuğu ve hangi bağlamsal koşullar altında güçlenip zayıfladığı daha bütünlükçi bir kuramsal çerçeveye ele alınmaya ihtiyaç duymaktadır. Razzak et al. (2019), SEW/FIBER boyutları ile aile bağlılığı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak incelemekte ve bazı FIBER boyutlarının aile bağlılığı üzerinde daha belirgin etkiler gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ancak aile kontrolü, özdeşleşme, duygusal bağlılık, sosyal ilişkiler ve kuşaklar arası devamlılık boyutlarının sahiplenme, aidiyet, güven, miras bilinci ve uzun vadeli sorumluluk gibi ara mekanizmalar üzerinden nasıl aile bağlılığına dönüştüğü kuramsal düzeyde daha fazla açıklama gerektirmektedir.

Bu bölümün amacı, aile işletmelerinde SEW/FIBER boyutları ile aile bağlılığı arasındaki ilişkiyi kuramsal düzeyde bütünlükçi bir model üzerinden tartışmaktır. Bu amaç doğrultusunda bölümde sırasıyla (i) aile işletmeleri, sosyo-duygusal servet yaklaşımı, FIBER modeli ve aile bağlılığı kavramları ele alınmakta;

(ii) SEW/FIBER boyutlarından hareketle aile bağılılığına ilişkin kuramsal önermeler geliştirilmektedir; (iii) geliştirilen önermeler, ara mekanizmalar ve bağlamsal koşulları içeren bütünleşik bir kavramsal model çerçevesinde sunulmaktadır. Bölüm, SEW/FIBER yaklaşımının aile bağılılığını açıklamadaki kuramsal katkılarını tartışarak ve gelecek araştırmalar için öneriler sunarak tamamlanmaktadır.

Kavramsal Çerçeve ve Literatür

Aile İşletmeleri

Aile işletmeleri, mülkiyet ve kontrolün büyük ölçüde aile üyelerinde yoğunlaştığı, birden fazla aile üyesinin işletmenin yönetiminde veya stratejik karar süreçlerinde etkili olduğu örgütsel yapılar olarak tanımlanmaktadır (Novotná et al., 2022; Reina et al., 2023). Bu işletmelerde aile ve işletme sistemleri çoğu zaman iç içe geçmekte; karar alma süreçleri yalnızca ekonomik amaçlarla değil, aileye özgü değerler, ilişkiler, kimlik ve kuşaklar arası devamlılık gibi finansal olmayan hedeflerle de şekillenmektedir (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012).

Aile işletmelerinin ayırt edici yönlerinden biri, işletmenin çoğu zaman ailenin kimliği, itibarı ve değerleriyle birlikte algılanmasıdır. Aile üyelerinin işletmede aktif rol üstlenmesi, aile değerlerinin örgüt kültürüne yansması ve kurucu kuşağın vizyonunun işletmenin yönetsel mantığını etkilemesi, aile işletmelerini diğer işletme türlerinden farklılaştırmaktadır. Literatürde aile değerlerinin kurumsal kültüre nüfuz etmesinin, aile ve aile dışı çalışanların bu değerleri içselleştirmesi yoluyla uzun dönemli başarıyı desteklediği belirtilmektedir (Arđyan et al., 2023). Benzer biçimde, kurucu değerlerinin ve aile mirasının kuşaklar boyunca aktarılması, işletmenin kültürel sürekliliği ve rekabet avantajı açısından önemli görülmektedir (Gavrić & Braje, 2024).

Aile işletmeleri ekonomik sistem içinde önemli bir ağırlığa sahiptir. Uluslararası literatürde bu işletmelerin istihdam, üretim, milli gelir ve bölgesel kalkınma açısından belirleyici roller üstlendiği

vurgulanmaktadır (Novotná et al., 2022; Reina et al., 2023). Bununla birlikte aile işletmelerinin sürekliliği, özellikle kuşak geçişleri bağlamında önemli kırılma noktaları içermektedir. Kurucu kuşaktan sonraki dönemlerde işletmenin devamlılığı; halef kuşakların işletmeye katılım isteği, aile değerlerini benimsemesi, yönetsel sorumluluk üstlenmesi ve aile mirasını sürdürme iradesiyle yakından ilişkilendirilmektedir (Baltazar et al., 2023; Gavrić & Braje, 2024).

Aile ve işletme sistemlerinin iç içe geçmesi, aile işletmelerine güçlü bir aidiyet, güven ve uzun vadeli yönelim kazandırabilmektedir. Ancak aynı yapı, rol belirsizliği, kuşak çatışması, aile içi gerilimlerin işletmeye taşınması ve profesyonelleşme sorunları gibi riskleri de beraberinde getirmektedir. Aile işletmelerinde çatışmalar, bazı durumlarda yenilikçi düşünceyi ve farklı bakış açılarını teşvik etmekle birlikte, çatışmanın kişiselleşmesi aile içi ilişkileri zayıflatmakta ve işletme performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Rosecká & Machek, 2023). Ayrıca aile kontrolünü ve aile mirasını koruma eğiliminin aşırı vurgulanması, bazı koşullarda nepotizm, kayırmacılık ve liyakat ilkesinin zayıflaması gibi aile işletmelerinin “karanlık yüzü” olarak değerlendirilen sorunlara zemin hazırlamaktadır (Anand et al., 2025).

Bu çerçevede aile işletmelerini anlamak için yalnızca finansal performans, büyüme veya rekabet avantajı gibi klasik işletme göstergelerine odaklanmak yeterli olmamaktadır. Aile işletmelerinde aile kimliği, aile kontrolü, duygusal bağlar, sosyal ilişkiler, kuşaklar arası devamlılık ve aile üyelerinin işletmeye bağlılığı gibi unsurlar da karar süreçlerini ve örgütsel davranışları şekillendirmektedir. Bu nedenle sosyo-duygusal servet yaklaşımı, aile işletmelerinin kendine özgü davranışlarını açıklamada önemli bir kuramsal zemin sunmaktadır (Gómez-Mejía et al., 2007; Cleary et al., 2019; Berrone et al., 2012).

Sosyo-Duygusal Servet Yaklaşımı

Sosyo-duygusal servet yaklaşımı, aile işletmelerinde aile üyelerinin işletmeden yalnızca ekonomik getiri değil; kimlik, aidiyet, kontrol, itibar, statü, duygusal tatmin ve kuşaklar arası devamlılık gibi finansal olmayan kazanımlar da elde ettiğini ileri süren temel kuramsal yaklaşımlardan biridir. Gómez-Mejía et al. (2007), aile işletmelerinde karar alma süreçlerinin çoğu zaman sosyo-duygusal servetin korunması referans çerçevesiyle şekillendiğini belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre aile işletmeleri, sosyo-duygusal servet kaybını önlemek amacıyla bazı durumlarda finansal açıdan maliyetli veya riskli görünen kararları dahi tercih etmektedir.

SEW yaklaşımının temel varsayımı, aile üyelerinin işletmeyi yalnızca ekonomik bir varlık olarak değil, ailenin kimliğini, geçmişini, değerlerini ve geleceğini taşıyan sembolik bir alan olarak görmesidir. Bu nedenle işletmenin başarısı aile başarısı, işletmenin itibarı aile itibarı, işletmenin devamlılığı ise aile mirasının sürdürülmesi olarak algılanmaktadır. Bu algı, aile üyelerinin işletmeye yönelik aidiyet, sahiplenme ve bağlılık geliştirmesinde merkezi bir rol oynamaktadır (Berrone et al., 2012; Kalm & Gómez-Mejía, 2016).

Sosyo-duygusal servet yaklaşımı, aile işletmelerinin neden aile kontrolünü sürdürmeye, aile adını korumaya, aile değerlerini işletme kültürüne aktarmaya ve kuşaklar arası devamlılığı güvence altına almaya önem verdiğini açıklamaktadır (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012; Kalm & Gómez-Mejía, 2016). Kalm ve Gómez-Mejía (2016), SEW'in aile sahiplerinin işletmeden elde ettiği finansal olmayan faydaları ifade ettiğini ve bu faydaların korunmasının aile işletmeleri ile aile dışı işletmeler arasındaki davranış farklılıklarını açıklamada önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bakımdan SEW, aile işletmelerinin ekonomik kararlarında dahi aile merkezli finansal olmayan amaçların nasıl

etkili olduğunu gösteren güçlü bir açıklama çerçevesi sunmaktadır (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012).

Bununla birlikte SEW'in aile işletmeleri üzerindeki etkisi tek yönlü ve her zaman olumlu değildir. Aile kontrolünün korunması, aile kimliğinin sürdürülmesi ve aile mirasının devam ettirilmesi gibi unsurlar aile bağlılığını güçlendirmekte; ancak aynı unsurlar dışlayıcı kontrol, merkeziyetçi karar alma, aile dışı uzmanlığa kapalı olma veya kuşaklar arası gerilim biçiminde ortaya çıktığında bağlılığı zayıflatabilmektedir (Chen et al., 2022; Cambrea et al., 2022; Anand et al., 2025). Bu nedenle SEW, aile işletmelerinde yalnızca olumlu bir değer birikimi olarak değil, bağlama bağlı olarak farklı sonuçlar üreten çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Chen et al., 2022; Cambrea et al., 2022). Chen et al. (2022), SEW'in literatürde farklı biçimlerde tanımlandığını ve operasyonelleştirildiğini, bu nedenle kavramın sosyal ve duygusal boyutlarının daha ayrıntılı biçimde çözümlenmesi gerektiğini belirtmektedir.

SEW'in zaman içinde değişen bir niteliğe sahip olduğu da vurgulanmaktadır. Özellikle sonraki kuşak aile üyelerinin işletmeyle erken yaşlardan itibaren kurduğu temas, aile içindeki iş konuşmaları ve işletmeye ilişkin deneyimler, onların aile işletmesiyle özdeşleşme ve aidiyet geliştirme süreçlerini etkilemektedir. Murphy et al. (2019), sonraki kuşak aile üyelerinde SEW'in oluşumunda aile içi etkileşimlerin ve erken dönem işletme deneyimlerinin önemli olduğunu belirtmektedir. Bu durum, SEW'in yalnızca mevcut kuşağın sahip olduğu statik bir değerler bütünü olmadığını; kuşaklar arası aktarılan, dönüştürülen ve yeniden üretilen dinamik bir yapı olduğunu göstermektedir.

FIBER Modeli

Sosyo-duygusal servet literatüründe temel kavramsal çerçevelerden biri FIBER modelidir. Berrone et al. (2012), SEW'i beş temel boyut üzerinden açıklamaktadır: aile kontrolü ve etkisi, aile üyelerinin işletmeyle özdeşleşmesi, bağlayıcı sosyal ilişkiler,

duygusal bağıllık ve aile bağlarının kuşaklar boyunca yenilenmesi. FIBER modeli, aile işletmelerinde finansal olmayan amaçların sistematik biçimde incelenmesine olanak tanıdığı için aile işletmesi davranışlarını açıklamada önemli bir teorik araç olarak kabul edilmektedir (Berrone et al., 2012).

Aile kontrolü ve etkisi boyutu, ailenin işletmenin sahiplik, yönetim ve stratejik karar alma süreçleri üzerindeki belirleyici rolünü ifade etmektedir (Berrone et al., 2012). Bu boyut, aile üyelerinin işletmenin geleceği üzerinde söz sahibi olmasını sağlayarak aidiyet, sorumluluk ve sahiplenme duygularını güçlendirebilmektedir (Berrone et al., 2012; Razzak et al., 2019). Ancak aile kontrolünün nasıl kullanıldığı belirleyici bir önem taşımaktadır. Kontrolün katılımcı, adil ve kuşaklar arası rol paylaşımına açık biçimde kullanılması bağıllığı destekleyebilmekte; aşırı merkeziyetçi, dışlayıcı veya tek kuşağın karar üstünlüğüne dayalı biçimde kullanılması ise özellikle sonraki kuşak aile üyelerinin işletmeye katılım isteğini zayıflatabilmektedir. Cambrea et al. (2022), aile kontrolü ve etkisinin nakit yönetimi gibi stratejik finansal kararlarda “mixed gamble” mantığıyla işleyebildiğini, yani aynı anda hem SEW kazanımı hem de SEW kaybı potansiyeli taşıyabildiğini göstermektedir.

Aile üyelerinin işletmeyle özdeşleşmesi boyutu, işletmenin aile kimliğinin bir parçası olarak görülmesiyle ilişkilidir. Aile üyeleri işletmeyi yalnızca ekonomik bir organizasyon olarak değil, aile adını, değerlerini, geçmişini ve toplumsal konumunu temsil eden bir yapı olarak algıladıklarında işletmeye yönelik gurur, sadakat ve sahiplenme duyguları güçlenmektedir. Bu nedenle özdeşleşme, aile bağıllığını açıklamada temel mekanizmalardan biri olarak değerlendirilmektedir (Berrone et al., 2012; Zellweger et al., 2010; Razzak et al., 2019).

Bağlayıcı sosyal ilişkiler boyutu, aile işletmesinin aile içi ve aile dışı paydaşlarla kurduğu güvene dayalı ilişkileri ifade etmektedir (Berrone et al., 2012). Aile işletmelerinde sosyal ilişkiler

çoğu zaman ekonomik ilişkilerin ötesine geçmekte; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel toplum ve diğer kurumsal aktörlerle uzun süreli ilişkiler kurulmaktadır (Berrone et al., 2012; Arregle et al., 2007). Bu ilişkiler işletmeye sosyal sermaye sağlamak ve aile üyelerinin işletmeyi yalnızca aileye ait ekonomik bir varlık olarak değil, daha geniş bir sosyal çevreyle ilişkili bir yapı olarak algılamasına katkı sunmaktadır (Arregle et al., 2007; Pearson et al., 2008). Bununla birlikte Razzak et al. (2019), FIBER boyutları içinde bağlayıcı sosyal ilişkiler boyutunun aile bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak belirgin bir etki göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, sosyal ilişkiler boyutunun aile bağlılığını doğrudan belirleyen bir unsurdan çok; sosyal sermaye, güven, aile itibarı ve paydaş sorumluluğu gibi bağlama bağlı ve dolaylı mekanizmalar üzerinden açıklanabileceğini düşündürmektedir.

Duygusal bağlılık boyutu, aile üyelerinin işletmeye yönelik duygusal yakınlığını, aidiyetini ve işletmeyi aile yaşamının önemli bir parçası olarak görmesini ifade etmektedir. Bu boyut, aile işletmelerinde kararların yalnızca rasyonel hesaplamalarla değil, geçmiş deneyimler, aile hafızası, ortak emek ve duygusal anlamlarla şekillendiğini göstermektedir. Duygusal bağlılık güçlü olduğunda işletme, aile üyeleri için yalnızca bir gelir kaynağı değil, ortak geçmişin, aile emeğinin ve gelecek beklentilerinin birleştiği bir aile projesi hâline gelmektedir (Berrone et al., 2012; Razzak & Jassem, 2019; Sánchez et al., 2025).

Aile bağlarının kuşaklar boyunca yenilenmesi boyutu ise işletmenin gelecek kuşaklara devredilmesi, aile mirasının sürdürülmesi ve hanedanın devamlılığıyla ilgilidir. Bu boyut, aile işletmelerinde uzun vadeli yönelimi, halefiyet planlamasını ve kuşaklar arası değer aktarımını açıklamada önem taşımaktadır. Aile üyeleri işletmeyi gelecek kuşaklara aktarılması gereken bir miras olarak gördüklerinde, işletmeye yönelik bağlılıkları yalnızca mevcut dönemle sınırlı kalmamakta; geçmiş, bugün ve gelecek arasında

kurulan süreklilik duygusuyla güçlenmektedir (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007; Sánchez et al., 2025).

Aile Bağlılığı Kavramı

Aile bağlılığı, aile üyelerinin aile işletmesine yönelik sadakat, aidiyet, sorumluluk, sahiplenme ve devam ettirme iradesini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Bu bağlılık yalnızca aile üyelerinin işletmede çalışması veya mülkiyet payına sahip olmasıyla açıklanamamaktadır. Aile bağlılığı, aynı zamanda aile üyelerinin işletmeyi kendi kimliklerinin, aile değerlerinin ve aile mirasının bir parçası olarak görmeleriyle ilişkilendirilmektedir (Razzak et al., 2019; Sherlock et al., 2023).

Sherlock et al. (2023), aile bağlılığını aile üyelerinin işletmenin hedefleri ve stratejileri üzerinde etkide bulunma isteği, paylaşılan değerler, gurur, sadakat, destek ve özen gibi unsurlarla ilişkilendirmektedir. Bu bağlamda aile bağlılığı, aile işletmesi davranışlarının ortaya çıkması için gerekli öncül koşullardan biri olarak değerlendirilmektedir. Aile üyelerinin işletmeye güçlü biçimde bağlı olması, işletmenin insan sermayesi, sosyal sermaye ve uzun vadeli yenilikçilik kapasitesi üzerinde olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Sherlock et al., 2023).

Aile bağlılığının duygusal yönü, aile üyelerinin işletmeye karşı geliştirdiği aidiyet, gurur ve duygusal yakınlık duygularından beslenmektedir (Berrone et al., 2012; Razzak et al., 2019; Sherlock et al., 2023). İşletmenin aile adıyla anılması, aile kimliğini temsil etmesi, kurucu kuşağın emeğini taşıması veya aile değerleriyle özdeşleştirilmesi, aile üyelerinin işletmeye yönelik duygusal bağına güçlendirmektedir (Berrone et al., 2012; Zellweger et al., 2010). Bu durumda işletmenin başarısı aile üyeleri açısından yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda kişisel ve ailevi bir anlam kazanmaktadır (Berrone et al., 2012; Razzak et al., 2019).

Aile bağlılığının davranışsal yönü ise aile üyelerinin işletmeye zaman, emek, bilgi ve kaynak ayırma isteğiyle ilgilidir. İşletmeye bağlılığı yüksek olan aile üyeleri, yalnızca mevcut

faaliyetlere katılmamakta; işletmenin geleceğini planlama, zor dönemlerde işletmeye destek olma ve kuşaklar arası devamlılığı sağlama konusunda da daha istekli davranmaktadır (Razzak et al., 2019; Sherlock et al., 2023). Razzak ve Jassem (2019), aile bağlılığının SEW boyutları ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı bir mekanizma olarak işlediğini göstermektedir. Bu bulgu, aile bağlılığının yalnızca duygusal bir tutum olmadığını, aynı zamanda işletmenin stratejik ve performansa dönük sonuçlarıyla ilişkilendirilebilecek bir mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır (Razzak & Jassem, 2019).

Aile bağlılığının sorumluluk ve devamlılık yönü ise aile üyelerinin işletmeye karşı ahlaki veya ailevi bir yükümlülük hissetmesiyle ilişkilidir. Aile mirasını sürdürme, kurucu kuşağın emeğine sahip çıkma, aile adını koruma ve gelecek kuşaklara güçlü bir işletme bırakma düşüncesi, aile üyelerinde işletmeye yönelik sorumluluk duygusunu güçlendirmektedir. Bu yönüyle aile bağlılığı, aile işletmelerinde kuşaklar arası devamlılık hedefiyle yakından bağlantılıdır (Berrone et al., 2012; Razzak et al., 2019; Sánchez et al., 2025).

Aile bağlılığı, sonraki kuşakların işletmeye katılımı açısından da önem taşımaktadır. Kurucu kuşakta çoğu zaman doğal biçimde güçlü olan sahiplenme duygusu, sonraki kuşaklarda kendiliğinden ortaya çıkmamaktadır. Bu nedenle aile kimliğinin aktarılması, aile içi sosyal bağların güçlendirilmesi, işletmeye ilişkin anlamlı deneyimler oluşturulması ve halef kuşaklara sorumluluk verilmesi, aile bağlılığının sürdürülmesi açısından kritik görülmektedir (Razzak et al., 2019; Murphy et al., 2019). Fu et al. (2026) da aile bağlılığının uzun vadeli yönelimle ilişkili olduğunu ve bu yönelimin aile işletmelerinde girişimci davranışları etkilediğini belirtmektedir. Dolayısıyla aile bağlılığı, aile işletmelerinde yalnızca mevcut kuşağın tutumlarını değil, gelecek kuşakların işletmeye yönelik devam ettirme niyetini de açıklamada önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

SEW/FIBER Boyutları ile Aile Bağlılığı Arasındaki Kuramsal Bağlantı

SEW/FIBER boyutları ile aile bağlılığı arasındaki ilişki, aile işletmelerinde finansal olmayan amaçların aile üyelerinin duygusal, davranışsal ve sorumluluk temelli yönelimlerini nasıl şekillendirdiğini açıklamada önemli bir kuramsal zemin sunmaktadır. Aile kontrolü ve etkisi, aile üyelerine işletmenin geleceği üzerinde söz sahibi olma duygusu kazandırmakta; aile özdeşleşmesi, işletmenin aile kimliğinin bir parçası olarak görülmesini sağlamakta; duygusal bağlılık, işletmeye yönelik aidiyet ve sorumluluk hissini güçlendirmekte; kuşaklar arası devamlılık ise işletmenin yalnızca bugünün ekonomik varlığı değil, gelecek kuşaklara aktarılması gereken bir aile mirası olarak algılanmasına yol açabilmektedir (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012; Razzak et al., 2019).

Aile kontrolü, aile üyelerine işletmenin geleceği üzerinde söz hakkı vererek bağlılığı güçlendirmekte; ancak kontrolün adaletsiz, dışlayıcı veya aşırı merkeziyetçi biçimde kullanılması özellikle sonraki kuşakların işletmeye yönelik istekliliğini zayıflatabilmektedir. Benzer şekilde, aile kimliği ve duygusal bağlılık işletmeye yönelik aidiyeti güçlendirmekte; fakat aile içi çatışmaların işletmeye taşındığı durumlarda bu duygusal yoğunluk bağlılığı kırılabilir hâle getirmektedir (Rosecká & Macheck, 2023; Chen et al., 2022). Bu nedenle SEW/FIBER boyutları ile aile bağlılığı arasındaki ilişki açıklanırken yalnızca doğrudan etkilere değil, bu etkilerin hangi koşullar altında ortaya çıktığına da odaklanılmaktadır. Kuşak farklılıkları, rol netliği, aile içi adalet algısı, profesyonelleşme düzeyi, halefiyet planlaması ve aile üyelerinin karar süreçlerine katılımı bu ilişkinin yönünü ve gücünü belirleyen önemli bağlamsal unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Özellikle kuşak geçişi sürecinde haleflerin hazırlanması, bilgi ve deneyim aktarımının sağlanması ve aile içi rollerin açık biçimde

tanımlanması, aile bağıllığının güçlenmesi açısından kritik önem taşımaktadır (Le Breton-Miller et al., 2004; Hatak & Roessl, 2015).

Kuramsal Önermeler

Aile işletmelerinde sosyo-duygusal servet yaklaşımı, aile üyelerinin işletmeye yönelik bağıllığını açıklamak için güçlü bir teorik zemin sunmaktadır. SEW yaklaşımı, aile işletmelerinde kararların yalnızca ekonomik amaçlarla değil; aile kontrolünün sürdürülmesi, aile kimliğinin korunması, duygusal bağların devam ettirilmesi ve işletmenin gelecek kuşaklara aktarılması gibi finansal olmayan amaçlarla da şekillendiğini ileri sürmektedir (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012). Bu bağlamda aile bağıllığı, SEW'in duygusal, davranışsal ve sorumluluk temelli düzeylerde görünür hâle geldiği temel sonuç alanlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

FIBER modeli, SEW'in aile bağıllığıyla ilişkisini daha sistematik biçimde tartışmaya imkân tanımaktadır. Modelin aile kontrolü ve etkisi, aile üyelerinin işletmeyle özdeşleşmesi, bağlayıcı sosyal ilişkiler, duygusal bağıllık ve aile bağlarının kuşaklar boyunca yenilenmesi boyutları, aile üyelerinin işletmeye yönelik aidiyet, sorumluluk ve devam ettirme iradesini farklı mekanizmalar üzerinden şekillendirebilmektedir (Berrone et al., 2012; Razzak et al., 2019).

Aile Kontrolü ve Etkisi ile Aile Bağıllığı

Aile kontrolü ve etkisi, aile üyelerinin işletmenin sahiplik, yönetim ve stratejik karar alma süreçleri üzerindeki belirleyici konumunu ifade etmektedir (Berrone et al., 2012). Aile üyelerinin işletmenin geleceği üzerinde söz sahibi olması, işletmeye yönelik sahiplenme, sorumluluk ve aidiyet duygularını güçlendirebilmektedir (Berrone et al., 2012; Razzak et al., 2019). Bu nedenle aile kontrolü, aile üyelerinin işletmeyi yalnızca ekonomik bir varlık olarak değil, aile iradesinin ve aile mirasının taşıyıcısı olarak görmesine katkı sağlayabilmektedir (Berrone et al., 2012; Razzak et al., 2019).

Bununla birlikte aile kontrolünün aile bağıllığı üzerindeki etkisi, kontrolün nasıl kullanıldığına bağlı olarak farklılaşmaktadır. Kontrolün katılımcı, adil ve kuşaklar arası rol paylaşımına açık biçimde kullanılması, aile üyelerinin işletmeye yönelik bağıllığını destekleyebilmektedir (Van der Heyden et al., 2005; Le Breton-Miller et al., 2004; Hatak & Roessl, 2015). Buna karşılık kontrolün aşırı merkeziyetçi, dışlayıcı veya tek kuşağın karar üstünlüğüne dayalı biçimde kullanılması, özellikle sonraki kuşak aile üyelerinin işletmeye yönelik katılım isteğini zayıflatabilmektedir (Van der Heyden et al., 2005; Le Breton-Miller et al., 2004; Hatak & Roessl, 2015). Cambrea et al. (2022), aile kontrolü ve etkisinin nakit yönetimi gibi stratejik finansal kararlarda “mixed gamble” mantığıyla işleyebildiğini; yani aynı anda hem SEW kazanımı hem de SEW kaybı potansiyeli taşıyabildiğini göstermektedir. Bu nedenle aile kontrolü, aile bağıllığı açısından tek yönlü olumlu bir unsur olarak değil, kullanım biçimine bağlı olarak güçlendirici veya zayıflatıcı sonuçlar üretebilen bir mekanizma olarak ele alınmaktadır (Cambrea et al., 2022).

Önerme 1: Aile kontrolü ve etkisi, katılımcı, adil ve kuşaklar arası rol paylaşımına açık biçimde kullanıldığında aile üyelerinin işletmeye yönelik bağıllığını güçlendirmektedir; ancak kontrolün aşırı merkeziyetçi veya dışlayıcı biçimde kullanılması bu bağıllığı zayıflatabilmektedir.

Aile Üyelerinin İşletmeyle Özdeşleşmesi ve Aile Bağıllığı

Aile üyelerinin işletmeyle özdeşleşmesi, işletmenin aile kimliğinin bir parçası olarak algılanmasıyla ilişkilidir (Berrone et al., 2012; Zellweger et al., 2010). Bu boyutta işletme, yalnızca ekonomik faaliyetlerin yürütüldüğü bir örgüt değil; aile adını, geçmişini, değerlerini, itibarını ve toplumsal konumunu temsil eden sembolik bir yapı olarak görülmektedir (Berrone et al., 2012; Zellweger et al., 2010). Aile üyeleri işletmeyi aile kimliğinin bir uzantısı olarak algıladıklarında, işletmenin başarısı kişisel ve ailevi bir anlam kazanmakta; işletmeye yönelik gurur, sadakat ve

sahiplenme duyguları güçlenebilmektedir (Berrone et al., 2012; Zellweger et al., 2010; Razzak et al., 2019).

Özdeşleşme, aile bağlılığını özellikle aidiyet ve anlam üretme mekanizmaları üzerinden güçlendirmektedir (Berrone et al., 2012; Razzak et al., 2019). Aile üyeleri işletmeyi “bizim işletmemiz” olarak gördüklerinde, işletmenin geleceğine yönelik sorumluluk hissetmekte ve işletmenin devamlılığını aile kimliğinin korunmasıyla ilişkilendirmektedir (Zellweger et al., 2010; Suess-Reyes, 2017). Bu nedenle özdeşleşme, aile bağlılığının yalnızca duygusal değil, aynı zamanda davranışsal yönünü de destekleyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Razzak et al., 2019). Razzak et al. (2019), aile üyelerinin işletmeyle özdeşleşmesinin aile bağlılığını açıklayan önemli SEW boyutlarından biri olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte özdeşleşme düzeyinin aile bağlılığı üzerindeki etkisi, aile içi yönetim koşullarına bağlı olarak farklılaşabilmektedir. İşletmenin aile kimliğiyle güçlü biçimde bütünleşmesi, aile üyelerinin işletmeye yönelik sahiplenme duygusunu artırırken; rol belirsizliği, iletişim eksikliği veya karar süreçlerinde kapalılık bulunan durumlarda eleştirel değerlendirmeleri zorlaştırabilmektedir (Mustakallio et al., 2002; Suess-Reyes, 2017). Bu nedenle özdeşleşmenin aile bağlılığını destekleyici etkisi, aile içi iletişim kalitesi, rol netliği ve karar süreçlerinde açıklık gibi koşullarla birlikte değerlendirilmelidir (Mustakallio et al., 2002; Suess-Reyes, 2017).

Önerme 2: Aile üyelerinin işletmeyle özdeşleşme düzeyi arttıkça, işletmeye yönelik aidiyet, gurur, sahiplenme ve devam ettirme iradesi güçlenmektedir; bu etki aile içi iletişim, rol netliği ve karar süreçlerindeki açıklıkla desteklendiğinde daha belirgin hâle gelmektedir.

Bağlayıcı Sosyal İlişkiler ve Aile Bağlılığı

Bağlayıcı sosyal ilişkiler, aile işletmesinin aile üyeleri, aile dışı çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, yerel toplum ve diğer

kurumsal paydaşlarla geliştirdiği güvene, karşılıklılığa ve uzun dönemli etkileşime dayalı ilişki ağlarını ifade etmektedir. FIBER modeli içinde bu boyut, aile işletmelerinin yalnızca ekonomik sözleşmelere dayalı aktörler olmadığını; ilişkisel güven, toplumsal gömülülük ve sosyal sermaye aracılığıyla daha geniş bir paydaş çevresiyle etkileşim içinde bulunduğunu göstermektedir (Berrone et al., 2012; Arregle et al., 2007; Pearson et al., 2008). Aile işletmelerinde çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve yerel toplumla kurulan kalıcı bağlar, işletmenin sosyal sermayesini güçlendirmekte; aile üyelerinin işletmeyi yalnızca aileye ait ekonomik bir varlık olarak değil, aile itibarı, güven ilişkileri ve toplumsal sorumlulukla bağlantılı ilişkisel bir yapı olarak algılamasına katkı sağlayabilmektedir (Dyer & Whetten, 2006; Berrone et al., 2012).

Bununla birlikte bağlayıcı sosyal ilişkiler boyutunun aile bağlılığı üzerindeki etkisi diğer FIBER boyutları kadar doğrudan görünmemektedir. Razzak et al. (2019), FIBER boyutları içinde bağlayıcı sosyal ilişkilerin aile bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir doğrudan etki göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, sosyal ilişkiler boyutunun aile bağlılığını doğrudan belirleyen bir unsurdan çok; sosyal sermaye, aile itibarı, güven, paydaş sorumluluğu ve toplumsal meşruiyet gibi ara mekanizmalar üzerinden etkileyebileceğini düşündürmektedir. Bu nedenle bağlayıcı sosyal ilişkiler, aile bağlılığını açıklarken bağlama duyarlı ve dolaylı etkiler üretebilen bir SEW boyutu olarak ele alınmalıdır. Sosyal bağlar aile üyeleri tarafından aile itibarının, güven ilişkilerinin ve toplumsal sorumluluğun bir parçası olarak anlamlandırıldığında, işletmeye yönelik bağlılığı destekleyebilmektedir. Buna karşılık sosyal ilişkiler aile üyeleri açısından işletmeye ilişkin kişisel aidiyet, sorumluluk ve devam ettirme iradesine dönüşmediğinde, aile bağlılığı üzerindeki etkisi sınırlı kalabilmektedir.

Önerme 3: Bağlayıcı sosyal ilişkiler, aile itibarı, güven, sosyal sermaye ve paydaş sorumluluğu aracılığıyla anlam

kazandığında aile üyelerinin işletmeye bağlılığını dolaylı biçimde güçlendirebilmektedir.

Duygusal Bağlılık ve Aile Bağlılığı

Duygusal bağlılık, aile üyelerinin işletmeyle kurduğu duygusal yakınlığı, aidiyeti ve işletmeyi aile yaşamının önemli bir parçası olarak görmesini ifade etmektedir. FIBER modeli içinde bu boyut, aile işletmelerinde karar ve davranışların yalnızca ekonomik rasyonaliteyle değil; aile hafızası, ortak emek, geçmiş deneyimler ve işletmeye yüklenen sembolik anlamlarla da şekillendiğini göstermektedir. Bu çerçevede aile işletmesi, aile üyeleri açısından yalnızca gelir elde edilen bir örgüt değil; aile emeğinin, fedakârlıkların, ortak geçmişin ve gelecek beklentilerinin birleştiği sembolik bir alan hâline gelebilmektedir. Bu duygusal anlamlandırma, aile üyelerinin işletmeye yönelik aidiyet, sadakat ve sorumluluk geliştirmesinde önemli bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Berrone et al., 2012; Razzak et al., 2019; Razzak, 2023).

Duygusal bağlılığın güçlenmesi, aile üyelerinin işletmenin sürekliliğini aile yaşamının, ortak geçmişin ve aile emeğinin sürekliliğiyle ilişkilendirmesine imkân tanımaktadır. Bu durumda işletmenin geleceği kişisel ya da ailevi bir sorumluluk alanı olarak görülmekte; aile üyelerinin işletmeye zaman, emek, bilgi ve kaynak ayırma isteği artabilmektedir. Nitekim SEW/FIBER boyutları ile aile bağlılığı arasındaki ampirik bulgular, duygusal bağlılığın aile bağlılığını açıklayan temel boyutlardan biri olduğunu göstermektedir (Razzak et al., 2019; Razzak, 2023). Bununla birlikte duygusal bağlılığın aile bağlılığı üzerindeki etkisi koşulsuz değildir. Aile içi güvenin, açık iletişimin ve adalet algısının güçlü olduğu bağlamlarda duygusal bağlar aile bağlılığını destekleyebilirken; ilişkisel çatışmaların yoğunlaştığı veya geçmişe ilişkin duygusal yüklerin işletme ilişkilerine taşındığı durumlarda aynı duygusal yoğunluk bağlılığı kırılğan hâle getirebilmektedir. Bu nedenle duygusal bağlılık, aile bağlılığını açıklarken yalnızca olumlu bir

kaynak olarak değil, aile içi ilişkilerin niteliğine bağlı olarak farklı sonuçlar üretebilen bağlama duyarlı bir SEW boyutu olarak ele alınmalıdır (Van der Heyden et al., 2005; Rosecká & Machek, 2023).

Önerme 4: Duygusal bağlılık, aile üyelerinin işletmeyi ortak geçmiş, aile emeği ve gelecek beklentileriyle ilişkilendirmesi yoluyla aile bağlılığını güçlendirmektedir; ancak aile içi güven, açık iletişim ve adalet algısının zayıf, ilişkisel çatışmaların ise yoğun olduğu koşullarda bu bağlılık kırılabilir olmaktadır.

Aile Bağlarının Kuşaklar Boyunca Yenilenmesi ve Aile Bağlılığı

Aile bağlarının kuşaklar boyunca yenilenmesi, işletmenin gelecek kuşaklara aktarılması, aile mirasının sürdürülmesi ve hanedanın devamlılığının sağlanmasıyla ilgilidir (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012). Bu boyut, aile işletmelerinde uzun vadeli yönelimi ve halefiyet mantığını açıklamada merkezi bir öneme sahiptir (Berrone et al., 2012; Le Breton-Miller et al., 2004; Suess-Reyes, 2017). Aile üyeleri işletmeyi gelecek kuşaklara aktarılması gereken bir miras olarak gördüklerinde, işletmeye yönelik bağlılıkları yalnızca mevcut dönemin çıkarlarıyla sınırlı kalmamakta; geçmiş, bugün ve gelecek arasında kurulan süreklilik duygusuyla güçlenmektedir (Berrone et al., 2012; Razzak et al., 2019).

Kuşaklar arası devamlılık, aile bağlılığını özellikle miras bilinci, sorumluluk duygusu ve uzun vadeli yönelim üzerinden desteklemektedir (Berrone et al., 2012; Razzak et al., 2019; Suess-Reyes, 2017). İşletmenin aile tarihinin ve kurucu emeğinin taşıyıcısı olarak algılanması, aile üyelerinde işletmeye sahip çıkma ve onu gelecek kuşaklara aktarma iradesi oluşturabilmektedir (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012). Bu nedenle aile bağlarının yenilenmesi, aile bağlılığının yalnızca mevcut kuşak içinde değil, sonraki kuşaklara doğru da yeniden üretilmesine katkı sağlamaktadır (Razzak et al., 2019; Murphy et al., 2019).

Ancak kuşaklar arası devamlılığın aile bağlılığını güçlendirmesi, halefiyet sürecinin nasıl yönetildiğine bağlıdır. Halef

kuşakların işletmeye hazırlanması, bilgi ve deneyim aktarımının sağlanması, rollerin açık biçimde tanımlanması ve karar süreçlerine katılımın desteklenmesi, aile bağlılığını güçlendirebilmektedir (Le Breton-Miller et al., 2004; Hatak & Roessl, 2015; Murphy et al., 2019). Buna karşılık halefiyetin belirsiz bırakılması, yetki devrinin geciktirilmesi veya sonraki kuşakların işletmede anlamlı roller üstlenememesi, aile bağlılığını zayıflatabilmektedir (Le Breton-Miller et al., 2004; Hatak & Roessl, 2015).

Önerme 5: Aile bağlarının kuşaklar boyunca yenilenmesi, miras bilinci, uzun vadeli yönelim, halefiyet planlaması ve kuşaklar arası bilgi aktarımı aracılığıyla aile üyelerinin işletmeye bağlılığını güçlendirmektedir.

Bağlamsal Koşulların Düzenleyici Rolü

SEW/FIBER boyutları ile aile bağlılığı arasındaki ilişki, aile işletmelerinin içinde bulunduğu bağlamsal koşullardan bağımsız değildir. Aile kontrolü, işletmeyle özdeşleşme, bağlayıcı sosyal ilişkiler, duygusal bağlılık ve kuşaklar arası devamlılık boyutları aile bağlılığını açıklamada önemli olmakla birlikte, bu boyutların etkisi kuşak farklılıkları, rol netliği, aile içi adalet algısı, profesyonelleşme düzeyi ve halefiyet planlamasına göre değişebilmektedir. Bu durum, SEW'in aile işletmelerinde tek biçimli sonuçlar üretmediğini; aynı SEW boyutunun farklı aile, yönetim ve kuşak koşullarında farklı sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir (Chen et al., 2022; Cambrea et al., 2022; Razzak et al., 2019).

Kuşak farklılıkları, SEW/FIBER boyutlarının aile bağlılığı üzerindeki etkisini farklılaştırabilen temel unsurlardan biridir. Kurucu kuşakta işletmeye bağlılık çoğu zaman işletmeyi kurma, emek verme, risk üstlenme ve sahiplenme deneyimleriyle gelişmektedir. Buna karşılık sonraki kuşaklarda bağlılık kendiliğinden ortaya çıkan sabit bir özellik olarak görülmemelidir. Sonraki kuşak aile üyelerinin işletmeye yönelik bağlılığı; aile kimliğinin aktarılması, işletmeyle erken ve anlamlı temas kurulması, sorumluluk verilmesi, sosyal bağların güçlendirilmesi ve karar

süreçlerine katılım olanaklarının oluşturulması yoluyla desteklenmektedir (Razzak et al., 2019; Murphy et al., 2019; Sharma & Irving, 2005). Bu nedenle kuşak farklılıkları, SEW/FIBER boyutlarının aile bağlılığına dönüşme biçimini etkileyen önemli bir düzenleyici koşul olarak değerlendirilmektedir.

Rol netliği ve aile içi adalet algısı da aile bağlılığı açısından belirleyici öneme sahiptir. Aile üyelerinin işletmedeki görev, yetki ve sorumluluklarının açık biçimde tanımlanması, aile üyelerinin işletmeye katkılarını ve işletmeden beklentilerini daha adil biçimde değerlendirmelerine imkân sağlayabilmektedir. Buna karşılık belirsiz roller, ayrıcalıklı konumlar, liyakat dışı görevlendirmeler veya karar süreçlerinde kapalılık, aile üyeleri arasında gerilim yaratabilmekte ve işletmeye yönelik bağlılığı zayıflatabilmektedir. Bu bağlamda aile yönetimi; adil süreçlerin oluşturulması, aile üyeleri arasındaki beklentilerin açıklanması ve aile-işletme ilişkilerinin kurumsal kurallarla desteklenmesi bakımından önem taşımaktadır (Van der Heyden et al., 2005; Suess-Reyes, 2014).

Profesyonelleşme düzeyi de SEW/FIBER boyutları ile aile bağlılığı arasındaki ilişkiyi farklılaştırabilen bir diğer koşuldur. Profesyonelleşme, yalnızca aile dışı yöneticilerin istihdam edilmesiyle sınırlı değildir; görev tanımlarının netleştirilmesi, karar süreçlerinin biçimselleştirilmesi, insan kaynakları uygulamalarının kurumsallaştırılması, yetki devrinin açık kurallara bağlanması ve liyakat ilkesinin güçlendirilmesi gibi çok boyutlu yönetsel düzenlemeleri kapsamaktadır (Dekker et al., 2015). Bu yönüyle profesyonelleşme, aile bağlılığını azaltan bir unsur olarak değil, doğru yapılandırıldığında aile üyelerinin işletmeye yönelik güvenini, adalet algısını ve uzun vadeli sorumluluk duygusunu destekleyebilen yönetsel bir mekanizma olarak değerlendirilebilir (Suess-Reyes, 2014; Van der Heyden et al., 2005).

Halefiyet planlaması ise aile bağlılığının kuşaklar arasında sürdürülebilmesi açısından merkezi bir koşuldur. Haleflerin erken dönemde hazırlanması, işletme deneyimi kazanmaları, kurucu

kuşağın bilgi ve değerlerini öğrenmeleri ve karar süreçlerine kademeli biçimde dahil edilmeleri, aile bağlılığını güçlendirebilmektedir. Halefiyet süreci yalnızca yönetim devriyle sınırlı değildir; aynı zamanda aile değerlerinin, işletmeye ilişkin örtük bilginin, sorumluluk duygusunun ve uzun vadeli yönelimin sonraki kuşaklara aktarılmasını içermektedir (Sharma et al., 2003; Le Breton-Miller et al., 2004; Hatak & Roessl, 2015). Bu yönüyle halefiyet planlaması, SEW'in ve aile bağlılığının kuşaklar arasında yeniden üretilmesini sağlayan kurumsal ve ilişkisel bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Önerme 6: SEW/FIBER boyutlarının aile bağlılığı üzerindeki etkisi; kuşak farklılıkları, rol netliği, aile içi adalet algısı, profesyonelleşme düzeyi ve halefiyet planlamasına bağlı olarak farklılaşmaktadır.

Sosyo-Duygusal Servetten Aile Bağlılığına Uzanan Bütünleşik Kavramsal Model

Bu bölümde geliştirilen bütünleşik kavramsal model, aile işletmelerinde sosyo-duygusal servet boyutlarının aile bağlılığını hangi kurumsal mekanizmalar aracılığıyla şekillendirdiğini açıklamaktadır. Modelin temel varsayımı, aile bağlılığının SEW'in tekil ve doğrudan bir sonucu olarak değil; aile kontrolü, işletmeyle özdeşleşme, bağlayıcı sosyal ilişkiler, duygusal bağlılık ve kuşaklar arası devamlılık boyutlarının birlikte ürettiği ilişkisel ve bağlama duyarlı bir çıktı olarak ortaya çıktığıdır. Bu nedenle model, SEW/FIBER boyutlarını yalnızca aile işletmelerinin finansal olmayan amaçlarını açıklayan unsurlar olarak değil, aile üyelerinin işletmeye yönelik aidiyet, sorumluluk, sahiplenme ve devam ettirme iradesini şekillendiren kurumsal mekanizmalar olarak ele almaktadır (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012; Razzak et al., 2019).

Modelin Kavramsal Dayanağı

Bütünleşik kavramsal model üç temel düzeyden oluşmaktadır. Birinci düzeyde SEW/FIBER boyutları yer almaktadır. Bu boyutlar aile kontrolü ve etkisi, aile üyelerinin

işletmeyle özdeşleşmesi, bağlayıcı sosyal ilişkiler, duygusal bağlılık ve aile bağlarının kuşaklar boyunca yenilenmesidir. İkinci düzeyde bu boyutların aile bağlılığını şekillendirdiği mekanizmalar bulunmaktadır. Bu mekanizmalar; sahiplenme, aidiyet, gurur, güven, duygusal yakınlık, miras bilinci ve uzun vadeli sorumluluk duygusu olarak öne çıkmaktadır. Üçüncü düzeyde ise bu ilişkinin yönünü ve gücünü etkileyen bağlamsal koşullar yer almaktadır. Kuşak farklılıkları, rol netliği, aile içi adalet algısı, profesyonelleşme düzeyi ve halefiyet planlaması, SEW/FIBER boyutları ile aile bağlılığı arasındaki ilişkiyi farklılaştırabilen temel koşullar olarak değerlendirilmektedir.

Bu modelde aile bağlılığı, yalnızca aile üyelerinin işletmede çalışması, mülkiyet payına sahip olması veya yönetimde yer almasıyla açıklanamamaktadır. Aile bağlılığı, aile üyelerinin işletmeyi nasıl anlamlandığı, işletmeyle ne ölçüde özdeşleştiği, aile mirasını nasıl algıladığı ve işletmenin geleceğine ilişkin ne tür bir sorumluluk hissettiğiyle ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle aile bağlılığı, hem duygusal hem davranışsal hem de sorumluluk temelli bileşenleri olan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Razzak et al., 2019; Sherlock et al., 2023).

Modelin Temel Bileşenleri

Modelde aile kontrolü ve etkisi, aile üyelerinin işletmenin geleceği üzerinde söz sahibi olma duygusunu güçlendiren temel bir unsur olarak konumlandırılmaktadır. Aile üyeleri işletmenin stratejik yönelimi üzerinde etkili olduklarını düşündüklerinde, işletmeye yönelik sahiplenme ve sorumluluk duyguları güçlenebilmektedir. Ancak bu etkinin olumlu sonuç doğurması, kontrolün nasıl kullanıldığına bağlıdır. Katılımcı ve adil kontrol yapıları aile bağlılığını desteklerken; dışlayıcı ve merkeziyetçi kontrol biçimleri özellikle sonraki kuşaklarda bağlılığı zayıflatabilmektedir. Cambrea et al. (2022), aile kontrolü ve etkisinin özellikle nakit yönetimi gibi stratejik finansal kararlarda “mixed gamble” mantığıyla işleyebildiğini, yani aynı anda hem SEW kazanımı hem de SEW

kaybı potansiyeli taşıyabildiğini göstermektedir. Bu nedenle aile kontrolü, modelde hem güçlendirici hem de kırılganlaştırıcı potansiyel taşıyan çift yönlü bir mekanizma olarak yer almaktadır (Berrone et al., 2012; Razzak et al., 2019; Cambrea et al., 2022).

Aile üyelerinin işletmeyle özdeşleşmesi, modelin ikinci temel mekanizmasını oluşturmaktadır. Özdeşleşme, aile üyelerinin işletmeyi aile kimliğinin, itibarının ve değerlerinin bir uzantısı olarak görmesini ifade etmektedir. Bu algı güçlendikçe işletmenin başarısı aile başarısı, işletmenin itibarı aile itibarı, işletmenin devamlılığı ise aile mirasının korunması olarak anlamlandırılmaktadır. Böylece özdeşleşme; aidiyet, gurur, sadakat ve sahiplenme duyguları aracılığıyla aile bağlılığını güçlendirmektedir (Berrone et al., 2012; Zellweger et al., 2010; Razzak et al., 2019).

Duygusal bağlılık, aile işletmelerinde işletmenin yalnızca ekonomik bir varlık değil, aile emeğinin, ortak geçmişin ve gelecek beklentilerinin taşıyıcısı olarak görülmesiyle ilişkilidir. Duygusal bağlılık güçlü olduğunda aile üyeleri işletmeye yalnızca ekonomik çıkarlar açısından değil, aile yaşamının sürekliliği ve ortak geçmişin korunması açısından da değer atfetmektedir. Bu durum aile üyelerinin işletmeye zaman, emek, bilgi ve kaynak ayırma isteğini güçlendirebilmektedir. Bu nedenle duygusal bağlılık, aile bağlılığını açıklayan temel SEW boyutlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Berrone et al., 2012; Razzak et al., 2019).

Aile bağlarının kuşaklar boyunca yenilenmesi ise modelin uzun vadeli yönelim boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyut, işletmenin gelecek kuşaklara aktarılması, aile mirasının sürdürülmesi ve hanedanın devamlılığının sağlanmasıyla ilişkilidir. Aile üyeleri işletmeyi yalnızca bugünün ekonomik varlığı olarak değil, gelecek kuşaklara aktarılması gereken bir aile mirası olarak gördüklerinde, işletmeye yönelik sorumluluk ve devam ettirme iradeleri güçlenmektedir. Bu mekanizma özellikle halefiyet planlaması, bilgi aktarımı ve sonraki kuşakların karar süreçlerine katılımı yoluyla

işlerlik kazanmaktadır (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012; Le Breton-Miller et al., 2004; Hatak & Roessl, 2015).

SEW/FIBER Boyutlarından Aile Bağlılığına Geçiş Mekanizmaları

Bütünleşik kavramsal model, SEW/FIBER boyutlarının aile bağlılığı üzerindeki etkisinin bağlamdan bağımsız olmadığını varsaymaktadır. Aynı SEW boyutu, farklı aile işletmelerinde farklı sonuçlar üretebilmektedir. Bu nedenle modelde kuşak farklılıkları, rol netliği, aile içi adalet algısı, profesyonelleşme düzeyi ve halefiyet planlaması düzenleyici bağlamsal koşullar olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, SEW'in aile işletmelerinde tek biçimli ve her zaman olumlu sonuçlar doğurmadığını; sosyal, duygusal ve yönetimsel koşullara bağlı olarak farklı etkiler ortaya çıkarabildiğini göstermektedir (Chen et al., 2022). Ayrıca aile kontrolü ve etkisi gibi SEW boyutlarının bazı stratejik finansal kararlarda hem SEW kazanımı hem de SEW kaybı potansiyeli taşıyabilmesi, bu ilişkinin bağlama duyarlı biçimde değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir (Cambrea et al., 2022).

Kuşak farklılıkları, modelde özellikle önemli bir bağlamsal koşul olarak yer almaktadır. Kurucu kuşakta işletmeye bağlılık çoğu zaman kurma, emek verme ve sahiplenme deneyimleriyle gelişmektedir. Buna karşılık sonraki kuşaklarda bağlılık kendiliğinden oluşmamakta; aile kimliğinin aktarılması, işletmeyle anlamlı temas kurulması, sorumluluk verilmesi ve katılım olanaklarının sağlanmasıyla desteklenmektedir (Razzak et al., 2019; Murphy et al., 2019). Bu nedenle SEW/FIBER boyutlarının sonraki kuşaklarda aile bağlılığına dönüşebilmesi, aile içi sosyalleşme süreçleri, işletmeye ilişkin deneyimlerin niteliği ve kuşaklar arası yönelimin nasıl yapılandırıldığıyla yakından ilişkilidir (Murphy et al., 2019; Suess-Reyes, 2017).

Rol netliği ve aile içi adalet algısı da modelin işleyişinde belirleyici öneme sahiptir. Aile üyelerinin işletmedeki görev, yetki ve sorumluluklarının açık biçimde tanımlanması, aile içi ilişkilerin

daha öngörülebilir ve adil algılanmasına katkı sağlayabilmektedir (Mustakallio et al., 2002; Van der Heyden et al., 2005). Buna karşılık belirsiz roller, ayrıcalıklı konumlar veya karar süreçlerinde kapalılık, aile üyeleri arasında gerilim yaratabilmekte ve işletmeye yönelik bağlılığı zayıflatabilmektedir (Van der Heyden et al., 2005). Bu nedenle aile bağlılığı, yalnızca duygusal veya ailevi bir unsur olarak değil, aynı zamanda yönetişimsel düzenlemelerle desteklenmesi gereken bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Mustakallio et al., 2002; Suess-Reyes, 2017).

Profesyonelleşme düzeyi de modelde çift yönlü bir bağlamsal koşul olarak ele alınmaktadır. Profesyonelleşme, aile dışı uzmanlığın işletmeye dahil edilmesi, görev tanımlarının netleştirilmesi, kurumsal karar süreçlerinin oluşturulması ve liyakat ilkesinin güçlendirilmesi yoluyla aile işletmelerinde yönetişimsel kapasiteyi artırabilmektedir (Stewart & Hitt, 2012; Dekker et al., 2015). Ancak profesyonelleşmenin aile değerlerinden kopuş veya aile etkisinin zayıflaması şeklinde algılanması, bazı aile üyelerinde SEW kaybı hissi yaratabilmektedir (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012; Stewart & Hitt, 2012). Bu nedenle profesyonelleşme, aile kontrolünü ortadan kaldıran bir süreç olarak değil, aile kontrolünü daha adil, katılımcı ve sürdürülebilir hâle getiren bir yönetim mekanizması olarak yapılandırıldığında aile bağlılığını dolaylı biçimde destekleyebilmektedir (Van der Heyden et al., 2005; Suess-Reyes, 2017).

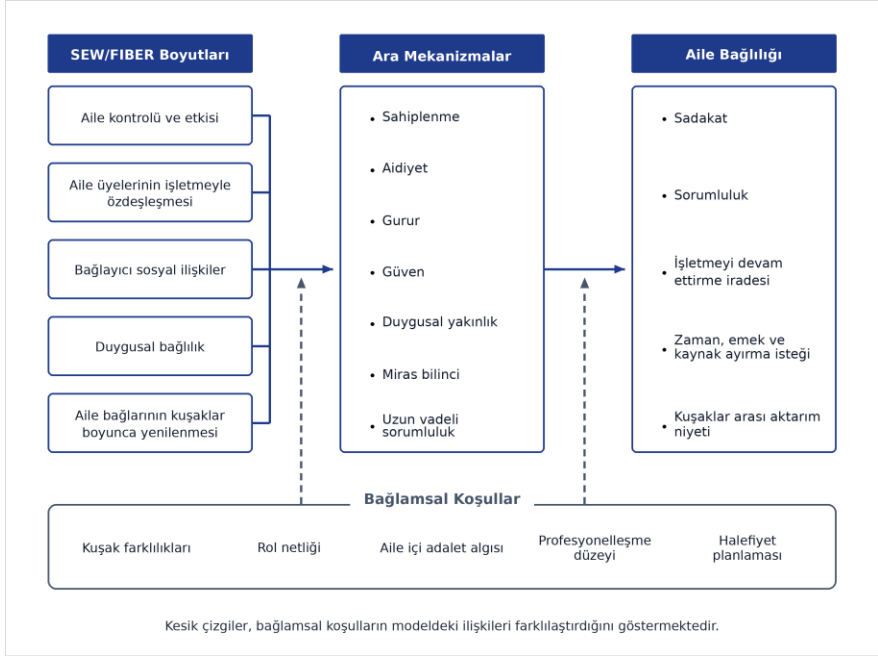
Halefiyet planlaması ise SEW'in ve aile bağlılığının kuşaklar arasında yeniden üretilmesini sağlayan temel mekanizmalardan biridir. Halef kuşakların işletmeye hazırlanması, bilgi ve deneyim aktarımının sağlanması, kurucu kuşağın değerlerinin aktarılması ve karar süreçlerine kademeli katılımın desteklenmesi, aile bağlılığının sürdürülebilirliğini artırmaktadır (Le Breton-Miller et al., 2004; Hatak & Roessl, 2015; Murphy et al., 2019). Halefiyetin belirsiz bırakılması veya sonraki kuşakların anlamlı roller üstlenememesi ise aile bağlılığını zayıflatabilmektedir (Le Breton-Miller et al., 2004;

Hatak & Roessl, 2015). Bu nedenle modelde halefiyet planlaması, yalnızca yönetsel devir süreci değil, aynı zamanda aile bağlılığını kuşaklar arasında taşıyan kuramsal bir köprü olarak değerlendirilmektedir (Le Breton-Miller et al., 2004; Razzak et al., 2019; Murphy et al., 2019).

Yukarıda açıklanan ilişkiler birlikte değerlendirildiğinde, SEW/FIBER boyutlarının aile bağlılığını tekil ve doğrudan bir etkiyle değil, bir dizi ara mekanizma üzerinden şekillendirdiği görülmektedir. Aile kontrolü sahiplenme ve sorumluluk duygusunu; işletmeyle özdeşleşme aidiyet, gurur ve sadakati; bağlayıcı sosyal ilişkiler güven, sosyal sermaye ve paydaş sorumluluğunu; duygusal bağlılık duygusal yakınlık ve ortak geçmiş bilincini; kuşaklar arası yenilenme ise miras bilinci ve uzun vadeli sorumluluk yönelimini güçlendirebilmektedir. Bununla birlikte bu mekanizmaların aile bağlılığına dönüşme biçimi kuşak farklılıkları, rol netliği, aile içi adalet algısı, profesyonelleşme düzeyi ve halefiyet planlaması gibi bağlamsal koşullara bağlı olarak farklılaşabilmektedir.

Bu çerçevede geliştirilen bütünleşik kavramsal model, SEW/FIBER boyutları, ara mekanizmalar, bağlamsal koşullar ve aile bağlılığı arasındaki ilişkiyi birlikte göstermektedir. Modelde SEW/FIBER boyutları aile bağlılığının kuramsal kaynakları olarak konumlandırılmakta; ara mekanizmalar bu boyutların aile bağlılığına nasıl dönüştüğünü açıklamakta; bağlamsal koşullar ise söz konusu ilişkilerin yönünü ve gücünü farklılaştıran düzenleyici unsurlar olarak ele alınmaktadır.

Şekil 1. SEW/FIBER Boyutları, Ara Mekanizmalar ve Aile Bağlılığı Arasındaki Bütünleşik Kavramsal Model



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 1’de görüldüğü üzere, aile bağlılığı SEW/FIBER boyutlarının doğrudan ve tek yönlü bir sonucu olarak değil; sahiplenme, aidiyet, gurur, güven, duygusal yakınlık, miras bilinci ve uzun vadeli sorumluluk gibi ara mekanizmalar aracılığıyla oluşan çok boyutlu bir çıktı olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca model, bu ilişkinin bağlamsal koşullardan bağımsız olmadığını göstermekte ve aile bağlılığının kuşak, yönetim, adalet, profesyonelleşme ve halefiyet koşullarına bağlı olarak güçlenebileceğini ya da kırılabilirliğini ortaya koymaktadır.

Modelin Kuramsal Katkıları

Önerilen bütünleşik kavramsal model, aile bağlılığını SEW/FIBER boyutlarının doğrudan ve tek yönlü sonucu olarak ele almamaktadır. Bunun yerine aile bağlılığını; aile kontrolü, özdeşleşme, sosyal ilişkiler, duygusal bağlar ve kuşaklar arası

devamlılık boyutlarının birlikte ürettiği, bağlama duyarlı ve çok boyutlu bir çıktı olarak açıklamaktadır. Bu yönüyle model, aile işletmelerinde bağlılığın yalnızca mülkiyet, akrabalık veya yönetim katılımı üzerinden değil; anlam, aidiyet, sorumluluk ve miras bilinci üzerinden şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Modelin bir diğer katkısı, SEW'in yalnızca olumlu sonuçlar üreten bir yapı olarak ele alınmasının sınırlı olduğunu göstermesidir. Aile kontrolü, özdeşleşme, duygusal bağlılık ve kuşaklar arası devamlılık aile bağlılığını güçlendirebilmekle birlikte, bu boyutlar adalet, açıklık, profesyonelleşme ve halefiyet mekanizmalarıyla desteklenmediğinde aile içi gerilimleri artırabilmekte ve bağlılığı kırılanlaştırabilmektedir. Dolayısıyla model, SEW'in aile bağlılığı üzerindeki etkisini hem güçlendirici hem de sınırlayıcı yönleriyle birlikte değerlendirmektedir.

Model ayrıca aile bağlılığının yalnızca duygusal bir tutum değil, aile işletmelerinin stratejik ve performansla dönük sonuçlarıyla ilişkilendirilebilecek önemli bir mekanizma olduğunu da göstermektedir. Razzak ve Jassem (2019), aile bağlılığının SEW boyutları ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda aile bağlılığı, SEW'in aile işletmesi davranışlarına ve sonuçlarına nasıl yansıdığını açıklamada merkezi bir kuramsal bağlantı noktası olarak değerlendirilmektedir.

Son olarak model, aile işletmelerinde kuşaklar arası sürdürülebilirliğin yalnızca ekonomik performansla değil, aile bağlılığının nasıl üretildiği ve sürdürüldüğüyle de ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Aile bağlılığı, işletmenin gelecek kuşaklara aktarılmasında, aile mirasının korunmasında ve aile üyelerinin işletmeye yönelik uzun vadeli sorumluluk geliştirmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu nedenle SEW/FIBER çerçevesi, aile işletmelerinde aile bağlılığını açıklamak için bütüncül, ilişkisel ve bağlama duyarlı bir kuramsal temel sunmaktadır.

Tartışma

Bu bölümde geliştirilen kuramsal çerçeve, aile işletmelerinde sosyo-duygusal servet boyutlarının aile bağlılığını nasıl şekillendirdiğini bütünleşik bir model üzerinden açıklamaktadır. Literatürde SEW yaklaşımı çoğunlukla aile işletmelerinin finansal olmayan amaçlarını, aile kontrolünü, aile kimliğini ve kuşaklar arası devamlılık yönelimini açıklamak için kullanılmaktadır. Bu çalışma ise söz konusu boyutları aile bağlılığı bağlamında bir araya getirerek, aile üyelerinin işletmeye yönelik aidiyet, sorumluluk, sahiplenme ve devam ettirme iradesinin hangi kuramsal mekanizmalar üzerinden oluşabileceğini tartışmaktadır. Bu yönüyle çalışma, SEW literatüründeki temel varsayımlarla uyumlu bir çerçeve sunmakta; aile bağlılığını SEW/FIBER boyutlarıyla ilişkili bir kuramsal çıktı olarak ele almaktadır.

Gómez-Mejía et al. (2007), aile işletmelerinde kararların çoğu zaman sosyo-duygusal servetin korunması referans çerçevesiyle şekillendiğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, aile işletmelerinin yalnızca ekonomik kazancı değil, aynı zamanda aile kontrolünü, aile kimliğini ve hanedanın devamlılığını korumaya yöneldiğini göstermektedir. Bu çalışmada geliştirilen model de bu temel varsayımla uyumludur. Ancak model, SEW'in yalnızca stratejik kararlar veya risk alma davranışları üzerindeki etkisine odaklanmak yerine, SEW boyutlarının aile üyelerinin işletmeye yönelik bağlılığıyla nasıl ilişkilendirilebileceğini tartışmaktadır. Böylece bu çalışma, Gómez-Mejía et al. (2007) tarafından ortaya konulan SEW koruma mantığını aile bağlılığı bağlamında kuramsal düzeyde yorumlamaktadır.

Berrone et al. (2012) tarafından geliştirilen FIBER modeli, SEW'in aile kontrolü ve etkisi, aile üyelerinin işletmeyle özdeşleşmesi, bağlayıcı sosyal ilişkiler, duygusal bağlılık ve aile bağlarının kuşaklar boyunca yenilenmesi boyutları üzerinden ele alınmasını sağlamaktadır. Bu çalışma, FIBER modelini aile bağlılığıyla ilişkilendirerek söz konusu boyutların yalnızca aile işletmesi davranışlarını açıklayan genel unsurlar olmadığını, aynı

zamanda aile üyelerinin işletmeye yönelik sadakat, sorumluluk ve devam ettirme iradesini şekillendirebilecek mekanizmalar olduğunu ileri sürmektedir. Bu bakımdan çalışma, Berrone et al. (2012) ile uyumlu biçimde SEW’i çok boyutlu bir yapı olarak ele almakta; ancak bu çok boyutlu yapıyı aile bağlılığına uzanan ilişkiyel bir model içinde değerlendirmektedir.

Çalışmanın önerdiği model, Razzak et al. (2019) ile de doğrudan ilişkilidir. Razzak et al. (2019), SEW/FIBER boyutları ile aile bağlılığı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak incelemekte ve aile kontrolü, aile özdeşleşmesi, duygusal bağlılık ve hanedanın devamlılığı boyutlarının aile bağlılığı üzerinde anlamlı etkiler gösterdiğini; bağlayıcı sosyal ilişkiler boyutunun ise istatistiksel olarak belirgin bir etki göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu çalışmada geliştirilen kuramsal model, söz konusu bulgularla büyük ölçüde örtüşmektedir. Modelde aile kontrolü, özdeşleşme, duygusal bağlılık ve kuşaklar arası devamlılık aile bağlılığının temel kaynakları olarak ele alınmakta; bağlayıcı sosyal ilişkiler ise doğrudan belirleyici bir unsurdan çok, güven, aile itibarı, sosyal sermaye ve paydaş sorumluluğu aracılığıyla dolaylı işleyebilecek bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Bu yönüyle çalışma, Razzak et al. (2019) bulgularını kuramsal düzeyde yeniden yorumlamakta ve bağlayıcı sosyal ilişkiler boyutunun aile bağlılığıyla neden daha dolaylı biçimde ilişkilendirilebileceğini açıklamaya çalışmaktadır.

Bu çalışmanın literatürle örtüştüğü bir diğer nokta, aile bağlılığının yalnızca duygusal bir tutum değil, davranışsal ve stratejik sonuçlarla ilişkilendirilebilecek bir mekanizma olarak ele alınmasıdır. Razzak ve Jassem (2019), aile bağlılığının SEW boyutları ile firma performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını göstermektedir. Bu çalışma da aile bağlılığını yalnızca aile üyelerinin işletmeye yönelik sevgi, sadakat veya aidiyet duymasıyla sınırlı görmemektedir. Aile bağlılığı; işletmeye zaman, emek ve kaynak ayırma isteği, zor dönemlerde işletmeyi destekleme,

halefiyet sürecine katılma ve işletmenin gelecek kuşaklara aktarılmasını isteme gibi davranışsal yönelimlerle ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, Razzak ve Jassem'in (2019) aile bağlılığını performansla ilişkilendiren yaklaşımıyla uyumlu olmakla birlikte, aile bağlılığını performans öncesi daha geniş bir kuramsal mekanizma olarak konumlandırmaktadır.

Sherlock et al. (2023), aile bağlılığını aile firması kaynak stokları ve yenilikçilik bağlamında ele almakta; paylaşılan değerler, gurur, destek, sadakat ve özen gibi unsurlara dikkat çekmektedir. Bu çalışmada geliştirilen model de aile bağlılığını çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirmekte ve sadakat, sorumluluk, işletmeyi devam ettirme iradesi, zaman ve kaynak ayırma isteği ile kuşaklar arası aktarım niyetini aile bağlılığının temel göstergeleri arasında konumlandırmaktadır. Bu açıdan model, Sherlock et al. (2023) ile uyumludur. Bununla birlikte bu çalışma, aile bağlılığının hangi SEW/FIBER boyutları üzerinden beslendiğini ve bu boyutların hangi ara mekanizmalar aracılığıyla aile bağlılığına dönüşebileceğini tartışmaktadır.

Çalışmanın literatüre sunduğu önemli katkılardan biri, SEW'in aile bağlılığı üzerindeki etkisini tek yönlü ve her koşulda olumlu bir ilişki olarak ele almamasıdır. SEW literatüründe aile kontrolü, kimlik, duygusal bağlar ve kuşaklar arası devamlılık çoğu zaman aile işletmelerinin güçlü yönleriyle ilişkilendirilmektedir. Ancak son dönem çalışmalar, SEW'in bazı koşullarda gerilimli ve çift yönlü sonuçlar üretebildiğini göstermektedir. Chen et al. (2022), SEW'in farklı biçimlerde tanımlandığını ve operasyonelleştirildiğini, bu nedenle sosyal ve duygusal boyutlarının ayrıştırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu çalışma da SEW'in tek biçimli sonuçlar doğurmadığı varsayımından hareket etmektedir. Aile kontrolü bağlılığı güçlendirebilmekte; ancak dışlayıcı veya merkezietçi kullanıldığında sonraki kuşakların katılım isteğini zayıflatabilmektedir. Duygusal bağlılık aidiyeti artırabilmekte; ancak çatışmalı ilişkilerde bağlılığı kırılganlaştırabilmektedir.

Böylece çalışma, Chen et al. (2022) ile uyumlu biçimde SEW'in heterojen ve bağlama duyarlı doğasını aile bağlılığı bağlamında değerlendirmektedir.

Cambrea et al. (2022), aile kontrolü ve etkisinin özellikle stratejik finansal kararlar, özellikle de nakit yönetimi bağlamında "mixed gamble" mantığıyla işleyebildiğini, yani aynı anda hem SEW kazanımı hem de SEW kaybı potansiyeli taşıyabildiğini göstermektedir. Bu çalışmada önerilen model, Cambrea et al. (2022) tarafından tartışılan çift yönlü SEW mantığını aile bağlılığı bağlamında kuramsal bir çıkarım olarak yeniden yorumlamaktadır. Aile kontrolü, aile üyelerine işletmenin geleceği üzerinde söz hakkı verdiğinde bağlılığı güçlendirebilmektedir. Ancak aynı kontrol yapısı dışlayıcı, tek merkezli veya kuşaklar arası katılıma kapalı hâle geldiğinde bağlılığı zayıflatabilmektedir. Bu açıdan çalışma, kontrol boyutunun yalnızca sahiplenme değil, aynı zamanda kırılabilirlik üretebilen bir mekanizma olarak da ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir.

Aile işletmelerinde çatışma ve ilişkisel gerilimler de bu modelin tartışılması açısından önemlidir. Rosecká ve Machek (2023), ilişkisel çatışmanın aile içi sosyal ilişkileri zayıflatabildiğini ve işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurabildiğini belirtmektedir. Bu çalışma, söz konusu yaklaşımı duygusal bağlılık ve aile bağlılığı ilişkisi bakımından kuramsal düzeyde ilişkilendirmektedir. Aile üyeleri arasındaki duygusal yakınlık ve ortak geçmiş, işletmeye yönelik bağlılığı güçlendirebilir; ancak çatışmanın kişiselleştiği durumlarda aynı duygusal yoğunluk aile bağlılığını kırılabilirleştirir. Bu nedenle duygusal bağlılık, tek başına olumlu bir kaynak olarak değil, aile içi güven, adalet ve açık iletişim koşullarıyla birlikte değerlendirildiğinde daha açıklayıcı hâle gelmektedir.

Çalışmanın bir diğer tartışma alanı kuşaklar arası devamlılık ve halefiyet sürecidir. Le Breton-Miller et al. (2004), başarılı halefiyetin yalnızca mülkiyet veya yönetim devriyle sınırlı

olmadığını, uzun erimli ve çok boyutlu bir süreç yönetimi gerektirdiğini vurgulamaktadır. Hatak ve Roessl (2015) ise aile içi halefiyette bilgi ve deneyim aktarımının önemine dikkat çekmektedir. Bu çalışmada önerilen model, kuşaklar arası devamlılığı aile bağlılığının temel kaynaklarından biri olarak değerlendirmektedir. Ancak bu devamlılığın kendiliğinden ortaya çıkmadığını; halef kuşakların hazırlanması, bilgi aktarımı, rol netliği ve karar süreçlerine katılım yoluyla desteklendiğini ileri sürmektedir. Bu yönüyle çalışma, halefiyet literatürüyle uyumlu olmakla birlikte, halefiyet sürecini yalnızca yönetim devri olarak değil, aile bağlılığının yeniden üretildiği bir süreç olarak ele almaktadır.

Murphy et al. (2019), sonraki kuşak aile üyelerinde SEW'in oluşumunda erken dönem işletme deneyimlerinin, aile içi iş konuşmalarının ve işletmeyle kurulan temasın önemli olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada geliştirilen model de sonraki kuşaklarda aile bağlılığının kendiliğinden oluşmadığını savunmaktadır. Kurucu kuşakta işletmeye bağlılık çoğu zaman kurma, emek verme ve sahiplenme deneyimleriyle gelişirken, sonraki kuşaklarda bu bağlılığın aile kimliğinin aktarılması, anlamlı işletme deneyimleri ve sorumluluk verilmesi yoluyla desteklenmesi gerekmektedir. Bu açıdan çalışma, Murphy et al. (2019) ile uyumlu biçimde SEW'in ve aile bağlılığının dinamik, kuşaklar arası ve yeniden üretilen bir yapı olduğunu vurgulamaktadır.

Bu çalışmanın literatürden ayrıışan temel yönü, aile bağlılığını SEW'in tekil bir sonucu olarak değil, SEW/FIBER boyutları ile ara mekanizmalar ve bağlamsal koşullar arasındaki ilişkinin ürünü olarak açıklamasıdır. Mevcut literatürde aile kontrolü, özdeşleşme, duygusal bağlılık veya kuşaklar arası devamlılık çoğu zaman ayrı ayrı ele alınmaktadır. Bu çalışma ise söz konusu boyutları sahiplenme, aidiyet, gurur, güven, duygusal yakınlık, miras bilinci ve uzun vadeli sorumluluk gibi ara mekanizmalar üzerinden bütünlük biçimde değerlendirmektedir.

Böylece aile bağıllığı, yalnızca bir çıktı değişkeni değil, aile işletmesinin sürekliliğini ve kuşaklar arası aktarımını besleyen ilişkisel bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Modelin önemli bir katkısı da bağlamsal koşulları merkeze almasıdır. Kuşak farklılıkları, rol netliği, aile içi adalet algısı, profesyonelleşme düzeyi ve halefiyet planlaması, SEW/FIBER boyutlarının aile bağıllığı üzerindeki etkisini farklılaştıran temel unsurlar olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, aile işletmelerindeki heterojenliği açıklama açısından önemlidir. Aynı düzeyde aile kontrolüne sahip iki işletmede aile bağıllığı farklı biçimlerde gelişebilir; çünkü kontrolün nasıl paylaşıldığı, rollerin ne kadar açık olduğu, sonraki kuşağa ne ölçüde alan açıldığı ve aile içi adalet algısının nasıl şekillendiği sonuçları farklılaştırmaktadır. Bu nedenle model, aile işletmelerini homojen yapılar olarak görmek yerine, aile içi ilişkiler ve yönetim koşulları bakımından farklılaşan örgütler olarak değerlendirmektedir.

Bu tartışma, aile işletmeleri açısından bazı yönetsel çıkarımlar da sunmaktadır. İlk olarak, aile bağıllığı yalnızca duygusal bağlara bırakılmamalı; açık roller, adil karar süreçleri ve katılımcı yönetim mekanizmalarıyla desteklenmelidir. İkinci olarak, aile kontrolü korunmak isteniyorsa bu kontrolün merkezîyetçi değil, kuşaklar arası katılımı mümkün kılan bir yapıda kullanılması gerekmektedir. Üçüncü olarak, sonraki kuşakların işletmeye bağıllığı yalnızca miras söylemiyle değil; anlamlı sorumluluklar, işletme deneyimi ve karar süreçlerine katılım yoluyla güçlendirilmelidir. Dördüncü olarak, profesyonelleşme aile değerlerinden kopuş olarak değil, aile bağıllığını sürdürülebilir hâle getiren bir yönetim aracı olarak değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak bu çalışma, SEW/FIBER boyutları ile aile bağıllığı arasındaki ilişkiyi bütünleşik, ilişkisel ve bağlama duyarlı bir model üzerinden tartışmaktadır. Literatürdeki çalışmalarla uyumlu biçimde aile kontrolü, özdeşleşme, duygusal bağlılık ve kuşaklar arası devamlılık aile bağıllığının güçlü kaynakları olarak

değerlendirilmektedir. Bununla birlikte çalışma, bu ilişkinin her koşulda doğrusal ve olumlu işlemediğini; bağlayıcı sosyal ilişkiler, kontrol biçimi, duygusal yoğunluk, kuşak farklılıkları, rol netliği, aile içi adalet algısı, profesyonelleşme ve halefiyet planlaması gibi koşulların aile bağlılığını güçlendirebildiği veya kırılanlaştırabildiği görüşünü ileri sürmektedir. Bu nedenle önerilen model, aile işletmelerinde aile bağlılığını açıklamak için SEW/FIBER yaklaşımını yalnızca boyutsal değil, aynı zamanda mekanizma ve bağlam temelli bir çerçeve içinde ele almaktadır.

Sonuç

Bu bölüm, aile işletmelerinde sosyo-duygusal servet boyutlarının aile bağlılığını açıklamadaki rolünü FIBER modeli temelinde kuramsal olarak değerlendirmektedir. Aile işletmeleri, ekonomik amaçlarla aileye özgü finansal olmayan hedeflerin iç içe geçtiği örgütsel yapılardır. Bu nedenle aile üyelerinin işletmeye yönelik bağlılığı yalnızca mülkiyet, akrabalık ya da yönetimde yer alma durumuyla açıklanamamaktadır. Aile bağlılığı; aile kimliği, kontrol, duygusal bağlar, sosyal ilişkiler, miras bilinci ve kuşaklar arası devamlılık gibi sosyo-duygusal unsurların birlikte ürettiği çok boyutlu bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu bölümde geliştirilen kuramsal çerçeve, SEW/FIBER boyutlarının aile bağlılığını farklı mekanizmalar üzerinden şekillendirdiğini göstermektedir. Aile kontrolü ve etkisi, aile üyelerine işletmenin geleceği üzerinde söz sahibi olma duygusu kazandırmakta; işletmeyle özdeşleşme aidiyet, gurur ve sahiplenmeyi güçlendirmekte; duygusal bağlılık işletmenin ortak geçmiş ve aile emeğiyle ilişkilendirilmesini sağlamaktadır. Aile bağlarının kuşaklar boyunca yenilenmesi ise işletmenin yalnızca mevcut kuşağın ekonomik varlığı olarak değil, gelecek kuşaklara aktarılması gereken bir aile mirası olarak algılanmasına katkı sunmaktadır. Bağlayıcı sosyal ilişkiler ise aile bağlılığını daha dolaylı biçimde; güven, sosyal sermaye, aile itibarı ve paydaş sorumluluğu üzerinden destekleyebilmektedir.

Bununla birlikte bölümün temel argümanı, SEW/FIBER boyutlarının aile bağlılığını her koşulda otomatik ve olumlu biçimde güçlendirmedir. Aile kontrolü katılımcı ve adil biçimde kullanıldığında bağlılığı artırmakta; ancak merkeziyetçi, dışlayıcı veya tek kuşağın karar üstünlüğüne dayalı biçimde kullanıldığında özellikle sonraki kuşakların işletmeye yönelik istekliliğini zayıflatabilmektedir. Benzer biçimde, duygusal bağlılık aile üyelerinin işletmeye yönelik sadakatini ve sorumluluk duygusunu güçlendirebilmekte; ancak aile içi çatışmaların yoğunlaştığı durumlarda bağlılığı kırılganlaştırabilmektedir. Bu nedenle SEW, aile işletmelerinde yalnızca olumlu sonuçlar doğuran bir değer birikimi olarak değil, bağlama göre farklı etkiler üretebilen çok boyutlu bir kuramsal yapı olarak değerlendirilmelidir.

Bu bağlamda kuşak farklılıkları, rol netliği, aile içi adalet algısı, profesyonelleşme düzeyi ve halefiyet planlaması aile bağlılığının oluşumunda kritik koşullar olarak öne çıkmaktadır. Kurucu kuşakta işletmeye bağlılık çoğu zaman emek verme, kurma ve sahiplenme deneyimleriyle gelişirken, sonraki kuşaklarda bu bağlılığın aile kimliğinin aktarılması, anlamlı işletme deneyimleri, sorumluluk verilmesi ve karar süreçlerine katılım yoluyla desteklenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla aile bağlılığı, kendiliğinden oluşan durağan bir duygu değil; aile içi ilişkiler, yönetim yapıları ve kuşaklar arası aktarım süreçleriyle sürekli biçimde yeniden üretilen dinamik bir yapıdır.

Bölümün kuramsal katkısı, aile bağlılığını SEW'in tekil bir sonucu olarak değil, SEW/FIBER boyutları, ara mekanizmalar ve bağlamsal koşullar arasındaki etkileşimin ürünü olarak açıklamasıdır. Bu yaklaşım, aile bağlılığının yalnızca duygusal bir tutum olmadığını; aynı zamanda işletmeye zaman, emek ve kaynak ayırma, işletmeyi devam ettirme, halefiyet sürecine katılma ve aile mirasını gelecek kuşaklara aktarma iradesiyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece aile bağlılığı, aile işletmelerinin uzun vadeli sürdürülebilirliğini ve kuşaklar arası devamlılığını

açıklamada merkezi bir kuramsal bağlantı noktası hâline gelmektedir.

Yönetmel açıdan değerlendirildiğinde, aile işletmelerinde bağıllığın korunması yalnızca aile bağlarının varlığına bırakılmamalıdır. Aile üyelerinin işletmeye yönelik bağıllığını güçlendirmek için açık roller, adil karar süreçleri, katılımcı yönetim mekanizmaları, profesyonelleşme uygulamaları ve sistemli halefiyet planlaması önem taşımaktadır. Aile kontrolünün sürdürülmesi, sonraki kuşakların dışlandığı merkeziyetçi bir yapı üzerinden değil; katılım, sorumluluk paylaşımı ve güvene dayalı yönetim mekanizmaları üzerinden sağlandığında aile bağıllığını daha sürdürülebilir biçimde desteklemektedir.

Gelecek araştırmalar açısından bu bölümde önerilen kuramsal model, farklı kuşaklar, farklı aile üyeliği rolleri ve farklı profesyonelleşme düzeyleri dikkate alınarak ampirik olarak incelenebilir. Özellikle aile kontrolü, özdeşleşme, duygusal bağıllık ve kuşaklar arası devamlılık boyutlarının hangi koşullarda aile bağıllığını güçlendirdiği veya zayıflattığı daha ayrıntılı biçimde araştırılabilir. Ayrıca bağlayıcı sosyal ilişkilerin aile bağıllığı üzerindeki dolaylı etkileri, aile itibarı, sosyal sermaye ve paydaş güveni gibi ara mekanizmalar üzerinden test edilebilir.

Kaynakça/References

Anand, A., Wieszt, A., & Vajda, É. (2025). Decoding the dark sides of family business: A synthesis, and future research agenda. *Review of Managerial Science*, 19(11), 3563–3606. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00860-7>

Ardyan, E., Sutrisno, T. F. C. W., & Padmawidjaja, L. (2023). New value creation and family business sustainability: Identification of an intergenerational conflict resolution strategy. *Heliyon*, 9(5), e15634. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15634>

Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>

Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: A systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897–2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

Cambrea, D. R., Ponomareva, Y., Pittino, D., & Minichilli, A. (2022). Strings attached: Socioemotional wealth mixed gambles in the cash management choices of family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100466. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100466>

Chen, W., Zhou, J., Zhou, S., Hofman, P. S., & Yang, X. (2022). Deconstructing socioemotional wealth: Social wealth and emotional wealth as core properties of family firms. *Management*

and *Organization Review*, 18(2), 223–250.
<https://doi.org/10.1017/mor.2022.1>

Cleary, P., Quinn, M., & Moreno, A. (2019). Socioemotional wealth in family firms: A longitudinal content analysis of corporate disclosures. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 119–132.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.002>

Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>

Dyer, W. G., Jr., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x>

Fu, Y., Su, E., Dou, J., & Chen, J. (2026). Long-term orientation as a mediator between family commitment and entrepreneurial orientation and behavior in Chinese family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 32(2), 442–462. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2024-1064>

Gavrić, T., & Braje, I. N. (2024). Managing cultural diversity and conflict in family businesses: An organizational perspective. *Administrative Sciences*, 14(1), 13.
<https://doi.org/10.3390/admsci14010013>

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Hatak, I., & Roessl, D. (2015). Relational competence-based knowledge transfer within intrafamily succession: An experimental study. *Family Business Review*, 28(1), 10–25. <https://doi.org/10.1177/0894486513480386>

Kalm, M., & Gómez-Mejía, L. R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração*, 51(4), 409–411. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.08.002>

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>

Murphy, L., Huybrechts, J., & Lambrechts, F. (2019). The origins and development of socioemotional wealth within next-generation family members: An interpretive grounded theory study. *Family Business Review*, 32(4), 396–424. <https://doi.org/10.1177/0894486519890775>

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>

Novotná, K., Lušňáková, Z., & Hanová, M. (2022). Aspects affecting growth of family businesses. *Economies*, 10(10), 256. <https://doi.org/10.3390/economies10100256>

Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949–969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>

Razzak, M. R. (2023). Emotions, identity, social bonds and commitment to the family business: Moderating role of controlling

generation. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(6), 1392–1415. <https://doi.org/10.1108/JEEE-01-2022-0014>

Razzak, M. R., Abu Bakar, R., & Mustamil, N. (2019). Socioemotional wealth and family commitment: Moderating role of controlling generation in family firms. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 393–415. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0050>

Razzak, M. R., & Jassem, S. (2019). Socioemotional wealth and performance in private family firms: The mediation effect of family commitment. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 468–496. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2019-0035>

Reina, W., Pla-Barber, J., & Villar, C. (2023). Socioemotional wealth in family business research: A systematic literature review on its definition, roles and dimensions. *European Management Journal*, 41(6), 1000–1020. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.009>

Rosecká, N., & Machek, O. (2023). How relational conflict harms family firm performance: The mediating role of family social capital and the moderating role of family ownership. *Journal of Family and Economic Issues*, 44(4), 854–869. <https://doi.org/10.1007/s10834-022-09877-6>

Sánchez, B., Rodríguez, M., & Pérez, L. M. (2025). How does socioemotional wealth in business families contribute to implementing protocols? The moderating effect of the generational stage. *European Journal of Family Business*, 15(2), 135–149. <https://doi.org/10.24310/ejfb.15.2.2025.20264>

Sharma, P., & Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 13–33. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00015-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00015-6)

Sherlock, C., Dibrell, C., & Memili, E. (2023). The impact of family commitment on firm innovativeness: The mediating role of resource stocks. *Journal of Family Business Strategy*, 14(3), 100523. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100523>

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>

Suess-Reyes, J. (2014). Family governance: Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138–155. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>

Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: The role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, 87(6), 749–777. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0835-3>

Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005). Fair process: Striving for justice in family business. *Family Business Review*, 18(1), 1–21. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00027.x>

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>

BÖLÜM 10

Cultural Intelligence: Conceptual Foundations, Measurement, and Theoretical Integration in Organizational Behavior

Gazi KURNAZ¹

INTRODUCTION

Globalization has left organizations working with workforces, markets, and institutional partners more diverse than at any earlier point. Where national, ethnic, occupational, and generational differences converge, how employees and managers actually handle cultural difference turns out to matter—for individual performance and for organizational outcomes alike (Castells, 2011; Florida, 2006; Cox & Blake, 1991; Earley & Ang, 2003). Hofstede put it plainly: culture is a collective mental programming that shapes how people think, feel, and act. Cultural difference is not a demographic footnote; it runs through organizational interaction, decision-making, and how leadership gets practiced (Hofstede, 1999; Triandis, 1994).

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Mardin Artuklu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, e-mail, gazikurnaz89@gmail.com ORCID: 0000-0002-9871-5359.

Organizational attitudes toward that difference have, however, shifted considerably (Nkomo et al., 1999). The industrial-era default—one employee profile, standardized management, cultural conformity as norm—gave way first to a rhetoric of tolerance (Thomas, 1990) and later to an inclusion paradigm that treats diversity as an asset (Shore et al., 2011). Cox and Blake (1991) argued the shift was driven as much by competitive logic as by ethics: managed well, cultural diversity raises creative output (Van Knippenberg & Schippers, 2007), broadens problem-solving (Milliken & Martins, 1996), and improves market reach (Richard, 2000). That said, the transition has been neither clean nor uncontested. Diversity management remains a negotiated field, regularly disrupted by institutional resistance, ideological friction, and the practical difficulties of implementation (Kalev et al., 2006; Tatli & Özbilgin, 2012).

The cultural intelligence model developed by Earley and Ang (2003) offers one of the more rigorously tested frameworks for making sense of this terrain. Cultural intelligence is defined as the capacity to function effectively across cultural contexts (Earley & Ang, 2003; Ang et al., 2007) and measured across four dimensions: cognitive, metacognitive, motivational, and behavioral (Ang et al., 2007; Kurnaz & İraz, 2024). The four-factor structure distinguishes CQ from both emotional intelligence (Goleman, 1995) and general cognitive ability—cognitive flexibility, motivation to engage, and behavioral adaptability are treated as related but separable (Earley & Peterson, 2004; Ng et al., 2012).

Unlike broader notions of cultural sensitivity, CQ is measurable and trainable. Livermore (2009) argued it develops through experience and can be built systematically through organizational training—which is what makes it useful to HR and leadership development rather than merely aspirational. This chapter follows the conceptual arc above, examining what CQ

contributes to organizational behavior research. The core questions: How does CQ differ from adjacent constructs—social intelligence, emotional intelligence, cultural sensitivity? How is it measured and validated? Under what conditions can it be developed? And how does it bear on leadership, team performance, conflict, and international adjustment? The answers have practical stakes for anyone managing people across cultural boundaries.

1. Conceptual Background: The Development of Cultural Difference Research

1.1. Theories of Cultural Dimensions

Hofstede's framework remains the most cited model in cross-cultural research. Using survey data from IBM employees collected between 1967 and 1973, Hofstede (1980) proposed four dimensions: power distance, uncertainty avoidance, individualism-collectivism, and masculinity-femininity. Two further dimensions were added in subsequent work—long-term orientation (Hofstede & Bond, 1988) and indulgence-restraint (Hofstede et al., 2010). Hofstede's model has found broad application in international management and marketing. Critics, however, have raised serious objections: the model treats countries as culturally homogeneous units, draws entirely on data from a single corporation, and represents cultures as static rather than dynamic (McSweeney, 2002; Baskerville, 2003). The most fundamental of these limitations is the model's failure to capture cultural variation within national borders.

The GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) research program responded directly to several of these criticisms. Surveying more than 17,000 managers in over 60 countries, House et al. (2004) identified nine cultural dimensions and, unlike Hofstede, measured both what cultures are and what respondents believed they should be. GLOBE also broke

new ground by examining how cultural context shapes perceptions of leadership effectiveness—a question Hofstede's model had largely left aside. Trompenaars and Hampden-Turner's (2011) seven-dimension model and Schwartz's (1992) value theory belong to the same broad tradition. Despite their differences, these frameworks share a common epistemological stance: each treats culture as something that can be measured and compared across contexts.

1.2. Conceptual Transition: Cultural Distance and Cultural Intelligence

Cultural dimension theories describe differences well. What they do not explain is how any given individual actually deals with those differences. Kogut and Singh's (1988) cultural distance index translated Hofstede's dimensional gaps into a single mathematical score, but this approach has been criticized for treating cultural distance as a mechanical, context-free quantity—one that says nothing about how people on the ground actually experience it (Shenkar, 2001). Cultural intelligence emerged, in part, as a response to this gap. Cultural distance asks how far apart two contexts are; cultural intelligence asks what the individual does with that distance—how they read it, make sense of it, and adjust their behavior accordingly (Earley & Ang, 2003). The shift is meaningful: cross-cultural research moves here from describing cultures at the macro level to examining how individuals process cultural difference at the micro level.

2. Cultural Intelligence: Conceptual Framework and Components

2.1. Definition and Theoretical Foundations

Cultural intelligence (CQ) was introduced by Earley and Ang (2003) as the capacity to function effectively in multicultural environments. Ang and Van Dyne (2015) later sharpened the

definition, framing CQ as a multidimensional competency that draws together cognitive, motivational, and behavioral components. In practice, this covers a fairly wide range of capabilities: adapting to unfamiliar cultural settings, making sense of cross-cultural interactions, and developing the behavioral repertoire needed to engage across contexts where cultural differences run deep (Thomas & Inkson, 2005; Earley & Ang, 2003; Khani et al., 2011; Kurnaz & İraz, 2021).

CQ builds on—but is distinct from—general intelligence (g), emotional intelligence (EQ), and social intelligence. General intelligence concerns cognitive processing capacity; EQ concerns the management of emotions in interpersonal settings. CQ is narrower and more context-specific: it addresses what happens when cultural difference itself is the variable. A person can score high on both IQ and EQ and still misread every signal in an unfamiliar cultural environment. That gap is what CQ is designed to explain.

2.2. The Four-Component Model of Cultural Intelligence

Developed by Earley, Ang, and Tan (2006), and the model that has attracted the broadest empirical attention in the field, the Four-Component CQ Model conceptualizes cultural intelligence as comprising four interrelated and mutually reinforcing dimensions.

Table 1. Summary of the Four-Component CQ Model (adapted from Ang & Van Dyne, 2008).

Component	Focus	Key Question	Sample Indicators
Metacognitive CQ	Cultural awareness process	Does the individual question others' cultural assumptions and beliefs?	Suspension of cultural assumptions; active meaning construction
Cognitive CQ	Cultural knowledge	Does the individual possess knowledge of norms across different cultures?	Knowledge of economic, legal, and social systems
Motivational CQ	Drive and self-efficacy	Is the individual willing to engage with cultural differences?	Intrinsic motivation toward foreign cultures; intellectual curiosity
Behavioral CQ	Action flexibility	Does the individual adapt behavior to the cultural context?	Adaptation of language, gesture, and non-verbal communication

2.2.1. Metacognitive CQ

Metacognitive CQ refers to the process by which individuals monitor, evaluate, and regulate their own thought processes before, during, and after cross-cultural interactions. Although this component is derived from the concept of metacognition in learning psychology (Flavell, 1979), it has been adapted to the distinctive conditions of cultural contexts. Individuals with high metacognitive CQ tend to recognize their cultural assumptions and biases, revise the knowledge they acquire within unfamiliar cultural settings, and construct flexible frameworks of meaning under conditions of ambiguity. Because this capacity provides the foundational basis upon which the other CQ components operate, some researchers regard metacognitive CQ as the pivotal component of the model (Mor et al., 2013).

2.2.2. Cognitive CQ

Cognitive CQ encompasses the declarative knowledge stock that individuals possess regarding the norms, practices, and conventions of different cultures. This knowledge spans culture-specific domains including legal and economic systems, religion and values, social interaction practices, and language (Kurnaz & İraz, 2021; Ang & Van Dyne, 2008). The level of development of cognitive CQ is directly related to the experience and effort devoted to cultural learning. Prior experience living abroad, multilingual competence, and intercultural training are among the principal factors that strengthen this component. Nevertheless, cognitive CQ is insufficient on its own; possessing cultural knowledge is fundamentally distinct from being able to apply that knowledge appropriately in context.

2.2.3. Motivational CQ

Motivational CQ refers to the capacity of individuals to direct interest, attention, and sustained effort toward culturally differentiated contexts. This component is directly associated with the conception of intrinsic motivation advanced within self-determination theory: individuals who have internalized engagement with cultural difference as an intrinsic value demonstrate markedly more effective learning and adaptation processes in multicultural settings compared to those whose actions are driven solely by external pressures and constraints. (Van Dyne et al., 2012; Deci & Ryan, 2013). Motivational CQ also encompasses a self-efficacy dimension. An individual's belief in their ability to function effectively within culturally demanding environments directly shapes both their willingness to engage with such contexts and the sustainability of their effort over time. By virtue of this functional characteristic, motivational CQ is conceptualized as a dynamic regulatory mechanism that activates the cognitive and

behavioral components of cultural intelligence and ensures coordination among them (Ang & Van Dyne, 2008).

2.2.4. Behavioral CQ

Behavioral CQ refers to the capacity to flexibly adapt verbal and non-verbal behaviors in culturally differentiated contexts. Speech rate and tone, personal space, eye contact, handshake norms, forms of address, and politeness formulas constitute the most concrete dimensions of such adaptation. Behavioral CQ is the most observable component of the model and is therefore the most amenable to external assessment and measurement. Nevertheless, behavioral adaptation cannot occur independently of the other components: attempts at behavioral adaptation undertaken in the absence of sufficient cognitive knowledge, metacognitive awareness, and motivational orientation may be perceived by interlocutors as artificial, superficial, or lacking in authenticity (Earley & Ang, 2003; Van Dyne vd., 2010).

At this juncture, the fundamental criterion that distinguishes behavioral CQ from mere imitative skill is whether the adaptation is grounded in a conscious and informed cultural understanding. Earley and Ang (2003) argue that behavioral flexibility acquires genuine and sustainable quality only when it is integrated with cognitive and motivational foundations. Individuals with a broad cultural repertoire possess the capacity to assess in which contexts a given behavior may be perceived as appropriate, and in which it may be experienced as exclusionary or disrespectful. What makes this capacity possible is not observable behavior alone, but rather a deeper comprehension of the cultural meaning systems underlying that behavior (Livermore, 2009; Van Dyne vd., 2010).

3. Measurement of Cultural Intelligence and Psychometric Properties

The most widely used instrument in the field, developed by Ang et al. (2007), is the four-factor, 20-item Cultural Intelligence Scale (CQS). The scale employs a self-report Likert-type response format, and evidence of validity and reliability has been established across multiple countries and sampling groups. With respect to psychometric evidence, high internal consistency coefficients, test-retest reliability, and convergent-discriminant validity indicators have been reported for the CQS. Multi-group confirmatory factor analysis results demonstrate that the four-component structure is preserved across diverse cultural contexts (Ang et al., 2007).

In addition to the CQS, several alternative measurement approaches have been developed in the literature. The Cultural Intelligence Inventory (CII), proposed by Thomas et al. (2015), offers a structure that addresses the metacognitive component in greater depth and detail. The Expanded CQS, developed by Van Dyne et al. (2012), adopts a hybrid approach that accommodates not only self-assessment but also observer-based evaluation. Performance-based measurement remains an unresolved methodological gap in the field. The risk of contamination by social desirability bias in self-report scales, along with potential discrepancies between actual ability and self-perception within cultural contexts, continues to keep psychometric development efforts in this domain on the research agenda.

4. Effects of Cultural Intelligence on Organizational Outcomes

Empirical research examining the relationships between cultural intelligence and individual-level outcomes consistently demonstrates significant effects on variables such as cross-cultural adjustment, job performance, and decision-making effectiveness. In the context of international assignment adjustment, individuals with

high CQ have been found to adapt more rapidly to new cultural environments and to exhibit lower indicators of burnout throughout the assignment period. This finding suggests that CQ may serve as a viable selection criterion to inform human resource decisions in international assignments (Ang et al., 2007; Templer et al., 2006). With respect to cultural judgment and decision-making, Ang et al. (2007) demonstrated that CQ enhances individuals' capacity to arrive at accurate judgments in culturally demanding situations. A further finding, situated at the intersection of creativity and innovation literatures, indicates that high CQ supports the capacity for creative synthesis by facilitating the integration of diverse knowledge bases and experiential repertoires (Chua et al., 2012).

Multicultural teams constitute the context in which cultural intelligence is both most critically and most complexly applied. While such teams offer potential advantages in the form of cognitive richness derived from diverse perspectives and enhanced capacity to access varied markets, they simultaneously confront significant challenges including communication difficulties, slower trust formation, and conflict dynamics (Earley & Gibson, 2002; Stahl et al., 2010). A particularly notable finding in the literature is that the effect of cultural diversity on team performance is not linear but contingent in nature. Among the most significant moderating variables in the relationship between diversity and performance is the CQ level of team members: in teams characterized by high CQ, cultural diversity enhances performance, whereas in teams with low CQ, the same diversity translates into conflict and coordination costs (Groves & Feyerherm, 2011).

At the organizational level, cultural intelligence is also conceptualized as an institutional competency. Organizational CQ refers to the collective capacity of an organization to function effectively in culturally diverse contexts, independently of its individual members, and this capacity is embedded within

organizational processes, structures, and cultural patterns (Ang & Van Dyne, 2008; Moon, 2010). In multinational corporations, institutionalized practices that have internalized cultural intelligence encompass managerial practices such as the implementation of culture-specific strategies in negotiation processes, the cultivation of flexibility and trust in relationships with local business partners, the development of products and services adapted to local market conditions, and the strategic integration of global and local knowledge (Javidan & Teagarden, 2011; Livermore, 2009).

5. Managing Diversity: Paradigms and Debates

The discourse and practices surrounding the management of diversity in organizations have undergone a profound transformation over the past half century. This transformation can be analyzed within the framework of three paradigms that stand in a relationship of both continuity and tension with one another (Ely & Thomas, 2001). The equality and fair treatment paradigm frames diversity primarily as a legal and moral issue, positioning organizations under an obligation to treat individuals from different groups equitably and to prevent discrimination. The strength of this paradigm lies in its direct attention to structural inequalities; however, it has also been criticized for its tendency to problematize difference and for its homogenizing consequences (Ely & Thomas, 2001; Korkmaz et al., 2022).

The access and legitimacy paradigm evaluates diversity within a market logic framework, arguing that organizations require a diverse workforce in order to reach varied customer and stakeholder bases. While this paradigm foregrounds the instrumental value of diversity, it has been criticized for reducing diversity to a mere market strategy (Ely & Thomas, 2001). The learning and effectiveness paradigm, by contrast, positions diversity as a resource that enhances organizational learning and

innovation capacity. According to Ely and Thomas (2001), this paradigm yields sustainable outcomes under organizational conditions in which diversity is genuinely integrated into organizational effectiveness and all groups are afforded equal respect and equal opportunity to contribute.

The concept of inclusion can be understood as an effort to transcend the purely representation-focused framework of diversity discourse. The comprehensive definition offered by Shore et al. (2011) gives concrete form to this transition: employees' perceptions of organizational contexts in which their needs for both belonging to a group and maintaining their individual authenticity are simultaneously met. This definition positions inclusion at the intersection of two axes: belongingness and uniqueness. Organizations that emphasize belonging alone risk falling into the assimilation trap, while those that center uniqueness exclusively tend to overlook the risk of exclusion. Inclusive organizations, by contrast, are those that have developed the capacity to balance both dimensions simultaneously — a capacity that enables organizations to adapt in a balanced and coherent manner across diverse cultural environments (Nishii & Leroy, 2022).

Inclusive leadership is defined as the capacity to create organizational contexts in which all employees can make their voices heard, their contributions rendered visible, and their differences met with respect (Nembhard & Edmondson, 2006). This capacity bears strong structural ties to cultural intelligence. Research indicates that leaders with high CQ are better able to accurately decode the perspectives of team members, manage cultural biases more effectively, and succeed to a greater degree in fostering climates of psychological safety. These findings support the argument that inclusive leadership, as a learnable competency, should be directly linked to CQ development (Groves & Feyerherm, 2011; Nembhard & Edmondson, 2006).

6. Cultural Intelligence in the Context of Global Leadership

Global leadership encompasses not only leaders on international assignments, but all managers who make decisions that transcend cultural boundaries, lead diverse teams, and balance global-local tensions. This conceptual broadening has elevated cultural intelligence to a strategic priority within management development programs. Various competency frameworks— which may be regarded as syntheses of global leadership research — foreground qualities that align directly with cultural intelligence (Bird & Osland, 2017; Mendenhall et al., 2012). Bird and Osland's (2017) model of global leader competencies identifies threshold curiosity, inclusive communication skills, openness to complexity, and tolerance for ambiguity as core competencies. These qualities display strong conceptual alignment with the motivational and metacognitive components of the CQ model.

Ang and Van Dyne (2008) draw attention to the limitations of treating global leadership solely as a matter of cognitive and motivational competency, emphasizing that cultural intelligence must be considered in conjunction with complementary constructs such as interpersonal sensitivity, political awareness, and ethical judgment. This perspective renders the integration of cultural intelligence into the organizational intelligence ecology imperative (Yeşil, 2010; Taştan, 2025; Ang & Van Dyne, 2008; Ataman, 2025). In the context of leadership development, the conceptualization of CQ helps explain why talented managers sometimes encounter unexpected failures in their international careers. Technical proficiency and sectoral expertise tend to lose their self-evident validity in culturally unfamiliar contexts, under which conditions CQ emerges as a decisive differentiator (Yeşil, 2010; Taştan, 2025; Ang & Van Dyne, 2008; Ataman, 2025).

7. Developing Cultural Intelligence: Individual and Organizational Strategies

Positioning cultural intelligence not as a fixed capacity but as a developable competency is a critical choice both in terms of theoretical consistency and practical applicability. Research

demonstrates that, when appropriate conditions are provided, all components of CQ can be developed (Ang & Van Dyne, 2008; Earley & Peterson, 2004). At the individual level, the principal strategies supported by research findings for CQ development may be summarized as follows (Triandis, 2006; Yeşil, 2010; Earley & Ang, 2003; Earley & Mosakowski, 2004; Yeşil, 2009):

Developing cultural self-awareness: Identifying one's own cultural assumptions and biases lays the groundwork for evaluating other cultural frameworks more objectively. This awareness is most often strengthened through structured reflection exercises and feedback mechanisms.

Deliberate cultural learning: Learning about the social and institutional systems, religious and value structures, history, and language of different cultures constitutes one of the foundational practices that nourishes cognitive CQ.

Experiential learning environments: Controlled cultural experiences — cultural mentoring, short-term international rotations, and international project assignments — contribute to the consolidation of both metacognitive and behavioral CQ.

Building multicultural social networks: Sustained relationships with individuals from diverse cultural backgrounds represent an important contextual factor supporting motivational CQ.

At the organizational level, developing cultural intelligence requires intervention across three interconnected domains: training, structural design, and organizational climate.

In the training domain, the limitations of traditional cross-cultural training approaches based on knowledge transfer have been increasingly and clearly documented (Bhawuk & Brislin, 2000). Multi-component programs that integrate behavioral modeling, cultural simulation, and case-based learning methods appear to be

associated with more sustainable CQ development (Bhawuk & Brislin, 2000; Earley & Peterson, 2004). In the domain of structural design, practices such as job rotation, cross-cultural mentoring, and systematic participation in international projects lay the groundwork for building organizational-level CQ capacity. These design decisions constitute the instrumental precondition for genuinely integrating cultural diversity into organizational processes (Ang & Van Dyne, 2008; Mendenhall et al., 2012).

8. Critical Discussions and Open Questions

The cultural intelligence literature, despite its rapid accumulation and broad domains of application, must also confront a series of conceptual and methodological limitations. Chief among these is the measurement problem: existing CQ scales rely predominantly on self-report, and this methodological choice generates structural difficulties such as social desirability bias and cultural self-perception incongruences (Van Dyne et al., 2008; Paulhus, 1991). A second limitation concerns the boundaries of the construct itself. Discriminant validity evidence distinguishing cultural intelligence from emotional intelligence, interpersonal sensitivity, and general learning ability remains contested. This conceptual overlap periodically calls into question the legitimacy of CQ as an independent construct (Earley & Ang, 2003; Rockstuhl & Ng, 2008).

Critical management scholars have problematized the ideological premises embedded within the concept of cultural intelligence (Prasad & Prasad, 2002; Zanoni & Janssens, 2004). At the core of this critique lies the claim that CQ reduces the structural and historical power relations associated with cultural difference to a matter of individual competency (Nkomo, 1992). The CQ discourse, constructed around the development of the individual's adaptive capacity, carries the risk of diminishing the visibility of collective problems such as discrimination, structural exclusion,

and institutional racism (Zanoni & Janssens, 2004; Ely & Thomas, 2001). This critique suggests that CQ-focused approaches to diversity management must position individual and structural interventions not as alternatives to one another, but as mutually complementary strategies. Developing cultural intelligence cannot substitute for addressing structural inequalities within organizations; on the contrary, failing to maintain an analytical and practical hierarchy between the two risks undermining efforts in both domains (Nkomo, 1992; Ely & Thomas, 2001).

A further line of critique that interrogates the assumed foundations of cultural difference research draws on the universalism debate. Some scholars argue that the overstatement of the managerial and behavioral significance of cultural difference risks overlooking psychologically universal constructs with high cross-cultural validity, as well as shared patterns of human experience (Norenzayan & Heine, 2005; Lonner, 1980). This argument does not amount to a denial of cultural intelligence; rather, it serves as a reminder of the analytical cost of foregrounding cultural context as an autonomous explanatory variable (Earley & Ang, 2003). Conceptualizing cultural intelligence solely as a repertoire of culture-specific knowledge and behavior carries the danger of rendering invisible the determinative force that shared psychological mechanisms across cultures—including the need for belonging, sensitivity to justice, and the norm of reciprocity—exert on organizational behavior (Baumeister & Leary, 1995; Tyler, 1989).

9. CONCLUSION

The concept of cultural intelligence makes multiple contributions to the fields of management and organizational behavior. First, it relocates the challenge of navigating cultural difference from the plane of macro-descriptive analysis to the

domain of individual competency processes, developing in the course of this transition conceptual tools that are amenable to empirical testing. Second, it offers a framework that connects practices of diversity management not only to questions of adaptation and representation, but also to questions of learning and effectiveness. Nevertheless, significant questions that must be resolved in order to mature cultural intelligence both conceptually and practically remain very much open.

Overcoming measurement constraints, integrating individual and structural interventions, and sustaining critical dialogue regarding the ideological premises of cultural intelligence constitute indispensable items on the agenda for the advancement of the field. From an organizational behavior perspective, the most compelling insight is this: managing cultural diversity demands a far deeper and more challenging process of organizational learning than merely bringing together people of different backgrounds under a common roof. Cultural intelligence offers one of the most integrative conceptual frameworks developed to date for making sense of both the individual and institutional dimensions of this process.

The concept of cultural intelligence meaningfully bridges two distinct intellectual traditions within the organizational behavior literature — cross-cultural psychology and management and organization theory. This synthesis constitutes a contribution in its own right insofar as it enhances the field's capacity for theoretical integration. The four-component structure proposed by Earley and Ang (2003) transcends narrow definitions that reduce cultural competency to the mere accumulation of knowledge, reframing the concept as a dynamic process by incorporating motivational and metacognitive dimensions. When the theoretical frameworks examined in this section are considered collectively, the place of

cultural intelligence within the field of organizational behavior comes into sharper focus along three axes.

On the first axis, CQ stands in a complementary relationship with Schein's organizational culture model and Hofstede's dimensional theory: at the point where these macro-level models of cultural structure prove insufficient for explaining intercultural interaction at the individual level, CQ steps in to fill the explanatory gap. On the second axis, CQ intersects with leadership and motivation theories; the motivational CQ component establishes meaningful connections with self-determination theory, while metacognitive CQ forges significant links with the transformational leadership literature. On the third axis, CQ equips diversity and inclusion research with a measurable individual-level mechanism, assuming the function of a micro-psychological complement to the structural analyses that characterize this domain.

Theoretical discussions simultaneously generate concrete and mutually reinforcing implications at the level of practice. At the individual level, the most critical practical finding is this: the empirical evidence demonstrating that cultural intelligence is developable may be said to provide the legitimate theoretical ground for positioning employees and managers not as passive objects of adaptation, but as active subjects of learning. This represents a meaningful reframing for human resource practices: across a broad spectrum extending from selection criteria to training design, and from career planning to international assignment decisions, a CQ-oriented perspective introduces a strategic dimension that complements traditional technical competency assessments.

At the leadership level, the dimensions of cultural intelligence that converge with inclusive leadership enable managers to conceptualize cultural diversity not as a managerial burden, but as a lever for building collective capacity. Leaders with

high CQ mobilize intra-team knowledge diversity more effectively, are capable of converting cultural conflicts into productive tension, and strengthen the organizational climate of psychological safety. This has direct implications for both the content and the evaluation criteria of leadership development programs. At the organizational level, the internalization of cultural intelligence as an institutional capacity is achievable not through training programs alone, but through an integrated strategy encompassing recruitment processes, job design, reward systems, and organizational climate. Organizations that succeed in converting cultural diversity into performance advantage do so through institutional learning processes that enable the transfer of cultural intelligence from individual capacity to organizational routines and structures.

The map of theoretical and empirical questions that lie ahead for cultural intelligence research clearly reveals that the field continues to mature. The principal research agendas that stand out on this map may be enumerated as follows. The first priority is the development of performance-based measurement instruments. Given the methodological limitations of self-report scales, the need for tools that measure cultural judgment, adaptation, and communicative behavior through objective indicators is steadily growing. In this domain, the new possibilities offered by computer-assisted simulation technologies and natural language processing methods are promising. The second priority is the broader adoption of longitudinal research designs. The existing literature relies predominantly on cross-sectional data, and as a consequence, questions concerning the conditions — both individual and contextual — under which CQ development occurs, the rate at which it unfolds, and the durability and transferability of such development remain insufficiently answered. Long-term follow-up studies emerge as a methodological preference of primary importance for closing this gap. The third priority is the

dismantling of the Western-centric sampling structure that characterizes CQ research. The majority of studies in the literature are built upon data originating from North America and Europe, a circumstance that calls the universal validity of the findings into question. Research examining South-South cultural interactions and the functioning of CQ in non-Western contexts stands to contribute both to conceptual enrichment and to the development of a genuinely universal theory of cultural intelligence.

A fourth and increasingly urgent item on the agenda concerns how cultural intelligence operates in digital and virtual work environments. The proliferation of remote work and geographically dispersed multicultural teams has created a new interactional environment in which the majority of cultural cues are visually and contextually constrained. Under these conditions, the extent to which behavioral CQ retains its functionality, and whether there exist forms of cultural intelligence specific to virtual environments, stand as questions that have ripened for the research agenda. The question posed at the outset of this section — is diversity a problem or a resource? — does not deserve a linear answer. Diversity is neither inherently a problem nor inherently a resource; both characterizations are conditional phenomena determined by the interaction of context, leadership, organizational structures, and individual competencies. Cultural intelligence will continue to occupy an indispensable place within the field of organizational behavior precisely because it offers the capacity to analyze this conditionality relationship in its finest detail. Ultimately, the concept of cultural intelligence reminds us of this: thinking and acting effectively across cultural boundaries represents one of humanity's most deeply rooted learning challenges. Recognizing this challenge, taking it seriously as a matter of competency, and developing conceptual tools for engaging with it — this is the most enduring contribution of the

cultural intelligence literature to the field of organizational behavior.

REFERENCES

Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications. Routledge.

Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network Handbook of Cultural Intelligence (pp. 21-33), Routledge.

Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), 335-371.

Ataman, K. Y. (2025). Küreselleşen Toplumlarda Farklılıkların Yönetimi Ve Küresel Zekâ Faktörü. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27(50), 1161-1186.

Baskerville, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, organizations and society*, 28(1), 1-14.

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (2017). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Interpersonal development*, 57-89.

Bhawuk, D., & Brislin, R. (2000). Cross-cultural training: A review. *Applied Psychology*, 49(1), 162-191.

Bird, A., & Osland, J. S. (2017). Global competencies: An introduction. The Blackwell handbook of global management, 55-80.

Castells, M. (2011). The rise of the network society. John Wiley & sons.

Chua, R. Y., Morris, M. W., & Mor, S. (2012). Collaborating across cultures: Cultural metacognition and affect-based trust in

creative collaboration. *Organizational behavior and human decision processes*, 118(2), 116-131.

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management perspectives*, 5(3), 45-56.

Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media.

Earley, P. C. ve Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100–115.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). Cultural intelligence: Individual interactions across cultures.

Earley, P. C., & Gibson, C. B. (2002). Multinational work teams: A new perspective. Routledge.

Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100-115.

Earley, P. C., Ang, S., & Tan, J. S. (2006). CQ: Developing cultural intelligence at work. Stanford University Press.

Earley, P. C., ve Mosakowski, E.(2004). “Cultural intelligence”, Harvard Business Review.

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group

processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.

Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive–developmental inquiry. *American psychologist*, 34(10), 906.

Florida, R. (2006). The flight of the creative class: The new global competition for talent. *Liberal education*, 92(3), 22-29.

Groves, K. S., & Feyerherm, A. E. (2011). Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group & Organization Management*, 36(5), 535-566.

Hofstede, G. (1999). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, revised and expanded 3rd ed. Berkshire: McGraw-Hill.

House, R. J. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA.

Javidan, M., & Teagarden, M. B. (2011). Conceptualizing and measuring global mindset.

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review*, 71(4), 589-617.

Khani, A., Etebarian, A., & Abzari, M. (2011). The relationship between cultural intelligence and group effectiveness in Mobarakeh steel company. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7507.

Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19(3), 411-432.

Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894.

Kurnaz, G. & İraz, R. (2021). Kültürel Zekâ. Sağır, M., Erat, L., Aydın, A.U. (Ed.) Örgüt içi Davranışsal Psikoloji. *Ankara: Beta yayınları*.

Kurnaz, G., & İraz, R. (2024). Examining the Effect of Five-Factor Personality Traits on Cultural Intelligence. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 8(1), 170-184.

Livermore, D. A. (2009). Cultural intelligence (youth, family, and culture): Improving your CQ to engage our multicultural world. Baker Academic.

Lonner, W. J. (1980). The search for psychological universals. *Handbook of cross-cultural psychology*, 1, 143-204.

McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith-a failure of analysis. *Human relations*, 55(1), 89-118.

Mendenhall, M. E., Reiche, B. S., Bird, A., & Osland, J. S. (2012). Defining the "global" in global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 493-503.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.

Moon, T. (2010). Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective. *Group & Organization Management*, 35(4), 456-493.

Mor, S., Morris, M. W., & Joh, J. (2013). Identifying and training adaptive cross-cultural management skills: The crucial role of cultural metacognition. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 453-475.

Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(7), 941-966.

Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research.

Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & organization management*, 47(4), 683-722.

Nkomo, S. M. (1992). The emperor has no clothes: Rewriting "race in organizations". *Academy of management review*, 17(3), 487-513.

Nkomo, S. M., Cox, T., Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (1999). Diverse identities in organizations. *Managing organizations: Current issues*, 88-106.

Norenzayan, A., & Heine, S. J. (2005). Psychological universals: What are they and how can we know?. *Psychological bulletin*, 131(5), 763.

Paulhus, D. L. (1991). Measurement and control of response bias.

Prasad, A., & Prasad, P. (2002). The coming of age of interpretive organizational research. *Organizational research methods*, 5(1), 4-11.

Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of management journal*, 43(2), 164-177.

Rockstuhl, T., & NG, K. (2008). The Effects of Cultural Intelligence on Interpersonal Trust. *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, 206.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.

Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of international business studies*, 32(3), 519-535.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of international business studies*, 41(4), 690-709.

Taştan, N. S. (2025). Küresel ve Çok Kültürlü Liderlikte Kültürel Zekâ: Bibliyometrik Bir Analiz. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (49), 247-270.

Tatli, A., & Özbilgin, M. F. (2012). An emic approach to intersectional study of diversity at work: A Bourdieuan framing. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 180-200.

Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, 31(1), 154-173.

Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.

Thomas, D. C., & Inkson, K. (2005). People skills for a global workplace. *Consulting to management*, 16(1), 5.

Thomas, D. C., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J. L., Pekerti, A. A., Ravlin, E. C., ... & Van De Vijver, F. (2015). Cultural intelligence: A theory-based, short form measure. *Journal of international business studies*, 46(9), 1099-1118.

Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard business review*, 68(2), 107-117.

Triandis, H. C. (1982). Review of culture's consequences: International differences in work-related values. *Human organization*, 41(1), 86-90.

Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. McGraw-Hill.

Triandis, H. C. (2006). "Cultural intelligence in organisations", *Group & Organisations Management*, 31 (1), 20-26

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. Nicholas Brealey International.

Tyler, T. R. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of personality and social psychology*, 57(5), 830.

Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. *Leading across differences*, 4(2), 131-138.

Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and personality psychology compass*, 6(4), 295-313.

Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-dimensions of the four factor model of cultural intelligence: Expanding the conceptualization and measurement of cultural intelligence. *Social and personality psychology compass*, 6(4), 295-313.

Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annu. Rev. Psychol.*, 58(1), 515-541.

Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 100-131.

Yeşil, S. (2010). 21. yüzyılın küresel örgütleri için kültürel zekâ. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 147-168.

Zanoni, P., & Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization studies*, 25(1), 55-74.

BÖLÜM 11

Cultural Competence Management in Hospitals

MEVLUT KARADAG¹

Conceptual and Historical Framework of Cultural Competence

Quality and patient safety in health care depend not only on the accuracy of biomedical interventions but also on the ability of health professionals and health care organizations to understand patients' sociocultural contexts. Globalization, increasing migration, and demographic diversity have transformed hospitals from relatively homogeneous institutions into multicultural service environments. In Türkiye, international migration and the sociocultural diversity of people using health services have made culturally and linguistically responsive care an increasingly visible institutional requirement (Turkish Statistical Institute, 2025).

This chapter examines the theoretical foundations, historical development, and role of cultural competence in contemporary health care management paradigms. It approaches cultural competence not as a narrow interpersonal skill but as a managerial capacity that connects patient-centered care, communication quality, equity, clinical risk management, and institutional performance.

¹ Doç.Dr. Lokman Hekim University, Vocational School of Health Services, Orcid: 0000-0001-7288-1925

Culture, Multiculturalism, and Cultural Intelligence in Health Care

In health care management, culture is not limited to ethnicity or nationality. It refers to the shared values, norms, beliefs, social practices, and ways of life that shape how individuals understand health, illness, pain, treatment, healing, and professional authority. In hospitals, multiculturalism includes both the diversity of patients receiving care and the diversity of the multidisciplinary teams delivering it.

In recent years, the cultural intelligence (CQ) model has been incorporated into the health care literature as a way of operationalizing cultural competence. Cultural intelligence can be used to explain health professionals' capacity to communicate effectively across cultural contexts, understand patients' values and expectations, and adapt the care process to the patient's cultural context (Earley & Ang, 2003). However, CQ should not be interpreted as a variable that automatically guarantees favorable clinical outcomes. Rather, it should be regarded as a competency domain that supports process indicators such as communication quality, patient trust, treatment participation, and team cohesion.

Historical Development of Cultural Competence in Health Services

The concept of cultural competence evolved from the mid-twentieth-century paradigm of cultural assimilation, in which patients were implicitly expected to adapt to the dominant biomedical culture, toward cultural relativism and, eventually, cultural competence. In the 1970s, studies in medical anthropology and transcultural nursing demonstrated that patients' cultural backgrounds should be incorporated into clinical diagnosis and treatment processes.

By the early 2000s, cultural competence had moved beyond being an expression of individual goodwill and became an institutional standard monitored by accreditation bodies such as Joint Commission International. After the COVID-19 pandemic, discussions of health inequalities further highlighted that disparities in health care are not purely biomedical; they are also closely related to language, culture, access, trust, and other social determinants of health.

Core Theories and Models

Cultural competence management in hospitals is grounded in several foundational theories and models. Contemporary strategic planning increasingly uses modern adaptations of these models to integrate cultural competence into quality, patient safety, and organizational performance frameworks.

Leininger's Theory of Culture Care Diversity and Universality

Madeleine Leininger (1991) argued that cultural care has both universal dimensions shared across cultures and diverse dimensions that are specific to particular cultural groups. Conceptualized through the Sunrise Model, this theory requires health professionals to include the patient's worldview, social structure, and environmental context in clinical assessment. Leininger's model proposes three core care decision and action modes: cultural care preservation or maintenance, cultural care accommodation or negotiation, and cultural care repatterning or restructuring.

Campinha-Bacote's Model of Cultural Competence

Campinha-Bacote (2002) defines cultural competence not as an endpoint but as an ongoing process. The model is structured around five components summarized by the acronym ASKED: awareness, skill, knowledge, encounters, and desire (Table 1).

Table 1. ASKED Components of Campinha-Bacote's Cultural Competence Model and Their Clinical Implications

Component (ASKED)	Definition and clinical implication
Awareness	Recognition by health professionals of their own cultural biases, assumptions, and stereotypes.
Skill	Ability to collect culturally relevant data and conduct physical and psychosocial assessments in a manner consistent with the patient's beliefs and needs.
Knowledge	Acquisition of evidence-based knowledge about disease causation, illness perceptions, and treatment approaches across cultures.
Encounters	Direct and continuous interaction with patients from diverse cultural backgrounds to challenge stereotypes and reduce prejudice.
Desire	The intrinsic motivation of health professionals to become culturally competent rather than viewing competence as merely an external obligation.

Recent literature emphasizes that the desire component of the Campinha-Bacote model may decrease among health professionals experiencing burnout. Therefore, institutional management should support psychological resilience and staff well-being as part of efforts to promote cultural competence.

Cultural Humility, Cultural Safety, and Structural Competence

In contemporary health care literature, cultural competence is increasingly discussed alongside more critical and system-oriented approaches. Cultural humility rejects the assumption that a health professional can fully learn and master a patient's culture. Instead, it emphasizes continuous self-reflection, recognition of bias, and centering the patient's lived experience. Cultural safety focuses not only on whether the professional considers themselves competent but also on whether the patient experiences care as safe, respectful, and free from discrimination. Structural competence, in turn, emphasizes that health inequalities are shaped not only by individual cultural differences but also by structural factors such as

migration, poverty, language barriers, discrimination, lack of insurance, and institutional access barriers (Curtis et al., 2019; Metzl & Hansen, 2014; Tervalon & Murray-García, 1998).

The Place of Cultural Competence in Contemporary Health Policies

Contemporary health care management approaches treat cultural competence not merely as an individual communication skill but as an institutional capacity related to patient safety, risk management, health equity, language access, data management, and the improvement of resource utilization (Betancourt et al., 2003; Brach & Fraser, 2000). Misinterpretation of cultural cues, language barriers, or inadequate identification of patients' cultural and communication needs may contribute to unnecessary radiological imaging, medication misuse, poor adherence, and repeated emergency department visits, thereby threatening patient safety and increasing the financial burden on hospitals.

Within this framework, cultural competence should be considered an integral component of patient safety and health equity policies. The World Health Organization's Global Patient Safety Action Plan 2021-2030 emphasizes strengthening quality, a culture of safety, and patient-centered practices in health systems to reduce avoidable harm (World Health Organization, 2021). Accordingly, identifying, documenting, and systematically integrating cultural and linguistic needs into care processes constitute an important dimension of patient safety and quality improvement in hospitals. Cultural competence management should therefore be understood as a comprehensive managerial approach that includes structured professional interpreter services, documentation of patients' preferred language and communication needs, staff training based on cultural humility and cultural safety, and regular monitoring of these practices through quality indicators (Agency for Healthcare

Research and Quality, 2012; Curtis et al., 2019; U.S. Department of Health and Human Services, Office of Minority Health, 2025).

Effects of Cultural Diversity on Health Services

Cultural diversity is more than a demographic variable in health service delivery; it is a critical determinant that directly affects diagnosis, treatment, discharge planning, and continuity of care. Patients' ways of expressing symptoms, responses to treatment, and trust in the physician-patient relationship are shaped by cultural codes. This section examines the effects of cultural beliefs on adherence, the clinical and financial consequences of language barriers, and the management of diversity within the framework of patient safety.

Health Literacy and the Role of Cultural Beliefs in Treatment Adherence

Health literacy has traditionally been defined as an individual's ability to obtain, understand, and use basic health information. Contemporary discussions, however, add a cultural dimension to this concept. Cultural health literacy refers to the process by which patients interpret and apply medical information through their own cultural belief systems.

In the management of chronic diseases such as diabetes and hypertension, adherence is influenced not only by patients' knowledge but also by language proficiency, health literacy, dietary practices, family support, religious practices, and trust in the health system. Culturally responsive care requires medical recommendations to be understandable, feasible, and sustainable within the patient's life context. Failure to achieve this alignment is not only a clinical issue but also a major cost-management problem. Recurrent emergency department admissions and prolonged hospital stays caused by poor adherence create preventable financial burdens for health systems.

Language Barriers and the Management of Interpreter Services

Language barriers are among the most concrete and measurable obstacles in multicultural health care. Inability to obtain an accurate history, threats to the legal validity of informed consent, and medication errors are direct consequences of language discordance. In hospitals, the management of interpreter services is also a vital component of medical documentation and data-processing workflows. Current guidance strongly recommends the use of professional medical interpreters rather than ad hoc interpreters such as family members or untrained hospital staff in clinical decision-making processes (Table 2).

Table 2. Comparison of Ad Hoc and Professional Medical Interpreter Services in the Management of Language Barriers

Criterion	Family member/ad hoc interpreter	Professional medical interpreter
Knowledge of medical terminology	Low; high risk of inaccurate or incomplete translation.	High; trained and, where applicable, certified in medical interpretation.
Objectivity and confidentiality	Risk of emotional influence, selective translation, or breach of confidentiality.	Neutral, bound by confidentiality, and trained to preserve patient privacy.
Clinical and legal risk	Higher risk of incomplete consent, misunderstanding, and malpractice claims.	More consistent with legal standards, documentation requirements, and patient safety procedures.
Cost-effectiveness	No immediate direct cost but potentially costly in the long term because of errors and repeated care processes.	Requires short-term investment but may be cost-effective by reducing miscommunication and preventable errors.

Systematic reviews show that professional medical interpreters improve communication quality, patient satisfaction, transfer of clinical information, and quality of care for patients with limited language proficiency (Karliner et al., 2007). The Agency for

Healthcare Research and Quality also emphasizes that hospitals should better identify, report, monitor, and prevent medical errors among patients with limited English proficiency (Agency for Healthcare Research and Quality, 2012).

Cultural Expression of Symptoms in Clinical Decision-Making

The perception of illness and the expression of symptoms may vary according to cultural context. Symptoms such as pain, psychological distress, fatigue, and gastrointestinal complaints may be expressed in more somatic terms by some patients and in more psychosocial terms by others. Failure to consider these differences can contribute to incomplete history-taking, miscommunication, unnecessary investigations, and poor adherence. Cultural assessment should therefore not be seen as a substitute for clinical reasoning. It is a complementary skill that strengthens history-taking, physical examination, and patient-centered communication.

Cultural Competence Models in Hospital Management

Cultural competence is too critical to be left solely to individual health professionals' goodwill or personal development. It should be treated as a framework for risk management and quality standards. Modern hospital management must transform cultural diversity from a potential crisis factor into a strategic institutional advantage. This section discusses how cultural competence can be moved from the micro level of clinical care to the macro level of institutional management through strategic planning, human resource management, and medical data-processing systems.

Cultural Diversity in Strategic Planning and CLAS Standards

For a hospital to become culturally competent, this vision must be integrated into the institution's mission, vision, and strategic goals. Contemporary accreditation and quality frameworks regard effective communication, patient- and family-centered care, and

culturally responsive service delivery as important components of quality management (The Joint Commission, 2010). One of the most widely accepted macro-level management frameworks in this field is the National Standards for Culturally and Linguistically Appropriate Services (CLAS).

The CLAS standards provide an institutional framework for governance, leadership, workforce development, communication, language assistance, continuous quality improvement, and accountability. They can be used to improve quality of care, enhance patient experience, and reduce health inequalities (U.S. Department of Health and Human Services, Office of Minority Health, 2025). Increased cost awareness among management levels can also help reduce repeated processes, communication errors, and patient dissatisfaction arising from cultural and linguistic discordance (Table 3).

Table 3. Core Areas in Which CLAS Standards Can Be Applied in Hospital Management

Area	Hospital application	Possible indicator
Governance and leadership	Inclusion of culturally and linguistically appropriate service goals in the strategic plan.	Presence of CLAS-related goals in the strategic plan.
Language access	Provision of professional or remote interpreter services.	Interpreter service utilization rate.
Patient registration system	Documentation of preferred language and communication needs.	Completeness rate of language and communication data.
Staff training	Case-based cultural competence training for clinical and administrative staff.	Training participation and assessment scores.
Quality improvement	Analysis of complaints, adverse events, and patient satisfaction by cultural and linguistic variables.	Complaints and incident reports among patients with limited language proficiency or migrant status.

Human Resource Management: Leadership of Multicultural Teams

Cultural diversity in health services is not limited to patients. Hospitals are complex ecosystems in which physicians, nurses, medical data-processing technicians, administrative personnel, and other professionals from different disciplines, belief systems, and cultural backgrounds work together. Human resource management is responsible for supporting the harmonious functioning of these multicultural teams.

Contemporary organizational behavior models emphasize inclusive leadership in health care institutions. Inclusive leaders view team members' cultural differences not as a source of conflict but as a resource for clinical problem-solving, organizational learning, and innovation.

Table 4. Comparison of Traditional and Inclusive Human Resource Management Approaches in Terms of Cultural Competence

Management parameter	Traditional HRM approach	Inclusive/culturally competent HRM model
Recruitment	Focuses mainly on technical clinical skills.	Assesses technical skills together with cultural intelligence and communication competence.
Performance measurement	Relies primarily on standard clinical output metrics.	Includes patient satisfaction, cultural responsiveness, and team communication indicators.
Conflict management	Uses hierarchical and rule-based solutions.	Uses mediation, contextual empathy, and culturally informed conflict resolution.
In-service training	Offers standard theoretical training once a year.	Provides continuous, case-based, simulation-supported modules.

Medical Data Management and Measurement of Cultural Competence

The weakest point in institutional cultural competence models is often measurability. The principle that "what cannot be measured cannot be managed" also applies to cultural competence. At this point, hospital medical record and data-processing systems have a strategic role.

To manage cultural competence at the institutional level, hospitals need not only training activities but also measurable data infrastructures. Patients' preferred language, interpreter needs, communication requirements, and special needs that may affect the care process should be documented in a standardized manner. Standardizing race, ethnicity, and language data is important for monitoring differences in quality of care, making inequalities visible, and targeting quality improvement initiatives (Institute of Medicine, 2009). Through these data, managers can more systematically monitor the effects of cultural competence practices on patient experience, service quality, interpreter use, complaints, and adverse event reporting.

Cultural Competence and Patient Safety in Clinical Practice

Patient safety is a cornerstone of modern medicine and is grounded in the principle of "first, do no harm". For many years, patient safety was primarily associated with technical and biomedical processes such as infection control, surgical safety checklists, and safe medication administration. Today, however, overlooking patients' cultural and linguistic characteristics is recognized as a factor that may carry risks of morbidity and mortality comparable to technical errors. This section examines medical errors arising from insufficient cultural competence, ethical dilemmas in disadvantaged and migrant groups, and the effects of cultural discordance on defensive medicine and health care costs.

Cultural Awareness and Communication in the Prevention of Medical Errors

Root-cause analyses of adverse events in clinical practice consistently identify communication breakdowns as a major contributing factor. Cultural communication barriers can create conditions for medical error, particularly during history-taking, symptom assessment, informed consent, medication use, discharge education, and follow-up planning.

Research in multidisciplinary clinical fields such as pediatrics and orthopedics suggests that cultural discordance between clinicians and patients or their relatives may increase the risk of misdiagnosis and misunderstanding. Cultural and linguistic barriers pose particular risks in processes that are critical for patient safety, including history-taking, informed consent, medication instructions, discharge education, and comprehension of follow-up plans. Among patients with limited language proficiency, communication gaps may also make it more difficult to detect and report medical errors. Therefore, early identification of language needs, provision of professional interpreter support, and presentation of discharge instructions in a language and format understandable to the patient should be considered core patient safety practices (Agency for Healthcare Research and Quality, 2012; World Health Organization, 2021).

Ethical Decision-Making in Disadvantaged and Migrant Groups

In clinical ethics, the principle of autonomy occupies a central place in Western biomedical practice. However, in many Middle Eastern, Asian, and African cultural contexts, family-centered or community-oriented decision-making may be more prominent. This difference may create significant ethical dilemmas

in end-of-life care, disclosure of oncological diagnoses, and informed consent processes.

A common clinical challenge occurs when family members ask the physician not to disclose a serious diagnosis to the patient because they believe the truth will destroy the patient's hope. Ethical decision-making with cultural sensitivity requires understanding family- and community-based decision-making practices without undermining patient autonomy (Beauchamp & Childress, 2013). The physician should try to learn directly from the patient how much information they want to receive, whom they prefer to involve in decisions, and what expectations they have regarding privacy. This approach helps balance respect for cultural values with patient rights and informed consent principles. Contemporary guidance also encourages clinicians to take on a cultural brokerage role by asking patients, before or during the diagnostic process, how much information they wish to know and how they want consent-related decisions to be managed. Otherwise, the legal validity of informed consent may be compromised, and malpractice risk may increase.

Effects of Cultural Discordance on Defensive Medicine and Cost Awareness

Defensive medicine, defined as the use of unnecessary tests, consultations, and interventions to avoid malpractice claims, creates a major economic burden for health systems. The relationship between cultural competence and cost awareness has increasingly attracted attention in health economics and health care management.

When physicians cannot fully understand a patient's cultural background, language, or way of expressing symptoms, clinical uncertainty may increase. As uncertainty increases, clinicians may rely less on history-taking and physical examination and more on advanced imaging, laboratory testing, additional consultations, or prolonged observation in order to compensate for incomplete

information and reduce legal risk. Cultural competence training should therefore be viewed not only as an ethical and communicative necessity but also as part of institutional quality management aimed at reducing unnecessary testing, improving patient flow, and rationalizing resource utilization.

Education and Curriculum Development for Health Professionals

Cultural competence is a dynamic set of skills applied directly in practice rather than merely a body of theoretical knowledge. The strategic goals defined by hospital management can be reflected in clinical practice only through structured, continuous, and discipline-specific curricula. This section discusses how cultural competence education can be designed across a broad spectrum, from medical interns and residents to administrative and technical staff, and how the return on investment of these educational activities can be assessed.

Simulation- and Case-Based Learning for Clinical Teams

Traditional didactic lectures are often insufficient to improve the cognitive and behavioral dimensions of cultural intelligence among health professionals. Contemporary medical education emphasizes active learning methods grounded in adult learning theories. For medical interns and residents in particular, the ability to manage cultural barriers during clinical decision-making can be assessed through standardized patients and objective structured clinical examinations.

The purpose of simulation-based curricula is to help physicians recognize and manage implicit biases under stressful conditions, such as emergency department shifts. Systematic reviews of cultural competence education indicate that such programs can improve health professionals' knowledge, attitudes, and skills; however, their effects on patient outcomes vary depending

on study design, intervention content, and measurement methods (Beach et al., 2005; Horvat et al., 2014; Truong et al., 2014). Therefore, hospital training programs should not be evaluated solely through certificates of attendance. They should also be assessed using knowledge tests, simulation performance, patient satisfaction, interpreter use rates, and complaint or adverse event indicators (Govere & Govere, 2016). An effective clinical education curriculum should include the following steps:

Needs assessment: Identifying the specific cultural cases encountered by the target groups, such as surgical, internal medicine, emergency, or pediatric teams.

Scenario design: Developing scenarios derived from anonymized real clinical data and containing cultural and ethical dilemmas.

Debriefing: Discussing cognitive errors, implicit biases, and alternative communication strategies with a facilitator in a nonjudgmental environment after the simulation.

Customized Curricula for Medical Data and Communication Staff

The management of cultural diversity in hospitals cannot be designed solely around physicians and nurses. Patients' first contact with the institution often begins at registration and admission desks and continues through post-discharge communication. In this respect, medical data-processing technicians, medical secretaries, patient admission personnel, and other front-office staff are critical components of the institution's cultural competence vision.

The curriculum for this group should differ from clinical training and focus primarily on intercultural communication, formal correspondence, privacy-sensitive documentation, and sociocultural data coding. Training for medical data-processing, patient

admission, and secretarial staff should include documentation of preferred language, identification of interpreter needs, recording of privacy-related requirements, culturally responsive communication, and data security. Accurate and standardized data entry by these staff members helps clinical teams identify patients' communication needs early and allows hospital management to measure cultural and linguistic service requirements (Agency for Healthcare Research and Quality, 2012; Institute of Medicine, 2009).

Cost-Effectiveness and Return on Investment of Training

In health care management, every training module is an institutional investment. To ensure the sustainability of cultural competence education, senior management needs a clear business case. The return on investment (ROI) of cultural competence training can be evaluated in relation to cost awareness and quality outcomes.

The cost of training, including trainer fees and the time staff spend away from work, should be compared with post-training financial and operational gains, such as reduced translation errors, fewer incomplete consent processes, lower malpractice-related costs, fewer unnecessary imaging or laboratory tests, and improved patient flow.

A basic framework for calculating training ROI is as follows:

$$ROI (\%) = [(Financial\ return\ of\ training - Training\ cost) / Training\ cost] \times 100$$

The economic effect of cultural competence education should not be reduced to a single fixed ROI rate. Instead, it should be evaluated through quality and cost indicators determined by each institution. Interpreter utilization rates, inaccurate or incomplete consent forms, readmission after discharge, patient complaints, adverse event reports, patient satisfaction, trends in unnecessary testing, and pre- and post-training staff competency scores can be

monitored together. In this way, cultural competence education can move beyond a theoretical awareness activity and become a measurable tool for quality improvement and risk management.

Conclusion

Cultural competence management in health care has moved beyond a purely humanitarian or moral approach and has become one of the key foundations of patient safety, clinical risk management, and financial sustainability. The literature and clinical realities reviewed in this chapter show that multicultural patient populations and multidisciplinary medical teams cannot be managed effectively through traditional management models alone.

Theoretical models such as those developed by Leininger and Campinha-Bacote provide an important foundation for individual care competencies. Contemporary approaches, however, situate cultural competence within broader institutional processes, including patient safety, health equity, language access, data management, and quality improvement. Poorly managed language and cultural barriers may lead to problems in history-taking, informed consent, treatment adherence, discharge education, and patient satisfaction. Cultural competence management in hospitals should therefore be structured not only as an ethical responsibility but also as a measurable domain of quality and risk management.

Hospital managers and clinical teams should consider several strategic priorities. First, cultural competence should be integrated into accreditation processes, strategic planning, and quality management through frameworks such as CLAS standards, while leadership levels should adopt inclusive leadership approaches. Second, standardized educational curricula should replace reliance on individual goodwill. Clinical staff, from medical interns to specialists, should receive cultural intelligence training through high-fidelity simulations and case-based scenarios. Third, medical

data and communication personnel should be empowered to document patients' cultural, linguistic, and communication-related needs accurately and consistently in hospital information management systems. Fourth, investments in cultural competence training and interpreter services should be evaluated through cost-effectiveness analyses based on prevented errors, reduced complications, improved patient experience, and more rational resource use.

In the future health care ecosystem, cultural competence will increasingly intersect with digital health technologies. Artificial intelligence-supported real-time medical translation systems, culturally informed modules embedded in clinical decision support algorithms, and big data analytics may help clinicians overcome cultural and linguistic barriers. Nevertheless, no technology can replace the empathy of health professionals, respect for patients' beliefs, or genuine cultural awareness.

In conclusion, cultural competence management in hospitals is an indispensable instrument for achieving the ultimate aim of modern medicine: focusing not only on the disease but also on the patient. Health care institutions that embed this vision into their organizational culture can create a more sustainable service structure in terms of patient safety, patient experience, communication quality, and resource utilization.

References

Agency for Healthcare Research and Quality. (2012). *Improving patient safety systems for patients with limited English proficiency: A guide for hospitals* (AHRQ Publication No. 12-0041). <https://www.ahrq.gov/sites/default/files/publications/files/lepguide.pdf>

Beach, M. C., Price, E. G., Gary, T. L., Robinson, K. A., Gozu, A., Palacio, A., Smarth, C., Jenckes, M. W., Feuerstein, C., Bass, E. B., Powe, N. R., & Cooper, L. A. (2005). Cultural competence: A systematic review of health care provider educational interventions. *Medical Care*, *43*(4), 356-373.

Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2013). *Principles of biomedical ethics* (7th ed.). Oxford University Press.

Betancourt, J. R., Green, A. R., Carrillo, J. E., & Ananeh-Firempong, O., II. (2003). Defining cultural competence: A practical framework for addressing racial/ethnic disparities in health and health care. *Public Health Reports*, *118*(4), 293-302. <https://doi.org/10.1093/phr/118.4.293>

Brach, C., & Fraser, I. (2000). Can cultural competency reduce racial and ethnic health disparities? A review and conceptual model. *Medical Care Research and Review*, *57*(Suppl. 1), 181-217. <https://doi.org/10.1177/1077558700057001S09>

Campinha-Bacote, J. (2002). The process of cultural competence in the delivery of healthcare services: A model of care. *Journal of Transcultural Nursing*, *13*(3), 181-184. <https://doi.org/10.1177/10459602013003003>

Curtis, E., Jones, R., Tipene-Leach, D., Walker, C., Loring, B., Paine, S.-J., & Reid, P. (2019). Why cultural safety rather than cultural competency is required to achieve health equity: A literature review and recommended definition. *International Journal for*

Equity in Health, 18, Article 174. <https://doi.org/10.1186/s12939-019-1082-3>

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.

Govere, L., & Govere, E. M. (2016). How effective is cultural competence training of healthcare providers on improving patient satisfaction of minority groups? A systematic review of literature. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 13(6), 402-410. <https://doi.org/10.1111/wvn.12176>

Horvat, L., Horey, D., Romios, P., & Kis-Rigo, J. (2014). Cultural competence education for health professionals. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2014(5), Article CD009405. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD009405.pub2>

Institute of Medicine. (2009). *Race, ethnicity, and language data: Standardization for health care quality improvement*. The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/12696>

Karliner, L. S., Jacobs, E. A., Chen, A. H., & Mutha, S. (2007). Do professional interpreters improve clinical care for patients with limited English proficiency? A systematic review of the literature. *Health Services Research*, 42(2), 727-754. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00629.x>

Leininger, M. M. (1991). *Culture care diversity and universality: A theory of nursing*. National League for Nursing Press.

Metzl, J. M., & Hansen, H. (2014). Structural competency: Theorizing a new medical engagement with stigma and inequality. *Social Science & Medicine*, 103, 126-133. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2013.06.032>

Tervalon, M., & Murray-García, J. (1998). Cultural humility versus cultural competence: A critical distinction in defining

physician training outcomes in multicultural education. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 9(2), 117-125.

The Joint Commission. (2010). *Advancing effective communication, cultural competence, and patient- and family-centered care: A roadmap for hospitals*. <https://www.jointcommission.org/>

Truong, M., Paradies, Y., & Priest, N. (2014). Interventions to improve cultural competency in healthcare: A systematic review of reviews. *BMC Health Services Research*, 14, Article 99. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-99>

Turkish Statistical Institute. (2025). *International migration statistics, 2024*. <https://data.tuik.gov.tr/>

U.S. Department of Health and Human Services, Office of Minority Health. (2025). *National standards for culturally and linguistically appropriate services in health and health care*. <https://thinkculturalhealth.hhs.gov/>

World Health Organization. (2021). *Global patient safety action plan 2021-2030: Towards eliminating avoidable harm in health care*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240032705>

