STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARINDA GÜNCEL YAKLAŞIMLAR:

YAPAY ZEKÂ, DİJİTAL LİDERLİK VE ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI

Editör:
Doç.Dr. Polat YÜCEKAYA



BİDGE Yayınları

Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynaklarında Güncel Yaklaşımlar: Yapay Zekâ, Dijital Liderlik Ve Çalışan Davranışları

Editör: POLAT YÜCEKAYA

ISBN: 978-625-5057-38-9

1. Baskı
Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL
Yayınlama Tarihi: 2026-10-25
BİDGE Yayınları

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

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

ÖNSÖZ

İş dünyası, teknolojik gelişmelerin hız kazandığı, rekabetin küresel ölçekte yeniden şekillendiği ve çalışma yaşamının dinamiklerinin köklü biçimde değiştiği tarihsel bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Yapay zekâ teknolojilerinin hızla yaygınlaşması, dijitalleşmenin iş süreçlerine nüfuz etmesi, sürdürülebilirlik anlayışının kurumsal stratejilerin merkezine yerleşmesi ve çalışan beklentilerinin çeşitlenmesi; stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi disiplinlerini her zamankinden daha önemli hâle getirmiştir. Günümüzde örgütlerin başarısı yalnızca sahip oldukları finansal veya teknolojik kaynaklarla değil; değişimi yönetebilme becerileri, insan odaklı yaklaşımları, yenilik üretme kapasiteleri ve sürdürülebilir değer yaratabilme yetkinlikleriyle de ölçülmektedir. Bu dönüşüm süreci, yönetim bilimleri alanında yeni araştırma konularını beraberinde getirirken, mevcut kuramsal yaklaşımların da yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Özellikle yapay zekâ destekli karar sistemleri, dijital liderlik anlayışı, çalışan deneyimi, örgütsel davranış, inovasyon ekosistemleri ve sürdürülebilir iş modelleri gibi kavramlar, günümüz yönetim literatürünün en dinamik çalışma alanları arasında yer almaktadır. Bu kitap, söz konusu güncel gelişmeleri farklı disiplinlerden araştırmacıların katkılarıyla bir araya getirerek okuyucuya bütüncül bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır. Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynaklarında Güncel Yaklaşımlar: Yapay Zekâ, Dijital Liderlik ve Çalışan Davranışları başlıklı bu eser, stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetiminin günümüzde karşı

karşıya olduğu dönüşümü teorik, kavramsal ve uygulamalı boyutlarıyla ele almaktadır. Kitapta yer alan bölümler birbirini tamamlayan bir yapı içerisinde kurgulanmış; stratejik yönetim düşüncesinden başlayarak yapay zekâ uygulamalarına, dijital liderlikten çalışan davranışlarına, örgütsel sürdürülebilirlikten inovasyon ekosistemlerine kadar uzanan geniş bir perspektif oluşturulmuştur. Eserin ilk bölümlerinde stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi ve insan kaynakları yönetimiyle olan etkileşimi ele alınırken, devamında yapay zekânın insan kaynakları süreçlerinde oluşturduğu yeni fırsatlar ve insan–yapay zekâ iş birliğinin gelecekteki örgüt yapılarına olası etkileri değerlendirilmektedir. Dijital dönüşümün yalnızca teknolojik değil aynı zamanda yönetsel ve insani bir süreç olduğu gerçeğinden hareketle, dijital liderliğin görünmeyen yönleri, liderlik yaklaşımlarındaki güncel değişimler ve çevrim içi çalışma yaşamının ortaya çıkardığı dijital tükenmişlik olgusu kapsamlı biçimde tartışılmaktadır. Kitap, teknolojik dönüşümün insan üzerindeki etkilerini yalnızca kuramsal düzeyde ele almakla yetinmemekte; çalışan davranışlarını şekillendiren psikolojik ve sosyolojik unsurları da farklı açılardan değerlendirmektedir. Duygusal emeğin toplumsal cinsiyet perspektifinden yeniden yorumlanması, mobbing ve tükenmişlik olgularının turizm sektörü özelinde incelenmesi ile havacılık sektöründe güvenlik kritik örgütsel davranışlara yönelik değerlendirmeler, insan unsurunun örgütsel başarının merkezindeki yerini güçlü biçimde ortaya koymaktadır. Bunun yanında sürdürülebilirlik ve inovasyon kavramları, günümüz işletmelerinin uzun dönemli başarısını belirleyen temel unsurlar olarak ele alınmaktadır. Otel işletmelerinde sürdürülebilir yönetim uygulamaları, üniversitelerde inovasyon ekosistemlerinin geliştirilmesine yönelik modeller, teknoloji transfer ofisleri ve girişimcilik merkezlerinin rolü ile işletmelerde inovasyon kültürünün oluşturulmasına ilişkin değerlendirmeler, kitabın uygulama boyutunu güçlendirmektedir. Son bölümde ise yapay zekâ

teknolojilerinin sürdürülebilir ve döngüsel iş modelleri üzerindeki etkileri incelenerek, geleceğin işletmelerinin nasıl şekilleneceğine ilişkin güncel tartışmalara katkı sunulmaktadır. Bu yönüyle eser, yalnızca belirli bir konuya odaklanan bir derleme çalışması olmanın ötesinde; stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, liderlik, örgütsel davranış, dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik ve inovasyon kavramlarını ortak bir çatı altında buluşturan kapsamlı bir akademik kaynak niteliği taşımaktadır. Farklı disiplinlerden gelen katkılar sayesinde okuyucu, değişen yönetim anlayışını tek bir bakış açısından değil, birbirini tamamlayan çok yönlü perspektiflerle değerlendirme imkânı bulacaktır. Bu kitabın; akademisyenlere, lisansüstü öğrencilere, araştırmacılara, kamu ve özel sektör yöneticilerine, insan kaynakları profesyonellerine ve stratejik yönetim alanına ilgi duyan tüm okuyuculara güncel gelişmeleri takip edebilecekleri, yeni araştırma fikirleri geliştirebilecekleri ve uygulamaya yönelik farklı bakış açıları kazanabilecekleri nitelikli bir başvuru kaynağı olmasını temenni ediyoruz. Bu değerli eserin ortaya çıkmasına bilimsel bilgi ve deneyimleriyle katkı sağlayan tüm bölüm yazarlarına içten teşekkür ederiz. Her biri kendi uzmanlık alanında özgün çalışmalar ortaya koyarak kitabın bilimsel niteliğini güçlendirmiş ve disiplinlerarası yapısına önemli katkılar sunmuştur. Ayrıca titiz çalışmalarıyla yayım sürecine katkı veren hakemlere, yayınevine ve emeği geçen herkese teşekkürlerimizi sunarız. Bilimsel üretimin en önemli gücü, farklı bakış açılarını ortak bir amaç etrafında buluşturabilmesidir. Elinizdeki kitabın, stratejik yönetim ve insan kaynakları alanında yürütülecek yeni araştırmalara ışık tutmasını, güncel tartışmalara katkı sağlamasını ve teori ile uygulama arasında güçlü bir köprü kurmasını diliyoruz. Keyifli okumalar dileriz.

Editör

Doç.Dr. Polat YÜCEKAYA

İÇİNDEKİLER

STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ 1
MUSTAFA TANDOĞAN

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YAPAY ZEKÂ VE İNSAN ODAKLI DÖNÜŞÜM: İNSAN–YAPAY ZEKÂ İŞ BİRLİĞİ PERSPEKTİFİNDEN YENİ BİR STRATEJİK İK ÇERÇEVESİ 35
KÜBRA ÖZTÜRK

DİJİTAL LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ: DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN GÖZ ARDI EDİLEN BOYUTU 55
EZGİ FATMA ERBAŞ KELEBEK

LİDERLİK KALICILIĞI VE GÜNCEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI: HANGİ GÜNCEL YAKLAŞIM LİDERLERİ ÖRGÜTTEKİ HAYALET HALİNE GETİRİR? .. 73
İHSAN OĞUZ BAKKALBAŞI

ÇEVRİM İÇİ HAYATIN GÖRÜNMEYEN YÜKÜ: DİJİTAL TÜKENMİŞLİK 134
YAVUZ SEZER OGUZHAN

İŞ YAŞAMINDA DUYGUSAL EMEĞİN TOPLUMSAL CİNSİYET BAĞLAMINDA YENİDEN DÜŞÜNÜLMESİ: SOSYAL ROL KURAMI VE FEMİNİST EMEK PERSPEKTİFİNDEN BİR DEĞERLENDİRME 145
HÜLYA GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

OTEL ÇALIŞANLARINDA MOBBİNG VE TÜKENMİŞLK: KUZEY KIBRIS'TAKI 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERDE BİR VAKA ÇALIŞMASI 173
ARZU ALVAN, GOZEL METİN

OTEL İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK:

İÇİNDEKİLER

YÖNETİMDE YAKLAŞIMLAR, POLİTİKALAR VE UYGULAMALAR 193
BEHİCE MUAZZEZ SUBAŞI, FİLİZ GÖLPEK, ASİYE GÖLPEK KARABABA

TÜRKİYE'DE SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜNİVERSİTE İNOVASYON EKOSİSTEMİ MODELİ: TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSLERİ, KULUÇKA MERKEZLERİ VE GİRİŞİMCİLİK MERKEZLERİ ÜZERİNDEN AMPİRİK VE KAVRAMSAL BİR İNCELEME 203
MANSUR BEŞTAŞ

İŞLETMELERİN KALICILIĞI İÇİN İNOVASYONUN ÖNEMİ 236
AYHAN KARAKAŞ, ERCAN YÜCE

YAPAY ZEKA TEKNOLOJİLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR VE DÖNGÜSEL İŞ MODELLERİNE ETKİSİ 264
MAHMUT SAYAR, ŞİVA KOÇ

PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİLER: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 301
BAŞAK BİBER, HATİCE ÖZUTKU

Çalışan Gelişiminde Fırsat Eşitsizliği: Yönetsel Takdir, Kariyer Desteği ve İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tutarlılığı 328
HACER İNCİ

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN NARSİSTİK YÜZÜ: LİDER NARSİSİZMİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK FAALİYETLERİNİ ŞEKİLLENDİRMESİ 383
SELAHADDİN ŞAMİL FİDAN

İŞ İLANLARINDA AYRIMCILIK 404

İÇİNDEKİLER

ONUR EMRE

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMEDE RİTÜELLERİN ROLÜ: LİMİNALİTE, ANLAMLANDIRMA VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME YOLUYLA DUYGUSAL BAĞLILIĞIN İNŞASI 442
HÜLYA GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU, FİRDEVS AVCI

U TEORİSİ BAĞLAMINDA YENİ NESİL LİDERLİK 457
FEYZA ÇAĞLA ORAN

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE SAMİMİYET PARADOKSU YEŞİL AKLANMANIN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE SİNİZM ÜZERİNDEKİ KURAMSAL ETKİLERİ 480
YASEMİN KARATEKİN ALKOÇ

ÖRGÜTSEL YZ OKURYAZARLIĞI: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YENİ BİR YETENEK BOYUTU 491
SENEM ALTAN

Transaksiyonel Analiz Perspektifinden Koçvari Liderlik: Lider–Çalışan Etkileşiminde Geri Bildirim ve Gelişimsel İletişim 524
HANDE KAFADAR

İŞVEREN MARKASI VE YETENEK YÖNETİMİ: NİTELİKLİ İŞGÜCÜNÜ ÇEKME VE ELDE TUTMADA BÜTÜNLEŞİK BİR DERLEME 557
HAZER ABA

Fen Liselerinde Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Fenperf Modeli 585
OSMAN ÇEVİK, ERKAN ÇAKIR

MALATYA İLİ TÜKETİCİLERİNİN YEŞİL ÜRÜN SATIN

İÇİNDEKİLER

ALMA DAVRANIŞLARININ DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE İNCELENMESİ 631
ŞEBNEM KOLTAN YILMAZ

MESLEK ETİĞİNDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR, MESLEKİ YOZLAŞMA VE ÖNLEME 664
MUSTAFA HÜNKAROĞLU

EVRENSEL SAĞLIK KAPSAMININ FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE SAĞLIK YÖNETİMİNİN ROLÜ 693
OLCAY ÖZEN

BÖLÜM 1

STRATEJİK YÖNETİM DÜŞÜNCESİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

MUSTAFA TANDOĞAN[1]

Giriş

Stratejik yönetim anlayışı, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmeleri için sahip oldukları kaynakları ve yetkinlikleri sistematik bir biçimde planlamalarını ve yönlendirmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede, insan kaynakları yönetimi (İKY), işletmelerin en önemli unsuru olan çalışanların verimli ve sürdürülebilir bir biçimde yönetilmesini sağlamaktadır. Son yıllarda, stratejik yönetim ile İKY'nin bütünleşik bir yaklaşımla ele alınması, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri açısından belirleyici bir unsur hâline gelmektedir. Özellikle, bu iki disiplinin etkileşimi, işletmelerin değişen piyasa koşullarına uyum sağlamalarını ve uzun vadeli başarılarını güvence altına almalarını mümkün kılmaktadır (Yüksel, 2023: 232).

Batı`nın yeni coğrafi keşiflere yelken açması, Yeni Kıtanın keşfiyle sömürgecilik yarışının artması ve İngiliz Sanayi Devrimi

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

çıkması sonucunda Batı medeniyetleri tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş yapmasıyla birlikte örgütlerin yapısında gelişmeler yaşanmaya başlamış ve ulus devletlerin ortaya çıkışıyla birlikte modern gelişmeler gün yüzüne çıkmasıyla birlikte Stratejik Yönetim anlayışı örgütler için olmazsa olmaz önem kazanmıştır (Altıntaş ve Taghıyev, 2024: 49).

Geleneksel insan kaynakları yönetimi uygulamaları, ağırlıklı olarak personel işlemleri ile günlük operasyonel süreçlere odaklanmaktadır. Buna karşın, stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin uzun vadeli hedefleriyle uyumlu politikalar geliştirmeyi amaçlamakta ve bu doğrultuda çalışanların yetkinliklerini en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir. Bu yaklaşım, insan kaynağının sadece mevcut görevleri yerine getiren bir unsur olmaktan çıkarılarak, işletmenin rekabet avantajını sürdürebilmesine katkı sağlayan stratejik bir bileşen hâline gelmesini sağlamaktadır (Yıldırım ve Şen, 2017: 24).

Neo liberal akımının zirve yaptığı 1980 sonrasında yeni bir paradigma ortaya çıkmıştır. İşletmelerin ve Post-modern kamu yönetiminin felsefi, sosyolojik, siyasal, sosyo-ekonomik yapısı yeniden tanımlanmıştır. Post-modern işletme ve yeni kamu yönetimi perspektifi ile yönetişim, stratejik yönetim anlayışı gibi önemli yönetsel teori ve kavramlar ortaya çıkmış, bu süreçte gerek yer yönünden gerekse hizmet yönünden yerinden yönetim birimlerinin önemi ve etkinliği kü-yerel ölçekte artmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY), pivot rolü oynamıştır (Altıntaş, 2023b: 293).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY), insan kaynakları sistemlerini makro düzeyde ele almakta ve bu doğrultuda bireysel performanstan ziyade örgütsel verimliliğe odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, insan kaynakları süreçlerini işletmenin temel stratejileriyle bütünleştirerek kurumsal hedeflere katkı sağlamaktadır. Çalışanların sahip olduğu değerler, tutumlar ve

davranışlar sistematik bir şekilde analiz edilmekte ve bu analizler doğrultusunda en uygun pozisyonlara yerleştirilmeleri sağlanmaktadır. Böylece, insan kaynakları yönetimi işletmenin uzun vadeli başarısını destekleyen bir yapı haline gelmektedir (Ertürk, 2024: 11).

Dijital dönüşüm ve hızla gelişen teknolojiler, işletmelerin insan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımlar benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin, insan kaynakları yönetiminde uzun vadeli ve yenilikçi stratejilere odaklanmaları gerekmektedir. Teknolojik ilerlemelerin iş gücü planlaması, yetenek yönetimi ve çalışan deneyimi gibi alanlarda dönüşüm yaratması, işletmelerin sürdürülebilir başarılarını doğrudan etkilemektedir (Uğurlu Kara, 2022: 22).

Günümüzde gerek kamusal ve özel örgütlerin karşı karşıya bulunduğu en kritik konulardan biri, küreselleşme ekseninde teknolojik ve sosyal gelişmenin baş döndürücü ivmesine ayak uydurabilme kapasitesidir (Altıntaş, 2010b:210).

Çalışanların kendilerini güvende ve değerli hissetmeleri, örgütsel performansı doğrudan etkilemektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında, çalışanların iş ortamında huzur ve güven içerisinde olmalarının temel bir gereklilik olduğu vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, çalışan memnuniyeti ve psikolojik güvenliğin sağlanması, örgütsel verimliliği ve performansı artıran kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel hedeflerinden biri, çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı sunarak onların motivasyonunu ve bağlılığını güçlendirmek olmalıdır. Bu yaklaşımın, kurumsal başarıya ve sürdürülebilir performansa katkı sağladığı belirtilmektedir (Çelik ve Başol, 2022: 33).

Sürdürülebilirlik, stratejik insan kaynakları yönetiminin temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için stratejik yönetim ile insan kaynakları uygulamalarının bütünleşik ve etkin bir biçimde yapılandırılması gerekmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları politikalarının örgütsel stratejilerle uyumlu hale getirilmesi, sürdürülebilir planlamaların başarıyla uygulanmasını sağlamaktadır (Kaplan, 2021: 2209).

Serbest bir pazarda güçlü rakiplerle kıyasıya ve sert rekabet halinde olan örgütlerin biçimlendirdiği yeni yönetici sınıf, doğası gereği dinamik ve modernleşmeye ve yeniliğe açık olmak zorundadır (Altıntaş, 2023a: 1678).

Stratejik yönetim paradigması ile insan kaynakları yönetiminin bütünleşmesi, işletmelerin rekabet avantajı kazanmaları ve sürdürülebilir başarı elde etmeleri açısından hayati bir rol oynamaktadır. Bu bütünleşme, çalışanların yetkinliklerinin ve potansiyellerinin, işletmenin uzun vadeli hedefleri doğrultusunda en verimli şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Özellikle stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının benimsenmesi ve sistematik bir biçimde uygulanması, değişken piyasa koşullarında işletmelerin rekabetçi konumlarını güçlendirmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin insan kaynakları politikalarını stratejik perspektifle şekillendirmeleri, yalnızca kısa vadeli verimlilik artışı sağlamakla kalmayıp, kurumsal sürdürülebilirliği de güvence altına almaktadır (Vural Yılmaz, 2022: 600).

Bu çerçevede, işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemeleri, çalışanların yetkinliklerini geliştirmekte ve potansiyellerini en üst düzeyde kullanmalarına imkân tanımaktadır. Bu sayede, işletmeler hem sektörel rekabet gücünü artırmakta hem de uzun vadeli başarıyı sürdürülebilir kılmaktadır (Mert vd., 2020: 1220).

Bu kitap bölümünde, stratejik yönetim düşüncesi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişki ayrıntılı bir şekilde analiz edilmektedir. Öncelikle, stratejik yönetim ile insan kaynakları yönetimi arasındaki kuramsal ve uygulamalı bağlantılar değerlendirilmektedir. Ardından, stratejik insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri açıklanmakta ve bu ilkelerin örgütsel yapılar üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. Dijital dönüşüm sürecinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri irdelenmekte, bu bağlamda teknoloji odaklı insan kaynakları stratejilerinin işletmelerin rekabet gücü üzerindeki rolü tartışılmaktadır. Bunun yanı sıra, stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal performansa sağladığı katkılar veriler ışığında incelenmektedir. Son olarak, sürdürülebilirlik perspektifinden stratejik insan kaynakları yönetimi ele alınmakta ve günümüz iş dünyasında uzun vadeli insan kaynakları stratejilerinin işletmeler için taşıdığı kritik önem vurgulanmaktadır.

STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu bölümde, stratejik yönetimin temel kavramları incelenmekte ve insan kaynakları yönetiminin örgütsel stratejiler içerisindeki konumu açıklığa kavuşturulmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesindeki belirleyici rolü ayrıntılı olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, stratejik karar alma süreçleri üzerindeki etkisi analiz edilerek, bu etkinin işletme performansı ve uzun vadeli başarı üzerindeki sonuçları ortaya konulmaktadır.

Stratejik Yönetimin Temel Kavramları

Stratejik yönetim, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi için iç ve dış çevre analizine dayalı olarak geliştirilen planlama, uygulama ve değerlendirme süreçlerini içeren bir yönetim anlayışını temsil etmektedir (Hill vd., 2012: 35). Bu yönetim süreci,

işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, mevcut kaynaklarını verimli bir biçimde yönetebilmesi ve dinamik piyasa koşullarına uyum sağlayabilmesi amacıyla stratejik kararlar almasını gerektirmektedir. Stratejik yönetimin temel bileşenleri arasında vizyon, misyon, rekabet üstünlüğü, çevresel analiz, stratejik hedefler ve performans kriterleri yer almaktadır. Özellikle rekabet üstünlüğü, bir işletmenin sektördeki rakiplerine kıyasla avantaj sağlamasını ifade etmekte olup maliyet liderliği, farklılaşma ya da odaklanma stratejileri aracılığıyla sürdürülebilir hale getirilmektedir (Barney ve Hesterly, 2008: 68).

Stratejik yönetim süreci, dört temel aşamada ele alınmaktadır: stratejik analiz, strateji oluşturma, strateji uygulama ve stratejik kontrol (David ve David, 2022: 17). Stratejik analiz aşamasında, işletmenin iç kaynakları ve dış çevresi kapsamlı bir şekilde değerlendirilerek güçlü ve zayıf yönleri belirlenmektedir. Bu süreç, rekabet avantajı elde edebilmek için kritik verilerin toplanmasını ve yorumlanmasını içermektedir. Strateji oluşturma aşamasında ise örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayacak rekabetçi stratejiler geliştirilmektedir. Belirlenen stratejilerin organizasyon içinde somut adımlarla hayata geçirilmesi, strateji uygulama sürecinin temel bileşenini oluşturmaktadır. Bu aşamada, stratejilerin operasyonel süreçlere entegrasyonu sağlanmakta ve kaynak tahsisi gerçekleştirilmektedir. Stratejik kontrol ise uygulanan stratejilerin etkinliğinin ölçülmesini ve gerekli durumlarda revize edilmesini kapsamaktadır (Wheelen vd., 2017: 42). Bu aşamaların bütüncül bir anlayışla yürütülmesi, işletmelerin değişen rekabet koşullarına uyum sağlayarak sürdürülebilir büyüme elde etmelerine katkıda bulunmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Rolü

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), çağdaş işletmelerde salt operasyonel bir işlev olmaktan çıkmakta ve stratejik bir boyut

kazanarak örgütsel rekabet avantajının temel unsurlarından biri haline gelmektedir (Barney, 2007: 78). Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY), işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını destekleyen insan sermayesi politikalarını ve uygulamalarını içermektedir. Küreselleşme, dijital dönüşüm ve işgücü piyasalarındaki yapısal değişimler, insan kaynakları stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkisini artırmaktadır (Wright ve McMahan, 1994: 302). Bu doğrultuda, insan kaynakları yöneticileri, yetenek yönetimi, liderlik gelişimi ve örgütsel bağlılığı güçlendiren stratejiler oluşturarak işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunmaktadır (Delery ve Roumpi, 2021: 102).

Teknolojik gelişmeler, bütün dünyadaki örgütlerin içsel yapısını değiştirirken yine örgütlerin mekansal formu olan kentsel dinamikleri üzerindeki derin etkilerinde, bu dönüşümün en güzel örneği olarak insan kaynakları stratejileri ön plana çıkmakla birlikte bu değişim nasıl ve ne yönde örgütleri etkileyeceğine dair çelişkili tahminler yürütülmektedir (Marın ve Altıntaş:2013: 74).

Örgütlerin dinamik ve değişken çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi, insan kaynakları yönetiminin stratejik hedeflerle bütünleşmesini zorunlu kılmaktadır (Boxall ve Purcell, 2023: 150). Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların mesleki yetkinliklerini geliştirerek yenilikçi ve çevik bir iş gücü oluşturmaya odaklanmaktadır. Bununla birlikte, işveren markasının güçlendirilmesi ve çalışan bağlılığının artırılması, nitelikli iş gücünün kuruma kazandırılması ve uzun vadede elde tutulması açısından belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Collins ve Clark, 2003: 740). Dijital dönüşüm süreciyle birlikte, veri analitiği ve yapay zekâ destekli insan kaynakları uygulamaları, kurumsal karar alma mekanizmalarına entegre edilerek daha isabetli ve veriye dayalı insan kaynakları politikalarının oluşturulmasını sağlamaktadır (Marler ve Boudreau, 2017: 4).

Rekabet Avantajı ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, insan kaynakları yönetimi (İKY), işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Geleneksel rekabet avantajı unsurları arasında finansal sermaye, teknoloji ve pazarlama stratejileri belirleyici bir rol oynarken, bilgi temelli ekonominin yükselişiyle birlikte insan sermayesinin stratejik değeri giderek artmaktadır (Barney, 2007: 104). Stratejik insan kaynakları yönetimi, yetenekli çalışanların işletmeye kazandırılması, geliştirilmesi ve uzun vadede kurum bünyesinde tutulması süreçlerini sistematik bir şekilde yönetmektedir. Bu süreç, işletmelerin yenilikçilik kapasitelerini artırmakta ve kurumsal başarılarını sürdürülebilir kılmaktadır. Örgüt içindeki çalışanların sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyi, işletmelerin sektörel rekabet gücünü doğrudan etkileyen bir faktör hâline gelmektedir (Wright ve McMahan, 1994: 303).

İnsan kaynakları yönetiminin işletmeler açısından rekabet avantajı sağlama sürecindeki rolü, Kaynağa Dayalı Bakış Açısı (Resource-Based View - RBV) çerçevesinde de ele alınmaktadır. RBV yaklaşımına göre, bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi, sahip olduğu kaynakların nadir, değerli, taklit edilemez ve ikame edilemez nitelikte olmasıyla doğrudan ilişkilidir (Grant, 2018: 89). Bu bağlamda, nitelikli insan kaynağı, söz konusu kriterleri karşılayan en stratejik unsurlar arasında yer almaktadır. Literatürde gerçekleştirilen araştırmalar, çalışan bağlılığı yüksek, yenilikçi ve esnek organizasyonların rakiplerine kıyasla daha üstün performans sergilediğini ortaya koymaktadır (Pfeffer, 1998: 132). Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi politikalarının yalnızca operasyonel süreçleri yöneten bir yapıdan öte, işletmenin uzun vadeli rekabet stratejileriyle uyumlu ve bütünleşik bir çerçevede ele alınması gerekmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) henüz örgütler için somut projeler oluşturmada ve itici gücü oluşturan özel sektörün iç yapısında eşgüdüm ve ortak amaca yönelik henüz istenilen etkinliği sağlayamaması sonucunda özel girişime dayalı Pazar ekonomisine geçiş süreci örgütsel bağlamda henüz tamamlanmadığı ifade edilebilir (Altıntaş, 2006: 659-660).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Kararlara Etkisi

Küresel sistemde gerek örgütlerin gerekse örgütsel mekan olan kentlerin ekonomik ve yönetimsel fonksiyonlarıyla birlikte ortaya çıkmalarında da, yine ulaşım, bilgi ve telekomünikasyon teknolojilerindeki ilerlemelerin rolü ön plana çıkmaktadır (Altıntaş, 2004:80).

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY), işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi için insan sermayesinin etkin bir şekilde planlanmasını ve yönetilmesini sağlamaktadır (Wright ve McMahan, 2011: 94). Örgütler, insan kaynakları politikalarını stratejik önceliklerle uyumlu hale getirerek çalışan bağlılığını güçlendirmekte ve kurumsal verimliliği artırmaktadır. Bu bağlamda, yetenek yönetimi, performans değerlendirme ve örgütsel öğrenme gibi unsurların, kurumsal karar alma süreçleriyle nasıl bütünleştiği önemli bir inceleme alanı oluşturmaktadır. Özellikle dijital dönüşüm sürecinde insan kaynakları yönetimi, veri analitiği ve yapay zekâ destekli karar alma mekanizmalarını devreye sokarak işletmelerin stratejik yönelimlerini belirlemede etkili bir rol oynamaktadır (Collings vd., 2018: 87).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY), kurumsal karar alma süreçleri üzerinde belirleyici bir rol üstlenmekte ve bu etkinin kapsamı, iş gücü dinamiklerindeki dönüşüm, küreselleşme ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımlarla daha da genişlemektedir. Çalışanların yetkinliklerini artıran ve örgütsel esnekliği güçlendiren

SİKY uygulamaları, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine ve piyasa belirsizliklerine karşı direnç geliştirmesine katkı sunmaktadır (Guest, 2010:4). Özellikle sürdürülebilir insan kaynakları politikaları, etik liderlik anlayışı ve kurumsal sosyal sorumluluk perspektifi, işletmelerin uzun vadeli değer yaratma kapasitelerini doğrudan etkilemektedir (Boxall ve Purcell, 2022: 64). Bu çerçevede, insan kaynakları yönetimi salt operasyonel bir işlev olmaktan çıkmakta, kurumsal stratejiyle bütünleşerek yönetsel karar mekanizmalarının ayrılmaz bir bileşeni haline gelmektedir.

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri bu bölümde ele alınmaktadır. İşgücü planlaması ve yetenek yönetimi bağlamında, örgütlerin uzun vadeli insan kaynağı stratejileri detaylı bir şekilde değerlendirilmektedir. Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin kurumsal verimlilik üzerindeki etkileri analiz edilmekte, stratejik eğitim ve gelişim programlarının çalışanların mesleki yetkinliklerini artırmada oynadığı kritik rol tartışılmaktadır. Ayrıca, çalışan bağlılığının güçlendirilmesi ve örgütsel kültürün kurumsal başarı üzerindeki belirleyici etkisi incelenmektedir. Bu çerçevede, insan kaynakları yönetiminde etkin politikalar geliştirilmesinin, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada merkezi bir unsur olduğu vurgulanmaktadır.

İşgücü Planlaması ve Yetenek Yönetimi

İşgücü planlaması, işletmelerin mevcut ve gelecekteki iş gücü gereksinimlerini belirleyerek insan kaynağını sistematik ve etkin bir biçimde yönetmesini sağlayan stratejik bir süreç olmaktadır. Bu süreç, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine, operasyonel etkinliği artırmasına ve yetenek yönetimi politikalarını verimli bir şekilde uygulamasına katkıda bulunmaktadır (Collings vd., 2018: 45). Günümüz iş dünyasında

küreselleşme ve dijital dönüşüm süreçlerinin hız kazanmasıyla birlikte, işgücü planlamasının statik bir yapıdan uzaklaşarak esnek, uyarlanabilir ve proaktif bir niteliğe sahip olması gerekmektedir (Sparrow vd., 2017: 87). Bu bağlamda, stratejik işgücü planlaması, yalnızca kısa vadeli ihtiyaçları karşılamakla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda uzun vadeli kurumsal hedeflere uyum sağlayacak bir insan kaynağı yapılanmasını da mümkün kılmaktadır.

Yetenek yönetimi, organizasyonların en stratejik varlıklarından biri olan insan kaynağını en verimli şekilde değerlendirmesine olanak tanımaktadır. Bu süreç, nitelikli çalışanların kuruma kazandırılmasından başlayarak, onların mesleki gelişimlerinin desteklenmesi, motivasyonlarının artırılması ve uzun vadeli kurumsal bağlılıklarının sağlanmasına kadar geniş bir kapsam içermektedir (Gallardo-Gallardo vd., 2019: 12). Etkili bir yetenek yönetimi stratejisi, yalnızca bireysel performansı yükseltmekle kalmamakta, aynı zamanda kurumsal düzeyde sürdürülebilir başarıya doğrudan katkı sunmaktadır (Vaiman vd., 2013: 63). Özellikle yüksek potansiyele sahip çalışanların belirlenmesi ve yetkinliklerinin geliştirilmesi, rekabet üstünlüğünün korunmasında ve kurumsal dinamizmin sürdürülmesinde belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Performans Yönetimi ve Ödüllendirme Sistemleri

Performans yönetimi, çalışanların belirlenen iş hedeflerine ulaşmalarını sağlamak amacıyla performanslarını planlamakta, izlemekte, değerlendirmekte ve geliştirmekte olan stratejik bir insan kaynakları uygulaması niteliği taşımaktadır (Aguinis, 2019: 45). Etkin bir performans yönetim sistemi, çalışanların bireysel hedefleri ile organizasyonun stratejik amaçları arasında uyum sağlamakta ve işletmelerin çalışanlarını sistemli bir biçimde yönlendirmesine imkân tanımaktadır. Bu süreçte, düzenli geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması, ölçülebilir ve objektif

değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ile gelişim odaklı analizlerin gerçekleştirilmesi büyük önem arz etmektedir (Denisi ve Murphy, 2023: 112). Özellikle dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte, performans yönetiminde veri analitiği ve yapay zekâ temelli sistemlerin kullanımı artmakta, böylece değerlendirme süreçleri daha şeffaf, sistematik ve güvenilir bir yapıya kavuşmaktadır (Stone vd., 2015: 217).

Ödüllendirme sistemleri, çalışan motivasyonunu artırmak, üstün performansı teşvik etmek ve iş tatminini sağlamak amacıyla tasarlanan maddi ve manevi teşvikleri içermektedir (Gerhart ve Fang, 2014: 490). Etkili bir ödüllendirme mekanizması, adalet algısını pekiştirerek çalışanların kuruma olan bağlılığını güçlendirmekte ve işletmelerin yetenekli personeli bünyesinde tutmasına katkı sağlamaktadır. Literatürde performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin, çalışanların iş verimliliğini artırmada ve yenilikçilik kapasitelerini geliştirmede belirleyici bir unsur olduğu vurgulanmaktadır (Nabi vd., 2017: 58). Bununla birlikte, bireysel ve ekip bazlı ödüllendirme stratejilerinin dengeli bir biçimde uygulanması, örgütsel başarı açısından kritik bir rol üstlenmektedir (Kuvaas vd., 2018: 12393).

Stratejik Eğitim ve Gelişim Programları

Stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında tasarlanan eğitim ve gelişim programları, işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı sağlamalarında temel bir unsur olarak görülmektedir. Dijital dönüşüm, küreselleşme ve iş gücü piyasasında yaşanan yapısal değişimler, çalışanların sürekli olarak yeni beceriler edinmesini zorunlu kılmaktadır (Wright vd., 2010: 10). Bu doğrultuda, stratejik eğitim programları, işletmelerin hedefleriyle doğrudan uyumlu şekilde çalışanların mesleki yetkinliklerini artırmaya yönelik sistematik ve planlı süreçleri içermektedir. Bu süreçler yalnızca teknik becerilerin geliştirilmesiyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda

liderlik, analitik düşünme ve değişime uyum sağlama gibi kritik yetkinliklerin de güçlendirilmesini amaçlamaktadır (Werner ve Desimone, 2006: 89).

Günümüzde işletmeler, eğitim ve gelişim süreçlerinde yenilikçi yaklaşımları benimsemektedir. Bu bağlamda, e-öğrenme platformları, artırılmış gerçeklik (AR) uygulamaları ve yapay zekâ destekli eğitim sistemleri, çalışanların bilgiye daha hızlı ve esnek bir biçimde erişmesini sağlamaktadır (Salas vd., 2012: 75). Bunun yanı sıra, yetenek yönetimi kapsamında uygulanan mentorluk ve koçluk programları, çalışanların kariyer gelişimlerini destekleyerek işletmelerin uzun vadeli insan kaynakları politikalarıyla uyumlu bir yapı oluşturmasına katkı sunmaktadır (Aguinis ve Kraiger, 2021: 457). Stratejik eğitim programlarının etkin bir şekilde hayata geçirilmesi, çalışanların iş tatminini ve performansını artırmakta, dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilir büyümesine doğrudan katkı sağlamaktadır.

Çalışan Bağlılığı ve Örgütsel Kültür

Çalışan bağlılığı, örgütsel performansın sürdürülebilirliğini sağlayan temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların kuruma yönelik aidiyet duygusu, motivasyonlarını artırmakta ve bu durum iş tatmini ile verimlilik üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Albrecht vd., 2018: 27). Örgütsel kültür, çalışan bağlılığının oluşumunda belirleyici bir etkiye sahip bulunmakta olup, kurumsal değerler, normlar ve liderlik anlayışı, çalışanların iş yerindeki algılarını ve kuruma sundukları katkıyı biçimlendirmektedir (Schein ve Schein, 2017: 45). Güçlü bir örgütsel kültüre sahip işletmelerde çalışanların kendilerini daha fazla değerli hissettikleri ve uzun vadeli bir kariyer planı oluşturdukları gözlemlenmektedir. Bu tür işletmelerde bireyler, kurumsal hedeflerle uyumlu şekilde hareket etmekte ve örgütsel başarıya daha etkin katkı sunmaktadır (Kwan ve Mao, 2011: 97).

Çalışan bağlılığı, yalnızca örgütsel kültürle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda yönetsel uygulamalar, liderlik tarzı ve insan kaynakları politikalarıyla da doğrudan ilişki göstermektedir. Duygusal, bilişsel ve davranışsal bağlılık boyutları dikkate alındığında, çalışanların örgütsel değerlerle bütünleşmesi ve işlerine anlam kazandırabilmesi için liderlerin destekleyici ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturması gerekmektedir (Meyer ve Maltin, 2010: 324). Özellikle dönüşümcü liderlik anlayışı, çalışanların kuruma duyduğu aidiyeti pekiştirmekte ve bağlılığı artırmaktadır (Breevaart ve Zacher, 2019: 111). Örgüt kültürü ile çalışan bağlılığı arasındaki güçlü etkileşim, işletmelerin rekabet gücünü artırmakta ve çalışan devir oranlarının düşürülmesine katkı sağlamaktadır.

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNE ETKİLERİ

Bu bölümde, dijital dönüşümün insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde analiz edilmektedir. Dijitalleşme süreciyle birlikte insan kaynakları uygulamalarında meydana gelen değişimler ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, yapay zekâ ve büyük veri teknolojilerinin işe alım, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi gibi temel insan kaynakları süreçlerinde nasıl konumlandığı incelenmektedir. Ayrıca, uzaktan çalışma ve esnek çalışma modellerinin modern iş dünyasındaki yeri değerlendirilmekte ve bu çalışma biçimlerinin örgütsel yapılar üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Bunun yanı sıra, dijital yetenek yönetimi stratejilerinin çalışanların beceri gelişimi üzerindeki rolü analiz edilmekte ve bu süreçlerin iş gücü piyasasında yarattığı dinamikler irdelenmektedir.

Dijitalleşme ve İnsan Kaynakları Süreçleri

Dijitalleşme, insan kaynakları yönetiminde köklü dönüşümler meydana getirerek işe alım, performans değerlendirme ve çalışan deneyimi gibi temel süreçleri yeniden yapılandırmaktadır.

Yapay zekâ destekli işe alım sistemleri ve büyük veri analitiği, şirketlerin karar alma mekanizmalarını daha nesnel ve etkin hâle getirmektedir. Özellikle yapay zekâ tabanlı işe alım teknolojileri, adayların becerilerini detaylı şekilde analiz ederek en uygun eşleştirmeleri gerçekleştirmekte ve işe alım sürecinin hızını artırmaktadır (Bondarouk ve Brewster, 2022: 88). Bunun yanı sıra, insan kaynakları analitiği, çalışanların performansını, motivasyon düzeylerini ve kuruma olan bağlılıklarını sistematik olarak izlemekte, bu veriler doğrultusunda stratejik karar alma süreçlerine yön vermektedir (Herman vd., 2024: 1071).

Dijitalleşmenin insan kaynakları yönetimine etkisi, yalnızca işe alım süreçleriyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda çalışanların mesleki gelişimi ve eğitim süreçlerini de köklü biçimde dönüştürmektedir. Dijital araçların sağladığı imkânlar doğrultusunda, çevrim içi eğitim platformları, sanal gerçeklik destekli öğrenme yöntemleri ve veri odaklı geri bildirim sistemleri, çalışanların yetkinliklerini sürekli olarak geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Bununla birlikte, esnek ve uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması, insan kaynakları yönetiminin dijital altyapılar üzerinden yürütülmesini zorunlu kılmaktadır (Parry ve Battista, 2019: 5). Bu dönüşüm, işletmelerin rekabet avantajını artırarak daha dinamik, uyum sağlayabilen ve sürdürülebilir organizasyonlar oluşturmalarına katkıda bulunmaktadır.

Uzaktan Çalışma ve Esnek Çalışma Modelleri

Dijital dönüşüm süreci, iş gücü piyasasında köklü değişimlere yol açmakta ve bu bağlamda uzaktan çalışma ile esnek çalışma modelleri, modern istihdam yapısının temel unsurlarından biri haline gelmektedir. Teknolojik ilerlemelerin ivme kazanması, işletmelerin çalışanlarına coğrafi bağımsızlık tanımasına olanak sağlamakta ve bu durum, iş-özel yaşam dengesini destekleyen yeni çalışma düzenlerinin yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Özellikle COVID-19 pandemisi sürecinde uzaktan çalışmanın zorunlu bir

uygulamaya dönüşmesi, bu modelin çalışan motivasyonu ve iş verimliliği üzerindeki etkilerinin derinlemesine incelenmesine zemin hazırlamaktadır (Gajendran ve Harrison, 2007: 1525). Mevcut araştırmalar, uzaktan çalışma yöntemlerinin çalışan bağlılığını artırma potansiyeline sahip olduğunu, ancak etkin bir yönetişim mekanizması oluşturulmadığında verimlilik kaybına sebebiyet verebileceğini ortaya koymaktadır (Wang vd., 2021: 112). Esnek çalışma modelleri, çalışanlara iş saatleri ve mekân seçimi konusunda geniş bir hareket alanı tanımakta ve bu durum, iş tatmini düzeyinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır. Bu çerçevede gerçekleştirilen bir araştırma, esnek çalışma imkânı sağlanan bireylerin, geleneksel çalışma düzeninde görev yapan meslektaşlarına kıyasla daha yüksek üretkenlik ve yenilikçilik gösterdiğini ortaya koymaktadır (Kossek vd., 2017: 7). Bununla birlikte, esnek çalışma uygulamaları, örgütlerin yetenek yönetimi süreçlerini güçlendirmekte ve iş gücü çeşitliliğini artırarak kapsayıcılığı teşvik eden bir çalışma ortamının oluşmasına olanak sunmaktadır (Bailey ve Kurland, 2002: 384). Ancak, bu modellerin etkili biçimde uygulanabilmesi için liderlik yaklaşımlarının ve kurumsal iletişim stratejilerinin titizlikle yapılandırılması gerekmektedir.

Dijital Yetenek Yönetimi ve Beceri Gelişimi

Dijital dönüşüm ve yapay zekâ alanındaki ilerlemeler, yetenek yönetimi süreçlerini köklü bir biçimde değiştirerek işletmelere daha etkin ve esnek hareket edebilme imkânı sunmaktadır. Özellikle yapay zekâ tabanlı dijital yetenek yönetimi sistemleri, insan kaynakları alanında önemli faydalar sağlamakta ve süreçlerin verimliliğini artırmaktadır. Bu sistemler, işe alım süreçlerinde adayların dijital yeterliliklerini nesnel kriterlere dayalı olarak değerlendirmeye olanak tanımakta ve böylece kurumsal performansın yükselmesine katkıda bulunmaktadır (Ahat, 2023: 168).

Dijital becerilerin geliştirilmesi, çalışanların mevcut ve gelecekteki iş dinamiklerine uyum sağlaması açısından stratejik bir öneme sahip olmaktadır. Kurumlar, sürekli öğrenme kültürünü teşvik etmek amacıyla çevrim içi eğitim platformları, sanal simülasyonlar ve yapay zekâ destekli geri bildirim sistemlerinden faydalanmaktadır (Revnaki, 2024). Bu doğrultuda, dijital yetkinliklerin artırılması, çalışanların değişen piyasa koşullarına hızla adapte olmasına imkân tanımakta ve iş gücü piyasasındaki dönüşüm süreçlerine karşı dayanıklılıklarını güçlendirmektedir. Özellikle dijital beceri geliştirmeye yönelik yatırımların, organizasyonların yenilik kapasitesini artırdığı ve uzun vadeli sürdürülebilir büyümeye katkı sunduğu çeşitli akademik çalışmalarla ortaya konmaktadır (TÜBİTAK, 2021: 50).

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KURUMSAL PERFORMANS

Bu bölümde, insan kaynakları stratejilerinin kurumsal performans üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel verimlilik, çalışan motivasyonu ve yenilik süreçlerindeki işlevi detaylı bir şekilde incelenmektedir. Ayrıca, stratejik insan kaynakları yönetiminin kurumsal yönetişim ilkeleriyle nasıl entegre olduğu analiz edilmekte ve yenilikçi insan kaynakları politikalarının sürdürülebilir rekabet avantajına sağladığı katkılar değerlendirilmektedir.

İnsan Kaynakları Stratejilerinin Örgütsel Performansa Etkisi

İnsan kaynakları stratejileri, örgütsel performansın belirlenmesinde temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Özellikle stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların performans algıları üzerinde doğrudan etkili olduğu belirtilmektedir (Karaköse, 2008: 114). Bu stratejiler, çalışan motivasyonunu yükseltmekte ve işletmelerin kurumsal hedeflerine ulaşmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

Bunun yanı sıra, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans ve örgütsel iklim üzerindeki etkileri de önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır. Nitekim, Selçuk Üniversitesi'nde gerçekleştirilen bir çalışmada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans ve çalışma ortamı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmektedir (Kaya vd., 2010: 2032). Bu bulgu, etkin insan kaynakları stratejilerinin işletmelerin genel performansını artırdığını ve kurumsal iklimi olumlu yönde şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

Verimlilik ve Çalışan Motivasyonu

Çalışan motivasyonu, örgütsel verimliliği doğrudan etkileyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Yüksek motivasyona sahip çalışanlar, görevlerini daha etkin ve verimli bir biçimde yerine getirmekte ve böylece işletmenin genel performansına önemli katkılar sunmaktadır. Bu durum, çalışanların bireysel performanslarını en üst düzeyde sergilemeleri ve iş tatmini düzeylerinin yüksek olmasıyla doğrudan ilişkilendirilmektedir (Baş ve Alagöz, 2022: 693). Bununla birlikte, motivasyonu yüksek çalışanlar, iş birliği ve uyum içinde hareket ederek takım performansını güçlendirmekte ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında kilit bir rol üstlenmektedir. Örgütlerin verimliliği ve etkinliği, çalışanların kurumsal hedeflere yönlendirilmesi ve motive edilmesiyle doğrudan ilişkilendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışan motivasyonu, yüksek düzeyde verimlilik ve etkinliğe ulaşmak için temel bir gereklilik olarak görülmektedir (Öztekin, 2002: 117). Bu doğrultuda, işletmelerin çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi, hem bireysel performansın yükselmesine hem de örgütsel başarıya katkıda bulunmaktadır. Sonuç olarak, çalışan motivasyonu ile verimlilik arasındaki güçlü bağ, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Kurumsal Yönetişim ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Kurumsal yönetişim, bir işletmenin şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adillik ilkeleri çerçevesinde yönetilmesini sağlayan bir sistem olarak öne çıkmaktadır. Bu yönetim anlayışı, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) ile bütünleştiğinde, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunmaktadır. SİKY, kurumsal yönetişimin etkin bir şekilde uygulanmasını destekleyen insan kaynakları politikalarının oluşturulmasını sağlamakta ve bu doğrultuda yöneticilerin, çalışan motivasyonunu artıran ve örgütsel hedeflerle uyumlu kararlar almasını teşvik etmektedir (Yüksel, 2023: 235).

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çalışanların işletme stratejileri ile uyum içinde hareket etmesini sağlamakta ve böylece kurumsal performansın artırılmasına katkıda bulunmaktadır. Kurumsal yönetişim ilkeleri doğrultusunda, insan kaynakları yönetiminin stratejik planlamaya entegre edilmesi, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını desteklemektedir. Ayrıca, SİKY'nin örgütsel verimliliği artıran bir yapı oluşturması, yönetim süreçlerinde hesap verebilirlik ve şeffaflığı güçlendirmekte ve kurumsal sürdürülebilirliği sağlamaktadır (Ulusal, 2010: 92).

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile İnovasyon ve Yaratıcılık

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY), işletmelerin inovasyon ve yaratıcılık kapasitelerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Atar ve Konaklıoğlu, 2018: 108). Özellikle, yaratıcı düşünme becerisine sahip, esnek, risk alabilen ve belirsizliklere karşı yüksek tolerans gösterebilen çalışanların istihdam edilmesi, yenilikçi süreçlerde karşılaşılan belirsizliklerin aşılmasında kritik bir unsur olarak görülmektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin işe alım stratejilerini bu niteliklere sahip bireyleri önceliklendirerek şekillendirmesi, inovasyon performanslarını doğrudan olumlu yönde etkilemektedir (Demirtaş, 2015: 262).

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) uygulamaları, çalışanların yaratıcılık ve inovasyon yeteneklerinin gelişiminde belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle, etkili kariyer yönetimi süreçleri ve sürekli eğitim programları, çalışanların becerilerini geliştirerek yenilikçi düşünme kapasitelerini artırmaktadır. Bu tür uygulamalar, çalışan motivasyonunu yükseltmekte ve örgütsel inovasyon süreçlerine doğrudan katkı sağlamaktadır (Kılıç Kırılmaz, 2020: 22).

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde, insan kaynakları yönetimi sürdürülebilirlik perspektifinden ele alınmaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çevresel sürdürülebilirliğe sağladığı katkılar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Ayrıca, etik liderlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkeleri doğrultusunda bu uygulamaların işletmeler üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bunun yanı sıra, çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejilerinin örgüt kültürü üzerindeki dönüştürücü rolü ele alınmakta ve uzun vadeli insan kaynakları planlamasının işletmelerin sürdürülebilir büyümesine sağladığı katkılar analiz edilmektedir.

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çevresel Sürdürülebilirlik

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. YİKY, insan kaynakları süreçlerinin ekolojik faktörler göz önünde bulundurularak yapılandırılmasını ve uygulanmasını içermektedir. Bu yönetim anlayışı, çalışanların çevresel farkındalığını artırarak, sürdürülebilirlik politikalarının etkinliğini yükseltmektedir. Böylece, işletmelerin çevre dostu uygulamalar geliştirmesi ve uzun vadeli çevresel hedeflerine ulaşması mümkün hale gelmektedir (Edinsel ve Karahan, 2023: 1630).

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. YİKY, insan kaynakları süreçlerinin ekolojik faktörler göz önünde bulundurularak yapılandırılmasını ve uygulanmasını içermektedir. Bu yönetim anlayışı, çalışanların çevresel farkındalığını artırarak, sürdürülebilirlik politikalarının etkinliğini yükseltmektedir. Böylece, işletmelerin çevre dostu uygulamalar geliştirmesi ve uzun vadeli çevresel hedeflerine ulaşması mümkün hale gelmektedir (Edinsel ve Karahan, 2023: 1630).

Etik Liderlik ve Sosyal Sorumluluk

Etik liderlik, çalışanların etik ilkelere uygun davranışlar sergilemesini teşvik ederek, örgütlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine olan bağlılığını artırmaktadır. Etik liderler, adil ve şeffaf karar alma süreçleriyle çalışanların güvenini kazanmakta ve örgütsel adalet algısını güçlendirmektedir. Örgütsel adaletin yüksek olduğu iş ortamlarında, çalışanlar sosyal sorumluluk projelerine daha fazla katılım göstermekte ve bu durum, işletmelerin kurumsal itibarını olumlu yönde etkilemektedir. Nitekim, Kalfaoğlu ve arkadaşlarının (2021: 1118) yaptığı araştırmada, etik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin belirleyici bir aracı rol oynadığı tespit edilmiştir.

Etik liderlik, çalışanların sosyal sermaye algılarını güçlendirmekte ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Yıldız ve arkadaşlarının (2016: 240) gerçekleştirdiği araştırmada, etik liderlik davranışlarının çalışanların sosyal sermaye algılarıyla pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, etik liderlerin çalışanları sosyal sorumluluk projelerine yönlendirmesi, örgütsel dayanışmayı artırmakta ve işletmelerin toplumsal katkılarını güçlendirmektedir. Böylece, etik liderlik anlayışı, çalışanların iş birliği ve ortak hedefler doğrultusunda hareket

etmelerini teşvik ederek, örgütün sosyal sorumluluk kapasitesini geliştirmektedir.

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Stratejileri

Çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri, çağdaş örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Çeşitlilik, çalışanların cinsiyet, etnik köken, yaş, dini inanç, engellilik durumu ve benzeri bireysel farklılıklarını kapsarken; kapsayıcılık, bu farklılıkların örgütsel yapı içinde kabul edilmesini ve değer görmesini sağlamaktadır. Bu stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması, işletmelerin inovasyon kapasitelerini artırmakta ve daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmalarına olanak tanımaktadır. Ayrıca, kapsayıcı bir örgüt kültürünün oluşturulması, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını güçlendirmekte, dolayısıyla kurumsal performansı olumlu yönde etkilemektedir (Baltaş, 2017: 15).

Değişim tüm toplumlarda süreklilik kazanan bir anlam kazandığı küreselleşen dünyanın bir yansımadır. Çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri gerek örgütsel gerekse kentsel gelişme konusunda her toplumun aynı perspektife sahip olmadığı görülmektedir (Altıntaş, 2010a:345).

Türkiye'de gerçekleştirilen bir araştırmada, insan kaynakları yöneticilerinin çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarına yönelik algıları incelenmektedir. Çalışmada, çeşitlilik yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için çalışan farklılıklarının yalnızca kabul edilmesinin yeterli olmadığı, aynı zamanda bu farklılıkların örgütsel yapı içinde değer görmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bununla birlikte, kapsayıcılık yaklaşımının benimsenmesi, çalışanların kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak hissetmelerini sağlamakta ve bu durum, işlerine yönelik bağlılıklarını artırmaktadır (Şenyücel, 2024: 22).

Uzun Vadeli İnsan Kaynakları Planlaması

Uzun vadeli insan kaynakları planlaması, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde ve uzun vadeli varlıklarını sürdürebilmelerinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu planlama süreci, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli insan kaynağının hem nicelik hem de nitelik açısından belirlenmesini kapsamaktadır. Özellikle, teknolojik gelişmeler, örgütsel dinamikler, ekonomik dalgalanmalar ve sosyal-siyasal faktörler göz önünde bulundurularak gelecekteki iş gücü ihtiyacının öngörülmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, işletmelerin değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamalarını ve rekabetçi yapılarını korumalarını mümkün kılmaktadır (Kayaoğlu, 2000). Stratejik insan kaynakları planlaması, işletmelerin temel stratejileriyle uyumlu biçimde yetenek yönetimi uygulamalarını da içermektedir. Bu çerçevede, işletmelerin benimsediği büyüme, durağan ya da karma stratejilere bağlı olarak insan kaynakları planlaması ve yetenek yönetimi süreçleri farklılık göstermektedir. Büyüme stratejisi izleyen işletmeler, genellikle kısa vadeli insan kaynakları planlamasına odaklanmaktadır. Buna karşın, durağan veya karma strateji izleyen işletmeler, insan kaynakları planlamasında uzun vadeli organizasyonel hedefleri ve şirket stratejilerini temel almaktadır. Bu farklı yaklaşımlar, işletmelerin rekabet avantajı elde etme ve bunu sürdürebilme süreçlerini doğrudan etkilemektedir (Solmaz, 2021: 10).

SONUÇ

Stratejik yönetim anlayışı ile insan kaynakları yönetimi arasındaki etkileşim, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Stratejik yönetim, işletmelerin uzun vadeli hedefleri doğrultusunda kaynaklarını verimli bir şekilde yönlendirmektedir. Bu süreçte, insan kaynakları yönetimi, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını destekleyen

temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Özellikle bilgi temelli ekonomide, çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye yönelik politikalar oluşturulması, inovasyon süreçlerinin desteklenmesi ve örgütsel bağlılığın artırılması, stratejik insan kaynakları yönetiminin temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda, işletmelerin insan kaynakları politikalarını belirlerken yalnızca operasyonel süreçlere odaklanmamaları, aynı zamanda rekabet avantajlarını güçlendirecek stratejik unsurları da dikkate almaları gerekmektedir. Stratejik yönetim anlayışı, insan kaynakları yönetimini geleneksel bir destek fonksiyonu olmanın ötesine taşıyarak, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde temel bir unsur hâline getirmektedir. Yetenek yönetimi, çalışan bağlılığı, liderlik gelişimi ve kurumsal kültür, stratejik yönetim perspektifi doğrultusunda insan kaynakları politikalarının şekillendirilmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, dijital dönüşüm ve yapay zekâ destekli insan kaynakları uygulamaları, stratejik insan kaynakları yönetiminin dinamiklerini değiştirmekte ve işletmelerin yetenek kazanım süreçlerini yeniden yapılandırmaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları stratejileri yalnızca mevcut iş gücünün yönetimiyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda geleceğe yönelik iş gücü planlamasında proaktif yaklaşımların benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Sonuç olarak, stratejik yönetim ile insan kaynakları yönetiminin bütünleşmesi, işletmelerin küresel değişimlere uyum sağlamasında belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. İşletmelerin uzun vadeli başarısı, yalnızca maliyet avantajı elde etmeleri veya teknolojiye yatırım yapmaları ile sınırlı kalmamakta, aynı zamanda çalışan motivasyonunu artırarak yenilikçi ve öğrenmeye dayalı bir örgüt kültürü oluşturmalarına da bağlı bulunmaktadır. Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir perspektifle ele alınması, işletmelerin sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmalarında ve rekabetçi üstünlüklerini sürdürmelerinde kritik bir gereklilik hâline gelmektedir.

KAYNAKLAR

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

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

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

Altıntaş, H., Toz, H., & Taghıyev, A. (2023a). Azerbaycan'da Türk Milliyetçiliğinin Oluşum Süreci Üzerine Genel Değerlendirmeler. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 10(2), 1671-1690. https://doi.org/10.30798/makuiibf.1309150.

Altıntaş, H. (2023b), Gün Işığında Yönetim Perspektifi Açısından Yörük-Türkmen Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Genel Değerlendirmeler. Önder Bilgin (Ed.). *Antalya Yörük Türkmen Kitabı içinde* (s.292-313). İstanbul: Bilge Kültür Sanat Yayınları.

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

Aguinis, H. (2019) Performance Management for Dummies. John Wiley & Sons, Hoboken.

Aguinis, H., ve Kraiger, K. (2021). Benefits Of Training And Development For İndividuals And Teams, Organizations, And Society. *Annual Review of Psychology, 72*, 447-474. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010419-050754

Ahat, K. (2023). Yapay Zekâ Destekli Dijital Yetenek Yönetimi Teknolojilerinin Uygulanması: Bir Literatür Analizi ve Model Önerisi, *Five Zero, 3*(1), 163-191.

Albrecht, S. L., Breidahl, K. N., ve Marty, A. (2018). Organizational Resources, Organizational Engagement Climate, And Employee Engagement. *Career Development International, 23*(1), 26-46. https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0210

Atar, A., ve Konaklıoğlu, E. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgüt İnovasyonu Ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: Oteller Üzerinde Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 107-123.

Bailey, D. E., ve Kurland, N. B. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior, 23,* 383-400. https://doi.org/10.1002/job.144

Baltaş, A. (2017). *Yetenek Yönetiminde Küresel Başarı Stratejileri: Çeşitlilik Ve Kapsayıcılık.* Kaynak Baltaş Bilgievi

Barney, J. B. (2007). *Gaining And Sustaining Competitive Advantage* (3th ed.). Pearson.

Barney, J. B., ve Hesterly, W. S. (2008). *Strategic Management And Competitive Advantage: Concepts And Cases* (6th ed.). Pearson.

Baş, M., ve Alagöz, G. (2022). Çalışan Motivasyonu Ve İşyeri Mutluluğu Arasındaki İlişkide Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü. *Verimlilik Dergisi, 2022*(4), 693-706. https://doi.org/10.51551/verimlilik.1078634

Bella Binary. (2023). Yapay Zeka Uygulamaları ile İnsan Kaynakları Yönetimi. *https://www.bellabinary.com/Blog/yapay-zeka-uygulamalari-ile-insan-kaynaklari-yonetimi*

Bondarouk, T., ve Brewster, C. (2022). *Handbook of Research on Digital Transformation and HRM.* Edward Elgar Publishing.

Boxall, P., ve Purcell, J. (2022). *Strategy And Human Resource Management* (5th ed.). Palgrave Macmillan.

Boxall, P., ve Purcell, J. (2023). *Strategy And Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.

Breevaart, K., ve Zacher, H. (2019). Main And Interactive Effects Of Weekly Transformational And Laissez-Faire Leadership On Followers' Trust İn The Leader And Leader Effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(1), 111-130. https://doi.org/10.1111/joop.12242

Collins, C. J., ve Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, And Firm Performance: The Role Of Human Resource Practices In Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal, 46*(6), 740–751. https://doi.org/10.2307/30040665

Collings, D. G., Scullion, H., ve Caligiuri, P. M. (Eds.). (2018). *Global Talent Management* (2nd ed.). Routledge.

Çelik, D. ve Başol, O. (2022). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleceği: Delfi Tekniği İle Bir Araştırma. *Recycling Economy ve Sustainability Policy,* 1, 32-44.

David, F. R., ve David, F. R. (2022). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach* (18th ed.). Pearson.

Delery, J. E., ve Roumpi, D. (2021). Strategic Human Resource Management, Human Capital, And Competitive Advantage: Is The Field Going In Circles? *Human Resource Management Journal, 31*(1), 102-115.

Demirtaş, Ö. (2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örgütsel İnovasyon. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(2), 261-290.

DeNisi, A. S., ve Murphy, K. R. (2023). *Performance Appraisal And Management: Concepts, Antecedents, And Consequences*. Oxford University Press.

Edinsel, S., ve Karahan, K. (2023). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Çevresel Performans Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13*(3), 1630-1650. https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1283914

Ertürk, A. (2024). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Öğrenmeye Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Gajendran, R., ve Harrison, D. A. (2007). The Good, The Bad, And The Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis Of Psychological Mediators And Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1524–1541. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2019). Talent Management: Context Matters. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(1), 1–17. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645

Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, And Creativity In The Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2*(1), 489–521. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418

Grant, R. M. (2018). *Contemporary Strategy Analysis: Text And Cases Edition* (10th ed.). Wiley.

Guest, D. (2010). Human Resource Management And Performance: Still Searching For Some Answers. *Human Resource Management Journal, 21*(1), 3–13. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x

Herman, H., Amin, S., Adriani, Z., & Rosita, S. (2024). Human Resource Management in the Digital Era. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, *6*(2), 1070–1082. https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i2.3603

Hill, C. W., Jones, G. R., ve Schilling, M. A. (2012). *Strategic management: Theory: An Integrated Approach* (13th ed.). Cengage Learning.

İş Bankası. (2023). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları nedir? *İş Bankası Blog*. https://www.isbank.com.tr/blog/yesil-insan-kaynaklari

Kalfaoğlu, S., Attar, M., ve Tekin, E. (2021). Etik Liderliğin Örgüt Kültürüne Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolünün Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1107–1126. https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1187

Kaplan, M. (2021). Stratejik Yönetimin Amme İdaresi Dergisi'ndeki Gelişim Seyrinden Bir Parça (2011 2020). *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(73), 2208-2214. http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2655

Karaköse, T (2008). Okul Müdürlerini İtibarlı Kılan Değerlerin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Çalışma. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 6 (16), 113-129.

Kaya, N., Koç, E., ve Topcu, D. (2010). An Exploratory Analysis Of The Influence Of Human Resource Management Activities And Organizational Climate On Job Satisfaction In Turkish Banks. *The International Journal Of Human Resource Management,* 21(11), 2031-2051.

Kayaoğlu, F. (2000). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması Ve Bir Uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.

Kılıç Kırılmaz, S. (2020). İnsan Kaynakları Yönetiminin İnovasyona Etkileri. In O. Yılmaz (Ed.), *İnovasyon Yönetimi* (pp. 21–52). Gazi Kitabevi.

Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2017). Work-Life Flexibility For Whom? Occupational Status And Work-Life Inequality İn Upper, Middle, And Lower Level Jobs. *The Academy of Management Annals, 12*(1), 5–36. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059

Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2018). Individual Variable Pay For Performance, Incentive Effects, And Employee Motivation. In *Academy of Management Proceedings* 1(2018), 12393, https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.12393abstract

Kwan, H.-K., & Mao, Y. (2011). The Role Of Citizenship Behavior İn Personal Learning And Work–Family Enrichment. *Frontiers of Business Research in China, 5*(1), 96–120. https://doi.org/10.1007/s11782-011-0123-6

Marın, M. C., & Altıntaş, H. (2013). Konut Yer Seçimi-Ulaşım Etkileşim Teorileri: Kritik Bir Literatür İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi,* 19(1).

Marın, M. C., & Altıntaş, H. (2004). Dışsallık ve Teknolojik Gelişmelerin Dağınık Uzamsal Kent Gelişimindeki Rolleri ve Çevresel Bozulma, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları E-Dergisi* , cilt.1, sa.1, ss.73-88, 2004.

Marler, J. H., & Boudreau, J. (2017). An Evidence-Based Review Of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 3–26. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699

Mert, G., Alan, T., Bingöl, A., Tümkaya, T., ve Koyunlu, F. (2020). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Sürecine Etkisi: Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 16*(30), 1219-1251. https://doi.org/10.26466/opus.683152

Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee Commitment And Well-Being: A Critical Review, Theoretical Framework And Research Agenda. *Journal of Vocational Behavior, 77*(3), 323–337. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007

Nabi, M. N., Islam, M. M., Dip, T. M., & Hossain, M. A. (2017). The İmpact Of Motivation On Employee Performances: A Case Study Of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh. *International Journal of Business and Management Review, 5*(4), 57–78.

Öztekin, A. (2002). *Yönetim Bilimi.* Siyasal Kitabevi.

Parry, E., & Battista, V. (2019). The Impact Of Emerging Technologies On Work: A Review Of The Evidence And Implications For The Human Resource Function, *Emerald Open Research, 1*, 5. https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13340.1

Pdata.Ai. (2023). İnsan Kaynaklarında Yapay Zeka ile Verimlilik Artırma. *https://pdata.ai/tr/blog-detail/tahmine-dayali-ik-analitigi/*

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits By Putting People First* (2nd ed.). Harvard Business Press.

Revnaki, A. (2024, Nisan 15). Performans Değerlendirme. Harvard Business Review*, https://hbrturkiye.com/sponsorlu-icerik/gelecegin-insan-kaynaklari-dijital-donusum-yetenek-yonetimi-ve-inovatif-yaklasimlar*

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science Of Training And Development In Organizations: What Matters İn Practice. *Psychological Science in the Public Interest,* 13(2), 74–101. https://doi.org/10.1177/1529100612436661

Schein, E. H., ve Schein, P. A. (2017). *Organizational Culture And Leadership* (5th ed.). Wiley.

Solmaz, G. (2021). *İşletmelerde Temel Stratejiler Bağlamında İnsan Kaynakları Planlaması Ve Yetenek Yönetimi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.

Sparrow, P., Brewster, C., ve Chung, C. (2017). *Globalizing Human Resource Management. (* 2th ed.). Routledge.

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. D. (2015). The Influence Of Technology On The Future Of Human Resource Management. *Human Resource Management Review, 25*(2), 216–231. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002

Şenyücel, M. (2024). Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksinde Yer Almış Türk İşletmelerinin Çeşitlilik Ve Kapsayıcılık Yönetimi Uygulamalarıyla İlgili Açıklamalarına Bir Bakış. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7*(1), 11–34.

TÜBİTAK. (2021). *İşimizin Geleceği: Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü*. Bilim ve Teknik Dergisi. https://bilimteknik.tubitak.gov.tr

Uğurlu Kara, A. (2022). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde COVID-19 Sonrası "4 Temel Yetkinlik" Yaklaşımı. *Savunma Bilimleri Dergisi, 42*, 21–55. https://doi.org/10.17134/khosbd.998411

Ulusal, C. (2010). *Kurumsal Yönetişim Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.

Vaiman, V., & Haslberger, A. (2013). *Talent Management Of Self-Initiated Expatriates: A Neglected Source Of Global Talent*. Springer.

Vural Yılmaz, D. (2022). Yükseköğretimde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. In M. Sağır (Ed.), *Örgütsel Strateji Ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Sektörel Uygulamalar* (pp. 599-620). Beta Basım Yayım Dağıtım.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., ve Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During The COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology, 70*(1), 112-145.

Werner, J. M., ve DeSimone, R. L. (2006). *Human Resource Development* (8th ed.). Cengage Learning.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., ve Bamford, C. E. (2017). *Strategic Management And Business Policy: Globalization, İnnovation And Sustainability* (16th ed.). Pearson.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human Resources And Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *The International Journal of Human Resource Management, 5*(2), 301–326. https://doi.org/10.1080/09585199400000020

Wright, P. M., Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., & Gerhart, B. (2010). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring Human Capital: Integrating Human Resource Systems And Dynamic Capabilities. *Human Resource Management Journal, 21*(2), 93–104. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x

Yıldırım, B., ve Şen, E. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi: *İstanbul Üniversitesi'nde Bir Uygulama. Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15*(Ek Sayı 1), 23-40. http://dx.doi.org/10.11611/yead.327673

Yıldız, M. S., Karagöz, Y., & Mesci, M. (2010). Performans Değerlendirme Ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard'ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24*(3), 1–22.

Yıldız, T., Aykanat, Z., & Tüzemen, S. (2016). Etik Liderliğin Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31*(2), 229–250. https://doi.org/10.24988/deuiibf.2016312526

Yücel, F. H. (2023). Yükseköğretimde Kapsayıcılık, Çeşitlilik, Eşitlik, Erişim Ve Uluslararasılaşmaya Yönelik Yenilikçi Politikalar İle Uygulamalar. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi, 10*(36), 343–364.

Yüksel, M. (2023). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Kavramsal Bir Bakış. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4*(2), 231–243.

BÖLÜM 2

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE YAPAY ZEKÂ VE İNSAN ODAKLI DÖNÜŞÜM: İNSAN–YAPAY ZEKÂ İŞ BİRLİĞİ PERSPEKTİFİNDEN YENİ BİR STRATEJİK İK ÇERÇEVESİ

KÜBRA ÖZTÜRK[1]

Giriş

Yapay zekâ teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, örgütlerin insan kaynakları yönetimine ilişkin anlayışlarını ve uygulamalarını önemli ölçüde dönüştürmektedir. Makine öğrenmesi ve yapay zekâ teknolojileri; işe alım ve seçme, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, yetenek yönetimi ve çalışan deneyimi gibi insan kaynakları fonksiyonlarında giderek daha fazla kullanılmaktadır. Bu gelişmeler, insan kaynakları yönetiminin yalnızca operasyonel süreçlerin yürütülmesinden sorumlu bir fonksiyon olmaktan çıkarak stratejik karar verme ve örgütsel dönüşüm süreçlerinde daha etkin bir rol üstlenmesine olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte yapay zekânın insan kaynakları süreçlerine entegrasyonu yalnızca teknolojik bir verimlilik meselesi değildir. Algoritmik önyargı, veri mahremiyeti, çalışanların izlenmesi, karar sorumluluğu, insan

[1] Dr. Öğr. Üyesi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İşletme Yönetimi , Orcid: 0000-0003-2169-4489

denetiminin sınırları ve işlerin yeniden tasarlanması gibi konular dönüşümün önemli yönetsel ve etik boyutlarını oluşturmaktadır.

Bu bölümün amacı, yapay zekânın stratejik insan kaynakları yönetimindeki rolünü insan–yapay zekâ iş birliği perspektifinden değerlendirmek ve insan odaklı bir stratejik İK çerçevesi önermektir. Bu doğrultuda öncelikle stratejik insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelleri kaynak temelli görüş, insan sermayesi yaklaşımı ve dinamik yetenekler perspektifi çerçevesinde ele alınmaktadır. Ardından yapay zekânın insan kaynakları fonksiyonları üzerindeki etkileri incelenmekte; otomasyon ile insan yeteneklerinin artırılması arasındaki ayrım tartışılmaktadır. Bölümün özgün katkısı olarak yapay zekâ yetkinliği, insan–yapay zekâ iş birliği, stratejik İK yetkinliği, örgütsel çeviklik ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkileri açıklayan kavramsal bir model önerilmektedir. Modelde etik yapay zekâ, algoritmik şeffaflık ve insan denetimi temel yönetişim mekanizmaları olarak konumlandırılmaktadır.

Bölümün temel savı, yapay zekânın stratejik İK açısından değerinin insanın yerine geçmesinden ziyade, insanın stratejik muhakeme, yaratıcılık, empati, sosyal ilişki ve etik karar verme gibi yetkinliklerini tamamlamasına bağlı olduğudur. Bu nedenle geleceğin stratejik insan kaynakları yönetimi, “insan mı yapay zekâ mı?” ikilemi üzerinden değil, “insan ve yapay zekâ nasıl daha yüksek örgütsel ve insani değer yaratacak biçimde birlikte çalışabilir?” sorusu üzerinden ele alınmalıdır.

Dijital teknolojilerdeki hızlı gelişmeler, örgütlerin iş yapma biçimlerini, çalışan profillerini ve yönetsel karar süreçlerini önemli ölçüde değiştirmektedir. Bu dönüşüm içerisinde yapay zekâ, yalnızca yeni bir teknoloji olarak değil, örgütlerin bilgi işleme, karar verme ve iş tasarlama kapasitelerini yeniden biçimlendiren stratejik bir teknoloji olarak öne çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi de bu dönüşümün doğrudan etkilediği örgütsel fonksiyonlardan biridir.

İnsan kaynakları yönetiminin dönüşümü yapay zekâ ile başlamamıştır. Alan, tarihsel olarak personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine, oradan da stratejik insan kaynakları yönetimine doğru önemli bir paradigma değişimi yaşamıştır. Geleneksel personel yönetimi daha çok idari işlemlere odaklanırken stratejik insan kaynakları yönetimi, insan sermayesinin örgütsel amaçlarla uyumlandırılması ve rekabet avantajı yaratılması üzerinde durmaktadır (Delery & Roumpi, 2017).

Kaynak temelli yaklaşım açısından değerlendirildiğinde insan sermayesi, örgütsel farklılıkların ve rekabet avantajının önemli kaynaklarından biri olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte insan kaynaklarının stratejik değerinin yalnızca çalışanların bireysel özelliklerinden değil, bu özelliklerin örgütsel sistemler içerisinde nasıl kullanıldığından ve geliştirildiğinden de kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Gerhart & Feng, 2021).

Yapay zekânın yükselişi bu tartışmayı yeni bir noktaya taşımaktadır. Çünkü bazı bilişsel görevlerin makineler tarafından yerine getirilebilmesi, insan sermayesinin stratejik değerinin nasıl yeniden tanımlanması gerektiği sorusunu gündeme getirmektedir. Yapay zekâ; veri işleme, sınıflandırma, örüntü tanıma ve tahmin gibi faaliyetlerde insanın kapasitesini destekleyebilirken, bağlamsal değerlendirme, empati, etik muhakeme ve ilişki yönetimi gibi alanlarda insan katkısı önemini korumaktadır.

Malik, Budhwar & Kazmi (2023), 67 hakemli makaleyi inceleyerek yapay zekâ destekli insan kaynakları yönetiminin hem örgütsel hem de çalışan merkezli sonuçlarını değerlendirmiş ve AI destekli İK uygulamalarının stratejik bir çerçeve içerisinde ele alınması gerektiğini ortaya koymuştur. Araştırmacılara göre yapay zekâ, yalnızca İK süreçlerini otomatikleştiren bir teknoloji değil, aynı zamanda işin, çalışanların ve işyerlerinin niteliğini dönüştüren bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

Benzer biçimde Gong, Fan & Bartram (2025), yapay zekâ ile insan kaynakları yönetiminin bütünleşmesine ilişkin literatürü inceleyerek araştırmaların AI destekli iş birliği (AI-enhanced collaboration), AI tarafından dönüştürülen işyeri (AI-driven workplace), AI destekli iş modelleri (AI-enabled business models) ve AI destekli inovasyon (AI-powered innovation) gibi farklı gelişim yolları etrafında şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, yapay zekâ–İK ilişkisinin yalnızca teknoloji kullanımından ibaret olmadığını ve örgütsel stratejiyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Stone, Lukaszewski & Johnson (2024) ise yapay zekânın yetenek çekme, işe alma, çalışanların eğitimi, performans yönetimi ve ücretlendirme gibi çok sayıda İK sürecini dönüştürme potansiyeline dikkat çekmektedir. Bunun yanında yapay zekânın sağladığı hız ve maliyet avantajlarının, çalışanlarla ilgili kritik kararlarda insan muhakemesinin rolünü ortadan kaldırmaması gerektiği vurgulanmaktadır.

Bu çerçevede temel mesele "İnsan kaynaklarında yapay zekâ kullanılmalı mıdır?" sorusundan çok, "Yapay zekâ insan kaynaklarında hangi amaçlarla, hangi sınırlar içerisinde ve insanın rolünü nasıl yeniden tanımlayacak biçimde kullanılmalıdır?" sorusuna dönüşmektedir.

Bu bölümün temel araştırma sorusu şu şekilde formüle edilebilir:

Yapay zekâ, insan kaynakları yönetiminin stratejik rolünü nasıl dönüştürmekte ve insan–yapay zekâ iş birliği örgütsel çeviklik ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada nasıl kullanılabilir?

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları politikalarının ve uygulamalarının örgütün genel stratejisiyle

bütünleştirilmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, insan kaynakları uygulamalarının tek tek etkilerinden ziyade bunların birbirleriyle ve örgütsel stratejiyle oluşturduğu sistemik ilişkiye odaklanmaktadır.

Stratejik İK açısından temel varsayım, örgütün sahip olduğu insan sermayesinin performans ve rekabet avantajı üzerinde belirleyici olabileceğidir. İnsan kaynakları uygulamalarının örgütsel stratejiyle uyumlu biçimde tasarlanması, insan sermayesinin değer yaratma kapasitesini artırabilir (Delery & Roumpi, 2017).

Kaynak temelli yaklaşım ve stratejik insan kaynakları literatürünün kesişiminde yapılan çalışmalar, insan kaynaklarının örgütler arasındaki performans farklılıklarını açıklamada önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir (Gerhart & Feng, 2021).

Yapay zekâ bu sistemi iki yönden dönüştürmektedir. Birincisi, mevcut İK süreçlerinin daha hızlı ve veri temelli gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. İkincisi ise İK fonksiyonunun kendisinin yeniden tasarlanmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla yapay zekânın etkisi yalnızca "İK süreçlerinin dijitalleşmesi" olarak görülmemeli; İK'nın stratejik kapasitesinin yeniden tanımlanması olarak değerlendirilmelidir.

Kaynak Temelli Yaklaşım ve İnsan Sermayesi

Kaynak temelli yaklaşım, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını sahip oldukları değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve ikame edilmesi zor kaynaklarla açıklamaktadır. Stratejik İK literatüründe insan sermayesi bu perspektifin önemli uygulama alanlarından birini oluşturmaktadır (Gerhart & Feng, 2021).

Delery & Roumpi (2017), stratejik İK yönetimi, insan sermayesi ve rekabet avantajı arasındaki ilişkinin açıklanmasında kaynak temelli yaklaşımın önemli bir teorik temel sunduğunu belirtmektedir.

Yapay zekâ çağında ise insan sermayesinin stratejik değerinin yalnızca bilgiye sahip olmak üzerinden değil, bilgi ve teknolojiyi anlamlandırma ve bağlamsal biçimde kullanma kapasitesi üzerinden değerlendirilmesi gerekmektedir.

Örneğin yapay zekâ; büyük veri setlerini analiz edebilir, örüntüleri tanımlayabilir, adayları sınıflandırabilir, performans göstergelerini analiz edebilir, eğitim içerikleri oluşturabilir ve tahminler üretebilir.

Buna karşılık etik muhakeme, empati, güven oluşturma, liderlik ve ilişki yönetimi gibi alanlar insan katkısının kritik olduğu alanlardır. Dolayısıyla yapay zekâ çağında insan sermayesinin stratejik değeri ortadan kalkmamakta; belirli boyutları itibarıyla yeniden tanımlanmaktadır.

Dinamik Yetenekler Yaklaşımı

Dinamik yetenekler yaklaşımı, örgütlerin değişen çevre koşullarında kaynaklarını yeniden yapılandırabilme kapasitesine odaklanmaktadır. Yapay zekânın hızlı gelişimi, örgütlerin mevcut insan kaynakları sistemlerini sürekli biçimde yeniden değerlendirmelerini gerektirmektedir.

Bu doğrultuda stratejik İK'nın üç temel dinamik yetenek geliştirmesi önerilebilir:

- Algılama (sensing): Yeni yapay zekâ teknolojilerinin ve bunların iş gücü üzerindeki etkilerinin fark edilmesi.
- Yararlanma (seizing): Uygun yapay zekâ teknolojilerinin stratejik İK süreçlerine entegre edilmesi.
- Yeniden yapılandırma (transforming): İşlerin, yetkinliklerin, rollerin ve İK sistemlerinin yeni teknoloji ortamına göre yeniden tasarlanması.

Bu yapı, yapay zekâ kullanımını yalnızca teknik bir uygulama olmaktan çıkararak stratejik örgütsel yetenek bağlamına taşımaktadır.

Yapay Zekânın İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Etkisi

İşgücü Planlaması

Yapay zekâ, geçmiş çalışan verileri ve dış çevre göstergelerini analiz ederek gelecekteki iş gücü ihtiyaçlarının tahmin edilmesine katkıda bulunabilir. Böylece hangi becerilere gelecekte ihtiyaç duyulacağı, hangi pozisyonlarda çalışan açığı oluşabileceği ve hangi yetkinliklerin yeniden geliştirilmesi gerektiği daha sistematik biçimde değerlendirilebilir.

Bu durum stratejik İK'nın geçmiş verileri raporlayan bir fonksiyondan geleceğe ilişkin senaryolar geliştiren bir fonksiyona dönüşmesini destekleyebilir (Malik, Budhwar & Kazmi, 2023).

İşe Alım ve Seçme

İşe alım, yapay zekânın insan kaynaklarında en görünür kullanım alanlarından biridir. Yapay zekâ destekli sistemler özgeçmiş tarama, aday sınıflandırma, aday–pozisyon eşleştirme ve aday iletişimi gibi süreçlerde kullanılabilmektedir (Stone, Lukaszewski & Johnson 2024).

Bu uygulamalar işlem sürelerini ve maliyetleri azaltabilir. Bununla birlikte algoritmik işe alımın temel paradoksu, insan önyargısını azaltmak amacıyla kullanılan teknolojinin geçmiş insan kararlarındaki önyargıları yeniden üretebilmesidir.

Bujold & ark., (2024) yapay zekâ ve İK literatürünü inceleyen çalışmasında, yapay zekânın İK faaliyetlerini artırma potansiyelinin yanında algoritmik önyargı, mahremiyet, şeffaflık ve çalışanların teknolojiye yönelik tepkileri gibi riskleri de beraberinde getirdiğini göstermektedir.

Dolayısıyla algoritmanın “otomatik” olması, onun otomatik olarak “tarafsız” olduğu anlamına gelmemektedir.

Performans Yönetimi

Yapay zekâ, çalışan performansına ilişkin büyük miktardaki verinin analiz edilmesini sağlayabilir. Ancak performans ölçümünün tamamen algoritmik hâle getirilmesi, çalışan davranışının sosyal ve bağlamsal boyutlarının göz ardı edilmesine neden olabilir.

Bu nedenle yapay zekânın performans yönetimindeki rolü “kararı veren sistem” yerine “kararı destekleyen sistem” olarak tasarlanmalıdır. İnsan yöneticinin bağlamı değerlendirme ve çalışanla iletişim kurma kapasitesi, özellikle yüksek etkili performans kararlarında önemini korumaktadır (Stone, Lukaszewski & Johnson 2024).

Eğitim, Geliştirme ve Reskilling

Yapay zekâ, çalışanların mevcut yetkinlikleri ile gelecekte ihtiyaç duyacakları yetkinlikler arasındaki farkın belirlenmesini kolaylaştırabilir.

Bu durum stratejik İK'nın eğitim fonksiyonunu yeniden tanımlamaktadır. Soru artık yalnızca “Hangi çalışanı hangi eğitime göndermeliyiz?” değil, “Örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı yetkinlik mimarisi nedir?” sorusuna dönüşmektedir.

Üretken yapay zekâ, kişiselleştirilmiş öğrenme içerikleri ve gelişim önerileri oluşturma kapasitesi nedeniyle bu dönüşümü daha da hızlandırmaktadır (Garcia & Kwok, 2025).

Yetenek Yönetimi

Yapay zekâ, çalışanların beceri profillerinin çıkarılması ve örgüt içindeki yeteneklerin görünür hâle getirilmesi açısından önemli bir potansiyele sahiptir.

Bununla birlikte yetenek potansiyelinin yalnızca geçmiş performans verileri üzerinden değerlendirilmesi, çalışanların gelişim potansiyelini ve bağlamsal özelliklerini göz ardı edebilir. Bu nedenle algoritmik yetenek yönetimi uygulamalarında insan değerlendirmesi ve çok boyutlu değerlendirme sistemleri önem taşımaktadır (Bujold & ark., 2024).

Üretken Yapay Zekânın Stratejik İK Üzerindeki Etkisi

Üretken yapay zekâ, yeni içerik üretebilme kapasitesi nedeniyle geleneksel yapay zekâ uygulamalarından ayrılmakta ve İK fonksiyonunun bilgi üretme biçimini de değiştirmektedir.

Garcia & Kwok (2025), üretken yapay zekânın çalışan yaşam döngüsünün farklı aşamalarındaki etkilerini ele alırken, İK profesyonellerinin rolünün ortadan kalkmasından ziyade yeniden şekilleneceğini ve insan gözetiminin önemini vurgulamaktadır.

Bu bağlamda üretken yapay zekâ İK açısından üç önemli dönüşüm yaratmaktadır.

- Birinci dönüşüm: Bilgi üretiminin hızlanması. İK profesyonelleri iş tanımları, eğitim materyalleri, çalışan iletişimi ve çeşitli politika taslaklarını daha kısa sürede oluşturabilmektedir.
- İkinci dönüşüm: İK uzmanlığının yeniden tanımlanması. İK profesyonelinin değeri yalnızca içerik üretme kapasitesine değil, üretilen içeriğin doğruluğunu, uygunluğunu ve etik sonuçlarını değerlendirme kapasitesine de bağlı hâle gelmektedir (Garcia & Kwok, 2025).
- Üçüncü dönüşüm: Doğrulama yetkinliği. Üretken yapay zekâ sistemlerinin hatalı veya bağlam dışı içerik üretebilmesi nedeniyle İK profesyonelinin "üretici" rolüne "doğrulayıcı" rolünün de eklenmesi gerekmektedir.

İnsan–Yapay Zekâ İş Birliği: İK İçin Yeni Paradigma

Yapay zekâ ve insan ilişkisini yalnızca otomasyon üzerinden değerlendirmek, teknolojinin stratejik potansiyelini sınırlamaktadır. Bu nedenle insan–yapay zekâ iş birliği yaklaşımı stratejik İK açısından önemli bir alternatif sunmaktadır.

Hemmer & ark., (2024), insan–AI iş birliğinde tamamlayıcılığın, insan ve yapay zekânın tek başına ulaşamayacağı bir performans düzeyine birlikte ulaşabilmesi anlamına geldiğini belirtmektedir. Araştırmacılar, tamamlayıcılık potansiyelinin özellikle bilgi ve yetenek asimetrilerinden kaynaklanabileceğini ileri sürmektedir.

Bu yaklaşım stratejik İK açısından önemlidir. Çünkü yapay zekânın güçlü olduğu veri işleme ve örüntü tanıma kapasitesi ile insanın güçlü olduğu bağlamsal değerlendirme, empati ve etik muhakeme kapasitesi birbirini tamamlayabilir.

Dolayısıyla stratejik hedef "AI yerine insan" veya "insan yerine AI" değil, insan ve AI'ın tamamlayıcı yeteneklerinin birlikte tasarlanması olmalıdır.

Otomasyon Mu, İnsan Yeteneklerinin Artırılması Mı?

Yapay zekânın İK'da kullanımında iki temel yaklaşım ayırt edilebilir.

- Otomasyon yaklaşımında temel amaç insan müdahalesini azaltmak ve süreçleri mümkün olduğunca algoritmik sistemlere devretmektir.
- Artırma yaklaşımında ise yapay zekâ insanın karar verme kapasitesini desteklemektedir.

Stratejik İK açısından ikinci yaklaşım özellikle yüksek riskli kararlar bakımından daha uygun görünmektedir. Çünkü çalışanların işe alınması, terfi ettirilmesi, ücretlendirilmesi veya işten çıkarılması

gibi kararlar yalnızca veri analizi gerektirmemekte; bağlamsal, etik ve insani değerlendirmeler de gerektirmektedir.

İnsan–AI tamamlayıcılığı üzerine yapılan araştırmalar, etkin iş birliğinin yalnızca AI tavsiyesinin kullanılmasına değil, insanların hangi durumlarda AI'a güvenmesi ve hangi durumlarda AI önerisini sorgulaması gerektiğini öğrenmesine de bağlı olduğunu göstermektedir (Hemmer & ark., 2024).

Yapay Zekânın Stratejik İK Açısından Fırsatları

Yapay zekânın stratejik İK açısından potansiyel faydaları beş ana kategoride toplanabilir:

1. Veriye dayalı karar verme
2. İK süreçlerinde verimlilik
3. Çalışan deneyiminde kişiselleştirme
4. Öngörücü insan kaynakları yönetimi
5. İK'nın stratejik karar verme kapasitesinin güçlenmesi

Malik & ark. (2023) sistematik incelemesi, AI destekli İK uygulamalarının hem örgütsel hem de çalışan odaklı sonuçlar doğurabildiğini göstermektedir. Stone & arkadaşları (2024) ise AI'ın işlem sürelerini azaltma, maliyetleri düşürme ve İK hizmetlerini kolaylaştırma gibi avantajlar sağlayabileceğini belirtmektedir.

Bununla birlikte bu faydaların gerçekleşmesi, teknolojinin örgütün stratejisi ve insan kaynakları sistemiyle uyumlu biçimde bütünleştirilmesine bağlıdır.

Yapay Zekânın Stratejik İK Açısından Riskleri

Algoritmik Önyargı

Algoritmalar geçmiş verilerden öğrenmektedir. Eğer geçmiş veriler toplumsal veya örgütsel önyargılar içeriyorsa yapay zekâ bunları yeniden üretebilir.

Bujold & ark., (2024), sorumlu yapay zekâ literatüründe adalet, şeffaflık, mahremiyet ve hesap verebilirliğin temel sorun alanları olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu nedenle algoritmik kararların düzenli olarak denetlenmesi ve gerektiğinde insan müdahalesine açık olması gerekmektedir.

Veri Mahremiyeti

İK sistemleri çalışanlara ilişkin kapsamlı veriler içerebilmektedir. Yapay zekânın bu verileri daha yoğun biçimde işlemesi, veri mahremiyetini stratejik İK'nın temel meselelerinden biri hâline getirmektedir ((Bujold & ark., 2024).

Açıklanabilirlik

Bir çalışanın neden belirli bir performans kategorisine yerleştirildiği veya bir adayın neden elendiği açıklanamıyorsa, algoritmik karar sistemlerine duyulan güven zedelenebilir.

Bu nedenle açıklanabilirlik, yalnızca teknik bir özellik değil, stratejik İK açısından yönetsel bir gereklilik olarak değerlendirilmelidir.

İnsan Denetiminin Kaybedilmesi

Yapay zekâ sistemlerine aşırı güven, yöneticilerin algoritmik önerileri sorgulamadan kabul etmesine yol açabilir. Bu nedenle özellikle yüksek etkili İK kararlarında insanın nihai değerlendirme ve sorumluluk rolünün korunması gerekmektedir.

Çalışanların Algoritmik Olarak İzlenmesi

Yapay zekâ, çalışan davranışlarının daha ayrıntılı biçimde izlenmesini mümkün kılmaktadır. Ancak verimlilik amacıyla yapılan aşırı izleme uygulamaları çalışanlarda güvensizlik ve sürekli gözetim algısı yaratabilir. Bu nedenle AI destekli İK uygulamalarında çalışanların özerkliği ve mahremiyeti dikkate alınmalıdır ((Bujold & ark., 2024).

İnsan Odaklı Yapay Zekâ ve Önerilen Stratejik İK Modeli

Bu bölümün temel özgün katkısı olarak aşağıdaki kavramsal model önerilmektedir:

Yapay Zekâ Yetkinliği → İnsan–Yapay Zekâ İş Birliği → Stratejik İK Yetkinliği → Örgütsel Çeviklik → Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Modelin tamamında üç temel yönetişim mekanizması bulunmaktadır: Etik Yapay Zekâ, Algoritmik Şeffaflık ve İnsan Denetimi.

Bu model, AI teknolojisinin tek başına rekabet avantajı yaratmadığını; teknolojinin insan sermayesi ve stratejik İK yetkinlikleriyle bütünleştirilmesi gerektiğini varsaymaktadır.

Bu yaklaşım kaynak temelli yaklaşım perspektifiyle uyumludur. Çünkü teknolojinin kendisinin satın alınabilir olması, tek başına sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmasını zorlaştırmaktadır. Buna karşılık teknoloji ile insan sermayesinin örgüte özgü biçimde bütünleştirilmesi daha zor taklit edilebilir bir örgütsel kapasite oluşturabilir (Gerhart & Feng, 2021).

Araştırma Önermeleri

Önerme 1: Yapay zekâ yetkinliği, insan–yapay zekâ iş birliği kapasitesini pozitif yönde etkiler.

Önerme 2: İnsan–yapay zekâ iş birliği, stratejik İK yetkinliğini pozitif yönde etkiler.

Önerme 3: Stratejik İK yetkinliği, örgütsel çevikliği pozitif yönde etkiler.

Önerme 4: Örgütsel çeviklik, sürdürülebilir rekabet avantajını pozitif yönde etkiler.

Önerme 5: Etik yapay zekâ yönetişimi, insan–yapay zekâ iş birliği ile stratejik İK yetkinliği arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

Önerme 6: İnsan denetimi, yapay zekâ kullanımının stratejik İK sonuçları üzerindeki olumlu etkisini güçlendirir.

Bu önermeler, insan–AI tamamlayıcılığı literatürü ile stratejik İK ve insan sermayesi literatürünün birlikte değerlendirilmesine dayanmaktadır (Delery & Roumpi, 2017; Gerhart & Feng, 2021; Hemmer & ark., 2024).

Stratejik İK Profesyonelinin Yeni Rolü

Yapay zekâ çağında İK profesyonelinin rolünün ortadan kalkmasından ziyade değişmesi beklenmektedir. Güncel literatür, AI'ın İK süreçlerini dönüştürmesine rağmen insan kaynakları profesyonellerinin stratejik, etik ve ilişkisel rollerinin önemini koruduğunu göstermektedir (Garcia & Kwok, 2025; Gong, Fan ve Bartram, 2025).

Geleceğin İK profesyonelinin aşağıdaki yetkinliklere sahip olması önem kazanmaktadır:

Yapay zekâ okuryazarlığı, veri analitiği, stratejik düşünme, eleştirel düşünme, etik muhakeme, değişim yönetimi, insan–AI iş tasarımı, çalışan deneyimi tasarımı, algoritmik risk yönetimi ve örgütsel öğrenme.

Bu doğrultuda İK profesyonelinin rolü "İK süreçlerinin uygulayıcısı" olmaktan çıkarak insan, veri, teknoloji ve strateji arasındaki bağlantıyı yöneten stratejik aktör rolüne doğru evrilmektedir.

Yönetsel Çıkarımlar

Örgütler yapay zekâ yatırımlarını yalnızca teknoloji yatırımı olarak görmemelidir. AI'ın İK süreçlerinde değer yaratabilmesi için öncelikle iş süreçlerinin ve veri altyapısının düzenlenmesi, çalışanların AI yetkinliklerinin geliştirilmesi ve uygun yönetişim mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir (Malik, Budhwar & Kazmi, 2023).

Bu kapsamda üç katmanlı bir karar mimarisi önerilebilir:

1- **Düşük riskli görevler**

AI ağırlıklı

- Rapor özetleme
- Doküman sınıflandırma
- Rutin soru yanıtlama
- Toplantı notlarının oluşturulması

2- **Orta riskli görevler**

AI + insan

- Aday ön değerlendirmesi
- Eğitim önerileri
- Beceri analizi
- Çalışan bağlılığı analizi

3- **Yüksek riskli görevler**

İnsan ağırlıklı + AI destekli

- İşe son verme
- Terfi
- Ücret farklılıkları
- Disiplin kararları
- Ayrımcılık riski taşıyan kararlar

Bu yapı, yapay zekânın verimlilik potansiyelinden yararlanırken yüksek riskli kararların insani ve etik boyutlarının korunmasına yardımcı olabilir.

Tartışma

Literatür, yapay zekânın İK süreçlerini hızlandırma, maliyetleri azaltma, veri temelli karar vermeyi geliştirme ve çalışan deneyimini kişiselleştirme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir (Malik, Budhwar & Kazmi, 2023; Stone, Lukaszewski & Johnson 2024). Bununla birlikte yapay zekânın sonuçları otomatik olarak olumlu değildir. Teknolojik kapasitenin örgütsel değer yaratabilmesi, insan kaynakları sistemleri ve örgütsel stratejiyle bütünleşmesine bağlıdır.

Bu durum önemli bir teorik sonuca işaret etmektedir:

Yapay zekâ doğrudan bir rekabet avantajı kaynağı değil, rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahip bir örgütsel kaynak ve yetenek oluşturucudur.

Aynı yapay zekâ teknolojisine sahip iki örgütün aynı sonuçları elde etmemesi mümkündür. Sonucu farklılaştıran unsurlar arasında insan yetkinliği, örgütsel kültür, veri kalitesi, liderlik, stratejik uyum ve etik yönetişim bulunmaktadır.

Bu sonuç kaynak temelli görüş ile uyumludur. Teknolojinin kendisinin satın alınabildiği bir ortamda rekabet avantajının kaynağı yalnızca teknolojiye sahip olmak değil, teknolojiyi diğer örgütsel kaynaklarla özgün biçimde birleştirebilmektir (Gerhart & Feng, 2021).

Dolayısıyla yapay zekâ çağında stratejik İK'nın temel rekabet avantajı, “en iyi AI aracına sahip olmak” değil, AI'ı insan sermayesiyle en etkili biçimde bütünleştirebilen örgüt olmak olabilir.

Sonuç

Yapay zekâ, insan kaynakları yönetiminin geleceğini şekillendiren en önemli teknolojik gelişmelerden biridir. Bununla birlikte yapay zekânın stratejik İK açısından anlamı yalnızca

otomasyon, maliyet azaltma veya işlem hızının artırılmasıyla sınırlı değildir.

Asıl dönüşüm, insan kaynakları fonksiyonunun stratejik rolünde ortaya çıkmaktadır.

Yapay zekâ, İK'nın büyük miktardaki veriyi analiz etme, gelecekteki yetkinlik ihtiyaçlarını öngörme, çalışan deneyimini kişiselleştirme ve yöneticilere karar desteği sağlama kapasitesini artırabilir (Malik, Budhwar & Kazmi, 2023; Gong, Fan & Bartram 2025).

Ancak bu potansiyelin gerçekleşebilmesi için teknoloji tek başına yeterli değildir. İnsan–AI iş birliği, yapay zekâ yetkinliği, stratejik İK yetkinliği, örgütsel çeviklik ve etik yönetişim birlikte ele alınmalıdır.

Bu bölümde önerilen kavramsal model, yapay zekâ yetkinliğinin insan–AI iş birliğini; insan–AI iş birliğinin stratejik İK yetkinliğini; stratejik İK yetkinliğinin örgütsel çevikliği ve nihayet örgütsel çevikliğin sürdürülebilir rekabet avantajını güçlendirebileceğini ileri sürmektedir.

Modelin önemli bir diğer unsuru etik yönetişimdir. Algoritmik şeffaflık, veri mahremiyeti, hesap verebilirlik ve insan denetimi olmaksızın yapay zekânın stratejik değer yaratma potansiyeli sınırlanabilir (Bujold & ark., 2024).

Sonuç olarak yapay zekâ çağında stratejik İK'nın temel sorusu “İnsan mı, yapay zekâ mı?” olmamalıdır.

Daha anlamlı soru şudur:

İnsan ve yapay zekâ, örgütsel ve insani değeri birlikte en üst düzeye çıkaracak biçimde nasıl tasarlanabilir?

Bu yaklaşım, insan kaynakları yönetimini teknolojik gelişmelerin pasif bir uygulayıcısı olmaktan çıkararak örgütsel dönüşümün stratejik mimarlarından biri hâline getirebilir.

Kaynakça/References

Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rocheleau, X., Boasen, J., Sénécal, S., & Léger, P.-M. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: A review of the empirical literature. AI and Ethics, 4(4), 1185–1200. Doi: 10.1007/s43681-023-00325-1.

Delery, J. E. & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? Human Resource Management Journal, 27(1), 1–21. Doi: 10.1111/1748-8583.12137.

Garcia, R. L. F. & Kwok, L. (2025). Generative artificial intelligence in human resource management: A critical reflection on impacts, resilience and roles. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 37(9), 3136–3158. Doi: 10.1108/IJCHM-01-2025-0159.

Gerhart, B. & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: Progress and prospects. Journal of Management, 47(7), 1796–1819. Doi: 10.1177/0149206320978799.

Gong, Q., Fan, D. & Bartram, T. (2025). Integrating artificial intelligence and human resource management: A review and future research agenda. The International Journal of Human Resource Management, 36(1), 103–141. Doi: 10.1080/09585192.2024.2440065.

Hemmer, P., Schemmer, M., Kühl, N., Vössing, M. & Satzger, G. (2024). Complementarity in human-AI collaboration: Concept, sources, and evidence. arXiv. https://arxiv.org/abs/2404.00029

Malik, A., Budhwar, P. & Kazmi, B. A. (2023). Artificial intelligence (AI)-assisted HRM: Towards an extended strategic

framework. Human Resource Management Review, 33(1), 100940. Doi: 10.1016/j.hrmr.2022.100940.

Stone, D. L., Lukaszewski, K. M. & Johnson, R. D. (2024). Will artificial intelligence radically change human resource management processes? Organizational Dynamics, 53(1), 101034. Doi: 10.1016/j.orgdyn.2024.101034.

BÖLÜM 3

DİJİTAL LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ: DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN GÖZ ARDI EDİLEN BOYUTU

EZGİ FATMA ERBAŞ KELEBEK[1]

Giriş

Dijital dönüşüm, örgütlerin çalışma biçimlerini köklü biçimde değiştirmiştir. Büyük veri, yapay zekâ, algoritmalar, nesnelerin interneti ve bulut teknolojileri yalnızca iş süreçlerini değil liderlik uygulamalarını da dönüştürmektedir. Bu dönüşüm çağında ortaya çıkan yeni bir liderlik kavramı, örgütlerin dijital teknolojileri etkin kullanarak değişimi yönetmesini ve rekabet avantajı elde etmesini sağlayan liderlik yaklaşımıdır (Avolio et al., 2014; Cortellazzo et al., 2019). İşletmelerde dijital dönüşümün temel taşı olan ve dijital liderlik olarak tanımlanan bu liderlik türü, kurumsal paydaşlar arasındaki etkileşimi vurgulamakta, takipçilerini dijital alanda değer yaratmak için dijital teknolojileri edinmeye, kullanmaya ve yenilik yapmaya yönlendirmekte ve böylece başarılı bir dijital dönüşümü sağlamaktadır. Bu nedenle dijital liderlik, dijital iletişim, sosyalleşme, değişim yönetimi, ekip dinamikleri, teknolojik

[1] Dr. Öğr. Üyesi, Kocaeli Üniversitesi, Kandıra MYO, Orcid: 0000-0001-5187-3416

yeterlilik ve dijital güveni teşvik etme gibi alanlarda yönetimsel yeterliliklerin oluşturulmasına önemli bir vurgu yapmaktadır (Tuerk, 2023).

Teknolojinin örgütsel yaşamın her alanına nüfuz etmesi yeni riskleri de beraberinde getirmektedir. Dijital gözetim, mahremiyet ihlalleri, algoritmik kontrol, sürekli erişilebilirlik beklentisi ve teknostres gibi olgular dijital liderliğin karanlık yüzünü oluşturmaktadır. Teknoloji odaklı bu dönüşüm süreci çalışanlar açısından her zaman olumlu sonuçlar doğurmamaktadır. Özellikle son yıllarda algoritmik yönetim sistemleri, çalışan izleme teknolojileri ve yapay zekâ destekli performans değerlendirme sistemleri örgütlerde yaygınlaşmıştır. Bu uygulamalar yönetsel verimliliği artırırken çalışanların mahremiyetini tehdit edebilmekte, psikolojik baskıyı artırabilmekte ve örgütsel güveni zayıflatabilmektedir (Ferhani & Isseki, 2026; Zhang et. al., 2025; Ball, 2010).

Dijital liderlik literatürü büyük ölçüde teknolojinin liderlik etkinliğini artırıcı yönlerine odaklanırken (Li et al., 2025; Hadi et al., 2024; Abbas et al., 2024, Ahmed et al., vd., 2024) son yıllarda dijital teknolojilerin liderlik süreçlerinde yıkıcı ve etik dışı uygulamaları da kolaylaştırabileceğine yönelik eleştiriler artmaktadır (Ferhani & Isseki, 2026). Dijital liderliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini inceleyen çalışmalar henüz sınırlı olmakla birlikte, ortaya çıkan bulgular bu konunun örgütsel davranış alanında önemli bir araştırma gündemi oluşturduğunu göstermektedir. Özellikle uzaktan çalışma sistemlerinin yaygınlaşması ve yapay zekâ teknolojilerinin yönetsel süreçlere entegrasyonu sonrasında dijital liderliğin karanlık yüzüne ilişkin tartışmalar daha görünür hâle gelmiştir. Bu çalışmada dijital liderliğin çalışanlar ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri ele alınmakta ve mevcut literatür kapsamlı biçimde değerlendirilmektedir.

Dijital Liderlik Kavramı

Dijital liderlik, yenilikçi bakış açısı, değişime uyum sağlama kapasitesi ve dijital teknolojilerle bütünleşik yönetim anlayışı sayesinde günümüz örgütlerinde öne çıkan çağdaş liderlik yaklaşımlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Weber et al., 2022). Dijital dönüşüm süreçlerinin yönlendirilmesinde kritik bir rol üstlenen bu liderlik anlayışı, örgütsel paydaşlar arasındaki iş birliğini ve etkileşimi güçlendirirken, çalışanların dijital teknolojileri benimsemelerini, etkin biçimde kullanmalarını ve bu teknolojiler aracılığıyla katma değer üretmelerini teşvik etmektedir. Böylece dijital liderlik, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerini daha sürdürülebilir ve başarılı bir şekilde yönetmelerine katkı sunmaktadır. Bunun yanı sıra dijital liderlik; dijital iletişim ve iş birliği kültürünün geliştirilmesi, değişim süreçlerinin etkin yönetilmesi, ekip performansının desteklenmesi, teknolojik yetkinliklerin artırılması ve güvene dayalı dijital çalışma ortamlarının oluşturulması gibi yönetsel alanlarda önemli sorumluluklar üstlenmektedir (Tuerk, 2023). Bu çerçevede dijital liderler, yenilik ve dönüşümün temel aktörleri olarak çalışanların bilgi, beceri ve dijital yeterliliklerini sürekli geliştirmeyi stratejik bir öncelik olarak görmekte ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir liderlik anlayışı benimsemektedirler (Oberer & Erkollar, 2018).,

Bununla birlikte dijital liderliğin yalnızca olumlu sonuçlar üreten bir liderlik biçimi olarak değerlendirilmesi, dijital dönüşümün örgütsel yaşama getirdiği yeni güç ilişkilerinin ve kontrol mekanizmalarının göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Dijital teknolojiler yöneticilere daha hızlı karar alma, daha fazla veriye erişme ve süreçleri daha etkin biçimde yönetme olanağı sağlarken, aynı zamanda çalışan davranışlarını ayrıntılı biçimde izleme, ölçme ve yönlendirme kapasitesini de önemli ölçüde artırmaktadır. Dolayısıyla dijital liderlik, örgütsel etkinliği artıran bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra çalışanlar üzerinde daha yoğun

gözetim, kontrol ve performans baskısı oluşturabilecek yeni uygulamalara da zemin hazırlayabilmektedir.

İşyeri gözetimi çalışanların gerçekleştirdiği hemen her faaliyetin kayıt altına alınmasına olanak tanımaktadır. Diğer bir değişle gözetim, yönetimin çalışanların performansını, davranışlarını ve kişisel özelliklerini gerçek zamanlı olarak (internet, e-posta izleme vb) veya daha geniş organizasyonel süreçlerin bir parçası olarak ti) izleme, kaydetme ve takip etme yeteneğini ifade eder (Ball, 2010). Ayrıca, performans hedeflerinin belirlenmesi, görevlerin dağıtılması, ödüllendirme süreçleri ve hatta bazı durumlarda iş ilişkisinin sürdürülüp sürdürülmeyeceğine ilişkin kararlar giderek daha fazla algoritmalar tarafından desteklenmektedir (Kellogg et al., 2020). Böylece lider ile çalışan arasındaki geleneksel sosyal etkileşim yerini veri odaklı ve büyük ölçüde otomatikleşmiş ilişkilere bırakmaktadır. İlerleyen kısımlarda dijital liderliğin karanlık yüzünü açıklayan bazı mekanizmalara değinilecektir.

Algoritmik Yönetim ve Dijital Liderliğin Yeni Kontrol Sistemleri

Dijital dönüşüm sürecinin örgütsel yaşama en önemli etkilerinden biri yönetsel kontrolün giderek algoritmalar aracılığıyla gerçekleştirilmeye başlanmasıdır. Geleneksel yönetim anlayışında performans değerlendirme, görev dağılımı ve çalışan denetimi büyük ölçüde yöneticiler tarafından yürütülürken, günümüzde bu süreçler çeşitli yazılımlar, dijital sistemler ve yapay zekâ destekli algoritmalar aracılığıyla kısmen veya tamemen otomatikleştirilerek gerçekleştirilmektedir. Bu durum literatürde "algoritmik yönetim" olarak adlandırılmaktadır (Doğru & Demirel, 2026).

Algoritmik yönetim, çalışanların faaliyetlerinin veri temelli sistemler aracılığıyla izlenmesi, değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi sürecini ifade etmektedir. Özellikle platform

ekonomisinde faaliyet gösteren işletmelerde algoritmalar yalnızca performans değerlendirme aracı değil aynı zamanda fiili yönetici işlevi görmektedir. Görev atama, performans puanlama, ödüllendirme ve hatta iş ilişkisinin sonlandırılması gibi kararlar giderek daha fazla algoritmalar tarafından alınmaktadır (Sharma et al, 2025). Bu gelişme örgütsel verimlilik açısından önemli avantajlar sunsa da çalışanlar açısından çeşitli riskleri beraberinde getirmektedir. Öncelikle algoritmaların karar verme süreçleri çoğu zaman çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılamamaktadır. Bu durum kararların şeffaflığı konusunda soru işaretleri yaratmakta ve çalışanların örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca algoritmaların performansı sürekli ölçmesi çalışanların sürekli değerlendirilme hissi yaşamalarına neden olmakta ve psikolojik baskıyı artırmaktadır (Starke et al., 2022).

Dijital liderlik bağlamında değerlendirildiğinde algoritmik yönetim liderlik davranışlarının önemli ölçüde teknolojiye devredilmesine yol açmaktadır. Bu süreçte liderler yalnızca karar verici değil, aynı zamanda algoritmaların tasarımını, kullanımını ve sonuçlarını yöneten aktörler hâline gelmektedir. Liderler algoritmik organizasyonlarda ortadan kaybolmaz; aksine, güçlerini dijital sistemler aracılığıyla yeniden yapılandırırlar (Ferhani & Isseki, 2026). Ancak algoritmaların kullanımı arttıkça çalışanlar ile yöneticiler arasındaki sosyal etkileşim azalabilmekte ve örgütsel ilişkiler daha mekanik bir yapıya dönüşebilmektedir.

Dijital Gözetim ve Dijital Panoptikon

Foucault'nun (1977) Panoptikon yaklaşımına göre bireyler sürekli izlendiklerini düşündüklerinde davranışlarını dışsal bir zorlamaya gerek kalmaksızın davranışlarını kendileri düzenlemeye başlamaktadır. Dijitalleşmenin etkisiyle örgütlerde kullanılan elektronik izleme sistemleri, algoritmik değerlendirme mekanizmaları ve veri analitiği araçları bu gözetim kapasitesini

fiziksel mekânın ötesine taşıyarak dijital bir panoptikon oluşturmuştur. Bu kapsamda çalışanların bilgisayar kullanım süreleri, e-posta trafiği, çevrim içi toplantılara katılımları, GPS konum verileri, klavye ve fare hareketleri ile kamera kayıtları gibi çok sayıda dijital veri gerçek zamanlı olarak izlenebilmekte ve performans değerlendirmelerinde kullanılabilmektedir (Refika, 2025; Kavut, 2023; Kalaman, 2019)

Dijital gözetimin temel gerekçesi çoğu zaman verimlilik artışı ve performans yönetimi olarak açıklanmaktadır. Bununla birlikte araştırmalar yoğun gözetim uygulamalarının çalışanlarda stres, kaygı ve örgütsel güvensizlik yarattığını göstermektedir. Çalışanlar sürekli gözlem altında olduklarını düşündüklerinde psikolojik güvenlik algıları zayıflamakta ve yaratıcı davranışlar sergilemekten kaçınabilmektedirler (Marsh et al, 2022). Dijital gözetim aynı zamanda mahremiyet tartışmalarını da beraberinde getirmektedir. Çalışanların hangi verilerinin toplandığı, bu verilerin nasıl kullanıldığı ve kimlerle paylaşıldığı çoğu zaman belirsizdir. Bu durum örgütlerin çalışanlar üzerindeki kontrol kapasitesini artırırken çalışanların bireysel özgürlük alanlarını daraltabilmektedir (Akbaş, 2024).

Sürekli Erişilebilirlik Baskısı ve İş-Yaşam Sınırlarının Silikleşmesi

Dijital teknolojiler örgütlere önemli esneklik avantajları sağlamaktadır. Ancak aynı zamanda çalışanların işten psikolojik olarak uzaklaşmasını da zorlaştırmaktadır. Akıllı telefonlar, kurumsal mesajlaşma uygulamaları ve çevrimiçi toplantı sistemleri çalışanların iş saatleri dışında da erişilebilir olmalarına neden olmaktadır. Bu durum literatürde "always-on culture" veya sürekli bağlantılı çalışma kültürü olarak tanımlanmaktadır. Dijital liderler çoğu zaman çalışanlardan hızlı geri dönüş beklemekte ve teknolojik olanaklar nedeniyle bu beklenti normalleşebilmektedir. Sonuç olarak

çalışanlar iş saatleri dışında da iş taleplerine yanıt verme baskısı hissetmektedirler (Bello, 2025; Cortellazzo et al., 2019).

İş ve özel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşmesi çalışanların psikolojik iyilik hâlini olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle uzaktan çalışma uygulamalarının yaygınlaşması sonrasında çalışanlar işten kopmakta zorlanmakta, aile yaşamı ile iş yaşamı arasındaki dengeyi korumakta güçlük çekmektedirler. Araştırmalar sürekli erişilebilirlik baskısının iş-aile çatışmasını artırdığını ve tükenmişliğe katkıda bulunduğunu göstermektedir (Marsh et al., 2022).

Buraya kadar anlatılanları özetlemek gerekirse; dijital liderliğin karanlık yüzü, dijital teknolojilerin liderlik süreçlerine entegre edilmesi sonucunda ortaya çıkan ve çalışanların özerkliğini, mahremiyetini, psikolojik güvenliğini ve refahını zedeleyebilen uygulamaları kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle dijital liderliğin karanlık yüzü, teknolojinin kendisinden değil, teknolojinin örgütsel güç ilişkilerini yeniden yapılandırma biçiminden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda dijital liderliğin karanlık yüzü tek bir uygulamadan değil, yukarıda anlatılan birbirini besleyen çeşitli mekanizmaların etkileşiminden oluşmaktadır.

Karanlık Liderlik Yaklaşımı ve Dijital Liderlik

Liderliğin karanlık yönünü inceleyen çalışmalar, liderlerin sahip olduğu olumsuz kişilik özelliklerinin ve sergiledikleri yıkıcı davranışların örgütler üzerindeki etkilerini kapsamlı biçimde ortaya koymuştur. Toksik liderlik (Lipman-Blumen, 2005), istismarcı liderlik (Tepper, 2000) ve yıkıcı liderlik (Einarsen et al., 2007) araştırmaları, özellikle narsisizm, Makyavelizm ve psikopati gibi karanlık kişilik özelliklerine sahip liderlerin çalışanlar üzerinde baskı kurma, manipülasyon yapma ve etik değerlerden uzaklaşma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Paulhus & Williams, 2002). Bu tür liderlik davranışları örgütsel güveni zayıflatmakta,

çalışanların örgüte bağlılığını azaltmakta ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Aryee et al., 2008; Mackey et al., 2021; Schyns & Schilling, 2013). Son yıllarda gerçekleştirilen meta-analitik çalışmalar da bu bulguları desteklemekte ve toksik liderlik davranışlarının düşük iş tatmini, yüksek işten ayrılma niyeti ve çalışan performansını olumsuz etkileyen birçok davranışla güçlü biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir (Mackey et al., 2021; Schyns & Schilling, 2013).

Buna karşılık dijital liderlik literatürü, bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgütlerde liderlik süreçlerini nasıl dönüştürdüğüne odaklanmaktadır. Dijital liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmak için dijital teknolojiler aracılığıyla çalışanları yönlendirme ve etkileme süreci olarak tanımlanmakta (Van Ee et al., 2017) ve iletişim, iş birliği, bilgi paylaşımı ile örgütsel çevikliğin artırılmasına sağladığı katkılar nedeniyle olumlu bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Hadi et al., 2024). Bu literatürün önemli bir kısmı teknolojiye iyimser bir bakış açısıyla yaklaşmaktadır. Çalışmalar çoğunlukla dijital teknolojilerin çalışanları güçlendirme, esneklik sağlama ve yenilikçiliği destekleme yönlerine odaklanırken, bu teknolojilerin gözetim, kontrol ve baskı aracı olarak kullanılmasının doğurabileceği olumsuz sonuçlara yeterince yer vermemektedir. Teknoloji genellikle liderlerin koordinasyon ve iletişim kapasitesini artıran tarafsız bir araç olarak görülmekte; dijital platformların güç ilişkilerini, hesap verebilirliği ve etik sınırları nasıl yeniden şekillendirdiği yeterince tartışılmamaktadır.

Nitekim dijital liderlik alanında gerçekleştirilen güncel derleme çalışmaları da araştırmaların büyük ölçüde teknoloji iyimseri (techno-optimistic) bir perspektife sahip olduğunu, çalışanların gözetlenmesi, dijital kontrol mekanizmaları ve çalışan refahı gibi konuların ise sınırlı düzeyde ele alındığını ortaya koymaktadır (Banks et al., 2022; Bauwens & Cortellazzo, 2025). Karanlık liderlik araştırmaları liderlerin kişilik özellikleri ve

kişilerarası zararlar üzerinde yoğunlaşırken, dijital liderlik çalışmaları teknolojik olanaklar ve örgütsel faydaları ön plana çıkarmaktadır. Bu durum, dijital teknolojilerin yıkıcı liderlik davranışlarını nasıl dönüştürdüğü, görünmez hâle getirdiği veya daha sistematik biçimde güçlendirdiği sorusunun yeterince açıklanamamasına neden olmaktadır.

Dijital çalışma ortamlarında liderlik, yalnızca kişilerarası ilişkiler üzerinden değil, aynı zamanda platformlar, algoritmalar ve veri temelli kontrol mekanizmaları aracılığıyla da gerçekleştirilmektedir. Bu durum, zararın daha az görünür olduğu, daha rutin hâle geldiği ve örgütsel süreçlerin içine gömülü biçimde işlediği yeni bir liderlik biçiminin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle karanlık liderlik ile dijital liderlik literatürlerinin birlikte değerlendirilmesi, dijital çağda güç, kontrol ve liderlik ilişkilerinin daha kapsamlı biçimde anlaşılması açısından önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Tam da bu noktada Karanlık Dijital Liderlik (Dark Digital Leadership–DDL) kavramı, dijital teknolojiler aracılığıyla güçlenen, kurumsal süreçler içinde normalleşen ve çoğu zaman fark edilmesi güç olan toksik liderlik davranışlarını açıklayan yeni bir sosyo-teknik liderlik yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Ferhani & Isseki, 2026).

Dijital Liderliğin Karanlık Yüzü ve Sonuçları

Dijital liderlik, dijital dönüşüm süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, teknolojik yeniliklerin örgütsel stratejilere entegre edilmesi ve çalışanların değişime uyum sağlamalarının desteklenmesi açısından çağdaş örgütlerin en önemli liderlik yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir (Cortellazzo et al., 2019). Dijital liderlerin veri temelli karar alma süreçlerini benimsemeleri, örgütsel çevikliği artırmaları ve inovasyonu desteklemeleri nedeniyle dijital liderlik literatürü uzun yıllar boyunca ağırlıklı olarak olumlu çıktılar üzerine odaklanmıştır (El

Sawy et al., 2016). Bununla birlikte dijital teknolojilerin örgütsel yaşamın her alanına nüfuz etmesi, liderlerin çalışanları yönlendirme, değerlendirme ve denetleme biçimlerini de köklü biçimde değiştirmiştir. Bu dönüşüm, liderliğin yalnızca örgütsel etkinliği artıran bir yönetim anlayışı olmadığını, aynı zamanda çalışanların psikolojik, sosyal ve etik deneyimlerini olumsuz etkileyebilecek yeni riskleri de beraberinde getirdiğini göstermektedir. Son yıllarda bu olumsuz yönler, daha önce bahsedildiği gibi literatürde dijital liderliğin karanlık yüzü kavramı çerçevesinde tartışılmaya başlanmıştır (Ferhani & Isseki, 2026; Trittin-Ulbrich et al., 2021).

Dijital liderliğin karanlık yüzü, teknolojinin kendisinden ziyade teknolojinin liderlik süreçlerinde nasıl kullanıldığı ile ilişkilidir. Dijital teknolojiler yöneticilere çalışanların performansını gerçek zamanlı izleme, davranışlarını analiz etme ve veri temelli kararlar alma olanağı sunarken, aynı zamanda çalışanların özerkliğini sınırlandırabilecek, mahremiyetlerini zedeleyebilecek ve sürekli performans baskısı yaratabilecek uygulamaları da mümkün kılmaktadır. Başka bir ifadeyle, dijitalleşme liderlerin yönetim kapasitesini artırırken, örgütlerde güç ve kontrol ilişkilerini de yeniden şekillendirmektedir (Kellogg et al., 2020). Özellikle büyük veri analitiği, yapay zekâ destekli performans değerlendirme sistemleri ve algoritmik yönetim uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte çalışanların iş süreçleri giderek daha görünür ve ölçülebilir hâle gelmektedir. Bu durum, örgütlerde daha önce görülmemiş ölçekte bir dijital gözetim mekanizmasının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Ball, 2010).

Dijital gözetim, dijital liderliğin karanlık yüzünü oluşturan temel mekanizmalardan biri olarak değerlendirilmektedir. Geleneksel örgütlerde yöneticilerin çalışanları gözlemleme kapasitesi fiziksel mekân ve zamanla sınırlıyken, dijital teknolojiler sayesinde çalışanların bilgisayar kullanımları, çevrim içi toplantılara katılım durumları, e-posta trafiği, konum bilgileri ve hatta klavye

hareketleri dahi sürekli olarak izlenebilmektedir. Bu durum çalışanların sürekli gözlem altında oldukları algısını güçlendirmekte ve davranışlarını bu gözetim ihtimaline göre düzenlemelerine neden olmaktadır. Bu süreç, Michel Foucault'nun Panoptikon yaklaşımında ifade ettiği görünmez gözetim mekanizmasının dijital çalışma ortamlarına uyarlanmış bir biçimi olarak değerlendirilmektedir (Foucault, 1977). Sürekli gözetim altında çalışma algısı, çalışanların psikolojik güvenliklerini zayıflatmakta, örgütsel güveni azaltmakta ve yaratıcı davranışları sınırlandırabilmektedir (Ball, 2010; Ajunwa et al., 2017).

Dijital liderliğin karanlık yüzünün ikinci önemli boyutu algoritmik yönetimdir. Algoritmik yönetim, çalışanların görevlerinin belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve yönetsel kararların algoritmalar aracılığıyla verilmesini ifade etmektedir (Kellogg et al., 2020). Bu sistemler karar alma süreçlerini hızlandırmasına rağmen çalışanların yönetsel süreçler üzerindeki kontrol algısını azaltabilmektedir. Özellikle algoritmaların nasıl çalıştığının çalışanlar tarafından tam olarak bilinmemesi, örgütsel adalet algısını olumsuz etkileyebilmekte ve kararların şeffaflığı konusunda ciddi soru işaretleri yaratmaktadır. Ayrıca algoritmik performans değerlendirme sistemleri çalışanların yalnızca sonuçlarına odaklanırken, bireysel çaba, çalışma koşulları veya bağlamsal faktörleri göz ardı edebilmekte, bu durum ise çalışanlarda değersizlik ve yabancılaşma duygularını artırabilmektedir.

Dijital liderliğin çalışanlar üzerindeki bir diğer önemli sonucu ise teknostres ve dijital tükenmişlik olduğu düşünülmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun kullanımı çalışanlardan sürekli öğrenmelerini, yeni sistemlere uyum sağlamalarını ve yüksek hızda performans göstermelerini beklemektedir. Tarafdar et al., (2007), teknoloji aşırı yükü, teknoloji karmaşıklığı, sürekli güncellenme zorunluluğu ve teknolojinin iş-özel yaşam sınırlarını ihlal etmesini teknostresin temel kaynakları arasında göstermektedir.

Dijital liderlerin yüksek performans beklentileri ile birleşen bu süreç, çalışanların bilişsel ve duygusal kaynaklarını tüketmekte, tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır. Özellikle pandemi sonrasında uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte çalışanların işten psikolojik olarak uzaklaşmaları zorlaşmış, sürekli çevrim içi olma beklentisi iş ve özel yaşam arasındaki sınırları belirsiz hâle getirmiştir (Marsh et al., 2022). Bu durum çalışanların iş-aile çatışması yaşamalarına, psikolojik iyi oluşlarının azalmasına ve uzun vadede örgütsel bağlılıklarının zayıflamasına neden olabilmektedir.

Dijitalleşmenin olumsuz yönü yalnızca bireysel psikolojik sonuçlarla sınırlı değildir; aynı zamanda örgütsel davranış üzerinde de önemli etkiler yaratmaktadır. Yoğun gözetim ve algoritmik kontrol altında çalışan bireylerin örgütsel güven düzeylerinin azaldığı, psikolojik güvenlik algılarının zayıfladığı ve yöneticileriyle olan sosyal değişim ilişkilerinin olumsuz etkilendiği belirtilmektedir Güvenin zayıfladığı örgütlerde çalışanlar fikirlerini açıkça ifade etmekten kaçınabilmekte, çalışan özerkliği azalmakta, örgütsel sessizlik davranışı gösterebilmekte ve yaratıcı fikirlerini paylaşma konusunda isteksiz davranabilmektedir (Uzunbacak & Karagöz, 2025). Bunun yanında sürekli performans baskısı ve algoritmik hedeflerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu yoğun rekabet ortamı, bazı çalışanların performans göstergelerini koruyabilmek amacıyla etik dışı örgüt yanlısı davranışlara yönelmelerine de zemin hazırlayabileceği düşünülmketedir. Bu nedenle dijitalleşme ve dijital liderliğin karanlık yüzü ile örgütsel sessizlik, iş stresi, tükenmişlik, örgütsel sinizm, iş ahlakı ve etik dışı örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkilerin gelecekte daha kapsamlı biçimde araştırılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak dijital liderlik, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde stratejik bir rol üstlenmesine rağmen, teknolojik imkânların kontrolsüz veya etik ilkeler gözetilmeksizin kullanılması

durumunda çalışanların psikolojik refahı ve örgütsel yaşam üzerinde önemli olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Dijital liderliğin sürdürülebilir ve insan odaklı bir yönetim anlayışına dönüşebilmesi için teknolojik etkinlik ile çalışan özerkliği, mahremiyeti ve psikolojik iyi oluşu arasında dengeli bir yaklaşım benimsenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda dijital liderliğin geleceği yalnızca teknolojik yeterliliklerle değil, etik liderlik, örgütsel adalet ve çalışan refahını merkeze alan yönetim anlayışlarıyla şekillenecektir.

Kaynakça

Abbas, S. M., Latif, M., & Sarwar, F. (2024). Digital leadership and innovative work behavior in IT sector: The mediating role of digital entrepreneurial orientation and digital organizational culture. Employee Responsibilities *Rights Journal, 5,* 1-22. https://doi.org/10.1007/s10672-024-09503-7

Ahmed, F., Naqshbandi, M. M., Waheed, M., & Ain, N.u. (2024). Digital leadership and innovative work behavior: impact of LMX, learning orientation and innovation capabilities. *Management Decision, 62*(11), 3607-3632. https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0654.

Akbaş, A. (2024). Dijital panoptikon: Elektronik gözetimin toplumsal yansımaları. *Sinop İlahiyat Dergisi*, *1*, 51-89. https://izlik.org/JA74SE26TJ.

Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review, 4*(3), 393-411. https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2008.00118.x.

Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source

and transmission. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 105-131. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.003.

Ball, K. (2010). Workplace surveillance: An overview. *Labor History, 51*(1), 87-106. https://doi.org/10.1080/00236561003654776.

Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *Leadersh. Quarterly, 33*(5), 1-16. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101634.

Bauwens, R., & Cortellazzo, L. (2025). The different faces of e-leadership: Six perspectives on leading in the era of digital technologies. *Human Resource Manager Review, 35*(1), 1-20. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101058.

Bello M. D. (2025). The "always on" culture and its impact on job satisfaction. D. Farrell (Ed.), *Proceedings of the 9th International Scientific Conference* (ss. 80-82). Dublin, Ireland

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology, 10*, 1-21. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938.

Doğrul, B. S., & Demirel, A. G. (2026). Yönetici işlevlerinin otomasyonu: Algoritmik yönetimin işlevleri, faydaları ve riskleri. E. Karasu (Ed.), *Dijital Çağda Yönetim ve Organizasyon* (ss.1-20). Özgür yayınları. https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1251.c5085

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A., (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 207-216. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002.

El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise

capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive, 15*(2), 141-166. https://doi.org/10.4324/9780429286797-8.

Ferhani, B., & Isseki B. (2026). When the dark core meets the digital: Toward a theory of dark digital leadership. *Strategic Business Research, 2*(1), 1-17. https://doi.org/10.1016/j.sbr.2025.100040.

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

Hadi, S., Setiawati, L., Kirana, K. C., Lada, S. Bin., & Rahmawati, C. H. T. (2024). The effect of digital leadership and organizational support on innovative work behavior: The mediating role of emotional intelligence. *Quality-Access to Success, 25*(199), 74-83. https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.09.

Kalamani S. (2019). Yeni medya ve dijital gözetim: Türkiye'deki sosyal medya kullanıcıları üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonimi, 6*(2), 575-594. https://doi.org/10.18657/yonveek.556868.

Kavut, S. (2023). Dijital dönüşüm çağında gözetimin elektronikleşmesi: Panoptikon'dan süperpanoptikon'a gözetim toplumu. *Communicata*, *25*, 22-27. https://doi.org/10.5152/communicata.2023.23029.

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested Terrain of control. *Academy of Management Annals, 14*(1), 366-410. https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174

Li H, Li F, Ma J, & Liu B. (2025). How digital leadership adds affective commitment of new generation employees: An affective events perspective. *Frontiers in Psychology, 15*, 1-11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1476047.

Lipman-Blumen, J., (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians and how we can survive them.* Oxford University Press.

Mackey, J. D., Ellen, B. P., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research, 132*, 705-718. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037.

Marsh, E., Vallejos, P. E., & Spence, A. (2022). The digital workplace and its dark side: An integrative review. *Computers in Human Behavior, 128,* 1-21. https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107118.

Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership, 7*(4), 404-412, https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332.

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality, 36*(6), 556-563. https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6.

Refika, A. (2025). Dijital panoptikonun etkisinde bir bağımlılık olarak kendini sergileme kültürü. *Kritik İletişim Çalışmaları Dergisi, 7*(1), 152-181. https://doi.org/10.53281/kritik.1485771

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadersh. Qıarterly, 24*(1), 138-158. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001.

Sharma, S., Mittal, A., & Seema, S. (2025). Does leading through algorithmic management impact the workers' well-being: a

systematic literature review and research agenda. *Leadership & Organization Development Journal, 47*(2), 218-242, https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2025-0424.

Starke, C., Baleis, J., Keller, B., & Marcinkowski, F. (2022). Fairness perceptions of algorithmic decision-making: A systematic review of the empirical literature. *Big Data & Society, 9*(2). https://doi.org/10.1177/20539517221115189.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems, 24*(1), 301–328. https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109.

Tepper, B. J. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal, 43*(2), 178-190. https://doi.org/10.2307/1556375.

Trittin-Ulbrich, H., Scherer, A. G., Munro, I., & Whelan, G. (2021). Exploring the dark and unexpected sides of digitalization. *Organization, 28*(1), 8-25. https://doi.org/10.1177/1350508420968184.

Tuerk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers Psychology, 13*, 1-11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066180.

Uzunbacak, H. H., & Karagöz Ş. (2025). Dijitalleşmenin karanlık yönü: Bireysel, toplumsal ve örgütsel etkileri. *Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, 5*(2), 166-186. https://dergipark.org.tr/tr/pub/usakuyg/article/1802831

Van Ee, J., El Attoti, I., Ravesteyn, P., & De Waal, B. M. E. (2020). BPM maturity and digital leadership: An exploratory study. *Communications of the IIMA, 18*(1), 1-18. https://doi.org/10.58729/1941-6687.1414.

Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: an experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research, 143*, 225-238. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036.

Zhang Q, Dai W, Chen J, Gu Y, & Zhao Y. (2025) The 'side effects' of digitalization: A study on role overload and job burnout of employees. *PLoS One 20*(4), 1-24. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0322112.

BÖLÜM 4

LİDERLİK KALICILIĞI VE GÜNCEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI: HANGİ GÜNCEL YAKLAŞIM LİDERLERİ ÖRGÜTTEKİ HAYALET HALİNE GETİRİR?

İHSAN OĞUZ BAKKALBAŞI[1]

Giriş:

Liderlik, işletme başarısı için önemli olarak kabul edilen faktörlerden biridir. Liderlerin işletme başarısına yaptığı katkı iki farklı açıdan değerlendirilebilmektedir: Birincisi sahip olduğu vizyonu ve aldığı kararlarla başka kimsenin görmediği fırsatları görüp değerlendirmesi ve bu gayretin getirisi ile örgütün amaçlarına katkıda bulunması ve böylece örgüt performansını geliştirilmesidir (Tağraf ve Çalman, 2009).

İkincisi ise liderin tarzını, davranışlarını hatta değerlerini birlikte çalıştığı insanlara aktarması ve ortak ve güçlü bir kültür yapılanmasını sürekli olarak sağlamasıdır. Bu çalışma çerçevesinde dikkat alınacak olan başarı ikincisidir, diğer bir deyişle liderin bir örgüt kültürü yapılanmasındaki "sürekli" katkısıdır (Schein 2010). Lider bunu değerlerinin peşinden gelenlerin (astları, çalışanları, önderlik ettiği herkesin) değerlerini şekillendirmesiyle yapar. Bu sayede lider ve peşinden gelenler arasında bir uyum oluşur ve bu uyum da işletme performansına katkı verir (Lee, vd., 2025).

[1] Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü (Fr. Prog.), ORCID: 0000-0002-4011-9052

Doğaldır ki her iki açıdan başarı elde edilmesi için öncelikle iletişim becerisi, esnek bir tutum ve şeffaf bir yönetim tarzı gereklidir ve bunlar neredeyse tüm çağdaş liderlik yaklaşımlarında mevcuttur (Jaqua ve Jaqua, 2021). Ayrıca liderin peşinden gelenleri etkileyebilmesi için tecrübe ve değerlerin aktarılması kaçınılmazdır (Erer ve Demirel, 2018).

Yakın zamanda yapılan bir çalışmada (Bednar ve Brown, 2023) birbirinden farklı özellikler ve davranışlar göstermelerine karşın çalışanların gözünde kalıcı olmayı başarmış iki lider incelemeye alınmıştır. Her iki lider de görevleri bittikten sonra da çalışanların zihinlerinde yer etmeye devam etmiştir. Çalışanların herhangi bir davranışlarında ya da kararlarında "o olsaydı böyle davranırdı" diye düşünerek hareket etmelerini sağlayacak kadar önemli bir etki bırakmayı başarmışlardır. Söz konusu çalışmanın yazarları bu liderleri örgüt hayaleti (organizational ghost) olarak tanımlamışlardır.

Çalışanların üzerinde böyle tip bir etki bırakmanın yolu, sosyal kimlik teorisinde ve üst yönetim ekibi• teorisinde (upper echelon theory) belirlenmiştir. Temeli, örgütün bireylerinin "ben" anlayışından "biz" anlayışına geçişlerinde lideri rol model olarak kabul etmelerine dayanmaktadır. Çünkü bu sayede rol model olarak öne çıkan liderin değerleri, örgütün kültürünü şekillendiren en önemli unsurlardan biri haline gelir ve çalışanlar arasında bir bütünlük sağlanmasına yardımcı olur (Meleady ve Crisp, 2017). Nitekim kültür ve liderlik bir madalyonun iki yüzü gibidir; bir yerde bir grup oluştuğu anda o grubun lideri ve davranışları grubun değer yargılarını ve davranış kalıplarını da oluşturur böylece grubun kültürünü şekillendirmeye başlamış olur. Ardından grubun kültürüne uygun liderlik vasıfları da belirlenmiş olur ki grup liderliği de buna uygun olarak devam eder (Schein, 2010). Liderin gruba bu şekilde etki etmesinin nedeni grubun ortak değerlerini,

• Upper echelon theory Türkçe literatürde "üst kademe teorisi", "tepe yönetimi teorisi" ve "üst yönetim ekibi teorisi olarak çevrilmiştir. Bu çalışmanın konularına uygun olarak kişilerin vurgulanması amacıyla "üst yönetim ekibi teorisi" kavramı kullanılacaktır.

kurallarını, beklentilerini yönlendirebiliyor olmasıdır (Van Knippenberg, 2023).

Benzer şekilde upper-echelon teorisi de üst düzey yöneticilerin kişisel özelliklerinin (örneğin, "yaş, örgütte geçirilmiş olan süre, eğitim, sosyo-ekonomik geçmiş ve finansal durum") işletmenin her düzeyden tüm çalışanlarına sirayet edeceği ve böylece dolaylı olarak işletmenin değerlerine ve kültürüne (Humbrick ve Mason, 1984: 196) ve buna bağlı olarak performansına da (Abatecola ve Cristofaro, 2019) yön vereceği iddiasını taşımış olur. Bu bağlamda liderlerin diğer çalışanların gözünde rol model olmaları tercih edilen bir şey ise, ki öyledir, liderin bu etkisinin görevinden sonra da devam etmesi bu başarıyı perçinleyen bir performans göstergesi olur.

Liderin örgütsel kalıcılığı neden önemlidir? Bu soru aslında liderin kendi kalıcılığından çok davranışlarının, uygulamalarının ve değerlerinin kalıcılığı ile ilgilidir. Astlar tarafından örnek alınan saygı gören liderlerin sosyal kimlik teorisi uyarınca çalışanlar üzerinde önemli bir etkisi olacağı ve çalışanları sürekli olarak örgüt kültürü yolu üzerinde tutacağı beklenmektedir. Kalıcılık da bunun lider görevine devam etmese bile devam etmesini sağlayacak önemli aşamadır denebilir ve bu önemli bir aşamadır çünkü yapılan araştırmalar (Garcia 2013) liderlerin güncel yaklaşımlara uygun hareket etmeye gayret etseler bile, astların çok azı tarafından güvenilir ve yakın (ortak vizyon, ortak standartlar ve hedefler) görülebilmektedir.

Ayrıca liderlerin örgütün kültürüne ve bu kültürün parçası olan değerlere etki ederek kurumsallaşmasını ortaya koyan bazı çalışmalar olduğu halde (Marquis ve Tilcsik, 2013; Kaartz, vd., 2020) bu çalışmalarda hangi liderlik özelliklerinin bu kurumsallaşma sürecinde etkili olduğu ya da hangi liderlik tarzlarının astlar ya da çalışanlar tarafından kabul gördüğü ortaya konulmamıştır.

Oysa Bednar ve Brown (2023) çalışmalarında "örgütteki hayaletin" ne denli etkili olduğu ve çalışanları nasıl etkilemeye devam

ettiğini detayları ile ortaya konulmuştur. Ayrıca yukarıda ifade edildiği gibi sosyal kimlik teorisi ya da üst yönetim ekibi teorisi ile bunun nasıl gelişeceği de kısmen ortaya konulmuştur. Ancak bir anlamda temel öncül olarak kabul edilebilecek bir soru eksik kalmıştır: Hangi liderlik tarzı bir lideri örgütteki hayalet haline getirebilecek özelliklere sahiptir veya örgütteki hayalet haline gelmiş liderlerin hangi ortak özellikleri hangi liderlik tarzı ile daha fazla benzeşmektedir?

Özellikle 21.yy birlikte bazen de sadece nüanslara bağlı kalarak farklılaştığı kabul edilen liderlik tarzlarının sayısı inanılmaz boyutlara ulaşırken basitçe iş odaklılık-performans odaklılık ya da otoriter-demokratik ayrımının kalıcı liderliğin oluşumunu açıklamaya yetmeyeceği açıktır.

Bu çalışma nasıl lider olunacağını inceleyen yaklaşımlarla liderliği kalıcı hale getirmesi beklenen tutum ve davranışlar arasında bir ilişki ya da benzerlikler olup olmadığını, hangi liderlik yaklaşımlarının kalıcılık sağlamak adına daha etkili olabileceğini kavramsal olarak incelemeyi amaç edinmiştir. Buna uygun olarak, bu çalışmada sırasıyla önce liderin örgütsel kalıcılığı açıklanacak ardından liderlik teorileri hatırlatılarak önemli özellikleri ve boyutları vurgulanacak nihayet bu önemli özellikler ve boyutlar ile örgütsel kalıcılığın önemli boyutları ve gereklilikleri arasındaki ilişkiler eşleşmeler veya yakınlaşmalar incelenecektir.

Böylece bir liderin fiili görevini tamamladıktan sonra bile örgüt kültürünü şekillendirecek şekilde kalıcı olmasını sağlayacak bir liderlik tarzı ya da tarzlar kombinasyonu konusunda bir tartışma başlatmak bu çalışmanın amacı olarak kabul edilebilir.

LİDERİN ÖRGÜTSEL KALICILIĞI:

Bir liderin örgüt kültürünü yönlendirmesine yardımcı olacak şekilde kalıcı olmasını sağlayacak özellikleri tespit etmenin yolu kalıcı olmayı başarmış liderlerin özelliklerini ortaya koymakla başlayabilir. Bu konuda yakın zamanda yapılmış bir çalışma literatürde benzeri

olmayan bir sonuçla kalıcı liderlerin olası ortak özelliklerini tanımaya yardımcı olmaktadır. Söz konusu çalışmayı hazırlayan Bednar ve Brown (2023) kalıcılığın ortaya çıkışını "hayaletle karşılaşma (ghost encounter)" olarak adlandırmış ve geçmişte söz konusu liderle bir araya gelmiş veya başka bir yolla onun değerlerinden ve tarzından haberdar olmuş ve böylece bunlardan etkilenerek faaliyetlerinde bu tarz ve değerlerden esinlenerek hareket eden çalışanların, bu tarz ve hareketleri hatırlaması ya da zihninde canlandırması olarak tanımlamışlardır. Böylece hayaletle karşılaşan çalışan, örgüt üyelerinin içinde bulundukları bir durumda ne yapacaklarına karar verirken, 'o olsaydı nasıl davranırdı' sorusundan yola çıkarak kararını verir. Bu da üç şekilde örgüt kültürünün değerlerinin pekiştirilmesini sağlar:

Özkoruma "safeguarding": Eylemini ya da kararını hayalet referansı ile gerçekleştiren çalışanın icraatını örgüt için doğru olanı yapmış olmakla duyduğu güven ve iç rahatlığı.

Karşılaşmanın rahatlığı "comforting encounters": Yapılan eylemin ya da alınan kararın hayaletin kattığı değerlere veya tarza uygun olmasının verdiği içi huzur.

(Diğerlerini) değersizleştirme (devaluing encouters): Diğer örgütleri ve liderlerini yanlış bulma ve kendi (hayaletten referans aldığı) değerlerinden uzaklaşma "isteksizliği".

Sonuçta söz konusu çalışma (Bednar ve Brown, 2023) liderin örgütsel kalıcılığı ile ilgili olarak üç temel faktörü ortaya koymuştur: Uzun çalışma dönemleri sayesinde liderlerin çok tanınıyor olmaları, performans başarıları ve çalışanlara verdikleri sıcaklık ve bağlılık sayesinde çalışanların onlara duyduğu hayranlık ve sevgi. Çalışmaya göre kalıcı olmayı başarmış liderlerin işletmelerinde bir aile ortamı oluşturmuş olması. Biri sert mizaçlı çabuk sinirlenen ve muhafazakâr diğeri ise insan odaklı ve kararlarını katılımcı bir tarz ile alan ve oldukça mütevazi bir karakter; her iki lider de çalışanlar tarafından sevilen ve sayılan kişilikler olmuştur (Her iki lider de çalışanlara

isimleriyle hitap etmektedir ve bu çalışanlar tarafından oldukça olumlu olarak algılanmıştır).

Söz konusu çalışmada katılımcıların değerlendirmelerinden yola çıkarak örgütsel hayalet olabilmiş liderlerin ortak özelliklerini kısaca aşağıdaki gibi şekillendirebiliriz (Bednar ve Brown, 2023).

Tablo 1: Bednar ve Brown (2023: 7-11) çalışmasında niteliksel araştırmaya dahil olmuş katılımcıların verdiği cevaplardan derlenmiştir.

Kalıcı Lider	Performans Katkısı	Karizmatik Etki	Çalışma Dönemi	Çalışanlarla İlişkiler	Mizaç	Performans	Karar
A	Yüksek	Var	Uzun	Sıcak samimi	Çabuk sinirlenen	Maliyet odaklı	Otokratik
B	Yüksek	Var	Uzun	Sıcak samimi	Sabırlı mütevazi	Müşteri Memnuniyeti	Katılımcı

Tablo 1de görülen ortak özellikler dışında öncelikle ve özellikle hatırlatılması gereken ilk temel unsur kalıcı liderlerin kalıcılığının bir örgüt kültürü oluşturulmasında ve yaşatılmasındaki etkisidir. Her iki lider de bıraktıkları etki ile görevden ayrılmalarından sonra da örgüt kültürünün devamına katkı vermişlerdir. Ayrıca her iki liderin de görevde oldukları dönemde işletmeye önemli katkıları olmuş ve işletme performansını katılımcıların araştırmada ifade ettikleri kadarıyla önemli seviyede arttırmışlar. Liderlerin her ikisi de katılımcılar tarafından "büyük adamdı" olarak yad edilmişler. Her ikisi de işletmenin uzun süre başında kalmış (biri ortak diğer atanmış). Her ikisi de çalışanlar sıcak ilişkiler kurarak güçlü bir aile ortamı oluşturmayı başarmıştır (özellikle Noel zamanlarından kalma güzel anılar katılımcılar tarafından sıklıkla dile getirilmiştir).

Öte yandan söz konusu liderlerden biri itibarlı görünmeye özen gösteren, biraz fevri, performans için maliyet odaklı hareket eden ve karar alma konusunda katılımcı davranmayan bir karakter ortaya koyarken diğeri daha sabırlı ve mütevazi, müşteri memnuniyetini ön plana alan ve daha katılımcı bir karakter görünümündedir.

Dolayısıyla çalışmanın kalan kısmında hangi liderlik tarzlarının ortak özelliklere yakın olduğuna bakılacaktır. Ortak olmayan özelliklere yakın olan liderlik tarzları ise bu nedenle kalıcılık ile bir tutulmayacaktır.

KLASİK LİDERLİK TEORİLERİ

Klasik liderlik teorileri özellikler teorisi, davranışsal yaklaşımlar ve durumsal yaklaşımlar olarak özetlenebilir (Önen ve Kanayran, 2015).

Özellikler teorisi:

Özellikler teorisi çoğu kaynakta "büyük adam" teorisi olarak tanınır. Stogdill özellikler teorisini açıklarken liderlik teorileri üzerine çalışanların bir kısmının liderliği kişiliğe bağladığını ve bu şekilde kişiliğin astlar üzerinde o kişiye yönelik bir saygı ve itaat algısı oluşturduğunu belirtir (Stogdill, 1975). Bu açıdan bakıldığında özellikler teorisi çerçevesinde liderlerin astlarını tanıması beklenmez. Arada çift yönlü ve karşılıklı güvene dayalı bir ilişki olması da gerekmez. Bu durum Stodgill'in özellikler teorisinin veya bu yaklaşıma uygun liderlik tarzının kalıcılık ile doğrudan uyuşmadığı anlamına gelir.

Özellikler teorisinin güncellenmiş bir hali olarak kabul edilebilecek "karizmatik liderlik" güncel bakış açısıyla örgütün menfaatlerini ön planda tutan daha sosyalleşmiş bir tarzdır ve örgüt kültürü ve bağlılık ruhu gibi dolaylı katkılar vermesi beklenmektedir (Carter ve Green, 2013). Karizmatik liderlik yaklaşımlarında, özellikle de ilk örneklerde izleyenlerle sıcak ilişkiler kurulması beklentisi söz konusu olmadığı gibi daha güncel yaklaşımlarda da ön planda olduğu söylenemez (Conger ve Kanungo, 1994).

Davranışsal Liderlik Yaklaşımları:

Karizmatik liderleri karizmatik lider yapan ortak özelliklerin bulunamamış olması bu alanda çalışan araştırmacıları 2. Dünya

Savaşından sonra "öğrenilebilir" davranışları incelemeye itmiştir. Bu bağlamda liderin astlarına (izleyicilerine) yönelik davranışlarını ve bunun astlar üzerindeki etkilerini yönlendirmeyi hedefleyen davranışsal liderlik yaklaşımları ön plana alınmıştır. Bu nedenlerle davranışsal liderlik teorilerinin kalıcılık ile daha yakın ilişkisi olduğu düşündürecek daha fazla ortak nokta var gibi gözükmektedir. Davranışsal liderlik yaklaşımları genel olarak liderlerin astlar olan ilişkilerinde iletişim, yetkilendirme, katılım gibi unsurlara odaklanır (Koçel, 2005; Küçüközkan, 2015), bunların da liderler ile izleyenleri arasında güçlü ilişkiler getirmesi beklenir.

Davranışsal yaklaşımlardan en bilinenlerinden biri McGregor'un X – Y teorisidir ama bu teorinin özellikleri ile kalıcılık özellikleri arasında bir karşılaştırma yapmak mümkün olamayacaktır. Sebebi de X – Y teorisinin liderin insan yapısı ve ruhu hakkındaki varsayımlarına dayanmasıdır. Buna göre her türlü liderlik davranışı öncelikle liderin astlar hakkındaki genel kanısına bağlıdır (McGregor, 1985): X tip liderler çalışanları tembel, sorumluluk almayan ve kontrol altında tutulmaları kaçınılmaz olarak görmekte iken; Y tip liderler çalışanları çalışmayı, kendini geliştirmeyi ve sorumluluk almayı doğası gereği seven ve uygun çalışma ortamı sağlandığında her durumda performans gösterecek insanlar olarak görmektedir (McGregor, 1968). Oysa referans alınan çalışmada (Bednar ve Brown, 2023) "kalıcı" liderlerin kendileri ile görüşme yapılmamıştır. Bu nedenle liderlerin çalışanlara nasıl baktığı doğrudan elde edilebilecek bir bulgu yoktur. Çalışanlarla yapılan görüşmeler ise bu konuda net bir yön gösterecek kadar güvenilir değildir. Bunlara bağlı olarak McGregor'un X – Y teorisi lider kalıcılığı (KL) ile ilgili bir karşılaştırma yapmaya imkân vermemiştir.

Ohio çalışmaları:

2. Dünya Savaşı sonrasında, Ohio Eyalet Üniversitesi bünyesinde çok farklı kurumlarda liderlik rolünü üstlenen kişilerle yapılan görüşmelere dayanarak 1800 civarında liderlik davranışı

belirlenmiş; bunlar da ağırlıklı olarak 2 boyutta toplanmıştır: Bu boyutlardan birincisi (insanları) önemsemedir (consideration). İnsanları önemseme ile simgelenen lider ve astları ya da peşinden gelenler arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin arkadaşlık, saygı ve güven, sıcaklık temelinde yürümesidir. İkinci boyut ise (işin) yapısını başlatma (initating the structure) olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut da göreve dönüklük olarak isimlendirilen ve liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini simgeleyen davranışlardan oluşmaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009: 137). Bu genel çerçeve açısından bakıldığında Ohio çalışmaları kalıcılık ile oldukça uyumlu bir görünüm sergilemektedir. Ancak bu ana başlıklar uyumlu gibi gözükmekle birlikte oldukça geneldir ve alt başlıklar oldukça eski olduğu için yapılabilecek karşılaştırmalara ne kadar uygun olacağı tartışmalıdır.

Ohio çalışmaları ile eşzamanlı olarak kabul edilebilecek bir başka araştırma Michigan çalışmaları ve buna dayanarak elde edilen bulgularla Tannenbaum ve Schmidt yine liderliği davranışlara dayandırmış ama bu sefer sahip olunan otorite temel unsur olarak yaklaşımın belkemiğini oluşturmuştur. Söz konusu çalışmanın temel özelliği otoriter olup olmamaya bağlıdır bunun ise kalıcılık ile çok bağlantılı olmadığı düşünülebilir. Çünkü, liderlik davranışları liderin astlara ne kadar otorite dayattığı ile ne kadar özgürlük tanıdığı kutupları arasında bir yerlerde bulunmaktadır (Weihrich, 1979). Ortak KL özelliklerinde ise otorite seviyesi gözükmemektedir.

Benzer dönemlerden Blake ve Mouton'un (1964) "yönetim ızgarası" çalışması da davranışsal liderlik yaklaşımlarından biridir. Bu çalışmada Blake ve Mouton liderliği iki temel üzerinden değerlendirmişlerdir: Üretim odaklılık ve insan odaklılık. İnsan odaklılık ile vurgulanan unsurlar astların hedefleri ve gelişimleri; üretim odaklılık ile vurgulanan unsurlar ise verimlilik, somut (örgütsel) hedefler ve örgütsel etkinliktir. Yöneticilerin bu iki temelden birine odaklandıkları belirtilirken ne insana ne de üretime odaklanmayan

yönetim/yönetici tarzı ise anomali olarak tanımlanmıştır (Blake ve Mouton, 1964: 85).

Blake Mouton'a göre; yöneticiler genelde örgütün amaçları ile insanların amaçlarının çeliştiğini varsayar. Örgütün amaçlarını önemseyen yöneticiler buna odaklanırken, çalışanların amaçlarını önemseyenler ise insanlara odaklanırlar. Ne var ki, Blake ve Mouton'a göre bir tercih yapmak kaçınılmaz değildir. Eğer iyi bir iletişim ile (ortak tartışmalar, görüşmeler) çalışanların örgütün elde edeceği sonuçların paydaşları olduğunu anlamaları sağlanabilirse, bu durumda ne örgütün hedeflerine ulaşmak için bir zorlama ve kontrole ne de örgütsel gerçeklerden tamamen uzak yüzeysel bir çalışan bağlılığına gerek yoktur. Yöneticiye sadece gerekli çalışma koşullarını sağlamak ve gerektiği takdirde karşı karşıya gelinen engelleri aşmak yönünde destek olmak kalacaktır. Dolayısıyla Blake ve Mouton'un önerdiği yöneticilik tarzı insan ve üretim odaklılığını birleştirmeyi içermektedir (Blake ve Mouton 1964).

Öte yandan, KL ortak özelliklerinde kararlara katılım da yoktur. KL olmayı başarmış liderlerden biri daha hiyerarşik ve otoriter bir tarz sahibi iken diğeri daha katılımcıdır. Bununla birlikte Blake ve Mouton'un insan odaklılık çerçevesinde öne sürdükleri büyük aile ortamı örneğinin otoriter liderin hiyerarşik yaklaşımına karşı her iki liderin örgütünde de yer aldığı, her iki örgütün çalışanlarının da söz konusu liderlerin samimiyetinden ve kendilerini tanımasından duyduğu memnuniyet açıkça gözükmektedir. Ayrıca performans odaklılığı da önemlidir. Dolayısıyla KL durumunun Blake ve Mouton'un (1964) aile ortamı oluşturan insan odaklılığı ile performans odaklılığı kombinasyonuna uygun olduğunu ama karar alma süreçlerinde mutlaka katılımcı bir tarzın koşul olmadığını söyleyebiliriz.

Durumsal Liderlik Yaklaşımları:

Durumsal liderlik yaklaşımları liderliği kişilik özelliklerine ya da öğrenilmiş davranışlara değil ortamın gerektirdiği koşullarla olan

uyum başarısına bağlar. Eren (2004) liderliği tüm faktörlerin muhtemel fonksiyonlarını içerecek şekilde "liderlik=izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri, ortam koşulları" olarak formülleştirmiştir. Burada ortam koşullarından kasıt liderliğin ortam koşullarına uyum sağlamakla gerçekleştirilebileceği iddiasıdır. Bunun getireceği sonuç ise değişik koşulların değişik liderlik özellikleri gerektireceğidir (Ataman, 2002; Koçel, 2003).

Genel olarak durumsal liderlik yaklaşımları KL ile uyumlu olup olmadığı bakımından karşılaştırma yapmaya uygun değildir. Çünkü söz konusu kalıcı liderlerin kalıcı olmalarını sağlayan davranışlarını hangi ortamlar içerisinde yaptıklarını katılımcıların yorumlarından çıkarmak maalesef mümkün değildir. Bununla birlikte KL olmanın bir yönünün durumsallık ile ilgili olduğu düşünülebilir çünkü KL olabilmiş liderler arasında önemli farklılıklar vardır. Bu farklılıklara rağmen her iki örneğin de KL olabilmesi ya durumsallığa bağlanabilir ve bazı durumların belli bir liderlik tarzını, diğer durumların ise diğer bir liderlik tarzını gerektirdiği iddia edilebilir. Ya da KL olabilmenin yolunun farklılaşan özellik ya da davranışlardan değil her iki liderde de aynı şekilde devam eden özellik ya da davranışlardan geldiği söylenebilir. Yine de değerlendirmeye yardımcı olacak yeterli açıklama yoktur.

ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Bu çalışma çerçevesinde çağdaş liderlik biçimleri olarak gruplandırılan ve aşağıda yer alan güncel liderlik yaklaşımları, ilk emareleri 20.yy son birkaç yılında görülmeye başlamış ama ortaya çıkış süreçleri 21.yy ile birlikte olmuş ve net halleriyle son 15 yılda anlaşılır hale gelmiş liderlik yaklaşımlarıdır. Burada önemli bir liderlik niteliği değişimi vardır (Cullen-Lester ve Yammarino, 2016): Liderlik özet olarak kişisel bir yapıdan kolektif bir yapıya dönüşmüştür; diğer bir deyişle lider kişi yerine lider grubu anlayışı ortaya çıkmış ve kimin lider kimin ast olduğu konusunda bir muğlaklaşma söz konusu olmaya başlamıştır. Benzer şekilde liderlik fonksiyonunda da bir değişim

yaşanmıştır (Darth, vd., 2008): Liderlik fonksiyonu bir şirketi kurtarma veya belli bir noktaya getirme kahramanlığı olarak kabul edilebilecek kişisel davranışların dışına çıkarak bir grubun (küçük ya da büyük) işleyişi için gereken yönelim (direction), uyum (alignment) bağlılık (commitment) yapı taşlarının oluşturulması için yaşanan sosyal bir süreç haline gelmiştir. Yönelim, üzerinde mutabık kalınan ortak hedeflere yönelimi; uyum, örgütlü ve koordineli bilgiyi ve kolektif çalışmayı, bağlılık ise ortak çıkar ve kazançlar üzerinde birleşmeye yönelik istekliliği simgelemektedir.

Bu dönüşümün bir parçasını Zohar'ın (2022) kuantum liderlik için söyledikleri oluşturmaktadır. Zohar (2022: 137) kuantum liderlik için "iyi insan olma gereğinden" bahsederken kuantum liderliğin, başkalarının güvenini sağlamak için tüm iyi insan özelliklerinin sahibi olmayı gerektirdiğini belirtmiştir. Bunu aslında çağdaş liderlik yaklaşımlarının büyük çoğunluğu için genişletmek mümkündür. Çağdaş liderlik yaklaşımları liderlik fonksiyonunu örgüt sathında yaymaya başladığından beri (Darth, vd., 2008) iyi insan özellikleri hemen tüm yaklaşımların temelini oluşturmuş ve bu sayede kaçınılmaz olarak ortaya çıkan lider ve diğerleri arasındaki güvenin de sağlayıcısı haline gelmiştir.

Bu durum kalıcı liderlere hangi çağdaş liderlik yaklaşımlarının daha yakın olduğunu tartışan bu çalışma için bir handikap oluşturmaktadır çünkü hemen tüm çağdaş yaklaşımlar lider-diğerleri güven ilişkisini getirmektedir. Bununla birlikte detaylarda ve satır aralarında, özellikle de liderlik yaklaşımı örneğinin öncelikli hedeflerinde kalıcı olmayı başarmış liderlerin özellikleri ile benzerlikler olup olmadığını incelemek bir yön gösterebilecektir. Bu bağlamda çalışma çağdaş liderlik yaklaşımlarının KL ile ne kadar uyuştuklarını değerlendirmek amacıyla tanıtılmasıyla devam edecektir.

Liderlik Kalıcılığı İle Doğrudan İlişkisi Olmayan Ya Da Bilinmeyen Çağdaş Liderlik Yaklaşımları:

Bu kısımda yer alan liderlik yaklaşımları açıklamalarda görülecek sebeplere bağlı olarak KL olmak konusunda doğrudan etki verebilecek yaklaşımlar olarak görülmemektedir. Ancak bu durum bu kısımdaki yaklaşımların kötü ya da başarısız liderlik olarak düşünülmesine sebep olmamalıdır. Tartışma kısmında da görülebileceği gibi çok sayıda sınırlılık zaten bir tartışma başlangıcı mahiyetindeki bu çalışmanın mütevazi önerilerine bağlı olarak kesin yargılara varmayı engellemektedir. Sadece farklı karakter ve davranış biçimlerine sahip iki liderin ortak özelliklerinden yola çıkarak hangi çağdaş liderlik yaklaşımının bunlarla doğrudan ilişkisi olduğu sorgulanmaktadır. Bu kısımda anlatılan yaklaşımların temel ve öncelikli özellikleri KL olmayı başarmış liderin ortak özellikleri ile doğrudan ilişkili gözükmemektedir. Bütün değerlendirme buna dayanmaktadır.

Hizmetkâr liderlik:

İnsani değerleri ve ilişkileri kendi menfaatlerinin önünde tutan ve insanlara değer vererek onları geliştirmeye çalışan, iyi ilişkiler inşa eden konumunu ve iktidarı ortak doğrular yolunda paylaşan lider olarak kabul edilir (Carter ve Green, 2013). Bu bağlamda hizmetkâr liderin astlarıyla ilişkileri ağırlıklı olarak hizmetkâr liderin astların gelişimini öncelikli olarak görmesine dayanmaktadır (Canavesi ve Minelli, 2022).

Hizmetkâr liderliğin temel özellikleri insanları (astları) yetkilendirme ve geliştirme, alçakgönüllülük, doğruluk (humility) ve samimiyet (authencity), diğerleri tarafından kabul edilirlik (interpersonal acceptance), yönlendirme kapasitesi, eldeki kaynakları kullanmaktan çok onları korumak ve geliştirmek yönünde bir tutum sergileme (stewardship) olarak sıralanabilir (Van Dierendonc, 2011).

Bu tanımlardan yola çıkarak hizmetkâr liderliğin kalıcılık ile önemli bir ilişkisi olmadığı düşünülebilir. Çünkü kalıcı olmayı başarmış liderlerin öncelikli hedefinin astlarının gelişimi değildir. Alçakgönüllülük ve eldeki kaynakları en verimli şekilde kullanma ise iki KL ortak özelliği değildir. Bununla birlikte astlarla güçlü ilişkiler

kurmak önemli bir noktadır. Nitekim hizmetkâr liderliğin en önemli özelliklerinden biri içinde bulunduğu grup çerçevesinde bir aile ortamı oluşturabilmesidir (Eva vd., 2019: 111). Sonuçta astlarla iyi ilişkiler kurma birçok çağdaş liderlik yaklaşımının ortak özelliği olduğu gibi burada da KL ile bir benzerlik taşısa da diğer temel ve öncelikli özellikler nedeniyle hizmetkâr liderlik KL için doğrudan ilişkili bir yaklaşım değildir.

Vizyoner liderlik:

Vizyoner liderlik bir örgütün gelişim için gerekli olan değişimleri öne süren ve tüm örgütü bu değişimlere yönelik olarak cesaretlendiren ve güdüleyen liderlik anlayışıdır. Bu bağlamda vizyoner lider için en ciddi şekilde vurgulanan özelliğin örgütün geleceği için gerekli olan önemli değişimleri yakalayarak buna yönelik adımların başlatılması anlamına gelmektedir (Jaqua ve Jaqua, 2021). Vizyoner liderliğin kalıcılık konusunda doğrudan bir etkisi olduğuna dair bir emareye iki liderin değerlendirmelerinde de karşılaşılmamıştır. KL olmayı başarabilmiş liderlerini değerlendiren katılımcıların hiçbiri liderin getirdiği bir vizyondan bahsetmemiştir. Dolayısıyla vizyoner liderlik KL olabilmek için doğrudan etkili bir yaklaşım olarak görülmeyecektir.

Otokratik liderlik:

Daha çok otokratik ve bürokratik toplumlarda görülen bu liderlik tarzında her türlü yetki liderde toplanır (Önen ve Kanayran, 2015: 46). Otokratik olmak KL olmayı başarabilmiş iki lider için ortak bir özellik değildir. Söz konusu liderlerden bir gerçekten otokratik bir karakter sergilerken diğeri tam tersine bir karakter sergilemiştir. Buradan yola çıkarak otokratik bir davranışın KL olabilmek için gerekli olduğunu iddia etmek mümkün değildir.

Tam serbesti tanıyan (Laissez-faire) liderlik:

Liderin tüm sorumluluğu izleyenlere teslim ettiği bu tarz liderlik anlayışı da (Önen ve Kanayran, 2015) KL olmak konusunda katkı verici değildir. Hatta tam tersine tam serbesti tanıyan liderlik anlayışı KL olabilmeyi başarmış her iki liderin de davranışlarına aykırıdır. Katılımcıların verdiği bilgiler söz konusu liderlerin tüm sorumlulukları tamamen astlarına teslim etmek gibi bir tutum içerisine girmediklerini göstermektedir.

Açık liderlik:

Açık liderlik dijital dönüşüm sürecinde izleyenlerin (çalışanların) bilgiye daha çabuk ulaşabildiği ve hızlıca fikirlerini beyan edebildiği dijital dönüşüm çağı ile daha güçlü bir etkileşim içindedir. Açık liderlik sosyal ağları, izleyenleri ile daha güçlü bir güven inşa etmede ve daha etkin bir iletişim kurmada kullanabilir (Polat ve Arabacı, 2016; Elden, 2025). Esasen açık liderliği diğer moral liderlik yaklaşımlarından ayıran en önemli unsurun astlarla lider arasında değişen bu iletişim biçiminin olduğunu söylemek mümkündür; bunlara ilaveten açık liderliğin kısaca özellikleri vurgulanmak istenirse astların/izleyenlerin potansiyelini kabul etmek, güven sağlamak amacıyla yeni iletişim teknolojilerini etkin kullanmak, meraklı ve alçakgönüllü olmayı yüceltmek, şeffaflık, hatalara yönelik güçlü bir tahammül kapasitesi sayılabilir (Polat ve Arabacı 2014). Açık liderliğin özelliklerine uygun olarak ve değişen bu iletişim kanalları sayesinde doğal olarak daha az hiyerarşik bir yapıya dönüştüğü ve ast/üst durumu gözetmeksizin herkesin fikrinin hızlıca ve eşit önemde karar alma süreçlerine dahil edileceği düşünülebilir.

Açık liderliğin günümüz teknolojileri ve özellik sosyal ağlarla olan bağlantısı (Polat ve Arabacı, 2016; Elden, 2025), liderlik kalıcılığı için neden bir gereklilik oluşturmadığının da açıklamasıdır. Kalıcı olabilmiş liderler bunu ne sosyal medya ile sağlamıştır ne de aşırı eşitlikçi bir yönetim tarzı ile… Dolayısıyla açık liderlik KL için bir şart değildir.

Dağıtılmış (distributed) liderlik:

En çok okul yönetimleri ve okul örgütlerindeki liderlik ile ilgili olan dağıtılmış liderliğin detaylarına inildiğinde ilk olarak göze çarpan, dağıtılmış liderliğin de diğer çağdaş liderlik gibi izleyenlerle/astlarla sıkı iletişim ve ilişki odaklı olduğudur (Harris vd., 2022). Öte yandan dağıtılmış liderliğin diğer güncel liderlik yaklaşımlarından ayıran en temel farkı ise liderliğin "dağıtılmış" olmasıdır. Dağıtılmış liderlik örgüt içinde kimin hangi görev ya da makamda olduğundan bağımsız bir biçimde, liderliğin farklı bireyler arasında dağıtılmasına dayanmaktadır (Baloğlu 2011). Nitekim ülkemiz literatüründe genel olarak "dağıtımcı" liderlik olarak tanınan kavramın bu çalışma çerçevesinde "dağıtılmış" liderlik olarak adlandırılmasının sebebi de bu temel farklılık noktasına vurgu yapmaktır. KL olmayı başarmış iki lider liderlik güçlerini farklı çalışanlara dağıtmamıştır.

Paylaşılan liderlik:

Paylaşılan (shared) liderlik de dağıtılmış liderlik gibi birden çok kişinin liderlik görevini üstlendiği liderlik tarzıdır (Göksoy, 2016). Yine aynı nedenlerle KL için doğrudan etkisi olan bir liderlik yaklaşımı olarak gözükmemektedir.

Ağ temelli liderlik:

Ağ temelli liderlik konusunda aslında kesin bir adlandırma söz konusu değildir. Literatürde "network-based (approaches to) leadership", "collective and network-based apporaches to leadership" gibi terimler kullanılmıştır (Cullen-Lester ve Yammarino, 2016). Bu terimlerin vurguladığı kavram birbirinden farklı ama birbirine bağlı çok sayıda birimin ortak faaliyetlerinin ve bu faaliyetlerin sonuçlarını kastetmektedir. Ayrıca sadece birbirine bağlı birimlerin ortak faaliyetlerinin ötesinde liderlik ile ilgili 21.yyda önemli bir paradigma değişikliği olduğu ve liderliğin tek bir "şahsa" ait olacağı paradigmasının yerini kolektif karakterli liderliğin aldığı düşünülmektedir. Söz konusu liderlik tarzlarının hepsi liderliğin grup

üyelerinin hepsinin potansiyelleri dahilinde olduğunu iddia etmektedir. Hatta bunların arasında birçok terim birbirinin yerine de kullanılmaktadır (örnek: paylaşılan liderlik ile dağıtılmış liderlik; Friedrich vd., 2016). Bunun da altında yatan temel unsur genellikle sosyal ağlarla oluşan iş birliklerinin ve bu bağlamdaki çalışmaların kendi informal liderlerini oluşturmasıdır (Cullen-Lester ve Yammarino, 2016). Çağdaş liderlik teorilerinin altında yatan katılımcılığın da 1960'ların 70'lerin neo-klasik akımından farklı olarak buraya dayandığını kabul etmek mümkündür.

Ağ temelli liderliğin de kökeninde bu yatmaktadır. Çağdaş liderlik yaklaşımlarının genel özelliklerinin kısaca ifade edildiği paragrafta anlatıldığı gibi liderlik artık kişisel bir katkı olmanın yerine herhangi bir grubun yönelim (direction), uyum (alignment) ve bağlılık (commitment) gereklerinin gerçekleştirilmesi ile ilgili sosyal sürecin herhangi bir çalışana yükleyebileceği yürütücülük görevi haline gelmiştir (Drath vd., 2008). İşte bu "yeni" liderlik anlayışı, ağ temelli grupların söz konusu sosyal sürecin ve buna bağlı liderliğin sonucunda veya etkisiyle ortaya çıkmıştır denebilir. Söz konusu gruplar kendi liderlerini kolektif kimlikleri sayesinde bu kimliğe hizmete ettiği ölçüde belirlemektedirler (Mason, vd. 2016). Görüldüğü gibi ağ temelli ya da kolektif liderlik herhangi bir "üst düzey" kişiyi sarsılmaz, değişmez ve ulaşılmaz bir lider gibi gösterme gayreti içinde değildir. Bu nedenle kolektif ya da ağ temelli liderlik yaklaşımının kalıcılık oluşturmak için uygun olmadığını söylemek mümkündür.

Ateşleyici (sparking) leadership:

Ülkemizde geliştirilerek yönetim bilimine kazandırılan bir kavramdır. Ortaya çıkışı çalışanların motivasyonlarında, daha da açık bir şekilde ifade edilirse, işlerine tutkuyla olan bağlılıklarında yaşanan zayıflamalar, onları işlerine yeniden bağlayacak bir liderlik etkisini gerektirmektedir ve bu tip bir etkinin sağlanabileceği liderlik biçimi ateşleyici (sparking) liderlik olarak tanımlanmaktadır (Bilginoğlu ve Yozgat, 2020; Bebitoğlu, 2022).

Nitekim ateşleyici liderlik için geliştirilen ölçekteki ifadeler incelendiğinde, ateşleyici liderliğin hedefinin öncelikle ve özellikle tutkulu bir motivasyon için güç ve ilhan kaynağı olduğu söylenebilir. Bu öncelikli hedefi çalışanların yine tutkulu bir biçimde kendilerini geliştirmeleri için rol model olmak takip etmektedir (Bilginoğlu ve Yozgat, 2020: 24).

Henüz üzerinde çok az sayıda çalışma yapılmış olan ateşleyici liderlik (Bebitoğlu, 2022) ile ilgili özellikler kalıcı liderlik sağlayan özellikler ile karşılaştırıldığında liderle ardından gelenler arasında kurulması beklenen güçlü güven ilişkisinden ateşleyici liderlikte bahsedilmediği görülmektedir. Elbette sağladığı/sağlayacağı güçlü motivasyon nedeniyle ateşleyici liderin astlarıyla belli bir güven ilişkisi olması beklenir ancak kalıcı liderde olduğu gibi temel unsur ya da hedef bu değildir. Ayrıca ateşleyici liderliğin hedefleri arasında çalışanların, lider ayrıldıktan sonra bile etkileri sürecek bir örgüt kültürü ve değerler içselleştirmesi gayreti görülmemekte, yol göstericilik çabaları ise, ateşleyici liderlikte, koçluk tarzı bir çalışanın kendi potansiyelini keşfetmesi ve yakalaması uygulaması olarak gözükmektedir.

Dijital Liderlik:

Dijital liderlik için çok özet olarak "liderlik anlayışının dijital transformasyon çağındaki yeni yorumu" tanımını kullanmak mümkündür ve dijital okur-yazarlık, yenilikçilik anlayışı, stratejik düşünme, veri bağlamında karar alma, etkili iletişim ve işbirliği, değişim yönetimi ile siber güvenlik farkındalığı gibi temeller üzerine kuruludur (Akbay, 2026: 116).

Biraz daha insan odaklı bir yaklaşımla dijital liderliğin özelliklerinin "dijital vizyon, yetenek gelişimi, yeni teknoloji ve uygulamaları takip etme, örgüt içi ve dışı yeni yetenekler için örgüt ortamını cazip kılma, sürekli bir dönüşüm ve gelişim kültürüne sahip olma" olduğunu söylemek mümkündür (Yıkılmaz ve Sürücü, 2021).

Dijital liderliğin tüm alanlar için olmazsa olmazları vizyoner bir perspektif, geniş bir teknoloji bilgisi, esneklik, analitik düşünme, entelektüel merak, empati yapma yeteneği, çeviklik, hızlık uyum sağlama performansı, etkin iletişim, yetki göçertme kabiliyeti, dijital ve kültürel farkındalık ve sonuç odaklılık olarak sıralanabilir ve sonuçta dijital liderlikten beklenen bunlara dayanarak, stratejik avantaj katkısıdır (Akbay, 2026, Öz, 2020).

Daha özet bir biçimde toparlamak istersek dijital liderlik sonuçta stratejik avantaj elde etmek için bir örgütün ve üretim sürecinin baştan aşağı tüm aşamalarının dijital lider tarafından dijital dönüşüme uyum sağlayacak şekilde elden geçirilmesi demek mümkündür (Akbay, 2026; Yıkılmaz ve Sürücü, 2021). Bir de bunlara dijital dönüşümün getirdiği fırsatlardan faydalanma kabiliyetini de eklemek mümkün değildir (Bilgiç-Arı ve Türkyılmaz, 2025).

Nitekim dijital liderliği ölçmek için hazırlanmış olan ölçek liderin dijital araçlara olan ilgisini, bilgisini ve bu konuda örgüte ve çalışma arkadaşlarına öncülük etmeye meyilli olup olmadığını veya bu sorulara vereceği olumlu yanıtların seviyesini ölçmeye odaklanmıştır (Oktaysoy vd., 2022: 425).

Görüldüğü gibi dijital liderlik gündeme dijital dönüşümle gelmiştir. KL olmayı başarmış liderlerin bu noktaya gelirken yaşadıkları dönemde dijital dönüşüm söz konusu olmadığı için dijital liderliğin kalıcı olmak için gerekli bir şart olduğu iddia edilemez. Bununla birlikte tartışma kısmındaki sınırlılıklarda da görülebileceği gibi yeni kuşaklar için belki durum farklı olabilecektir.

Kapsayıcı liderlik:

Alan-yazınımıza "kapsayıcı liderlik" olarak girmiş olan lider kapsayıcılığı, ilk olarak Nembhard ve Edmondson (2006) çalışması ile ortaya konulmuştur (Gül-Ekşi, 2023). Söz konusu çalışmada Nembhard ve Edmondson (2006) sağlık alanı gibi doğrudan insan hayatı sorumluluğu gibi stres yüklü bir alanı seçerek bu alanda "takım

öğrenmesinin" zorluklarını ortaya koymuştur. Stresli çalışma ortamının, farklı uzmanlık alanlarından gelmenin ve belki de en önemlisi takım üyelerinin her birinin hiyerarşik statülerinin farklı olması bir yandan tüm üyelerin amaç yolunda gerekli riskleri almaktan kaçınmasına bir yandan da iyi ve güçlü bir iletişim kurarak birbirlerine fikir vermelerine ve bu sayede takım öğrenmesine engel olmaktadır. Kişilerin hiyerarşik pozisyonları, diğerinin alanına girme korkusu ve mesleki, sosyal ve kişisel statüsü özgüven eksikliğine yol açarak ortak çalışmaya verebilecek katkı potansiyelini kullanmamalarına neden olabilir. Çünkü bu eksiklik hisleri çalışanlarda psikolojik rahatlık imkanını ortadan kaldırır. Yazarlara göre eğer lider yeterince demokratik, destekleyici ve farklı fikirleri duymaya açık olursa takım üyeleri kendilerini psikolojik anlamda rahat ve güvende hissederek takım çalışmasına daha fazla katkı yapabilirler. Nitekim çalışma sonuçları bu etkiyi desteklemiştir. Buna bağlı olarak lider kapsayıcılığı, yazarlar tarafından, liderin sorumlu olduğu ekipte tüm üyelerin, kendi sosyal ve mesleki statülerine bakmaksızın çekinmeden fikirlerini ve katkılarını sunmasını sağlayacak bir ortamı oluşturan söz ve eylemleri olarak tanımlanmıştır (Nembhard ve Edmondson, 2006: 947).

Bu bağlamda kapsayıcı liderlerden beklenenler: Mesleki ve sosyal statülerine bakmaksızın tüm ekibe saygı duymak, tüm ekibin katkılarını adaletle dikkate almak ve adaletle değerlendirmek, hedefler konusundaki tartışmalarda tüm ekibi dinlemek, söz konusu hedeflerin gerektirdiği kriterleri belirlemek ve gerekli geribildirimleri yapmak, geleceğe odaklanmak, sorumluluklarının bilincinde olmak, güven, sadakat ve dürüstlük temelleri üzerine kurulmuş güçlü bir iletişim ortamı sağlamak (Gül-Ekşi, 2023: 37).

Kapsayıcı liderlerin bu özellikleri destekleyen 6 tane de karakter özelliğinden bahsetmek mümkündür (Gül-Ekşi, 2023: 38): "Bağlılık, cesaret, önyargı farkındalığı, merak kültür perspektifli düşünme, işbirliği".

Bu açılardan bakıldığında kapsayıcı liderliğin çeşitli alanlarda (Çağlıyan ve Taş, 2024; Güleryüz ve Sürücü, 2023) fakat özellikle günümüz ileri teknolojilerinin getirdiği büyük değişimlere, örgütsel değişimlere ve dinamik çalışma ortamlarına uygun olduğu görülse de (Canbolat ve Karagöz, 2023) liderin kalıcı olması için bir şart olmadığı; çünkü daha otoriter tarzda liderlerin de çalışanlarla iyi ilişkiler geçirmeyi ve işletmeye rekabet avantajı kazandırmayı başardılarsa, kalıcı olmayı da başarabildikleri görülmüştür.

Koçvari liderlik:

Koçvari liderlik de birçok çağdaş liderlik yaklaşımı gibi esasen bir liderin astlarına yönelik ve onların kendilerine güvenlerini tesis edecek/geliştirecek şekilde "koçluk" davranışları göstermesi temelinde şekillenen ve bu tarzın gelişerek yaygınlaşması ile ortaya çıkan bir tarzdır demek yanlış olmaz (Karlsen ve Berg, 2020). Nitekim koçvari liderlik tarzının temelinde koçluk davranışları vardır. Birçok çalışmada koçvari liderlik yerine liderlerin koçluk davranışını göstermesini sembolize eden başlıklar kullanılmıştır; koçluk temelli liderlik (Zuberbühler, vd., 2021) ya da yöneticilerin koçluk davranışları (Kılıç ve Atakay, 2023) gibi… Bu şekilde koçvari liderliği en iyi ifade eden açıklama yönetim eylemi ile koçvari liderlik tarzının karşılaştırmasıdır: Yönetim eylemi karar alma, bildirme, koordine ve kontrol etme olarak özetlenirken koçvari liderlik eylemi dinleme, yardımcı ve destek olma, geliştirme, engelleri kaldırma ve güçlendirme ya da yetkilendirme olarak özetlenebilir (Berg ve Karlsen, 2016: 1125).

Daha detaylı bir örnek olarak bu konuda hazırlanmış bir ölçeğin ifadelerini taşımak uygundur. Bu ölçek dört temel kavram ve alt başlıklarından oluşmaktadır. Bunlar 1) Şeffaflık, karşılıklı saygı ve güvenin şekillendirdiği bir "çalışma birlikteliği" (working alliance); 2) Formel ya da değil etkin bir iletişimin sağladığı açık iletişim (open communcation); 3) Koçluk kimliğinin de temelini oluşturan öğrenme ve gelişim (learning and development); 4) Bireysel hedeflerle de paralel

olacak şekilde tasarlanan planlama ve amaç belirleme (progress and results) (Zuberbühler, vd., 2021: 652).

Bir başka çalışmada da yöneticilerin koçluk davranışlarının ölçülmesi için şu alt boyutlara bağlı sorular kullanılmıştır (Kılıç ve Atakay, 2023): "Takım yaklaşımı, gelişimi kolaylaştırma, insanlara değer verme".

Görüldüğü gibi temelde koçvari liderlik kapsayıcı liderlik ve diğer bazı çağdaş liderlik tarzları gibi liderle astları arasındaki hiyerarşiyi kaldırmayı hedeflemektedir (Zuberbühler, vd., 2021). Bu şekilde tam da koçluk tanımına uygun olarak, en etkin sonuçlarını liderin çalışma arkadaşlarının güçlendirilmesi gereken yönlerini güçlendirmek konusunda yardımcı olmak istediğinde verir (Berg ve Karlsen, 2016: 1125). Bu nedenle koçvari liderlik, liderlik kalıcılığı gerekliliklerinden biri olamaz. Çünkü KL olmak için hiyerarşinin kaldırılması gerekliliği gözükmemektedir.

Kuantum liderlik:

Kuantum liderliğin konu edildiği çalışmalarda her zaman ilk olarak Newton fizik yasalarının ve bunun getirdiği stabil-mekanik anlayışın kuantum fiziğinin getirdiği görelilik, değişkenlik ve belirsizlik ile ortadan kalktığı (Fris ve Lazaridou, 2006; Erçetin, vd., 2018; Yücebalkan, 2020; Çelik ve Erçetin, 2021; Akyürek, 2024), aynı dönüşümün yönetim ve liderlik alanında da gerçekleştiği ve daha mekanik ve somut yönetim anlayışından daha soyut ve ruhsal alanlara yönelik bir yönetim ve liderlik anlayışına geçildiği anlatılmıştır (Fris ve Lazaridou, 2006). Bu açıdan kuantum liderlik yaklaşımını ortaya koyan araştırmacılar yönetimin sosyo-psikolojik ve psikolojik yönlerine odaklanan diğer çağdaş liderlik yaklaşımlarına benzer bir değerlendirme yapmışlardır.

Nitekim kuantum liderlikten ilk olarak bahseden Zohar da (2022) diğer araştırmacılar gibi (örn. Akyürek, 2024) çalışmasında liderlikle ilgili neredeyse tüm diğer çağdaş yaklaşımlarda sıralanan "iyi

insan" profili özelliklerini kuantum liderlik için belirtmiştir. Ayrıca Zohar kuantum liderlik tarzının ilkelerini de ortaya koymuştur. Bu ilkeler:

- Çevreye uyum sağlayabilmek için kendini tanımak
- Liderin vizyon ve değer odaklı olması sistemin/örgütün sürekliliği için gerçek değerlerini ve vizyonunu ön plana alması, ilkelerinden ve en derin inançlarından yola çıkarak hareket etmesi ve böylece varlığının bir nedeni bir anlamı olması.
- Doğaçlama (kapasitesi).
- Liderin yaşananlara bütüncül bir bakış ile bakması.
- Müstakil olabilmek (field-independent): Liderin, eğer ne yaptığını biliyor ve bundan eminse, hedeflerinin aksini söyleyenlere karşı çizgisini ve yolunu bozmaması.
- Mütevazilik.
- Yeniden biçimlendirebilme kabiliyeti: Esas olarak liderin içinde bulunduğu ortam ve koşulları, özellikle de bir türlü çözülemeyen sorunlarla karşı karşıya kalındığında, yeniden ve farklı bir gözle görmeye ve anlamlandırmaya çalışması.
- En temel "neden" sorularını sorabilmek: Her şeyin temeline, köküne inmeye yardımcı olabilecek soruları sorabilmek.
- Farklılıklara değer vermek.
- Sorunlardan faydalanabilmek.
- Duyarlılık: Derin bir empati yeteneği.
- Anlamlı bir misyon sahibi olmak.

Bir "kuantum liderinin" "mekanik, belirli ve durağan" yapıların liderliği ile karşılaştırıldığında en başından çevreyi belirsiz ve öngörülemez olarak kabul ettiği (etmesi gerektiği) sürekli her yerden değişime açık bir yapıya sahip olması gerektiği ve bu bağlamda hiyerarşik bağlardan ve uzmanlaşmadan koparak herkesin her alanda

katkı verme potansiyeline açık olması gerektiği düşünülebilir (Fris ve Lazaridou, 2006: 15). Daha özet ve açık bir dille kuantum liderin lideri olduğu grubu yakın ve uzak çevrenin "belirsiz" etkilerinden ayrı düşünmeyerek güçlü bir doğaçlama yeteneğiyle geleceğe taşıyan kişi olduğunu söyleyebiliriz (Yücebalkan, 2020). Dolayısıyla kuantum liderliğin ayırt edici temel özelliği çevre belirsizliğinin ön kabul olması ve buna bağlı doğaçlama yeteneğinin olmasıdır.

Bu açıdan bakıldığında, en azından kalıcı liderlerini değerlendiren katılımcıların açıklamalarına dayanarak, kuantum liderlik tarzının kalıcılık için özellikle var olması gereken bir tarz olduğunu söylemek mümkün değildir. Kalıcı olabilmiş liderler doğaçlama ve kendini yenileme prensiplerinden biraz daha uzak olarak, daha değişmez özelliklere ve değerlere sahip gibi gözükmektedir.

Ruhsal liderlik:

Öncelikle ifade etmek gerekir ki ruhsal liderlik kavram olarak ortaya çıktığından beri etik liderlik ile birlikte anılmıştır (Fry, 2003; Fry, 2005). Ruhsal liderlik hakkında en önemli isimlerden biri olan Fry (2003) çalışmasında, ruhsal liderliğin ipuçlarını verirken, öncelikle son 20 yılda dünyayı iyice etkisi altına alan (hızlı) bilgi dolaşımını vurgulamış ve bu ortamda insanların fiziksel, ruhsal ve duygusal etkileşimlerine odaklanan liderlik yaklaşımlarının dışında onların ruhsal etkileşimlerine odaklanan ruhsal liderliği kavram olarak karşımıza çıkarmıştır. Bu bağlamda gerek liderin gerekse liderin ardındakilerin ruhsal varoluş mücadelesine yönelerek örgütsel bağlılık ve etkililiğin gelişeceği yönündeki beklentisini ortaya koymuştur.

Bu noktaya günümüzden bakarken, özellikle sanal ortamlara taşınan iş hayatı nedeniyle gerçekten de iş yeri maneviyatının ciddi biçimde azaldığı kabul edilebilir; ayrıca yapılan çok sayıda niceliksel çalışma da genel olarak ruhsal örgüte soyut katkılarda bulunduğu ortaya konulmuştur (Naktiyok ve Zengin, 2021; Ece, 2023).

Bu doğrultuda ruhsal liderliğin bencillikten uzak sevgiye dayalı özellikleri (bağışlayıcılık, kibarlık, ahlak, dürüstlük, empati, sabır, cesaret, güven, alçakgönüllülük) vardır (Fry, 2003). Ruhsal liderliğin temel hedefi içsel motivasyona etki etmektir. Ruhsal liderlikten beklenen daha güçlü bağlılık ve daha yüksek etkinlik olsa da bunun kişinin kendisinin ve (çalışma) hayatının anlamını bulmasına bağlı olması ve ruhsal liderin kişinin bunu bulmasına yardımcı olmasına bağlı olmasıdır (Fry vd., 2005). Daha ileriki tarihlerde ruhsal liderliğin somut amaçları biraz daha fazla vurgulanmış ve stratejik ve güçlendirilmiş birey veya takımlarla bir vizyon oluşturmak ve değerler uyumu sağlayarak örgütsel bağlılığı ve etkinliği arttırmak gibi (Fry, 2005) daha örgütsel veya kurumsal amaçlar ön plana alınmıştır.

Tüm bu benzerliklere karşın kalıcı olabilmeyi başarmış liderlerin ruhsal liderliğin amaçlarına benzer amaçlara sahip olduğunu söylemek fazla iddialı olur. Kalıcı liderler için temel amaçları 'kendilerinin ya da ardındakilerin maneviyatını güçlendirmektir' iddiasında bulunmak mümkün değildir.

Mütevazi Liderlik:

Çok özet olarak mütevazi lider kibirli olmayan, kendi üstünlük ve zayıflıklarının bilincinde ve kendini geliştirmeye meyilli olan lider karakterinin adıdır. Mütevazi lider tevazu sahibi olarak diğer çalışanlarla iyi bir iletişim ve iyi ilişkiler kurar bu sayede ekibiyle/izleyenleri ile arasında güçlü bir bağ olur ve böylece örgüt performansına katkı beklentisi ortaya çıkar (Alimoğlu-Özkan, vd., 2022).

Mütevazi liderlik kavramı literatürde yerini almadan önce yöneticilerde olması gereken bir karakter özelliği olarak "mütevazilik" literatürde konuşulmaya başlamıştır. Liderlerdeki mütevazilik karakterinin konuşulmaya başlanmasının sebebi zaman zaman muhasebe skandallarında ortaya çıkan "kötü" yönetici karakteri ile karşılaştırma yapmak, zaman zaman da lider mütevaziliğinin stratejik

katkı potansiyellerini ortaya koymak olmuştur (Sarıgül-Gökçe ve Yıldız, 2025). Hatta sadece liderlerin değil tüm örgüt çalışanlarının mütevaziliğinin stratejik katkıları da değerlendirmeye alınmıştır. Buradaki beklenti, liderler olsun ya da diğer çalışanlar, çalışma arkadaşlarını dinlemenin ve onların fikirlerine önem vermenin işletmenin durumu ve çevresi hakkında daha gerçekçi ve isabetli değerlendirmeler getireceği ve böylece stratejik katkı sağlayacağı beklentisidir (Owens, 2009).

Bunların dışında mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışları gibi iş performansına (Alimoğlu-Özkan, vd., 2022) ya da işe angaje olma gibi çalışan iyilik halini arttıran faktörlere olumlu etkisi olması da (Damar vd., 2024) mütevazi liderliğin araştırma konularından biri olmasını sağlamıştır.

Mütevazi liderliğin nasıl ortaya çıktığını görmek açısından; söz konusu kavramı ilk ortaya koyan Owens (2009) örgütsel anlamda değerlendirmek üzere mütevaziliğin temel unsurlarını şu şekilde ortaya koymuştur: Kendini doğru olarak tanımaya istekli olmak; diğerlerinin güçlerini ve katkılarını değerlendirmek öğrenmeye meyilli olmak ve kendine az odaklanmak. Ou vd. (2014) bunu bir adım ileri götürerek mütevaziliğin boyutlarını şu şekilde sıralamışlardır: Kendinden önemli şeylerin de olduğunu kabul eden bir öz-değerlendirme, kendinin (üstünlüklerinin ve zayıflıklarının) farkında olma, geribildirimlere açık olma; diğerlerinin değerlendirmelerine değer verme, kendine fazla odaklanmama ve kendini aşırı önemli görmeme.

Sonuçta, mütevazi liderlik için en önemli unsurlar kendinin farkında olmak ve kendini fazla önemli görmemek, öğrenme eğilimli olmak ya da daha açıkça diğerlerinden gelecek değerlendirmeleri dikkate almak ve diğerlerinin fikirlerine önem vermek olarak özetlenebilir (Kelemen vd., 2023). Ancak KL olabilmeyi başarmış liderlerin her ikisinin de bu düzeyde mütevazi olduğu ya da mütevaziliklerinin en öncelikli özellikleri olduğu konusunda bir

dayanak bulunmazken özellikle liderlerden birinin hiç mütevazi olmadığı görülmüştür.

Paradoksal Liderlik:

Paradoksal liderlik ile ilgili belirtilmesi gereken ilk husus paradoksal liderlik ile ilgili çalışmaların bir kısmının paradokstan kastettiği kavramın liderlerin kişilik yapısındaki paradokslar (olumlu-olumsuz) (Kodish, 2006; Başar ve Basım, 2018) diğer bir kısmının ise paradokslardan oluşan günümüz yoğun rekabetçi yapısında paradoksları yönetmeyi başaran liderler olduğudur (Zhang, vd. 2015; Li, vd. 2020).

Bu çalışma çerçevesinde kişinin (liderin) ruhsal yapısından kaynaklanan karakter paradokslarını "içsel paradoks", günümüz iş hayatının getirdiği paradokslar ise "dışsal paradoks" olarak adlandırılabilir. Ayrıca yönetimin kendi işleyişinden kaynaklanan paradokslar da vardır (Smith ve Lewis, 2011) bunları da "yönetim paradoksları" olarak adlandırmak mümkündür.

Yönetimde paradoks ile ilgili çalışmaların tarihsel olarak ortaya çıkışlarına bakıldığında içsel paradoksa odaklanmış çalışmaların genel olarak biraz daha önceki dönemlere, dışsal paradoksların yönetimine odaklanmış çalışmaların ise biraz daha yakın tarihlere ait olduğunu söylemek mümkündür (Yaşbay-Kobal, 2026). Bununla birlikte kesin bir ayrımdan da söz etmek pek mümkün değildir. Örneğin paradoksal çalışmalar arasında en çok atıf almış üç çalışmaya bakıldığında (Yaşbay-Kobal, 2026): Lewis (2000) çalışmasında genel bir paradoks kavramı tanıtımından sonra paradoksların ortaya çıkışı, paradokslara karşı savunma mekanizmaları ve paradoksların yönetiminden bahsetmiştir. Bu çalışmada sözü edilen paradokslar dışsal paradokslarıdır. Bunun gibi, Andriopoulos ve Lewis ise çalışmalarında (2009) inovasyon odaklı bilgi yönetiminin gerektirdiği paradoksal bir yönetim anlayışından bahsetmektedirler. Her ne kadar doğrudan liderlik kavramı söz konusu edilmese de bu çalışmada da inovasyon odaklı bilgi

yönetiminin gerektirdiği paradoks ve bunu yapma becerisine sahip örgütler ortaya konulmuş bu kapasiteye sahip örgüt yönetimi ambidexterity (iki elini de kullanabilme becerisi) terimi ile adlandırılmıştır. Bu beceri bilgi yönetiminin gerektirdiği tüm paradoksları yönetme becerisidir (exploitation-exploration). Son dönemlerde, özellikle de ülkemizdeki yayınlarda, paradoksal liderlik yönetsel paradoksları yönetme başarısı bakış açısı (Zhang, vd., 2015) ile ele alınmıştır (Maraşlıoğlu ve Özgener, 2022; Karademir, 2025).

Öncelikle paradoksal yönetim, bir liderin kişilik özelliklerine ve liderlik tarzına bağlanmadan, iç yapısındaki paradoksları çözme tarzı olarak kabul edilebilir ki bu yönüyle KL ile karşılaştırma yapılamaz; çünkü liderlikle ilgili değildir.

İçsel paradoksların yönetimi ise kendi odaklı olmakla-diğerleri odaklı olmayı başarılı bir şekilde birleştirebilmek, hiyerarşik mesafeyi ve yakınlığı dengeleyebilmek, astların (gerektiği durumda) hem eşbiçimliliğini sağlamak hem de bireysellikleri için imkan vermek, işin getirdiği gerekliliklerle birlikte esnekliği de sağlayabilmek, kararlar üzerinde kontrolü otonomiyi bozmadan yürütmek (Zhang, vd., 2015). Paradoksal liderliği bu açıdan ele alarak, KL olmayı başarabilmiş iki liderin de ama özellikle ikinci liderin, en az iki paradoksu, mesafe (açık hiyerarşi) ve yakınlık (güçlü ve samimi iletişim), başarılı bir şekilde yönettiği söylenebilir. Bununla birlikte önemli unsurlar olan aile ortamı karşılıklı güçlü güven ilişkisi konularının paradoksal liderlikte yer aldığı görülmemektedir. Öte yandan dışsal paradoks ise tamamen performans ile ilgili olarak dış çevredeki paradoksların yönetimi üzerinedir ki bu konuda da yeterli açıklama yoktur.

Etik liderlik:

"Etik liderlik işletme yöneticilerinin yönetim sürecinde etik ilkeleri benimsemesi ve çalışanlara bunu hissettirmesidir" (Esmer ve Dayı, 2016: 38). Aslında daha bu ilk cümleden etik liderliğin temel amacı ile KL arasında bir benzeşme olmadığını görmek mümkündür.

KL hakkında değerlendirme yapan katılımcılar etik ilkelerden ve buna uygun davranılmasından bahsetmemişlerdir. Bununla birlikte biraz daha detaylı olması açısından etik liderliğin boyutlarını da kısaca gözden geçirmek uygun olacaktır (Kalshoven, vd., 2011: 54): "Tarafsızlık (diğerlerini eşitlikçi ve objektif bir gözle değerlendirmek, ilkeli davranmak tercihleri adil bir şekilde yürütmek); iktidar paylaşımı (diğerlerinin de alınacak kararlarda söz hakkı olmasına izin vermek); rol netleştirmesi (diğerleri için sorumlulukları, beklentileri ve performans hedeflerini net bir şekilde ortaya koymak); insan odaklı olmak (diğerlerine önem vermek, saygı duymak ve destek olmak); dürüstlük (söylenenler ve yapılanlar arasında tutarlılık sahibi olmak ve verilen sözleri tutmak); etik önderlik (etiği iletişimin merkezine almak, etik kuralları açıklamak ve etik uygulamaları yüceltmek ve ödüllendirmek); sürekliliği önemsemek (çevreye önem vermek ve geri dönüşümü teşvik etmek)."

Detaylara inildiğinde de aynı sonuca varmak mümkündür: Etik liderliğin birçok boyutu "iyi insan profiline" uygun olarak KL ile ilişkili olmakla beraber, etik kuralların ve sürdürülebilirliğin bu denli önemsenmesi KL olabilmeyi başarmış liderler için ön planda gözükmemektedir. Dolayısıyla etik liderliğin de KL için olmazsa olmaz bir tarz olduğunu iddia etmek mümkün değildir.

Sorumlu liderlik:

Etik konusunun bir uzantısı ya da ilgilisi olarak kabul edilebilir ve esasen lider-izleyenler (çalışanlar) ilişkisi üzerine değil; lider-paydaşlar ilişkisi üzerine kuruludur (Carter & Green, 2013). Bu bağlamda sorumlu liderlik, "etik" gibi sınırlı bir "standartlara ya da teamüllere uyma" gayretinin ötesinde aksiyonların sonuçlarını ve diğerlerine olan etkilerini de düşünerek hareket etmek anlamına gelir ve farklı paydaşların beklentileri arasında denge kurma hedefi söz konusudur (Waldman & Galvin, 2008). KL ile ilgili değerlendirmeler paydaşlarla olan ilişkilerden söz etmediği için sorumlu liderliğin kalıcı olmak ile ilişkisi incelenemeyecektir.

Ahlaki (moral) liderlik:

Öncelikle vurgulamak gerekir ki daha önceki dönemlerde de söz konusu edilse de ahlaki liderliğin gündeme gelmesinin 21.yy ilk yıllarında ABD'de ortaya çıkan muhasebe skandalları ve bu süreçte görülen "ahlak-dışı" yönetici davranışları ile ilişkisi vardır (Güney, 2006). Ahlaki liderlik ile ilgili vurgulanması gereken ikinci önemli nokta ise ahlaki liderliğin de aynı etik liderlik gibi sadece liderin sahip olması gereken bir davranış biçimi olmadığı aynı zamanda diğerlerini de bu yönde ilerlemeye teşvik etmesi gerektiğidir. Bu açıdan bakınca ahlaki liderlik ile etik liderlik arasındaki benzerlik ortaya çıksa da iki kavram tamamen aynı olmayıp ahlaki liderlik biraz daha geniş bir yapıya sahiptir ve etik liderliği de kapsar. Ahlaki liderlik çeşitli ahlak normlarından yararlanarak bölgesel, dini ya da (etikte olduğu gibi) mesleki ahlak kurallarına uygun davranışlar gösteren liderliği sembolize etmektedir. Bu liderlik tipi formal ya da informal olarak ortaya çıkmış olabilir. Sonuçta ahlaklı davranış göstermesi ön plandadır (Solingen vd., 2020).

Doğaldır ki KL haline gelmeyi başarmış liderler, eğer belli bir ahlak seviyesine sahip olmasalardı, işletmelerinden ayrıldıktan sonra iyi yönleri ile anılmazlardı. Dolayısıyla hemen tüm çağdaş liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi ahlaki liderliğin de kalıcı liderlik ile ilişkisi olması beklenir. Bununla birlikte ahlaki liderliği KL ile en ilişkili liderlik tarzlarından biri olarak kabul etmek mümkün müdür? Bu soruya olumlu yanıt vermek biraz güçtür. Çünkü KL haline gelmeyi başarmış liderlerin temel amaçlarının ahlaki kurallara uymak ve onları yaymak olduğuna dair bir destek bulunmamaktadır.

İnovatif liderlik:

İnovatif liderin temel amacı önderliğim altındakileri inovasyon geliştirmek üzere yönlendirmek için neler yapmalıyım sorusuna cevap bulmak ve bulduğu cevaplar doğrultusunda davranış göstermektir. Buna bağlı olarak da inovatif liderlik davranışı göstermek isteyen

yöneticilerin çalışanları yaratıcılık konusunda teşvik etmeleri gerekmektedir. Bunun da yolu çalışanların kendiliğinden işle ilgili konularda inisiyatif alarak öneri getirmesi (voice) ve bilgi paylaşımından geçmektedir (Kremer, vd., 2019). Bu konu ile ilgili de detaylar olmasına karşın temel konumuz olan KL açısından önemle vurgulanmış bir özellik olmadığı için inovatif liderlik titiz bir değerlendirmeye tabi tutulmayacaktır.

İlişkisel liderlik:

Özellikle ülkemizde çalışma sayısı oldukça sınırlı olan (Aydın, 2026) ve yapılan çalışmalar da sonuçları hakkında detaylı bilgilere sahip olmadığımız (Bulut ve Meydan, 2018) ilişkisel liderlik, liderle izleyiciler arasındaki ilişkiyi liderlik uygulamasının merkezi olarak kabul eden yaklaşımın genel adıdır. Bu yaklaşım genelde iki farklı şekilde incelenir: Birincisinde mevcut bir liderin kişilerle (tek tek ya da grup halinde) olan ilişkisinin liderliği şekillendirmesi vardır. İkinci yaklaşımın iddiası ise lider çıkaran ilişkiler ile ilgilidir. Burada belli bir grubun içindeki ilişkilerin sonunda sosyal psikoloji dinamiklerine uygun olarak ortaya kendiliğinden bir lider çıkar. Her ikisinde de ilişkiler önemlidir ama birincisinde mevcut bir lider/yöneticinin diğerleri ile olan ilişkileri diğerleri gözünde liderin yerini belirler. Öte yandan ikincisinde liderlik sosyal ilişkilerin bir ürünüdür ya da sonucudur (Uhl-Bien, 2006).

Elbette bir grubun sosyal ilişkilerinin ürünü olan liderlik hem ilişkisel liderlik yaklaşımının adına hem de liderlik kavramının esas alanı olan sosyal-psikolojiye daha uygun gözükmektedir. Bu şekilde oluşan liderliğe "ilişkilerle oluşan liderlik" denebilir. Bununla birlikte örgütlerde çalışanların karşısına yönetici olarak gelenlerin çalışanlarla olan ilişkilerine dayalı olarak liderliklerinin biçimlenmesi daha doğrusu diğerlerinin gözündeki yerinin belirlenmesi de görülmüştür. Bu tarza da "ilişkilerle biçimlenen liderlik" adı verilebilir (Hollander, 1995).

İlişkilerle biçimlenen liderliklere teorik bir örnek olarak Hollander (1995: 62) çalışmasında şu ifadeler kullanılmıştır: İyi ya da kötü liderlik ilişkilerin (izleyicilerle) kalitesine bağlıdır ve bireysel ve profesyonel lider desteğinin, güçlü bir iletişimin ve özellikle dinlemenin, liderin gerektiğinde gerekli olan eylemi yapmasının ve yetki vermenin de önemi vurgulanmıştır. KL olabilmeyi başarabilmiş liderlerin astları ile iyi ilişkiler kurdukları açıktır ama bu ilişkilerin söz konusu liderlerin liderliklerini biçimlendirdiklerini iddia etmek eldeki referans kaynağına göre mümkün değildir.

İlişkilerle oluşan liderlik ise lider ile yöneticiyi birbirinden kesin olarak ayırarak, her an her durumda bir lider oluşumunu veya ortaya çıkışını temel alır. Bununla ilgili de çok sayıda yaklaşım vardır (Uhl-Bien, 2006). Ancak ilişkiler ile oluşan liderlik yaklaşımının kalıcı liderler arasında örneği görülmediği için ortak özellikler arasında bir karşılaştırma yapılamayacaktır.

Pedagojik Liderlik:

Literatürde pedagojik liderlik kavramı farklı bir liderlik tarzı olarak gözükmektedir. Ancak söz konusu liderliğin uygulamada sadece okul yönetimleri ve yöneticileri ile ilgili olduğu görülmüştür (Çetin ve Aktaş, 2024). Her ne kadar pedagojik liderliği okul yönetiminin ötesine götürme gayretleri olsa da (Male ve Palaiologou, 2015), henüz pedagojik liderlik tarzının okul yönetimi dışında araştırıldığına dair bir emare gözükmemektedir. Buna bağlı olarak pedagojik liderlik de liderlik kalıcılığı çerçevesinde değerlendirmeye alınmayacaktır.

Kalıcı Liderliğe Doğrudan Etkisi Olan Çağdaş Liderlik Yaklaşımları:

Bu kısımda söz konusu edilecek liderlik yaklaşımları bir yönleriyle özellikle de performans katkısını ön plana taşımaları yönüyle KL ile güçlü şekilde ilişkilendirilmiştir. Hemen önceki kısımdaki diğer çağdaş liderlik yaklaşımlarının da birçoğunun performans üzerine etkileri tespit edilmiştir. Bununla birlikte önceki kısımdaki çağdaş

liderlik yaklaşımlarının temel amaçları performans katkısı değildir. Klasik davranış temelli liderlik biçimlerindeki insan odaklılıkta (consideration) olduğu gibi öncelik çağın getirdiği koşullar çerçevesinde liderle diğerleri arasında güçlü bir iletişim kurmak, her seviyeden farklı çalışanları yönetime ve karar almaya katmak ya da yaklaştırmak hiyerarşiyi azaltmak hatta kimi zaman liderliği paylaştırmak. Bu özelliklerin bazıları KL özelliklerine benzer gibi gözükse de iyi bir aile ortamı, çalışanlara ismen hitap edecek kadar yakın tanımak ama her durumda hiyerarşiyi tamamen ortadan kaldırmamak gibi özellikler önceki kısımdaki liderlik tarzlarında görülmemiştir. Sonuçta önceki kısımdaki liderlik tarzlarının ne performans öncelikli hedefidir ne de insan odaklılık özellikleri KL öncelikli özellikleri ile tam bir çakışma içindedir.

Bu kısımda yer alan liderlik yaklaşımları ise öncelikle performans odaklıdır (Stratejik liderlik, çevik liderlik ve girişimci liderlik). Bu nedenle de en azından KL ortak özelliklerinden biri olan performansa katkıyı sağlamaktadır. Öte yandan bu kısımdaki performans odaklı liderlik tarzları insan odaklılık konusunda ise ya eksik bilgiler taşımaktadır ya da olanlar KL özellikleri ile tam olarak çakışmamaktadır. Bundan başka insan odaklılık veya performans dışı sebeplerle de kalıcı liderliğe yakın olan liderlik tarzları vardır (otantik duygusal zekâ temelli ve kültürel liderlik). Bu liderlik yaklaşımlarının da ya performans katkısı ya da KL ile benzeşen diğer özellikleri gözükmemektedir. Bu nedenlerle bu kısımdaki liderlik tarzları KL için "gerek-şart" olarak kabul edilmekte ama "yeter-şart" olarak kabul edilmemektedir.

Stratejik liderlik:

Çok özet olarak; eğer lider, uygulamaları ile örgütsel performansa olumlu anlamda katkıda bulunuyor ise stratejik liderdir denebilir. Stratejik liderler "türbülanslı" kriz dönemlerinde doğru kararlarla fırsatlar oluşturabilir ve bunlardan yararlanarak sorumluluklarını taşıdıkları örgütün kârlılığını bozmadan yola devam

edebilirler. Bütün bunları gerçekleştirirken astlarının durumları ile ilgilenmeyi de ihmal etmezler (Gupta, 2018). Stratejik liderlik genelde sadece üst düzey yöneticilere ait olarak görülmektedir. Özellikleri açısından incelendiğinde vizyon geliştirmeleri, performans odaklı olmaları gibi unsurları öncelikle kendini göstermektedir (Uğurluoğlu ve Çelik 2009).

Bu bağlamda stratejik liderlerin özelliklerini sıralamak istersek (Gupta, 2018: 2); 1) Günlük rutinlerle uzun dönemli fırsatları değerlendirmeyi birlikte yürütebilirler. 2) Hem kısa vadeli etkileri olabilecek hem de uzun vadede işletmenin varlığını koruyabilecek genel stratejileri aynı anda tasarlayıp uygulayabilirler. 3) Herkes tarafından olumlu ve güçlü algılanırlar. 4) Hem stratejik hem de finansal anlamda örgütün durumunu (sürekli) kontrol altında tutabilirler. 5) Açık ve örtük bilgiyi örgüt çapında paylaşabilirler. 6) Doğrusal ve doğrusal olmayan düşüncenin yerleşmesini sağlarlar. 7) Stratejik düşünce (kapasiteleri) sayesinde örgütte bir farklılık oluşturmayı başarırlar.

Bu özellikler ortaya konulduktan sonra stratejik liderlik ile KL arasında benzeşme değerlendirmesi amaçlı bir karşılaştırma yapıldığında, bütün kalıcı liderlerin bir stratejik yönü olduğu ama bütün stratejik liderlerin kalıcı olmayabileceği söylenebilir.

Çevik liderlik:

Çevik liderlik tarzı da stratejik liderlik gibi örgüt performansı odaklı bir yaklaşımdır. Özellikle de VUCA (volatility, uncertainty, complexity ve ambiguity) ortamında; diğer bir deyişle volatilite, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık ortamında daha da ön plandadır (Ramos, vd., 2024). Çevik liderliğin kavramsallaştırılması ile ilgili önemli çalışmalardan birinde (Silva-Martinez, 2023), şu özellikler ortaya konulmuştur: Çevik liderlik sorumlu olduğu ekibe, net bir şekilde tanımlanmış başarı hedefleri doğrultusunda çalışarak, müşterilere değer sağlayacak ilerlemeler yapması için yetki veren, açık bir iletişim tarzı ile sürekli geribildirimde bulunan ve ekibini sürekli

kendini geliştirme kültürü ile donatan ve bu sayede belirsizlik ortamlarında çalışma imkanı için hazırlayan liderlik tarzıdır. Ayrıca bu liderlik tarzı çalışanların şeffaf, hesap verilebilir ve iş birliğini geliştiren kendini işin sahibi olarak gördüğü bir ortam da oluşturmuş olur.

Bu tanımda söz konusu edilen faktörler çevikliğin özellikleri ve getirileri olarak iki grupta incelenmiştir: Yetkilendirme, başarı hedeflerinin açıkça tanımlanması (lider tarafından), açık iletişim ve sık geri bildirim ile belirsizlik ortamında rahat çalışma çevik liderliğin özellikleridir. Müşterileri için değer artışı, şeffaf ve iş birliğine açık bir çalışma ortamı, hesap verilebilirlik ve sahiplik hisleri, sürekli öğrenme (kültürü) çevik liderliğin sağladığı sonuçlar olarak belirtilmiştir (Silva-Martinez, 2023: 183).

Çevik liderlik kavramını açıklayan daha eski başka bir çalışmada (Parker, vd., 2014: 118) ise çevik liderliğin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Değişime uyum için içsel bir kabiliyet
- Çevresel sistemlere uyum sağlayabilen entelektüel insanlardan oluşan bir örgüt yaklaşımı görüşü
- (Çalışma) düzeni sağlamada dışsal (hiyerarşik) kontrolün bir sınırı olması gereğin düşüncesi ve bu konuda kendini örgütlemeyi sağlayan entelektüel bir öz-kontrol oluşturulması
- Genel olarak problem çözme tarzını insanların yetenekli ve değerli paydaşlar olduğu fikrine dayanarak oluşturmak
- Temel problem çözme mekanizması olarak kendi kendine çalışabilen ekiplerin birlikte oluşturdukları kabiliyete dayanmak
- Değişimlerin öngörülemezliğine dayanarak planlama yerine doğaçlama tarzını ve bu şekilde yaşanan değişimlere uyum sağlama yolunu tercih etmek.

- Ortaya çıkan sonuçlara kendi yöneten ekipler maharetiyle tepki vermek ve
- Sonuçlara ulaşmayı zorlaştıran ya da geciktiren engelleri yok ederek sonuç odaklı olarak çalışmayı sürdürmek.

Her ne kadar son yıllarda çeviklik ve çevik liderlik ile dijital dönüşüm ile ve dijital teknolojilerle bağlantı kurulmuş olsa da (Ramos vd., 2024) temel ortak özelliklerin kendini yöneten ekiplere güvenme ve bu tip ekiplerin oluşması için yetkilendirme, unsurlarının ortak olduğunu söylemek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında çevik liderliğin amaçları ve özellikleri arasında liderle astlar arasında iyi ilişkiler ve güvene dayalı ilişkilerle bezenmiş bir aile ortamı oluşturulması gözükmemektedir.

Girişimci liderlik:

Girişimci liderlik konusunda gruplandırılacak kadar çok sayıda farklı yaklaşım vardır. Örneğin Roomi ve Harrison (2011) söz konusu yaklaşımları 4 grup altında toplamışlardır: 1) Girişimci liderlik kesişimi (yaklaşımı). Bu yaklaşım liderlik ve girişimciliği farklı iki kavram olarak kabul edip ortak unsurlar üzerinden girişimci liderliği temellendirmeyi hedefler. 2) Psikolojik yaklaşım. Buna göre girişimci liderlik bir karakter özelliğidir ve öğrenilmez. 3) Bağlamsal yaklaşım: Karakter özelliklerine veya içsel dinamiklere değil dış koşullara odaklanmıştır. Girişimci liderliğin koşulların etkisiyle ortaya çıktığını iddia eder. 4) Bütüncü (bütünleyici) yaklaşım: Girişimciliğin hangi liderlik tarzı ile birleştiğinde (bütünleştirildiğinde) daha etkili olacağını sorgulayan ve girişimci liderliği, liderliğin getireceği rekabet avantajı ile girişimciliği birleştirerek daha da geliştirmeyi hedef alan yaklaşımdır.

Girişimci liderliği, farklı bir liderlik tarzı olarak gören Fernald vd. (2005) çalışmasında ise girişimci özellikleri şu şekilde ortaya konulmuştur: Başarı odaklılık, yaratıcılık, risk alma kabiliyeti, vizyonlu olmak, sebat, motive etme kabiliyeti, esneklik ve sabır. Söz konusu

özellikler önem sırasına göre dizilmiştir. Ayrıca Fernald vd. (2005: 5) girişimci liderlik ile bu tip liderliğe ortam sağlayan az bürokratik, az hiyerarşik bir çalışma ortamının uygun olacağını da belirtmiştir.

Benzer bir çalışma Demir (2023) tarafından yapılmıştır. Söz konusu çalışmada literatüre dayanarak derlenen girişimci liderlik özellikleri şu şekilde sıralanabilir: farklı bakış açısıyla bakma ve risk alma kabiliyeti, yaratıcılığa ve yenilikçiliğe açık olmak, vizyonlu, hırslı ve kararlı olmak, başarı için tutkulu ve özgüvenli olmak.

Girişimci liderlik (tipleri) ile KL arasındaki benzerlikler ve farklılıklara gelince, her ne kadar girişimci liderliğin performansa olan katkısı da beklenen ve umulan bir kazanım iken sıcak aile ortamının ve güvenin girişimci liderliğin öncelikli hedefleri arasında olmadığı da görülmektedir. Buradan hareketle girişimci liderliğin de KL için gerekli ama tek başına yetersiz olduğunu söylemek mümkündür.

Kültürel liderlik:

Kültürel liderlik ile ilgili değerlendirmeler ağırlıklı olarak Schein (2010) tanınan Örgüt Kültürü ve Liderlik (Organizational Culture and Leadership) çalışmasına dayanmaktadır. Söz konusu çalışmada doğrudan "kültürel liderlik" gibi bir kavram söz konusu edilmiş olmasa da liderin bir örgütün kültürünü biçimlendirmek ve bunu gerektiğinde yeniden yapabilmek adına inisiyatif alabileceği çok defa ve farklı biçimlerde ifade edilmiştir. Nitekim, özellikle yönetim biliminde kültürün (örgüt kültürünün) yönlendirilebileceği inancı vardır. Bu bağlamda kültürel liderlik, liderin örgütü örgüt kültürünün unsurlarını devam ettirerek yönetmesi (Yıldırım, 2005) ya da yeniden şekillendirmesi ve her durumda üyeler tarafından içselleştirilmesi (Geylani, 2018) olarak özetlenebilir. Bunlara, özellikle de Schein'a (2018) dayanarak bir liderin önderi olduğu grubun kültürünü biçimlendirme işlevinin tüm liderlerde olması gerektiğini eklemek de mümkündür. Buradan yola çıkarak kültürel liderlik olarak kabul edilen

kavramın aslında tüm liderlerde var olan bir davranış ya da özellik olduğunu kabul etmek gerekir.

Nitekim kalıcı liderliğin tanıtıldığı çalışmada (Bednar ve Brown, 2023) liderlerin kalıcılığının kendini çalışanların davranışlarında ve karar alırken liderden öğrendikleri değer yargılarına dayanarak hareket etmesinde gösterdiğini belirtmişlerdir. Bu durum lider kalıcılığı için liderin doğal olarak kültürü şekillendirme vasfının olması gerektiğini netleştirirken, bir liderin kalıcı olması ya da olmaması konusunda esas farkı ortaya koyma konusunda yeterli olmayacağını da göstermiş olur. Çünkü kültürel liderlik de kalıcı bir lider olmak için 'gerek' şarttır ama 'yeter' şart değildir.

Duygusal zekâ temelli liderlik:

Duygusal zekâ, etkin liderliğin bir unsuru olarak liderlerin kendilerinin ve izleyenlerinin duygularını yönetmesini sağlayan ve bu sayede daha verimli ve tatmin edici bir ortam oluşturulmasına yardımcı olan bir özelliktir (Dahir, 2025: 114). Bu bağlamda duygusal zekânın temelleri öz farkındalık (kendi duygularının ve değerlerinin farkında olmak), öz düzenleme (kendi duygu, düşünce ve davranışlarının değerleri ve hedefleri ile uyumlu olması), motivasyon (kişisel amaçlar ya da kişisel gelişime yönelik içsel dinamikler), empati (diğerlerinin duygularını anlamak ve paylaşmak) ve sosyal beceriler (içinde bulunulan grubun üyeleri ile etkili bir iletişim, iyi ve güçlü ilişkiler kurmak ve sorunları çözmek) olarak sıralanabilir (Ahsan, 2023).

Duygusal zekâ, lider-izleyenler ilişkisini geliştirdiği, etkili bir iletişime temel oluşturduğu, güçlü bir örgüt kültürü yerleşmesine katkıda bulunduğu, stres yönetimi ve dayanıklılığı arttırdığı ve örgütsel performansa yönelik ilerlemeler sağladığı için günümüzde liderliğin önemli yapı taşları arasındadır (Dahir, 2025; Ravat, vd., 2025). Duygusal zekâ temelli liderlik KL ile ilişkili gözükmektedir. Yalnız burada performansa yönelik katkı ön planda değildir. Duygusal zeka temelli liderlik tarzının performansa etkisi dönüşümcü liderlik gibi

diğer lider yaklaşımları içerisinde oynadığı role bağlıdır (Ravat, vd., 2025). Diğer bir deyişle DZ temelli liderlik tarzının performansa etkisi diğer bir liderlik tarzı ile birleştiğinde ortaya çıkmaktadır. DZ temelli en belirgin performans katkıları bile iş tatmini, takım ruhu ya da adanmışlık gibi unsurlar üzerinden kendini göstermektedir (Dahir, 2025; Gómez-Leal, vd. 2021).

Otantik Liderlik:

Otantiklik en temel açıdan bakıldığında kişinin kendi hakkında doğru kanılara sahip olması ve kendini doğru, samimi ve açık bir şekilde tanımasıdır (Akyürek, 2020). Otantik liderliğin geniş bir tanımı "liderlerin takipçileriyle ilişiklerinde öz-farkındalığı, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısını, dengeli bilgi işlemeyi ve ilişkisel şeffaflığı daha güçlü bir şekilde yerleştirmek amacıyla olumlu psikolojik güçlerini ve etik iklimini kullanmalarını vurgular" (Walumbwa, vd. 2008: 94).

Görüldüğü gibi otantik liderlik süreci 4 temel üzerine oturmaktadır: Öz-bilinç ya da öz-farkındalık bireyin kendini (kim olduğunu hangi değer yargılarını taşıdığını, nelerde başarılı olup nerelerde hata yaptığını, hedeflerini ve önemsediklerini tanıması), ilişkilerde şeffaflık (kendini doğru tanıtması ve bu sayede güven vermesi), içselleştirilmiş ahlaki perspektif (doğru olarak tanıdığı ahlaki değerlerine uygun olarak hareket etmesi, elbette bunların etik olması gerekir) ve herhangi bir konuda karar alırken ilgili bütün verileri doğru ve objektif şekilde değerlendirme kapasitesi (Walumbwa, vd., 2008)

Özellikle otantik liderliğin izleyenlerle güvene dayalı ilişkiler kurduğu vurgulanmıştır (Gardner vd., 2005). Hatta bu konuda liderlerin "sahip oldukları kişisel değerlerine ve inançlarına uygun davrandıkları, fakat aynı zamanda astlarının da bakış açılarına değer verdikleri hatta farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını destekledikleri bu sayede astlarıyla güçlü işbirliklerine dayalı ilişkiler kurdukları ve bu sayede astları gözünde güvenilirlik ve saygınlık kazandıkları kabul edilir. Dahası otantik liderlik özellikleri astlara da sirayet ettikçe, (üst düzey

etkisi teorisine – upper echelons theory – uygun olarak) onlar da benzer şekilde tüm paydaşlara yönelik olarak otantik davranış biçimi tercih edebilirler; bu da zamanla örgütün kültürünün temeli haline gelebilir" (Avolio vd, 2004: 806).

Sonuçta otantik liderliğin temel unsuru samimiyet ve bu sayede izleyicilerine verdiği güvendir. Bu sayede otantik liderliğin temel unsurları lidere güven, adanmışlık (engagement), ve işyerinde iyilik hali ile görünür, net ve kalıcı bir performans katkısı olarak kabul edilmektedir (Gardner vd., 2005)

Otantik liderliğin genel olarak hizmetkâr, etik, ruhsal, moral (ahlaki) ve sorumlu liderliği kapsayan bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir (Carter ve Green, 2013). Hatta sorumlu liderlik anlayışının etkin bir şekilde ilerlemesi için otantik liderlik karakteri 'olmazsa olmaz'dır (Waldman & Galvin, 2008). Ama tüm bunların dışında özet bir bakış açısıyla otantik liderliğin transformasyonel liderlikle etik liderlik karışımı bir tarz olduğunu iddia etmek de mümkündür (Avolio, vd., 2004).

Otantik liderliğin örgüt performansı ile ilişkisi ise dolaylıdır: örgütsel vatandaşlık, izleyen (çalışan) tatmini), örgüte bağlılık ve (özellikle) lidere güven (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009; Walumbwa et.al, 2008; C.A. Wong & Cummings, 2009) gibi unsurlar otantik liderliğin sonuçlarıdır.

Otantik liderlik de duygusal zekâ temelli liderlik gibi performansa katkısı bulunan ama bu katkının dolaylı olduğu bir yaklaşımdır. Hem performans katkısı hem çalışanlarla kurulan güçlü güven ilişkisi ve olumlu aile ortamı otantik liderliği kalıcılık konusunda önemli bir aday yaparken, performans konsunda daha net özelliklerin olmaması birebir uyuma engel olmaktadır.

Kalıcı Liderlik İle En İlişkili Çağdaş Liderlik Yaklaşımları:

Bu kısımdaki liderlik tarzları ise gerek oluşturdukları güvene dayalı ikili ilişkiler gerek oluşturdukları sıcak aile ortamı gerekse göreceli olarak daha belirgin performans katkıları nedeniyle KL olmaya en yakın liderlik tarzları olarak kabul edilebilir. Sonuçta kesin olarak şu veya bu liderlik tarzının bir KL ortaya çıkarması beklenmemekle beraber bu açıdan bir tartışma başlangıcı olarak kabul edilebilecek bu çalışmada KL olmaya en yakın adaylar olarak önerilmişlerdir.

Ahenk yaratan liderlik:

"Resonant (ahenk yaratan) liderlik; duygusal zekâ seviyesi yüksek, çevresiyle uyumlu, güçlü ve güvene dayalı ilişkiler kurabilen, sadece kendi duygularını değil, liderlik yaptığı izleyenlerinin duygu ve düşüncelerini de kontrol edebilme gücüne sahip, empati yapabilen, tutkulu, kararlı, umutlu, cesaretli, açık görüşlü, pozitif düşünce gücüne sahip, örgütleri doğru şekilde okuma becerisine sahip ve izleyenlerine ilham verebilen liderlik" olarak kabul edilmektedir. (Akyüz, 2019: 1819).

Ahenk yaratan liderliğin en temel özelliği duygusal zekâya dayalı olması ve bu sayede empati yapma kapasitesini yükseltmesidir. Buna bağlı olarak da ahenk yaratan liderler kendilerini sorgulamaya, geliştirmeye ve başkaları ile iş birliği yapmaya uygun olurlar. Bu sayede özellikle iş yeri mutluluğu (Ayaz, 2023) ya da duygusal emek (Ulukapı-Yılmaz, 2025) gibi soyut ama örgüt performansı üzerinde dolaylı etkisi olabilen faktörlere etkileri bulunmuştur. Bütün bunların yanı sıra örgütün çevresi anlamak ve örgüt performansına katkıda bulunmak için de gerekli donanıma sahiptirler (Akyüz, 2019). Ayrıca ahenk sağlayan liderlerin astlar ve örgütün diğer paydaşları ile sağlam bir güven ilişkisi kurduğunu bunun sonucunda da astların bu tarz liderlik karakteri gösteren üstlerine danışmak konusunda daha istekli olacağını söylemek de mümkündür (Ayaz, 2023). Nihayet resonant liderliği konu alan çalışmalarda söz konusu liderlik yaklaşımının kritik ve zorlu çevre ortamlarında duygusal zekâya olan bağlantısı sayesinde daha etkili olacağı beklentisi vurgulanmıştır (Akyüz, 2019; Ayaz, 2023). Nitekim

kalıcı liderlerin incelendiği çalışmada kalıcı olabilmiş her iki liderin de zorlu süreçlerden geçtiği vurgulanmıştır (Bednar ve Brown, 2023).

Sonuçta ahenk yaratan (resonant) liderliğin gerek ardından gelenlerle güçlü bir güven ilişkisi kurması ve bu sayede danışılmaya açık olması gerekse örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli katkı vermesi sayesinde kalıcılık ile önemli bir yakınlığı olduğu görülmektedir. Özellikle kalıcı olabilmiş liderlerin en bariz farkının sürekli danışılan, hatta kendileri görevden ayrıldıktan sonra bile hayali olarak danışılmayı sürdüren karakterler olması bu yakınlığı güçlendirmektedir. "Resonant lider görünür ve erişilebilirdir" (Sürücü ve Yıkılmaz, 2021: 740). Bu son cümle ahenk yaratan (resonant) liderin Bednar ve Brown'un (2023) çalışmasında betimlenen kalıcı liderlerle ne kadar uyuştuğunun ispatı gibidir. Resonant liderin kolektif liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi geri planda kalmadığını fakat astlarına yol göstermek için her zaman "yakınlarında" olduğunu vurgular gibidir. Liderin yol gösterici yönü çalışanların/astların örgüt kültürüne bağlı değerleri içselleştirmeleri ve daima bu çerçevede hareket etmeleri için çok önemli bir aracıdır. Bu konuda başarılı olmuş bir liderin görevinden ayrıldıktan sonra da etkisini sürdürmesi beklenen bir durumdur.

Dönüşümcü (Transformational) Liderlik (DnL):

Ulusal ve uluslararası yazında tanınmaya başladığında beri üzerinde en çok çalışma yapılan liderlik yaklaşımlarından biri DnL'dir (Yıldız, 2024). Alternatifi olan işlemci liderlik (transactional) tarzından özellikle uzun vadeli katkılar sağlaması yönüyle ayrılan DnL (Carter ve Greer, 2013: 381) bu sayede KL olmaya aday liderlik tarzlarından biri olarak kabul edilmiştir. Özellikle dönüşümcü liderliğin çeşitli bireysel ve örgütsel performans kriterleri üzerine olumlu etkilerinin de görülmüş olması (Kinter ve Seymen, 2020; İbrahim ve Gül, 2023) onu daha da güçlü bir aday haline getirmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin farklı toplum kültürlerini içeren geniş katılımlı çalışmalarda da ön plana çıkması sadece belli bir kültür, iş kolu ya da bölgede değil tüm dünyada önemli olduğunu gösterir (Den Hartog, vd., 1999).

DnL'nin en göze çarpan özelliklerini başında bir vizyon getirmesi ve bu konuda ilham verici olması vardır (Koçel, 2003). Bunun dışında diğerleri ile kurulan güçlü ilişkiler (Barabel ve Meier, 2010) ve diğerlerine yönelik güçlü "destek katkıları" da göze çarpan önemli özellikler arasındadır (Doğan, vd., 2022).

Bass (1990) ise DnL özelliklerini ortaya koyarken dört ana başlık sunmuş ve vizyon konusunu iki farklı ana başlık ile ilişkilendirmiştir. Buna göre dönüşümcü lider karizma sahibi, esin kaynağı, entelektüellik destekleyicisi ve bireyselleştirilmiş ilgi göstericisi bir karakterdir. Vizyon sahibi olmak dönüşümcü liderin karizmatik duruşunun bir parçasıdır ve aynı zamanda esin kaynağı olma yönüyle peşinden gelenler için vizyona bağlı yüksek hedefler geliştirip bunlara ulaşmak konusunda yön gösterici bir rol oynar.

DnL KL ile ilişkisi ise bireyselleştirilmiş ilgi ile ilgilidir. Blake ve Mouton'dan (1964) bu yana davranışçı yaklaşımların en önemli yapı taşlarından biri olan ilgi (consideration) kavram olarak Bass (1990) için yeterli olmamış "bireyselleştirilmiş" nitelemesi ile DnL çalışanlarla tek tek ilgilendiği/ilgilenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

DnL performans ilişkisine gelince, DnL ile gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda doğrudan ya da dolaylı önemli performans katkıları gözükmektedir (Alper Ay ve Keleş, 2017; Arslan ve Şahin, 2024; Çalışkan, 2018).

Sonuçta DnL'nin de kalıcı liderlik konusunda çok önemli bir aday olduğu görülebilir. Tek soru işareti dönüşümcü liderin güvene dayalı ikili ilişkilerin ötesinde iyi bir aile ortamı da oluşturup oluşturmadığıdır.

TARTIŞMA:

Bu çalışmanın temel hedefi hangi liderlik yaklaşımının kalıcı bir liderlik oluşturmaya daha yakın olduğunu görmek idi. Daha açık bir ifade ile lideri kalıcı hale getiren özellikleri, liderlik yaklaşımlarında

öne sürülen liderlik tarzlarının özellikleri ile karşılaştırarak hangi liderlik tarzının kalıcılık sağlamaya daha yakın olduğunu görmek idi. Liderin kalıcı olmasının işletme performansına doğrudan olumlu etki etmesi pek beklenmemekle birlikte, bu yolla örgüt kültürünü ve çalışanların değerlerini yönlendirmesi bir kültürel uyum sağlayarak bu şekilde performansı arttırabilecektir (Lee, vd. 2025).

Kalıcı olmayı başarmış liderlerin astlarla ilişkilerinin standart bir biçimi olmadığı düşünülebilir. Görüşmelerden elde edilen bilgilere dayanarak, disiplinli olarak kabul edilen kalıcı liderlerin çalışanlara karşı hiyerarşik olsa da dürüst ve tutarlı bir tavır sergilemesi, adil olması ve tüm çalışanların isimlerini biliyor olması, kendisinin ve prensiplerinin kalıcı hale gelmesinde en etkili faktörler olarak gözükmektedir. Bunlara dayanarak astlarla ilişkilerin kalıcılık açısından etkili olmasının tutarlı, adil ve astlara değer veren bir tarza bağlı olduğu düşünülebilir. Değer vermenin de katılımcı bir tarz izlemeye, kararları ortak olarak almaya veya disiplinden uzaklaşmaya değil de samimi olarak astlarla ilgilenmeye ve astların liderin gözünde önemli olmaya bağlı olduğu düşünülebilir.

Bu açıdan bakıldığında klasik liderlik teorileri arasında davranışçı yaklaşımların onların da arasında oldukça kapsamlı olması sayesinde Ohio araştırmalarından çıkan sonuçların ve özellikle de Blake ve Mouton'un yönetim ızgarası modelindeki "insan+performans" odaklı yönetici modelinin bir liderlik kalıcılığı "prototipine" en yakın yaklaşımlar olduğu söylenebilir. Ne var ki söz konusu teorilerin oldukça geçmiş dönemlere yönelik olması ve bu eski dönemlerle "örgütteki hayalet" olmayı başarmış liderlerin bunu başardıkları dönemlerle bile önemli farklılıklar olması, bu değerlendirmeyi daha yeni liderlik tarzları ile yapmayı gerekli kılmıştır.

Böylece çağdaş liderlik yaklaşımlarının bir karşılaştırma yapmaya uygun görülenleri KL olmayı başarmış liderin algılanan özellikleri ile karşılaştırılmış ve hangi çağdaş liderlik yaklaşımlarının KL olmaya daha yakın olduğu konusunda bir tartışma başlatılmıştır.

Böylece örgütteki hayalet haline gelmeyi başarmış kalıcı liderlerin en önemli ortak özellikleri (çalışanlarla kurulmuş güvene dayalı güçlü ilişkiler, samimiyet, sıcak aile ortamı ve işletme için gerçekleştirilmiş performans katkısı) çağdaş liderlik teorilerinin en önemli özellikler ve en temel hedefleri ile karşılaştırılmıştır. Burada "en önemli özellikler" ve "en temel hedefler" tesadüfen seçilmiş ibareler değildir çünkü bütün detaylara bakıldığında neredeyse tüm çağdaş liderlik yaklaşımlarının gerçekten çok sayıda ortak özelliği ve hedefi vardır. Aralarındaki farklar detaylarda gözüken en temel hedefler ve en önemli özelliklerle ortaya çıkacaktır.

Bu şekilde bakıldığında bu çalışma dönüşümcü ve ahenk yaratan liderlik tarzlarını KL olmaya en yakın liderlik tarzları olarak kabul etmektedir. Dönüşümcü liderlik için "kalıcı liderlik olmaya en yakın aday" önerisinde bulunmak kabul edilebilir bir iddia gibi gözükmektedir. Öncelikle DnL tüm astlarıyla bireysel güçlü bir ilişki kurmaktadır/kurmalıdır. Bu KL için en önemli ortak özelliktir. Ayrıca DnL uzun dönemli performans odaklıdır. Kısmen bir karizma oluşturur ve uzun dönemli vizyoner yaklaşımı sayesinde örgüt kültürünün şekillenmesinde de yardımcı olabilir. Tek eksik parça güçlü bir aile ortamı oluşturmak konusundaki etkisidir. Bir dönüşümcü lider çalışanlarına isimleri ile hitap edecek kadar samimi olabilir mi? Bu belli değildir.

Benzer şekilde ahenk yaratan liderlik de tüm astlara güçlü güven ilişkisi kurmaya yönelik bir tarzdır ve DnL'nin önünde bir özellik olarak bir aile ortamı oluşturmaya da daha meyilli gözükmektedir. Bunun yanında performansa katkı konusundaki veriler ise biraz daha yetersiz ve dolaylı gözükmektedir.

Performans konusu göz ardı edilseydi otantik liderlik ise şu özellikleri sayesinde (Avolio, 2004) herhalde neredeyse birebir uyum ile aday listesinin başında olurdu: Otantik lider çizdiği samimi ve saygın karakter sayesinde astların referansı haline gelerek kişisel ve sosyal (ama özellikle kişisel) kimliklendirmelerinde rol oynar. Diğer bir

deyişle rol model olur. Bu otantik liderliği KL ile benzeşmek konusunda en güçlü şekilde destekleyen unsurlardan biridir. Öyle ki KL olmayı başarmış liderler örgütten ayrılmalarından sonra da rol model olmaya devam etmişlerdir. Otantik liderliğin lidere güven kazandırması söz konusu tarzın en bilinen ve en güçlü özelliklerinden biridir (Ünal, 2019).

Otantik liderlik yukarıda sayılan özellikleri nedeniyle KL olma konusunda en yakın örnek olarak görünmektedir. Güven vermesi, astlarıyla sıcak ilişkiler kurması hatta performans beklenen performans katkısı (Toor ve Ofori, 2008) otantik liderliği KL olabilmeyi başarmış liderlere yaklaştırmaktadır.

Bunların dışında çok önemli olarak değerlendirilebilecek bir ayrıntı otantik liderliği KL olmaya daha da yaklaştırabilir. O da otantik liderin kendini olduğu gibi göstermesidir. KL niteliksel araştırmasına katılan katılımcılar her iki lideri de olumlu bulmadıkları yönlerini de anlatarak tanıtmışlardır. Diğer bir deyişle bir kalıcı liderin çabuk sinirlenmesi ya da çok tasarruflu olup maliyet odaklı olması da verilen cevaplara konu olmuştur. Katılımcılar bu olumsuz özelliklere rağmen hakkında değerlendirme yaptıkları lideri olumlu olarak yad etmişlerdir. Buradan belki iki sonuç çıkarmak mümkündür: KL olmayı başarmış lider, hem olumsuz olarak kabul edilebilecek yönlerini gizlememiştir. Hem de bunların açıkça konuşulmasından da çekinmemiştir. Diğer bir deyişle samimiyetle kendilerini gizlemeden tanıtmışlardır. İşte belki de KL olmanın temelinin otantik liderlikten geçtiğinin en önemli desteği bu olabilir. Çünkü otantik samimiyet otantik liderlik ise samimiyetli (içten) liderlik anlamına gelmektedir. Ayrıca ilginç bir şekilde Avolio vd. (2004: 806) otantik liderin katılımcı ya da otoriter olmasının bir önem teşkil etmediğini söylemiştir. Diğer liderlik tipleri için önemli olan bu konunun otantik liderlik ve kalıcı liderlik için önemli olmaması bir başka uyum demektir. Ne var ki otantik liderliğin performansa etkisi yukarıda da belirtildiği gibi yetersiz ve dolaylı olarak gözükmektedir.

(Carter ve Green, 2013: 383). Bu da kalıcılık konusunda şüpheler oluşturmaktadır.

Tüm bu benzerliklere rağmen, kalıcı liderliğin profilinin sadece niteliksel bir çalışmada konu edilen iki liderin kalıcılık özelliklerinden yola çıkılarak hazırlanmış olması başlı başına bir sınırlılıktır. Bu hem aynı sektörden iki farklı örgütün çalışanlarının değerlendirmesi hem de sadece tek bir kültüre ait olan grupların değerlendirmesi olması hasebiyle eksik olarak değerlendirilebilir.

Ancak öncelikle bu çalışmanın hedefi bu konuda bir tartışma öne sürmektir ve literatürde benzeri olmayan bu tartışmaya farklı noktalara ulaşabilecek bir başlangıç niteliğindedir. Ayrıca referans olarak kullanılan araştırma oldukça geniş katılımlı bir niteliksel çalışma olarak gerçekleştirilmiş ve metot olarak fazla açık nokta bırakmamıştır.

Öte yandan bu çalışmada 90'lı hatta 80'li yıllardaki başarıları ile kalıcılık elde etmiş iki liderin ortak özellikleri dikkate alınmaya çalışılmıştır. Özellikle bilgi işlem teknolojilerindeki inanılmaz değişim ve bu değişimin hemen öncesinde ya da sonrasında doğmuş olan dijital yerlilerin gözündeki lider kalıcılığı farklı sebeplere dayalı olarak ortaya çıkabilir ya da şekillenebilir. Bu da olduğu gibi kalıcı liderlik modelini bambaşka bir düzleme taşıyabilir.

Kaynakça:

Abatecola, G. ve Cristofaro, M. (2019). Ingredients of sustainable CEO behavior: theory and practice. Sustainability, 11. 1-15.

Ahsan, M., J. (2023). The role of emotional intelligence in effective corporate social responsibility leadership. International Journal of Organizational Analysis. 31(8), 75-91.

Akbay, C. (2026). The new paradigm of strategic management: Digital leadership. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 88, 110-129.

Akyürek, M., İ. (2020). Otantik liderlik: Bir alanyazın taraması. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3(3), 99-109.

Akyürek, S., S. (2024). Kuantum liderlik üzerine kavramsal bir çalışma: Yeni bir içsel-çevresel güçler denge modeli. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24(2), 473-494.

Akyüz, M. (2019). Bilgi çağında yeni bir liderlik: Resonant (ahenk yaratan) liderlik. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 14(20), 1819-1834.

Alimoğlu-Özkan, S., Ardıç, K. ve Özsoy, E. (2022). Mütevazi liderliğin yenilikçi iş davranışlarına etkisinde psikolojik iyi oluşun etkisi. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11(3), 1179-1191.

Alper Ay, F. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 6(4), 193-203.

Andriopoulos, C. ve Lewis, M., W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. Organization Science, 20(4), 696-717.

Arslan, T. ve Şahin, D. (2024). Dönüşümcü liderliğin görev performansına etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 27(2), 269-282.

Ataman, G. (2002). İşletme yönetimi, temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar. Türkmen Kitabevi.

Ayaz, S. (2023). The effect of resonant leadership on happiness at workplace. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 25(3), 1016-1034.

Avolio, B., J., Gardner, W., L., Walumbwa, F., O., Luthans, F. ve May, D., R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. The Leadership Quarterly, 15, 801-823.

Aydın, A., M. (2026). Relational leadership: A systematic review and research agenda. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 15(1), 126-145.

Baloğlu, N. (2011). Dağıtımcı Liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı. Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12 (3), 127-148.

Barabel, M. ve Meier, O. (2010). Manageor – Les meilleurs pratiques du management. Paris, DUNOD.

Başar, U. ve Basım, H., N., (2018). Paradoksal liderlik modeli. Amme İdaresi Dergisi, 51(3), 121-153.

Bebitoğlu, M., E. (2022). The impact of sparking leadership on business performance perceived by the employees with gender and seniority interaction. International Journal of Management Economics and Business, 18(2), 507-524.

Bednar, J., S. ve Brown, J., A. (2023). Organizational ghosts: How ghostly encounters enable former leaders to influence current organizational members. Academy of Management Journal, 67(3), 737-766.

Berg, M., E. ve Karlsen, J., T. (2016). A study of coaching leadership style practice in projects. Management Research Review, 39(9), 1122-1142

Bilgiç-Arı, E. ve Türkyılmaz, G., S. (2025). Banka yöneticilerinde dijital liderlik, yenilikçi davranış ve duygusal zekâ ilişkisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 27(3), 1146-1179.

Bilginoğlu, E. ve Yozgat, U. (2020). Ateşleyici liderlik ölçeği (ALÖ) geliştirme çalışması. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 20(1), 18-34.

Blake, R., R. ve Mouton, J. S. (1964). The managerial grid. Key orientations for achieving production through people. Gulf Publishing Company, Houston Texas.

Bulut, H. ve Meydan, C., H. (2018). Liderlik tarzlarının çalışanların ses verme davranışına etkisi: Kamuda bir araştırma. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 73(1), 223-244.

Canavesi, A. ve Minelli, E. (2022). Servant leadership: a systematic literature review and network analysis. Employee Responsibilities and Rights Journal, 34, 267-289.

Canbolat, M., A. ve Karagöz, H. (2023). Örgütsel değişime açıklığın iş becerikliliğine etkisinde algılanan kapsayıcı liderliğin aracılık etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. Uluslararası Yönetim iktisat ve İşletme Dergisi, 19(4), 953-973.

Carter, S., M. ve Greer, C., R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. Journal of Leadership & Organizational Strategies, 20(4), 375-393.

Chrobot-Mason, D., Gerbasi, A. ve Cullen-Lester, K., L. (2016). Predicting leadership relationships: The importance of collective identity. The Leadership Quarterly, 27, 298-311.

Conger, J., A. ve Kanungo, R., N. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. Journal of Organizational Behavior, 15, 439-452.

Cullen-Lester, K., L. ve Yammarino, F., J. (2016). Collective and network approaches to leadership: Special issue introduction. The Leadership Quarterly, 27, 173-180.

Çağlıyan, H. ve Taş, S. (2024). Kapsayıcı liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 7(2), 113-132.

Çalışkan, A. (2018). Dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisi: Lider-üye etkileşimi ve çalışan bağlılığının aracı rolü. Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 5(8), 104-140.

Çelik, M. ve Erçetin, Ş., Ş. (2021). Kuantum liderliğin yönetim tarzları ve örgütsel bağlılık bağlamında analizi. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 18(43), 6868-6896.

Çetin, M. ve Aktaş, A. (2024). Pedagojik liderlik: Bir ölçek geliştirme çalışması. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 7(2), 133-150.

Dahir, M., A. (2025). The importance of emotional intelligence in leadership. Journal of Human Resource & Leadership, 9(3), 114-123.

Damar, A., Güney, A. ve Eskiler, E. (2024). Mütevazi liderlik ile işe angaje olma ilişkisinde psikolojik güçlendirmenin aracı etkisi. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 13(2), 502-523.

Demir, F. (2023). Girişimci liderlik: Kavram, ilişki ve yaklaşımlar. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 43, 444-478.

Den Hartog, D., N., House, R., J., Hanges, P., J. ve Ruiz-Quantanilla, S., A. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attrbutes of

charismatic/transformational leadership universally endorsed. Leadership Quarterly, 10(2), 219-256.

Doğan, S., Bayır, M. ve Cinnioğlu, H. (2022). Otel çalışanlarının algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışının çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı düzeylerine etkisi: İstanbul örneği. Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi, 6(1), 210-226.

Drath, W., H., McCauley, C., D., Palus, C., J., Van Velsor, E., O'Connor, P., M.G. ve Mc Guire, J., B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. The Leadership Quarterly, 19, 635-653.

Ece, S. (2023). İşletmelerde ruhani (spiritüel) liderlik: Kavramsal bir çözümleme. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi. Kuram ve Uygulama, 6(3), 173-186.

Elden, B. (2025). Yenilikçi davranış gösteren çalışanların örgütlerde dijital dönüşüm sürecine etkisinde açık liderliğin düzenleyici rolü. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(3), 1199-1213.

Eren, E. (2004). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. Beta Yayın.

Erer, B. ve Demirel, E. (2018). Modern liderlik yaklaşımlarına genel bir bakış. Journal of Institute of Economic Development and Social Researches, 4(13), 647-656.

Erçetin, Ş., Ş., Çevik, M., S. ve Çelik, M. (2018). Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 1(2), 109-124.

Esmer, Y. ve Dayı, F. (2016). A new paradigm in management: Ethical leadership. Akademik Bakış Dergisi, 57, 38-54.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., ve Liden, R., C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. The Leadership Quarterly, 30(1), 111-132.

Fernald, L., W., Solomon, G., T., and Tarabishy, A. (2005). A new paradigm: Entrepreneurial Leadership. Southern Business Review, 30(2), 1-26.

Friedrich, T., L., Griffith, J., A. ve Mumford, M., D. (2016). Collective leadership behaviors: Evaluating the leader, team network, and problem situation characteristics that influence their use. The Leadership Quarterly, 27, 312-333.

Fris, J. ve Lazaridou, A. (2006). An additional way of thinking about organizational life and leadership: The quantum perspective. Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 48, 1-29.

Fry, L., W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. The Leadership Quarterly, 14, 693-727.

Fry, L., W. (2005). Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. Giacalone, R. Jurkiewicz, C. ve Dunn, C. (Ed.) Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility. içinde, 47-83. Greenwich: Information Age Publ.

Fry, L., W., Vitucci, S., ve Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. The Leadership Quarterly, 16, 835-862.

Garcia, C., C. (2013). Brothers form different mothers - Conficius, Benedict, Francis: The Historical Search for Humane Leadership. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 1, 34-42.

Gardner, W., L., Avolio, B., J., Luthans, F., May, D., R., ve Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16(3), 343-372.

Geylani, A. (2018). Okul yönetiminde kültürel liderlik yaklaşımı ve toplumsal boyutu. Çankırı Karatekin Üniversitesi, Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi, 1(1), 1-23.

Gómez-Leal, R., Holzer, A., A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, Patti, J. (2021). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: a systematice review. Campridge Journal of Education, 52(1), 1-21.

Göksoy, S. (2016). Analysis of the relationship between shared leadership and distributed leadership. Eurasian Journal of Educational Research, 65, 295-312.

Gupta, M. (2018). Strategic leadership: An effective tool for sustainable growth. SAMVAD: SIBM Pune Research Journal, XV, 1-5.

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

Güleryüz, İ. ve Sürücü, L. (2023). Kapsayıcı liderlik ve proaktif davranışlar: Psikolojik güvenliğin rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25(3), 1162-1181.

Güney, S. (2006). Ahlaki liderliğin kavramsallaştırılması ve ahlaki yönetimde liderliğin rolü. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(1), 135-148.

Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: Taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. School Leadership & Management, 42(5), 438-456.

Hollander, E., P. (1995). Ethical challenges in the leader-follower relationship. Business Ethics Quarterly, 5(1), 55-65.

Humbrick, D., C. ve Mason, P., A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9(2), 193-206.

İbrahim, E. ve Gül, H. (2023). Dönşümcü liderliğin bireysel yenilikçiliğe etkisinde örgütsel öğrenme ikliminin aracılık rolü üzerine bir araştırma. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 39-56.

Jaqua, E. ve Jaqua, T. (2021). Visionary leadership. Quantum Journal of Social Sciences and Humanities, 2(6), 89-92.

Kalshoven, K., Den Hartog, D., N. ve De Hoog, A., H., B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. The Leadership Quarterly, 22, 51-69.

Karademir, Ö. (2025). Paradoksal liderliğin çalışanın işte gelişimine etkisinde çalışanın sosyal cesaretinin aracı rolü. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(Özel Sayı), 57-73.

Karlsen, J., T. ve Berg, M., E. (2020). Coaching leadership style: A learning process. International Journal of Knowledge and Learning, 13, 356-368.

Kelemen, T., K., Matthews, S., H., Matthews, M., J. ve Henry, S., E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. Journal of Organizational Behavior, 44(2), 202-224.

Kinter, O. ve Seymen, O. (2020). Dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel adalet ilişkisi: Kavramsal bir değerlendirme. Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 31-53.

Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği. Beta Yayın.

Kodish, S. (2006). Paradoxes of leadership: The contribution of Aristotle. Leadership, 2(4), 451-468.

Kılıç, K., C. ve Atakay, Ö. (2023). Yönetici koçluk davranışı ve lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 19(4), 783-804.

Kremer, H., Villamor, I., Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best practice recommandations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. Business Horizons, 62, 65-74.

Küçükozan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 86-115.

Lee, A., Newman, A., Maio, G., R., Piplani, R., S., and Harvey, W., S. (2025). Leader-follower value congruence: A systematic review of the literature and a future research agenda. The Leadership Quarterly, 36, 1-22.

Lewis, M., W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. Academy of Management Review, 25(4), 760-776.

Li, X., Xue, Y., Liang, H. ve Yan, D. (2020). The impact of paradoxal leadership on employee voice behavior: A moderated mediation model. Frontiers in Psychology, 11, 1-13.

Maraşlıoğlu, B. ve Özgener, Ş. (2022). Paradoksal lider davranışı ve proaktif davranışların role dayalı performansa etkisinde algılanan motivasyon ikliminin aracı rolü. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 24(2), 347-377.

McGregor, D., M. (1968). The human side of enterprise. Leavitt, H., J., Pondy, L., R., ve Boje, D., M. (Ed.). Readings in managerial psychology içinde. The University of Chicago Press, 310-321.

McGregor, D. (1985). The human side of enterprise. 25th Anniversary Printing. McGraw Hill.

Meleady, R. ve Crisp, R., J. (2017). Take it to the top: Imagined interactions with leaders elevates organizational identification. The Leadership Quarterly, 28, 621-638.

Naktiyok, S. ve Zengin, Y. (2021). Spritual leadership and quality of workplace relationships. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8(2), 720-748.

Nembhard, I., M. ve Edmondson, A., C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in healthcare teams. Journal of Organizational Behavior, 27, 941-966.

Obodaru, O. (2017). Foregone, but not forgotten: Toward a theory of foregone professional identities. Academy of Management Journal, 60(2), 523-553.

Oktaysoy, O., Topcuoglu, E. ve Kaygin, E. (2022). A study on digital leadership scale adaptation. International Journal of Organizational Leadership, 11, 407-425.

Owens, B., P. (2009). Humility in organizational leadership. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Washington.

Önen, S., M. ve Kanayran, H., G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kavramsal bir değerlendirme. Birey ve Toplum, 5(10), 43-63.

Ou, A., Y., Tsui, A., S., Kinicki, A., J., Waldman, D., A., Xiao, Z., ve Song, L., J. (2014). Humble chief executive officers' connection to top management team integration and middle managers' responses. Administrative Science Quarterly, 59, 34-72.

Öz, Ö. (2020). Dijital liderlik: Dijital dünyada okul lideri olmak. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3(1), 45-57.

Parker, D., W., Holesgrove, M., Pathak, R. (2014). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. International Productivity and Performance Management, 64(1), 112-128.

Polat, M. ve Arabacı, İ., B. (2016). Açık liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 24(1), 79-96.

Polat, M. ve Arabacı, İ., B. (2014). Eğitimde açık liderlik ve sosyal ağlar. Journal of World of Turks/ Zeitschrift für die Welt der Türken, 6(1), 257-275.

Ramos, T., Foley, K., A., Leven-Marcon, A. (2024). Agile leadership and coaching, PM World Journal, 13(11), 1-18.

Ravat, A., Makhwana, D., Dubey, D., K., ve Patel, T. (2025). The role of emotional intelligence in effective leadership: Assessing its impact on leadership styles, decision-making, and employee engagement. International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, 5(3), 170-175.

Roomi, A. ve Harrison, P., (2021). Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught? International Review of Entrepreneurship, 9(3), 1-49.

Sarıgül-Gökçe, Ş. ve Yıldız, S. (2025). Mütevazi liderliğin iş performansı etkisinde çalışan sesliliğinin aracı rolü. Yönetim Bilimleri Dergisi, 23(56), 714-737.

Schein, E. (2010). Organizational culture and leadership, 4th Edition. Jossey-Bass, Wiley.

Silva-Martinez, J. (2023). Conceptualization of agile leadership characteristics and outcomes from NASA agile teams as a path to the development of an agile leadership theory. Journal of Creating Value, 10(2) 173-188.

Smith, W., K. ve Lewis, M., W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. Academy of Management Review, 36(2), 381-403.

Solinger, O., Jansen, P., G., W. ve Cornelissen, J., P. (2020). The emergence of moral leadership. Academy of Management Review, 45(3), 504-527.

Stogdill, R., M. (1975). The evolution of leadership theory. Academy of Management Proceedings, 1, 4-6.

Sürücü, L. ve Yıkılmaz, İ. (2021). Resonant liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. Journal of Yasar University, 16(62), 739-753.

Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio Üniversitesi Liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2), 135-154.

Toor, S., R. ve Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. International Journal of Project Management, 26, 620-630.

Uğurluoğlu, Ö., ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2), 121-156.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social process of leadership and organizing. Leadership Institute, Faculty Publications, 19, 653-676.

Ulukapı-Yılmaz, H. (2025). Resonant liderlik algısının duygusal emek üzerindeki etkisi. İş ve İnsan Dergisi, 12(2), 165-177.

Ünal, Z., M. (2019). Meaningful connections: Authentic leadership and trust. Istanbul Gelisim University Journal of Social Sciences, 6 (GELISIM UWE – 2019 Special Issue), 178-185.

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

Van Knippenberg, D. (2023). Developing the social identity theory of leadership: Leader agency in leader group prototypicality. Social and Personality Psychology Compass, 17(4), 1-9.

Waldman, D., A. ve Galvin, B., M. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. Organizational Dynamics, 37(4), 327-341.

Walumbwa, F., O., Avolio, B., J., Gardner, W., L., Wernsing, T., S. ve Peterson, S., J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. Journal of Management, 34(1), 89-126.

Weihrich, H. (1979). How to change a leadership pattern. Management Review, 68, April, 26-40.

Yaşbay-Kobal, H. (2026). Paradoxal leadership: A systematic review. Journal of Economics and Adminstrative Sciences, 27(1), 373-394.

Yıkılmaz, İ., & Sürücü, L. (2021). Dijital çağda liderliğin yeni yüzü: Dijital liderlik. In İ. Erdoğan Tarakçı & B. Göktaş (Eds.), Dijital gelecek dijital dönüşüm 2 içinde, 301-315. İstanbul: Efe Akademi Yayınları.

Yıldırım, B. (2005). Eğitim örgütlerinde kültürel liderlikle meslek ahlakı ilişkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(13), 218-238.

Yücebalkan, B. (2020). Kuantum liderlik ile kuantum paradigmasının ilişkisi. Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, 6(34), 1357-1366.

Zhang, Y., Waldman, D., A., Han, Y. ve Li, X. (2015). Paradoxal leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. Academy of Management Journal, 58(2), 538-566.

Zohar, D. (2022). Twelve principles of quantum leadership. Zero Distance. Palgrave Macmillan, 137-146.

Zuberbühler, M., J., P., Calcagni, C., C., Martinez, I., M., ve Salavona, M. (2021). Development and validation of the coaching-based leadership scale and its relationship with psychological capital, work engagement, and performance. Current Psychology, 42, 648-669.

BÖLÜM 5

ÇEVRİM İÇİ HAYATIN GÖRÜNMEYEN YÜKÜ: DİJİTAL TÜKENMİŞLİK

1. Yavuz Sezer OĞUZHAN[1]

Giriş

Dijital teknolojiler, çalışma yaşamının örgütlenme biçimini önemli ölçüde dönüştürmektedir. Bilgisayarlar, akıllı telefonlar, elektronik posta, anlık mesajlaşma uygulamaları, çevrim içi toplantı sistemleri, bulut tabanlı çalışma platformları ve yapay zekâ uygulamaları, çalışanların bilgiye erişimini ve birbirleriyle iletişim kurmasını kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte dijitalleşmenin çalışma yaşamına sağladığı hız ve esneklik, çalışanlar açısından yeni taleplerin ve yeni stres kaynaklarının ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. Özellikle teknolojinin iş süreçlerine yoğun biçimde entegre edilmesi, çalışanların sürekli erişilebilir olması, çok sayıda dijital kanaldan gelen bilgiyle aynı anda ilgilenmesi ve teknolojik değişimlere sürekli uyum sağlaması, çalışma deneyiminin psikolojik niteliğini değiştirmektedir (Ragu-Nathan vd., 2008; Tarafdar vd., 2007).

Global dönüşümün dikkat çekici sonuçlarından biri, bireyin yalnızca yaptığı iş nedeniyle değil, işin dijital olarak sürekli devam ediyor olması nedeniyle de yorulabilmesidir. Fiziksel olarak örgütnden ayrılmak, günümüzde her zaman işten psikolojik olarak ayrılmak anlamına gelmemektedir. Çalışanın akıllı telefonunda iş elektronik postalarının bulunması, yöneticisinden mesaj alabilmesi veya çevrim içi toplantılara katılabilmesi, çalışma yaşamını fiziksel örgütnin sınırlarının dışına taşımaktadır. Böylece iş ile özel yaşam arasındaki zamansal ve mekânsal sınırlar daha geçirgen hâle gelmektedir. Bu durum, örgütsel davranış açısından önemli bir soruyu gündeme getirmektedir: Dijital teknolojiler çalışanların işlerini kolaylaştırırken, aynı zamanda çalışanların psikolojik kaynaklarını tüketmekte midir? Bu soruya ilişkin literatür, teknolojinin kendisinin tek başına sorun olarak değerlendirilmemesi gerektiğini göstermektedir. Asıl önemli olan, teknolojinin çalışma yaşamında hangi talepleri oluşturduğu, çalışanların bu taleplerle başa çıkabilmek için hangi kaynaklara sahip olduğu ve örgütlerin teknolojik iletişimi nasıl yönettiğidir (Bakker & Demerouti, 2017; Ragu-Nathan vd., 2008).

[1] Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Orcid: 0000-0002-1097-9094

Bu bölümde dijital tükenmişlik kavramı; tükenmişlik ve teknostres literatürüyle ilişkisi içerisinde ele alınmakta, dijital teknolojilerin çalışanların bilişsel ve duygusal kaynakları üzerindeki etkileri incelenmekte ve örgütlerin dijital tükenmişliği azaltmak amacıyla gerçekleştirebilecekleri uygulamalar tartışılmaktadır.

1. Tükenmişlik Kavramı ve Dijital Tükenmişliğin Ortaya Çıkışı: Dijital tükenmişliği anlayabilmek için öncelikle tükenmişlik kavramının kuramsal gelişimine bakmak gerekmektedir.

Tükenmişlik, özellikle çalışma yaşamında uzun süreli stresin çalışan üzerinde oluşturduğu psikolojik sonuçları açıklamak amacıyla geliştirilmiş önemli kavramlardan biridir. Maslach ve Leiter (2016), tükenmişliği yalnızca fiziksel yorgunlukla açıklanamayacak, bireyin iş deneyiminin farklı boyutlarını etkileyen bir süreç olarak ele almaktadırlar. Bu çerçevede tükenmişlik deneyimi özellikle tükenme, işe yönelik olumsuz tutum veya zihinsel uzaklaşma ve mesleki yeterlik algısındaki azalma boyutlarıyla ilişkilendirilmektedir. Çalışanlarının işletme için rekabet avantajına dönüşebilmesi için örgütleri ile aralarında olumlu bir bağ kurmaları gerekmektedir (Akatay vd., 2016). Çalışanların örgütlerine bağlı birer birey olabilmeleri için hem zihinsel hem fiziksel hem de kendilerini tatmin olmuş hissetmek zorundadırlar.

Dünya Sağlık Örgütü de tükenmişliği ICD-11 kapsamında bir "mesleki olgu" olarak değerlendirmekte ve kronik iş stresinin başarılı biçimde yönetilememesi sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Örgüt, tükenmişliğin üç temel boyutunu enerji tükenmesi, işe yönelik zihinsel mesafenin veya sinizmin artması ve mesleki yeterlikte azalma olarak tanımlamaktadır (World Health Organization [WHO], 2019). Burada önemli bir ayrım bulunmaktadır.

Tükenmişlik kavramı doğrudan dijital teknolojilerin kullanımına ilişkin olarak ortaya çıkmış değildir. Dijital tükenmişlik ise daha yeni bir kavramsallaştırma alanıdır ve teknostres, teknoloji yorgunluğu ve teknoloji kaynaklı tükenme gibi kavramlarla kesişmektedir. Bu nedenle dijital tükenmişliğin, geleneksel tükenmişliğin dijital çağdaki basit bir karşılığı olarak görülmesi doğru olmayacaktır.

Dijital tükenmişlik, dijital teknolojilerin yoğun, sürekli ve sınırları belirsiz kullanımının bireyin bilişsel, duygusal ve davranışsal kaynakları üzerinde oluşturduğu yıpranmayı açıklamak için kullanılabilecek bir üst kavramsallaştırma olarak değerlendirilebilir.

Bu bağlamda dijital tükenmişlik;

- yoğun dijital iletişim,
- sürekli bağlantılılık,
- bilgi ve bildirim bombardımanı,
- teknoloji kaynaklı iş yükü,
- teknolojik değişime sürekli uyum sağlama zorunluluğu,
- çevrim içi toplantı yoğunluğu,

- iş ve özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması gibi unsurların birleşimi sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla dijital tükenmişlik, yalnızca "çok fazla ekran kullanmak" anlamına gelmemektedir. Daha geniş anlamda, bireyin dijital çalışma ve iletişim ortamında sürekli olarak bilişsel ve psikolojik kaynak harcamak zorunda kalması anlamına gelmektedir.

2. Dijital Tükenmişlik ve Teknostres İlişkisi: Dijital tükenmişliğin kuramsal olarak anlaşılmasında teknostres kavramı önemli bir başlangıç noktası oluşturmaktadır.

Teknostres, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması sonucunda bireylerin yaşadığı stres deneyimini ifade etmektedir. Tarafdar vd. (2007), teknostresin bireylerin çalışma rollerini ve üretkenliklerini etkileyebileceğini ortaya koymuşlardır. 223 örgütte gerçekleştirilen araştırmada teknostresin rol stresiyle ilişkili olduğu ve hem teknostresin hem de rol stresinin bireysel üretkenlikle ters yönlü ilişkiler gösterdiği bulunmuştur.

Teknostres daha sonra Ragu-Nathan vd. (2008) tarafından daha kapsamlı biçimde ele alınmıştır. Araştırmacılar teknostresi oluşturan faktörleri ve bu faktörlerin olumsuz etkilerini azaltabilecek örgütsel mekanizmaları incelemişlerdir. 608 bilgi ve iletişim teknolojisi kullanıcısından elde edilen veriler, teknostres yaratıcılarının iş doyumunu azalttığını; teknostresi azaltıcı örgütsel uygulamaların ise iş doyumu ve örgütsel bağlılık açısından olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermiştir (Ragu-Nathan vd., 2008).

Teknostresin özellikle beş temel kaynağından söz edilmektedir (Tarafdar vd., 2007):

Tekno-Aşırı Yük: Teknoloji çalışanların daha kısa sürede daha fazla iş gerçekleştirmesine olanak sağlamaktadır. Ancak bu durum, teknolojinin iş yükünü azaltmak yerine artırmasına da yol açabilmektedir. Örneğin elektronik posta sistemlerinin kullanılması iletişimi hızlandırırken, çalışanın gün içerisinde daha fazla elektronik posta almasına ve daha hızlı yanıt vermesinin beklenmesine neden olabilmektedir. Böylece teknolojinin sağladığı hız, çalışan açısından yeni bir performans beklentisine dönüşebilmektedir (Tarafdar vd., 2007).

Tekno-İstila: Tekno-istila, teknolojinin bireyin özel yaşam alanına nüfuz etmesini ifade etmektedir. Akıllı telefonlar ve mobil iletişim sistemleri sayesinde çalışanlara mesai sonrasında ulaşılabilmesi, iş ile özel yaşam arasındaki sınırların zayıflamasına neden olabilmektedir.

Çalışanın örgütten fiziksel olarak ayrılması, işin sona erdiği anlamına gelmeyebilmektedir. Bu nedenle tekno-istila, dijital tükenmişliğin en önemli açıklayıcılarından biri olarak değerlendirilebilir (Ragu-Nathan vd., 2008).

Tekno-Karmaşıklık: Teknolojik sistemlerin karmaşıklığı, çalışanların sürekli yeni beceriler edinmesini gerektirebilmektedir. Yazılımların, uygulamaların ve çalışma platformlarının sürekli değişmesi, çalışanlarda "yeterince bilmiyorum" algısının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Tekno-Güvensizlik: Teknolojik gelişmeler, bazı çalışanlarda mevcut işlerinin gelecekte otomasyon veya yeni teknolojiler tarafından tehdit edilebileceği düşüncesini yaratabilmektedir.

Böyle bir algı, teknolojinin yalnızca iş kolaylaştırıcı bir araç olarak değil, aynı zamanda iş güvencesi açısından bir tehdit olarak değerlendirilmesine neden olabilmektedir.

Tekno-Belirsizlik: Teknolojik sistemlerin sürekli güncellenmesi ve değişmesi, çalışanların mevcut bilgi ve becerilerinin kısa sürede yetersiz hâle gelebileceği duygusunu yaratabilmektedir. Bu nedenle çalışanlar teknolojik gelişmelere sürekli olarak yetişmeye çalışmaktadır.

Bu beş unsur birlikte değerlendirildiğinde, dijital tükenmişliğin teknoloji kullanımının kendisinden çok, teknolojinin çalışma yaşamına hangi taleplerle birlikte girdiğiyle ilişkili olduğu görülmektedir.

3. Sürekli Bağlantılılık ve Hiç Bitmeyen Çalışma: Dijital çalışma yaşamının en önemli özelliklerinden biri sürekli bağlantılılıktır. Geleneksel çalışma düzeninde iş ve özel yaşam arasında belirgin sınırlar bulunmaktaydı. Çalışan örgütünden ayrıldığında fiziksel olarak iş ortamından uzaklaşabilmekteydi. Günümüzde ise akıllı telefonlar ve mobil iletişim araçları, çalışanların örgütünden ayrıldıktan sonra da örgütsel iletişim içerisinde kalabilmelerini sağlamaktadır. Bu durum ilk bakışta esneklik ve özgürlük olarak değerlendirilebilir. Ancak esnekliğin çalışan açısından olumlu bir sonuç doğurabilmesi, bireyin bu esnekliği yönetebilme kapasitesine ve örgütün oluşturduğu normlara bağlıdır. Örneğin çalışan mesai saatleri dışında gelen bir elektronik postaya cevap vermek zorunda hissetmiyorsa teknoloji esneklik sağlayabilir. Ancak çalışan, yöneticisinin mesajına geç cevap vermesinin performansına ilişkin olumsuz bir değerlendirmeye yol açacağından endişe ediyorsa aynı teknoloji bir stres kaynağına dönüşebilir. Dolayısıyla sorun teknolojinin çalışanı erişilebilir kılması değil, erişilebilirliğin örgütsel bir beklenti hâline gelmesidir. Bu durum, iş ile özel yaşam arasındaki sınırların psikolojik açıdan zayıflamasına yol açmaktadır. Çalışan fiziksel olarak örgütünde bulunmasa dahi zihinsel olarak işle bağlantısını sürdürmektedir. Bu nedenle dijital tükenmişlik açısından önemli olan yalnızca "kaç saat çalışıldığı" değil, çalışmanın zihinsel olarak ne zaman sona erdiğidir.

4. Bilgi Aşırı Yükü ve Bilişsel Tükenme: Dijitalleşme, bilgiye erişim konusunda önemli avantajlar sağlamaktadır. Bununla birlikte bilgi miktarındaki artış, bireyin bütün bilgileri aynı anda işleyebilmesi anlamına gelmemektedir.

Çalışanlar gün içerisinde elektronik postalar, anlık mesajlar, çevrim içi toplantılar, kurumsal bildirimler, raporlar ve çeşitli dijital içeriklerle karşılaşmaktadır. Bu içeriklerin her biri bireyin dikkatini talep etmektedir. Dikkatin sürekli olarak farklı uyaranlar arasında bölünmesi, çalışanların bilişsel kaynaklarını tüketebilmektedir. Özellikle bir çalışanın aynı anda çok sayıda dijital kanalı takip etmesi, görevler arasında sürekli geçiş yapmasına neden olabilmektedir.

Teknostres literatüründe teknoloji kaynaklı aşırı yüklenmenin çalışanların stres deneyimi üzerinde önemli bir rol oynadığı gösterilmektedir (Tarafdar vd., 2007; Ragu-Nathan vd., 2008).

Bu noktada dijital tükenmişliğin önemli bir boyutu ortaya çıkmaktadır: Birey fiziksel olarak çalışmaktan değil, sürekli dikkat vermek zorunda olmaktan yorulmaktadır.

Dijital ortamda dikkat sürekli olarak bölündüğünde birey, günün sonunda çok sayıda iş gerçekleştirmiş olsa bile zihinsel olarak tamamlanmamışlık hissi yaşayabilmektedir.

5. Dijital Bildirimler ve Dikkatin Parçalanması: Bildirimler dijital yaşamın en küçük fakat en sürekli uyaranlarından biridir. Bir elektronik posta bildirimi, kısa mesaj, sosyal medya uyarısı veya çalışma platformundan gelen bildirim, bireyin o anda yaptığı faaliyeti kesintiye uğratabilmektedir.

Tek bir bildirimin etkisi önemsiz görülebilir. Ancak gün boyunca çok sayıda bildirime maruz kalmak, çalışanların dikkatlerini sürekli olarak yeniden yönlendirmelerini gerektirmektedir. Bu durum özellikle bilgi yoğun mesleklerde çalışan bireyler açısından önemlidir. Akademisyenler, yöneticiler, danışmanlar, sağlık çalışanları ve dijital iletişimin yoğun olduğu diğer meslek gruplarında çalışanlar, aynı gün içerisinde çok sayıda iletişim kanalını takip etmek durumunda kalabilmektedir. Böyle bir çalışma düzeninde çalışan kişi yalnızca yaptığı görevi yerine getirmemekte, aynı zamanda bir sonraki bildirimi bekleme hâlinde yaşamaktadır. Bu nedenle dijital tükenmişlik, bazı durumlarda gerçekleşmiş bir iletişimden çok, gerçekleşmesi muhtemel iletişimin yarattığı sürekli hazırlık hâliyle de ilişkilidir.

6. Çevrim İçi Toplantılar ve Dijital Toplantı Yorgunluğu: Uzaktan ve hibrit çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasıyla çevrim içi toplantılar örgütsel iletişimin önemli araçlarından biri hâline gelmiştir.

Çevrim içi toplantılar fiziksel mekân zorunluluğunu ortadan kaldırmakta ve farklı yerlerde bulunan çalışanların bir araya gelmesine olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte toplantıların kolaylaştırılmış olması, toplantı sayısının sınırsız biçimde artırılabileceği anlamına gelmemektedir.

Gün içerisinde arka arkaya gerçekleştirilen çevrim içi toplantılar, çalışanların başka görevleri yerine getirebilecekleri zamanı azaltabilmektedir. Bunun yanında çevrim içi ortamda çalışanların hem konuşmayı takip etmeleri hem de ekran üzerindeki görsel bilgileri işlemeleri gerekmektedir. Bu nedenle dijital toplantıların sayısı arttıkça çalışanların bilişsel yükü de artabilmektedir. Bu noktada örgütler açısından önemli olan, teknolojinin toplantı yapmayı kolaylaştırmasını toplantı sayısını artırmak için bir gerekçe olarak kullanmamaktır.

Her iletişim ihtiyacının toplantıyla çözülmesi gerekmemektedir. Kısa bir bilgilendirme elektronik posta yoluyla yapılabiliyorsa, bunun için çalışanların zamanını ve dikkatini tüketen bir toplantı düzenlenmesi gerekli olmayabilir. Dolayısıyla dijital çalışma kültüründe toplantıların sayısından çok işlevinin sorgulanması gerekmektedir.

7. Uzaktan Çalışma, Teknostres ve Teknoloji Kaynaklı Tükenme: Uzaktan çalışma, dijital teknolojilerin çalışma yaşamındaki rolünü daha da güçlendirmiştir.

Singh vd. (2022) 306 çalışanla gerçekleştirdikleri araştırmada hem işle hem de kişisel yaşamla ilgili dijital platformların kullanımının teknostresle ilişkili olduğu ve teknostresin teknoloji kaynaklı tükenmeyi artırırken öznel iyi oluşu azalttığı bulunmuştur. Araştırma ayrıca daha önce uzaktan çalışma deneyimine sahip olan çalışanların teknostresle baş etmede daha avantajlı olabildiğini göstermiştir. Bu bulgu, dijital tükenmişliğin yalnızca çalışma hayatındaki teknoloji kullanımından kaynaklanmadığını göstermesi bakımından önemlidir. İş ve kişisel yaşamda kullanılan dijital platformların birbirine eklenmesi, bireyin günlük toplam dijital yükünü artırabilmektedir. Örneğin çalışan gün içerisinde çevrim içi toplantılara katıldıktan sonra elektronik postalarını kontrol etmekte, çalışma platformlarını takip etmekte ve işten sonra sosyal medya platformlarında zaman geçirmektedir. Bu durumda bireyin maruz kaldığı dijital uyaranlar yalnızca iş saatleriyle sınırlı kalmamaktadır. Dolayısıyla dijital tükenmişlik, işte başlayan fakat işte sona ermeyen bir deneyim hâline gelebilmektedir.

8. İş ve Özel Yaşam Sınırlarının Bulanıklaşması: Dijital teknolojiler, iş ile özel yaşam arasındaki sınırları iki yönlü olarak etkileyebilmektedir.

Birinci yönde iş, özel yaşam alanına taşınmaktadır. Mesai sonrasında gelen iş mesajları, hafta sonu gönderilen elektronik postalar ve tatil sırasında yapılan çevrim içi toplantılar bunun örnekleridir. İkinci yönde ise özel yaşam unsurları çalışma zamanına dâhil olabilmektedir. Özellikle evden çalışma sırasında aile üyeleri, ev işleri ve kişisel sorumluluklar çalışma faaliyetleriyle aynı fiziksel ortamda gerçekleşebilmektedir. Bu nedenle dijital çalışma düzeninde çalışanların farklı roller arasında geçiş yapma sıklığı artabilmektedir.

İş Talepleri–Kaynakları Modeli açısından değerlendirildiğinde, rol geçişlerinin ve sürekli bağlantılılığın çalışan açısından ek talepler oluşturabileceği; buna karşılık iş özerkliği, sosyal destek ve örgütsel destek gibi kaynakların bu taleplerin olumsuz etkilerini azaltabileceği söylenebilir (Bakker ve Demerouti, 2017; Demerouti vd., 2001).

9. İş Talepleri–Kaynakları Modeli Açısından Dijital Tükenmişlik: Dijital tükenmişliğin açıklanmasında en güçlü kuramsal çerçevelerden biri İş Talepleri–Kaynakları (Job Demands–Resources [JD-R]) Modeli'dir.

Demerouti vd. (2001), çalışma koşullarını genel olarak iş talepleri ve iş kaynakları şeklinde iki temel kategoriye ayırmıştır. Araştırmacılar iş taleplerinin özellikle tükenmenin ortaya çıkmasıyla, iş kaynaklarının yetersizliğinin ise işe yönelik uzaklaşma ile ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Daha sonraki dönemde Bakker ve Demerouti (2017), JD-R yaklaşımını daha kapsamlı bir teori hâline getirmiş ve iş kaynaklarının iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkilerini tamponlayabileceğini vurgulamışlardır.

Bu model dijital çalışma ortamına uyarlandığında şu yapı ortaya çıkmaktadır:

Dijital iş talepleri

- Elektronik posta yoğunluğu,
- Anlık mesajlaşma baskısı,
- Sürekli çevrim içi olma beklentisi,
- Çevrim içi toplantı yoğunluğu,
- Teknolojik değişim,
- Bilgi aşırı yükü,
- Teknik sorunlar,
- Çoklu dijital platform kullanımı.

Dijital iş kaynakları

- İş özerkliği,
- Yönetici desteği,
- Teknik destek,
- Dijital eğitim,
- İş yükünün dengeli dağıtılması,
- Çevrim dışı kalma hakkı,
- Açık dijital iletişim politikaları,
- Esnek çalışma olanakları.

Bu çerçevede dijital tükenmişlik, dijital iş taleplerinin sürekli olarak artması ancak bu talepleri dengeleyecek örgütsel kaynakların yetersiz kalması durumunda daha olası hâle gelmektedir. Dolayısıyla dijital tükenmişlik yalnızca çalışanın teknolojiyle ilişkisine değil, örgütün teknoloji kullanımını nasıl tasarladığına da bağlıdır.

10. Teknostresin Örgütsel Sonuçları: Teknostres yalnızca bireyin psikolojik deneyimini etkilememekte, aynı zamanda örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde de sonuçlar doğurmaktadır.

Ragu-Nathan vd. (2008)'nin çalışmaları, teknostres yaratıcılarının iş doyumunu azaltabildiğini ve bunun örgütsel bağlılıkla ilişkili sonuçlar doğurabildiğini ortaya koymuştur. Buna karşılık teknostresi azaltmaya yönelik örgütsel mekanizmaların çalışanların iş doyumu ve bağlılıkları açısından koruyucu bir rol oynayabildiği görülmüştür.

Tarafdar vd. (2007)'nin araştırması da teknostresin rol stresi ve bireysel üretkenlikle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, dijital tükenmişliğin yalnızca bireysel bir iyi oluş problemi olmadığını ortaya koymaktadır.

Çalışanın dijital ortamda sürekli stres yaşaması;

- iş doyumunun azalmasına,
- işe yönelik olumsuz tutumların gelişmesine,
- örgütsel bağlılığın zayıflamasına,
- üretkenliğin azalmasına,
- işten ayrılma niyetinin güçlenmesine zemin hazırlayabilecek bir çalışma ortamının oluşmasına katkıda bulunabilir. Bu nedenle dijital tükenmişliğin örgütsel maliyeti, yalnızca "çalışanın yorulması" ile sınırlı değildir.

11. Dijital Tükenmişlik ve Örgüt Kültürü: Dijital teknolojilerin çalışanlar üzerindeki etkileri, yalnızca kullanılan teknolojinin özellikleriyle açıklanamaz. Örgütün oluşturduğu kültür ve normlar da bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin bir örgütte yöneticilerin gece geç saatlerde elektronik posta göndermesi olağan kabul ediliyorsa, çalışanlar da mesai dışındaki iletişimi normalleştirebilir.

Benzer biçimde, hafta sonlarında gönderilen mesajlara hızlı cevap veren çalışanların "özverili" olarak değerlendirilmesi, diğer çalışanlar üzerinde de benzer biçimde davranma baskısı yaratabilir. Böylece başlangıçta yöneticinin bireysel davranışı olan bir uygulama, zamanla örgütsel norm hâline gelebilir. Bu durum dijital tükenmişliğin önemli bir özelliğini ortaya koymaktadır:

Dijital tükenmişlik yalnızca teknoloji tarafından değil, teknoloji etrafında oluşturulan örgütsel kültür tarafından da üretilmektedir. Bu nedenle örgütlerde dijital iletişimin sağlıklı biçimde yönetilmesi, yalnızca teknik altyapı yatırımı yapılmasını değil, aynı zamanda uygun davranış normlarının geliştirilmesini gerektirmektedir.

12. Dijital Liderliğin Rolü: Dijitalleşme, liderlerin sorumluluklarını da dönüştürmektedir. Dijital liderlik yalnızca teknolojik araçların kullanılmasını sağlamak anlamına gelmemektedir. Aynı zamanda çalışanların teknolojik dönüşüm içerisinde ortaya çıkan yeni taleplerle başa çıkabilmelerini sağlamak da liderlik sorumluluğunun bir parçasıdır.

Dijital liderlerin çalışanlar üzerinde oluşturduğu temel etkilerden biri, teknolojinin nasıl kullanılacağına ilişkin davranışsal normların belirlenmesidir. Örneğin lider çalışma saatleri dışında çalışanlarına mesaj göndermiyorsa, çalışanlara önemli bir norm aktarmaktadır. Buna karşılık liderin gece ve hafta sonlarında sürekli iletişim kurması, çalışanların da sürekli erişilebilir olması gerektiği yönünde örtük bir mesaj oluşturabilir.

Bu nedenle dijital liderlik, teknolojinin insan merkezli kullanımını gerektirmektedir.

Liderlerin;

- gereksiz iletişim kanallarını azaltması,
- çalışanların dinlenme zamanlarına saygı göstermesi,
- dijital toplantı yoğunluğunu kontrol etmesi,
- çalışanların teknoloji kaynaklı sorunlarını dinlemesi,
- teknolojik eğitim ve destek sağlaması dijital tükenmişliği azaltabilecek uygulamalar arasında değerlendirilebilir.

13. Dijital Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Yaklaşım: Dijital tükenmişlikle mücadelede yalnızca çalışanın davranışlarını değiştirmeye odaklanmak yeterli değildir. Çalışana "telefonunu daha az kullan" demek, eğer örgüt sürekli mesaj gönderiyor ve hızlı cevap bekliyorsa etkili bir çözüm olmayacaktır. Bu nedenle çözüm bireysel ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde ele alınmalıdır.

Örgütsel Düzeyde Yaklaşım: Örgütlerin öncelikle dijital iletişim konusunda açık normlar oluşturması gerekmektedir.

Bunlar arasında;

- mesai dışı iletişim kurallarının belirlenmesi,
- gereksiz elektronik posta trafiğinin azaltılması,
- toplantıların sınırlandırılması,
- çalışanların dijital yüklerinin izlenmesi,
- teknik destek sağlanması,
- çalışanlara dijital beceri eğitimi verilmesi,
- çevrim dışı kalma zamanlarının desteklenmesi yer almaktadır.

Teknostres literatüründeki bulgular da örgütsel mekanizmaların teknolojinin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabileceğine işaret etmektedir (Ragu-Nathan vd., 2008).

Bireysel Düzeyde Yaklaşım: Bireysel düzeyde ise çalışanların dijital sınırlarını yönetebilme becerileri önem taşımaktadır.

Çalışanlar;

- bildirimleri sınırlandırabilir,
- farklı iletişim kanallarını birbirinden ayırabilir,
- belirli zamanlarda elektronik postalarını kontrol etmeyi tercih edebilir,

- toplantılar arasında dinlenme süreleri oluşturabilir,
- iş ve özel yaşam arasındaki dijital sınırları belirleyebilir.

Ancak burada tekrar vurgulanması gereken nokta, bireysel stratejilerin örgütsel beklentilerle desteklenmesi gerektiğidir.

14. Dijital Tükenmişliğin Geleceği: Dijitalleşme sona eren bir dönüşüm değildir. Yapay zekâ, otomasyon, algoritmik yönetim, sanal çalışma ortamları ve yeni nesil iletişim teknolojileri çalışma yaşamını dönüştürmeye devam etmektedir. Bu nedenle dijital tükenmişlik konusunun gelecekte daha fazla önem kazanması beklenebilir.

Özellikle üretken yapay zekâ sistemlerinin çalışma yaşamında yaygınlaşması, çalışanların teknolojiyle etkileşim biçimini yeniden değiştirmektedir. Teknoloji bazı görevleri azaltırken yeni görevlerin ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir. Bu nedenle geleceğin örgütleri açısından temel mesele, yalnızca teknolojik dönüşüme uyum sağlamak değildir. Asıl mesele, teknolojik dönüşümü çalışanların psikolojik sürdürülebilirliğini koruyacak şekilde yönetebilmektir.

2026 yılında yayımlanan sistematik bir inceleme de teknostres ve çalışan iyi oluşu konusundaki 201 hakemli ampirik çalışmayı bir araya getirerek özellikle tekno-aşırı yük ve tekno-istilanın olumsuz iyi oluş göstergeleriyle en sık ilişkilendirilen teknostres kaynakları arasında olduğunu göstermektedir (Mansuroğlu ve Smith, 2026). Bu sonuç, dijital tükenmişliğin geçici bir pandemi olgusu olarak değil, dijital çalışma yaşamının kalıcı bir örgütsel davranış problemi olarak değerlendirilmesi gerektiğini düşündürmektedir.

Sonuç

Dijital teknolojiler çalışma yaşamını hızlandırmakta, bilgiye erişimi kolaylaştırmakta ve örgütlerin farklı coğrafyalarda faaliyet göstermesine olanak sağlamaktadır. Bununla birlikte teknolojinin sunduğu bu avantajların çalışanlar açısından otomatik olarak olumlu sonuçlar doğurduğu söylenemez.

Dijital teknolojiler, çalışanların iş yükünü azaltabildiği gibi yeni iş talepleri de yaratabilmektedir. Sürekli bağlantılılık, teknoloji kaynaklı aşırı yük, bilgi yoğunluğu, çevrim içi toplantılar ve iş-özel yaşam sınırlarının bulanıklaşması, çalışanların psikolojik ve bilişsel kaynaklarını tüketebilmektedir. Bu noktada dijital tükenmişlik, dijital çağın önemli örgütsel davranış problemlerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Ancak dijital tükenmişlik teknolojinin kaçınılmaz bir sonucu değildir. İş Talepleri–Kaynakları Modeli'nin ortaya koyduğu üzere, iş taleplerinin olumsuz etkileri yeterli iş kaynaklarıyla dengelenebilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2017; Demerouti vd., 2001). Bu nedenle örgütlerin teknolojiyi çalışanların üzerinde sürekli baskı oluşturan bir kontrol mekanizması olarak değil, çalışanların işlerini daha sağlıklı ve etkili biçimde gerçekleştirmelerini sağlayan bir araç olarak tasarlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda geleceğin örgütlerinde önemli olan

yalnızca çalışanların ne kadar bağlantılı olduğu değildir. Asıl önemli olan, çalışanların ne zaman bağlantıyı kesebileceklerini de bilmeleridir. Çünkü dijital çağın en önemli paradokslarından biri şudur:

İletişim kurabilme kapasitemiz arttıkça iletişimden uzaklaşabilme ihtiyacımız da artmaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilir dijital çalışma yaşamı, çalışanları sürekli çevrim içi tutan değil; gerektiğinde çevrim dışı kalmalarına da olanak sağlayan çalışma düzenidir.

Kaynakça

Akatay, A., Yücekaya, P., & Kısat, N. Ç. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, *14*(28), 483-509.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.

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.

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

Mansuroğlu, E., & Smith, A. P. (2026). Technostress and employee well-being: A systematic review of empirical evidence. *Computers in Human Behavior Reports, 21*, 100941.

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research, 19*(4), 417–433.

Singh, P., Bala, H., Dey, B. L., & Filieri, R. (2022). Enforced remote working: The impact of digital platform-induced stress and remote working experience on technology exhaustion and subjective wellbeing. *Journal of Business Research, 151*, 269–286.

Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems, 24*(1), 301–328.

World Health Organization. (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*.

BÖLÜM 6

İŞ YAŞAMINDA DUYGUSAL EMEĞİN TOPLUMSAL CİNSİYET BAĞLAMINDA YENİDEN DÜŞÜNÜLMESİ: SOSYAL ROL KURAMI VE FEMİNİST EMEK PERSPEKTİFİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

PROF. DR. HÜLYA GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU[1]
NUR YİĞİT UYANIK [2]
AYŞEGÜL DEMİRCİ[3]
ROZYGUL UMAROVA[4]
ZÜLFÜ ERİK[5]

Giriş

Çalışma yaşamında duygular, özellikle hizmet ekonomisinin gelişmesiyle birlikte örgütsel süreçlerin önemli bir parçası hâline gelmiştir. Müşteri, hasta, öğrenci veya hizmet alan diğer kişilerle doğrudan etkileşim gerektiren işlerde çalışanlardan yalnızca teknik görevlerini yerine getirmeleri değil, aynı zamanda örgütsel ve

[1] Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, ORCID: 0000-0002-0123-4939
[2] Yüksek Lisans Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Programı, ORCID: 0009-0009-5270-1697
[3] Yüksek Lisans Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Programı, ORCID: 0009-0004-2545-8242
[4] Yüksek Lisans Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Programı, ORCID: 0009-0000-9594-8141
[5] Yüksek Lisans Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Programı, ORCID: 0009-0001-4725-2665

mesleki beklentilere uygun duygular sergilemeleri de beklenmektedir. Hochschild (1983) tarafından duygusal emek olarak kavramsallaştırılan bu süreç, çalışanların işin gerektirdiği duygu gösterimlerini gerçekleştirebilmek amacıyla duygularını ve ifadelerini düzenlemelerini ifade etmektedir. Daha sonraki çalışmalar, duygusal emeğin farklı biçimlerini ve çalışanlar ile örgütler açısından ortaya çıkardığı sonuçları ele alarak kavramın örgütsel davranış yazınındaki yerini genişletmiştir (Ashforth & Humphrey, 1993; Morris & Feldman, 1996).

Bununla birlikte duygusal emek yalnızca örgütsel beklentiler tarafından şekillenen bireysel bir duygu düzenleme süreci değildir. Çalışanlardan hangi duyguların beklendiği ve bu duyguların nasıl değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin kabuller, toplumsal cinsiyet rolleriyle de ilişkilidir. Kadınların bakım, empati, sabır ve ilişki yönelimli davranışlarla; erkeklerin ise bağımsızlık, kararlılık ve duygusal kontrolle ilişkilendirilmesi, çalışma yaşamındaki duygusal beklentilere yansıyabilmektedir (Eagly et al., 2020; Hentschel et al., 2019). Bu nedenle toplumsal cinsiyet, kadınların veya erkeklerin duygusal kapasitesini belirleyen bir özellikten çok, belirli çalışma bağlamlarında hangi duygusal davranışların kimlerden beklendiğini biçimlendiren toplumsal bir mekanizma olarak ele alınabilir.

Bu bakış açısı, duygusal emek ile toplumsal cinsiyet ilişkisinin yalnızca kadın ve erkek çalışanların duygusal emek düzeylerinin karşılaştırılmasıyla açıklanmasının sınırlılıklarını ortaya koymaktadır. Nitekim literatürde toplumsal cinsiyet farklılıklarına ilişkin bulgular tek yönlü değildir. Bu durum, araştırma odağının "kim daha fazla duygusal emek harcamaktadır?" sorusundan, "hangi duygusal davranışlar kimlerden, hangi mesleki ve örgütsel koşullarda beklenmektedir ve bu beklentiler nasıl değerlenmektedir?" sorusuna doğru genişletilmesini gerekli kılmaktadır. Sosyal Rol Kuramı bu beklentilerin toplumsal kökenlerini açıklarken, feminist emek perspektifi duygusal

becerilerin görünürlüğü ve emeğin değerlenmesi konusunda tamamlayıcı bir açıklama sunmaktadır (Guy & Newman, 2004; Özkaplan, 2009).

Bu bölümün amacı, iş yaşamında duygusal emek ile toplumsal cinsiyet arasındaki ilişkiyi bu iki kuramsal perspektifi birlikte kullanarak değerlendirmektir. Bu amaç doğrultusunda 2000–2026 dönemindeki ulusal ve uluslararası çalışmalar incelenmekte; literatürdeki temel bulgu örüntüleri, sektörel ve yöntemsel eğilimler ile toplumsal cinsiyetin ele alınış biçimleri karşılaştırılmaktadır. Böylece bölüm, duygusal emeği yalnızca bireysel duygu düzenleme davranışı olarak değil, toplumsal rol beklentileri, örgütsel talepler ve emeğin görünürlüğünün kesişiminde şekillenen bir çalışma deneyimi olarak ele almaktadır.

Duygusal Emeğin Kavramsal Temelleri

Duygusal emek kavramının kuramsal temeli Hochschild'in (1983) çalışmasına dayanmaktadır. Hochschild, duygusal emeği çalışanların örgütsel olarak belirlenen duygu gösterim kurallarına uygun davranabilmek amacıyla duygularını yönetmeleri ve dışa vurumlarını düzenlemeleri üzerinden açıklamıştır. Bu yaklaşımın temelinde, çalışanların gerçekten hissettikleri duygular ile işin gerektirdiği duygusal ifadelerin her zaman örtüşmeyebileceği düşüncesi bulunmaktadır. Böyle bir uyumsuzluk ortaya çıktığında çalışan, örgütsel ve mesleki beklentileri karşılamak amacıyla duygularını belirli stratejiler aracılığıyla düzenlemek durumunda kalmaktadır.

Hochschild (1983), bu süreci temelde yüzeysel rol yapma (surface acting) ve derin rol yapma (deep acting) üzerinden açıklamaktadır. Yüzeysel rol yapmada çalışan, gerçekte hissettiği duyguyu değiştirmeksizin dışarıya sunduğu ifadeyi örgütün beklentisine uygun hâle getirmektedir. Örneğin kızgın ya da yorgun bir çalışanın müşteriye karşı güler yüzlü davranması, dışsal duygu

ifadesinin düzenlenmesini gerektirmektedir. Derin rol yapmada ise çalışan yalnızca dışarıya yansıttığı ifadeyi değil, hissettiği duyguyu da değiştirmeye çalışmakta; kendisinden beklenen duyguyu gerçekten hissedebilmek için düşüncelerini ve algısını yeniden düzenlemektedir. Bu nedenle yüzeysel rol yapma, hissedilen ve gösterilen duygu arasındaki mesafeyi korurken, derin rol yapma bu mesafeyi azaltmaya yönelik daha içsel bir duygu düzenleme sürecini ifade etmektedir.

Duygusal emek kavramı sonraki çalışmalarla geliştirilmiş ve farklı boyutlar kazanmıştır. Ashforth ve Humphrey (1993), çalışanların örgütsel beklentiyle uyumlu duyguları her zaman bilinçli biçimde üretmek zorunda olmadıklarını ileri sürerek doğal/samimi duygu gösterimini (genuine emotion) duygusal emeğin bir diğer görünümü olarak ele almıştır. Çalışanın gerçekten hissettiği duygu ile örgütün göstermesini beklediği duygu örtüştüğünde, duygu ifadesi yüzeysel ya da derin rol yapmaya gerek kalmaksızın doğal biçimde ortaya çıkabilmektedir. Bu yaklaşım, duygusal emeğin yalnızca "sahte" duygu gösterimi olarak değerlendirilmemesi gerektiğini göstermesi açısından önemlidir.

Morris ve Feldman (1996) ise duygusal emeği yalnızca kullanılan duygu düzenleme stratejileri üzerinden değil, işin ve örgütsel beklentilerin özellikleri açısından değerlendirmiştir. Yazarlara göre duygusal emeğin yoğunluğu; beklenen duygu gösteriminin sıklığı, süresi ve çeşitliliği ile hissedilen ve gösterilmesi gereken duygu arasındaki duygusal uyumsuzluk tarafından biçimlenmektedir. Bu yaklaşım, aynı duygu gösteriminin farklı işlerde çalışanlar açısından aynı düzeyde emek gerektirmeyebileceğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla duygusal emeğin niteliği, yalnızca çalışanın bireysel özelliklerine değil, mesleğin ve örgütün çalışanlardan ne ölçüde ve ne tür duygusal performans beklediğine de bağlıdır.

Bu kavramsal gelişmeler, duygusal emeğin hem bireysel hem de örgütsel öncülleri bulunan çok boyutlu bir süreç olduğunu göstermektedir. Çalışanların kişilik özellikleri, empati düzeyleri, duygusal zekâları ve öz yeterlik algıları duygu düzenleme biçimlerini etkileyebilirken; örgütsel destek, liderlik, iş özerkliği, örgüt kültürü ve duygu gösterim kuralları da hangi duygusal davranışların uygun ve gerekli kabul edildiğini biçimlendirebilmektedir. Bu nedenle duygusal emek, bireysel özelliklerle örgütsel ve mesleki bağlamın etkileşiminde şekillenen bir çalışma süreci olarak değerlendirilebilir.

Duygusal emeğin çalışan ve örgüt açısından sonuçları da kullanılan stratejiye ve bağlamsal koşullara göre farklılaşmaktadır. Özellikle hissedilen duygu ile gösterilen duygu arasındaki uyumsuzluğun sürdürülmesini gerektiren yüzeysel rol yapma, duygusal tükenme, stres ve çalışan iyi oluşundaki azalma gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Buna karşılık derin rol yapma, gösterilen duygu ile hissedilen duygu arasındaki uyumu artırabildiğinden hizmet kalitesi ve kişilerarası etkileşim açısından daha olumlu sonuçlar doğurabilmektedir. Bununla birlikte derin rol yapma da bilişsel ve duygusal kaynak kullanımını gerektirdiğinden bütünüyle maliyetsiz bir süreç değildir (Qiu et al., 2024).

Duygusal emeğin bu çok boyutlu yapısı, örgütsel duygu gösterim kurallarının toplumsal beklentilerden bağımsız olmadığını da düşündürmektedir. Görünüşte tüm çalışanlar için aynı olan duygu gösterim kuralları, kadınlardan ve erkeklerden beklenen davranışların farklılaşması nedeniyle farklı biçimlerde deneyimlenebilir. Bu nokta, duygusal emek tartışmasını bireysel duygu düzenleme düzeyinden toplumsal cinsiyet normlarına taşımakta ve Sosyal Rol Kuramının açıklayıcı çerçevesini gerekli hâle getirmektedir.

Sosyal Rol Kuramı Perspektifinden Duygusal Emek ve Toplumsal Cinsiyet

Duygusal emek ile toplumsal cinsiyet arasındaki ilişkinin açıklanmasında Sosyal Rol Kuramı önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Kuram, kadınlar ve erkekler arasında gözlenen davranış farklılıklarını değişmez kişilik özellikleri ya da biyolojik farklılıklarla değil, toplumdaki iş bölümü ve bu iş bölümünün ürettiği rol beklentileriyle açıklamaktadır. Kadınların tarihsel olarak bakım ve ilişki odaklı rollerde, erkeklerin ise otorite, statü ve kaynak kontrolüyle ilişkili rollerde daha görünür olmaları, kadınların topluluk yönelimli (communal), erkeklerin ise eyleyen (agentic) özelliklerle tanımlanmasına zemin hazırlamıştır. Bu toplumsal beklentiler zaman içerisinde değişebilmekle birlikte bütünüyle ortadan kalkmamaktadır. Nitekim Eagly et al. (2020), kadınlara ilişkin yetkinlik algısının zaman içerisinde güçlendiğini, buna karşılık kadınların topluluk yönelimi, erkeklerin ise eyleyenlik ile ilişkilendirilmesinin devam ettiğini göstermektedir.

Bu rol beklentileri çalışma yaşamına da taşınmaktadır. Kadınlardan empati, şefkat, anlayış, sabır ve başkalarının ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri beklenirken; erkekler daha çok bağımsızlık, kararlılık, rekabetçilik ve duygusal kontrol gibi özelliklerle ilişkilendirilebilmektedir. Hentschel et al. (2019), kadınlara ve erkeklere ilişkin toplumsal cinsiyet kalıp yargılarının özellikle topluluk yönelimi ve eyleyenlik boyutlarında farklılaştığını, bununla birlikte bu değerlendirmelerin bağlama ve değerlendiren kişilerin özelliklerine göre değişebildiğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan kadınların duygusal açıdan destekleyici, erkeklerin ise kontrollü ve çözüm odaklı davranması yönündeki beklentiler, çalışanların gerçekte ne hissettiklerinden bağımsız olarak birer davranış standardına dönüşebilmektedir.

Sosyal Rol Kuramı açısından önemli olan nokta, bu beklentilerin örgütsel rollerle birleşmesidir. Örgütler çalışanlardan

müşteriye güler yüz gösterme, öfkeyi bastırma, sakin kalma, anlayışlı davranma veya karşı tarafın ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme gibi belirli duygusal davranışlar bekleyebilir. Bu beklentiler biçimsel duygu gösterim kuralları aracılığıyla açıkça tanımlanabileceği gibi, mesleğin ve çalışma grubunun yerleşik normları içerisinde örtük olarak da üretilebilir. Toplumsal cinsiyet normları bu süreçte örgütsel beklentilerin nasıl algılandığını ve değerlendirildiğini etkileyebilmektedir. Örneğin bakım ve hizmet işlerinde sabır, sıcaklık ve şefkat çoğu zaman kadın çalışanların mesleki rollerinin doğal bir parçası olarak görülürken, erkek çalışanlardan kararlılık ve duygusal kontrol göstermeleri daha fazla beklenebilir.

Bu durum, aynı örgütsel duygu gösterim kuralının kadın ve erkek çalışanlar açısından farklı anlamlar taşıyabileceğini göstermektedir. Kadın bir çalışanın yeterince sıcak, ilgili ya da anlayışlı davranmaması mesleki rolüne uygun olmadığı biçiminde değerlendirilebilirken, erkek bir çalışanın kırılganlık veya yoğun empati göstermesi toplumsal rol beklentileriyle uyumsuz olarak algılanabilir. Dolayısıyla toplumsal cinsiyet, kadınların veya erkeklerin belirli duyguları doğaları gereği daha fazla yaşadıkları anlamına gelmemekte; daha çok hangi duyguların kimler tarafından sergilenmesinin uygun, beklenen ve mesleki role uyumlu kabul edildiğini biçimlendirmektedir.

Duygu gösterim kurallarına ilişkin güncel çalışmalar da bu yaklaşımı destekleyen daha bağlamsal bir görünüm sunmaktadır. Dawel et al. (2023), duygu gösterim kurallarını uyum sağlayıcı, kırılgan ve baskın/çatışmacı duygular olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Araştırmada kadınlar ve erkeklerin kendi duygu gösterim kuralları arasında doğrudan bir farklılık bulunmamasına karşın, kişilerin kendileri ve diğer kadın ya da erkekler için öngördükleri duygu kontrolü beklentilerinin farklılaşabildiği görülmüştür. Bu bulgu, duygusal emeğin doğrudan cinsiyet

tarafından belirlenmesinden çok, kişiye, role ve bağlama yöneltilen toplumsal beklentiler aracılığıyla şekillendiğini düşündürmektedir. Başka bir ifadeyle toplumsal cinsiyet, çalışanların duygusal kapasitesinden çok hangi duygunun ne ölçüde gösterilmesinin uygun kabul edildiğini etkileyen normatif bir mekanizma olarak değerlendirilebilir.

Bu normatif beklentiler, çalışanların kullandıkları duygusal emek stratejileri açısından da önem taşımaktadır. Çalışanın gerçekten hissettiği duygu ile kendisinden göstermesi beklenen duygu örtüşmediğinde, bu uyumsuzluğu yönetmesi gerekir. Yüzeysel rol yapmada dışarıya sunulan duygu değiştirilirken içsel duygu büyük ölçüde korunmakta; derin rol yapmada ise çalışan beklenen duyguyu gerçekten hissedebilmek amacıyla algısını ve duygusal tepkisini dönüştürmeye çalışmaktadır. Qiu et al. (2024) tarafından 746 hemşire üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel duygu gösterim kurallarının bakım davranışı ve duygusal tükenme üzerindeki etkilerinin yüzeysel ve derin rol yapma aracılığıyla gerçekleştiği belirlenmiştir. Yüzeysel rol yapma duygusal tükenmeyle, derin rol yapma ise daha güçlü bakım davranışı ve daha düşük tükenmeyle ilişkilendirilmiştir. Bu bulgu, bakım ve şefkat gibi görünüşte olumlu beklentilerin dahi çalışan açısından bir duygu düzenleme yükü yaratabileceğini göstermektedir.

Bununla birlikte duygusal emeğin toplumsal cinsiyet bağlamındaki sonuçlarını yalnızca olumsuz etkiler üzerinden değerlendirmek de yeterli değildir. Wang et al. (2025), Çin'de insan hizmetleri alanında çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada kadınların daha güçlü duygu düzenleme sergileyebildiğini ve mesleki yeterlik üzerinden işte anlamlılık geliştirebildiğini; ancak bu ilişkilerin örgütsel yönetişim ve kamusal destek gibi bağlamsal koşullara göre değiştiğini ortaya koymuştur. Dolayısıyla duygusal emek, belirli koşullarda çalışan açısından

yalnızca bir yük değil, mesleki kimlik ve anlamlılık kaynağı da olabilir. Kritik nokta, duygusal davranışın çalışanın mesleki kimliğiyle ne ölçüde uyumlu olduğu, örgüt tarafından ne ölçüde desteklendiği ve duygusal beklentilerin ne derece katı ve cinsiyetlendirilmiş olduğudur.

Bu çerçevede Sosyal Rol Kuramı, duygusal emek ile toplumsal cinsiyet arasındaki ilişkinin neden araştırmalar arasında farklı sonuçlar verebildiğini anlamaya da yardımcı olmaktadır. Kadınların her durumda erkeklerden daha fazla duygusal emek harcaması beklenmemelidir; çünkü duygusal emek, toplumsal cinsiyetin tek başına belirlediği bir davranış değildir. Mesleğin niteliği, çalışan-müşteri etkileşiminin yoğunluğu, örgütsel duygu gösterim kuralları, çalışma ortamının toplumsal cinsiyet yapısı ve örgütsel destek gibi bağlamsal koşullar, kadınlar ve erkekler açısından farklı duygusal beklentiler üretebilir. Bu nedenle araştırmalarda yalnızca kadın ve erkek çalışanların duygusal emek ortalamalarının karşılaştırılması, ilişkinin altında yatan mekanizmaları açıklamak açısından sınırlı kalmaktadır.

Sonuç olarak Sosyal Rol Kuramı perspektifinden değerlendirildiğinde, toplumsal iş bölümü toplumsal cinsiyet rollerini ve beklentilerini; bu beklentiler örgütsel ve mesleki duygu gösterim kurallarını; duygu gösterim kuralları ise çalışanların duygusal emek stratejilerini ve bunların sonuçlarını biçimlendirebilmektedir. Böylece duygusal emek, bireyin yalnızca kendi duygularını düzenlediği psikolojik bir süreç olmaktan çıkarak toplumsal beklentiler ile örgütsel taleplerin kesiştiği bir çalışma deneyimine dönüşmektedir. Ancak bu yaklaşım, söz konusu duygusal beklentilerin neden özellikle kadınların yoğunlaştığı işlerde çoğu zaman görünmez bir beceri olarak değerlendirildiğini ve bu emeğin örgütsel karşılığının nasıl belirlendiğini tek başına açıklamamaktadır. Bu noktada feminist emek perspektifi, duygusal emeğin görünmezliği, hizmetlerin feminizasyonu ve emeğin

değerlenmesi arasındaki ilişkiyi açıklayan tamamlayıcı bir çerçeve sunmaktadır.

Feminist Emek Perspektifinden Duygusal Emeğin Görünmeyen Yüzü

Sosyal Rol Kuramı, kadınlardan ve erkeklerden beklenen duygusal davranışların toplumsal kökenlerini açıklarken, feminist emek perspektifi bu beklentilerin çalışma yaşamında emeğin görünürlüğü ve değerlenmesi açısından ne anlama geldiğine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımın temel tartışma noktalarından biri, bakım, empati, sabır, anlayış ve duygusal destek gibi becerilerin kadınlıkla özdeşleştirilmesi ve bu nedenle öğrenilen, geliştirilen ve emek gerektiren mesleki beceriler olmaktan çok kadınların "doğal" özellikleri olarak değerlendirilmesidir. Böyle bir kabul, duygusal emeğin işin yürütülmesi açısından taşıdığı önemi görünmez hâle getirebilmektedir (Özkaplan, 2009).

Özkaplan'a (2009) göre duygusal emek, özellikle bakım emeği ve hizmet işlerinin toplumsal cinsiyet temelinde örgütlenmesiyle yakından ilişkilidir. Kadınların yoğunlaştığı mesleklerde çalışanlardan anlayışlı, sabırlı, ilgili ve destekleyici olmalarının beklenmesi, bu özelliklerin mesleki rolün doğal bir parçası olarak görülmesine yol açabilmektedir. Oysa söz konusu davranışlar, çalışanın kendi duygularını düzenlemesini, karşısındaki kişinin duygusal ihtiyaçlarını anlamasını ve kişilerarası etkileşimi yönetmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla feminist emek yaklaşımı açısından temel sorun, kadınların bu becerilere sahip olup olmadığından çok, söz konusu becerilerin kadınlardan kendiliğinden beklenmesi ve emek olarak ne ölçüde tanındığıdır.

Duygusal emeğin görünmezliği, emeğin örgütsel ve ekonomik olarak değerlenmesi açısından da önem taşımaktadır. Guy ve Newman (2004), kadınların yoğun olarak istihdam edildiği işlerde bakım, empati, uzlaştırma ve kişilerarası ilişkileri düzenleme

gibi duygusal becerilerin işin yerine getirilmesinde önemli olmasına rağmen iş tanımları ve değerlendirme sistemlerinde yeterince görünür olmayabildiğine dikkat çekmektedir. Bu becerilerin kadınların doğal özellikleri olarak kabul edilmesi, duygusal emeğin öğrenilmiş ve karşılık verilmesi gereken bir mesleki beceri olarak tanınmasını güçleştirebilir. Bu nedenle duygusal emeğin görünmezliği yalnızca sembolik bir sorun değil; işin değerlenmesi, ücretlendirilmesi ve kadınların yoğunlaştığı mesleklerin statüsüyle ilişkili daha geniş bir çalışma yaşamı meselesidir.

Hizmet ekonomisinin genişlemesi bu tartışmanın kapsamını daha da artırmıştır. Wingfield (2021), çağdaş hizmet ekonomisinde duygusal emeğin toplumsal cinsiyet eşitsizlikleriyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamakta ve duygu yönetiminin farklı toplumsal konumlar açısından aynı biçimde deneyimlenmediğine dikkat çekmektedir. Bu perspektiften bakıldığında hizmetlerin feminizasyonu yalnızca belirli mesleklerde kadın çalışanların sayısal olarak yoğunlaşmasını değil, aynı zamanda bakım verme, güler yüz gösterme, empati kurma ve duygusal destek sağlama gibi özelliklerin belirli işlerin doğal gereklilikleri hâline gelmesini de ifade etmektedir. Dolayısıyla duygusal emeğin görünürlüğü ve değeri, mesleklerin toplumsal olarak nasıl tanımlandığıyla yakından ilişkilidir.

Türkiye'de çağrı merkezi çalışanlarını inceleyen Akdemir'in (2023) çalışması da bu ilişkinin somut bir örneğini sunmaktadır. Araştırma, duygu yönetimi ve iletişim becerilerinin işin temel gerekleri arasında bulunmasına rağmen bu özelliklerin kadın çalışanlara daha doğal biçimde atfedilebildiğini göstermektedir. Kadınların iletişim becerileriyle özdeşleştirilmesi, çağrı merkezi işinin kadınlara uygun bir çalışma alanı olarak görülmesine katkıda bulunurken, çalışanların müşterilerle etkileşim sırasında yerine getirdikleri duygusal taleplerin toplumsal cinsiyet normlarından bağımsız olmadığını da ortaya koymaktadır (Akdemir, 2023). Bu

örnek, duygusal emeğin toplumsal cinsiyet boyutunun yalnızca kadın ve erkeklerin ne kadar duygusal emek harcadıklarının karşılaştırılmasıyla açıklanamayacağını bir kez daha göstermektedir.

Sonuç olarak feminist emek perspektifi, duygusal emeğin toplumsal cinsiyet boyutunu emeğin görünürlüğü, hizmetlerin feminizasyonu ve emeğin değerlenmesi arasındaki bağlantı üzerinden açıklamaktadır. Bakım, empati, sabır ve duygusal destek gibi davranışların kadınlığın doğal özellikleri olarak görülmesi, bu davranışların gerektirdiği beceri ve çabanın görünmezleşmesine; bunun da işin değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve mesleki statü açısından sonuçlar doğurmasına yol açabilmektedir (Özkaplan, 2009; Guy & Newman, 2004; Wingfield, 2021). Bu nedenle duygusal emek-toplumsal cinsiyet ilişkisini anlamak için yalnızca "kim daha fazla duygusal emek harcamaktadır?" sorusuna değil, "hangi duygusal davranışlar kimlerden beklenmektedir, bu beklentiler nasıl doğal hâle gelmektedir ve söz konusu emek örgütler tarafından nasıl tanınmakta ve değerlenmektedir?" sorularına da odaklanmak gerekmektedir.

Literatür Tarama ve İnceleme Süreci

Bu bölümde duygusal emek ile toplumsal cinsiyet arasındaki ilişkiyi ele alan ulusal ve uluslararası çalışmaların bütünleştirici bir yaklaşımla değerlendirilmesi amacıyla literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Tarama kapsamında Web of Science, TR Dizin ve EBSCOhost veri tabanları ile Google Akademik arama motorundan yararlanılmış; ayrıca DergiPark, ScienceDirect, Wiley Online Library, SAGE Journals ve ilgili yayınevlerinin elektronik platformları üzerinden ulaşılan çalışmalar da incelemeye alınmıştır. Literatür taraması 2000–2026 dönemini kapsamaktadır. Bununla birlikte, duygusal emek kavramının kuramsal temelini oluşturan Hochschild'in (1983) çalışması gibi öncü kaynaklar, belirlenen tarih

aralığının dışında olmasına rağmen kavramsal çerçevenin oluşturulmasında kullanılmıştır.

Literatür taramasında araştırmanın amacı doğrultusunda "duygusal emek", "toplumsal cinsiyet", "toplumsal cinsiyet farklılıkları" ve "toplumsal cinsiyet kalıpları" anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Bu kavramlar tek başına ve farklı kombinasyonlarla taranarak duygusal emek ile toplumsal cinsiyet arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan çalışmalara ulaşılması amaçlanmıştır.

Çalışmaların incelemeye alınmasında, duygusal emek ve toplumsal cinsiyet kavramlarının araştırmanın temel konuları arasında bulunması ve bu iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik değerlendirmelerin çalışmanın bulgu, sonuç veya tartışma bölümlerinde yer alması esas alınmıştır. Kavramlardan yalnızca birine genel olarak değinen veya duygusal emek-toplumsal cinsiyet ilişkisini ikincil düzeyde ele alan çalışmalar kapsam dışında bırakılmıştır. Böylece inceleme, iki kavram arasındaki ilişkiye doğrudan odaklanan veya bu ilişkiye yönelik ampirik ya da kuramsal sonuçlar ortaya koyan çalışmalarla sınırlandırılmıştır.

Tarama sonucunda inceleme kapsamına alınan çalışmalar; yayın yılı, ülke, sektör veya çalışma alanı, araştırma yöntemi ve duygusal emek-toplumsal cinsiyet ilişkisine yönelik temel bulgular açısından sınıflandırılmıştır. Bu kategoriler, çalışmaların seçilmesinde dâhil etme ölçütü olarak değil, literatürdeki temel eğilimlerin ve araştırmalar arasındaki farklılaşmaların belirlenmesi amacıyla kullanılmıştır. Elde edilen bulgular karşılaştırmalı ve bütünleştirici bir yaklaşımla değerlendirilmiştir.

Bulgular ve Bütünleştirici Değerlendirme

Tarama ve eleme süreci sonucunda inceleme kapsamına alınan çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, duygusal emek ile toplumsal cinsiyet ilişkisinin zaman içerisinde daha geniş ve çok boyutlu bir araştırma alanına dönüştüğü görülmektedir. İlk dönem

çalışmalarında duygusal emeğin kavramsallaştırılması ve hizmet işlerinin özellikleri ön plandayken, sonraki araştırmalar farklı sektör, meslek grupları ve örgütsel sonuçlara yönelmiştir. Daha yakın tarihli çalışmalarda ise toplumsal cinsiyet kalıpları, duygu gösterim kuralları ve örgütsel koşulların rolü daha fazla dikkate alınmaktadır (Hentschel et al., 2019; Eagly et al., 2020; Dawel et al., 2023; Qiu et al., 2024; Wang et al., 2025).

Sektörel açıdan çalışmaların özellikle kişilerarası etkileşimin yoğun olduğu sağlık ve hemşirelik, eğitim, turizm ve konaklama, kamu hizmetleri, havacılık ve çağrı merkezlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Uluslararası literatürde bunlara ek olarak ev içi duygu emeği, liderlik rolleri ve insan hizmetleri de inceleme konusu yapılmaktadır. Yöntemsel açıdan ise ulusal literatürde nicel ve kesitsel araştırmalar daha belirginken, uluslararası literatürde nitel, feminist ve eleştirel yaklaşımlara da daha fazla yer verilmektedir. Bu çeşitlilik, duygusal emek-toplumsal cinsiyet ilişkisinin farklı bağlam ve kuramsal yaklaşımlar üzerinden incelendiğini göstermektedir.

Araştırmaların toplumsal cinsiyete ilişkin bulguları ise tek yönlü bir örüntü ortaya koymamaktadır. Bazı çalışmalarda kadınların daha fazla duygusal emek sergiledikleri belirlenirken, bazı araştırmalarda kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış; daha sınırlı sayıdaki çalışmada ise erkeklerin belirli duygusal emek boyutlarında daha yüksek değerlere sahip olduğu görülmüştür. Bunun yanında bazı çalışmalar, doğrudan kadın-erkek farklılıklarından çok toplumsal cinsiyet rolleri, duygu gösterim beklentileri, mesleki cinsiyet ayrışması ve duygusal emeğin görünürlüğüne odaklanmaktadır. Bu temel bulgu örüntüleri Tablo 1'de bütünleştirici biçimde sunulmaktadır.

Tablo 1. Duygusal Emek ve Toplumsal Cinsiyet İlişkisine Yönelik Temel Bulgu Örüntüleri

Bulgu örüntüsü	**Literatürdeki genel görünüm**	**Örnek çalışmalar**	**Bütünleştirici değerlendirme**

Kadınlarda daha yüksek duygusal emek	Bazı çalışmalarda kadınların daha yoğun duygu düzenleme veya duygusal emek sergiledikleri görülmektedir.	Erickson (2005); Li et al. (2023); Wang et al. (2025)	Bakım, empati ve destekleyici davranışların kadınlardan daha fazla beklenmesiyle ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir.
Anlamlı toplumsal cinsiyet farkının bulunmaması	Bazı araştırmalarda kadın ve erkek çalışanların duygusal emek düzeyleri arasında anlamlı farklılık belirlenmemiştir.	Geylan & Dursunova (2021); Arslan et al. (2022); Ulufer Kansoy (2022)	Toplumsal cinsiyetin tek başına yeterli bir açıklayıcı olmadığı; sektör, mesleki rol ve örgütsel beklentilerin dikkate alınması gerektiğine işaret etmektedir.
Erkeklerde daha yüksek duygusal emek	Daha sınırlı sayıdaki çalışmada erkekler lehine farklılıklar raporlanmıştır.	Alp & Yanık (2024)	İlişkinin yönünün sektör ve incelenen duygusal emek boyutuna göre değişebildiğini göstermektedir.
Toplumsal rol ve cinsiyet normları	Kadın ve erkeklerden beklenen duygusal davranışların toplumsal roller doğrultusunda farklılaşabileceği vurgulanmaktadır.	Özkaplan (2009); Guy & Newman (2004); Hentschel et al. (2019); Eagly et al. (2020)	Temel mesele yalnızca duygusal emeğin miktarı değil, hangi duyguların kimlerden beklendiğidir.
Duygu gösterim kuralları ve örgütsel bağlam	Duygusal beklentilerin etkisinin örgütsel kurallar ve çalışma koşullarına göre farklılaşabildiği görülmektedir.	Dawel et al. (2023); Qiu et al. (2024); Wang et al. (2025)	Toplumsal cinsiyet-duygusal emek ilişkisinin bağlamsal ve çok düzeyli olduğunu göstermektedir.
Görünmeyen emek ve emeğin değerlenmesi	Özellikle kadınların yoğunlaştığı hizmet ve bakım işlerinde duygusal becerilerin	Guy & Newman (2004); Özkaplan (2009); Wingfield (2021);	Duygusal emeğin mesleki değer, ücret ve hizmet işlerinin toplumsal cinsiyet temelinde örgütlenmesiyle birlikte

	görünmezleşmesi tartışılmaktadır.	Akdemir (2023)	değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Not: Tablo, inceleme kapsamındaki çalışmaların duygusal emek ve toplumsal cinsiyet ilişkisine yönelik temel bulgularının bütünleştirici biçimde sınıflandırılmasıyla oluşturulmuştur.

Tablo 1'in ortaya koyduğu en önemli sonuç, toplumsal cinsiyet ile duygusal emek arasındaki ilişkinin yalnızca kadın ve erkek çalışanların ortalama düzeyleri üzerinden açıklanamayacağıdır. Bulguların farklılaşması, duygusal emeğin toplumsal cinsiyet açısından değerlendirilmesinde sektörün, mesleki rolün, örgütsel duygu gösterim kurallarının ve toplumsal beklentilerin birlikte dikkate alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle kadınlar ve erkekler arasında anlamlı bir nicel farklılığın bulunmaması, toplumsal cinsiyetin duygusal emek deneyimi açısından önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir. Aksine toplumsal cinsiyetin etkisi, hangi duyguların kimlerden beklendiğinde ve bu beklentilerin mesleki roller içerisinde nasıl normalleştirildiğinde daha görünür hâle gelmektedir.

Ulusal ve Uluslararası Literatürün Karşılaştırılması

Ulusal ve uluslararası literatür birlikte değerlendirildiğinde, duygusal emek ile toplumsal cinsiyet arasındaki ilişkinin ele alınış biçiminde bazı belirgin farklılıklar olduğu görülmektedir. Türkiye'de gerçekleştirilen çalışmalar ağırlıklı olarak kamu, turizm, eğitim, sağlık, havacılık ve diğer hizmet alanlarında yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmaların önemli bir bölümünde belirli bir meslek veya sektör örneklemi üzerinden duygusal emek düzeyleri ve bunların çalışan tutum ve davranışlarıyla ilişkileri incelenmektedir. Uluslararası literatürde ise benzer sektörlerin yanı sıra çağrı merkezleri, insan hizmetleri, liderlik rolleri ve ev içi duygu emeği gibi daha çeşitli çalışma alanlarının araştırmalara konu edildiği görülmektedir.

Yöntemsel açıdan ulusal literatürde nicel ve kesitsel araştırmaların daha belirgin olduğu, toplumsal cinsiyetin ise çoğunlukla demografik bir değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Bu yaklaşımda kadın ve erkek çalışanların duygusal emek düzeylerinin karşılaştırılması veya toplumsal cinsiyetin duygusal emek ve çeşitli örgütsel sonuçlarla ilişkilerinin incelenmesi öne çıkmaktadır. Bununla birlikte son yıllarda feminist ve kavramsal değerlendirmelerin de ulusal literatürde yer almaya başladığı görülmektedir (Özkaplan, 2009; Toper, 2023; Öcal Çağlayan, 2025).

Uluslararası literatürde ise nicel araştırmaların yanı sıra nitel, feminist ve eleştirel yaklaşımların daha görünür olması, duygusal emek ile toplumsal cinsiyet arasındaki ilişkinin daha geniş bir çerçevede ele alınmasına olanak sağlamaktadır. Bu çalışmalarda kadın ve erkek çalışanların duygusal emek düzeylerinin karşılaştırılmasının ötesine geçilerek bakım emeği, mesleki cinsiyet ayrışması, görünmeyen emek, örgütsel kontrol, ücret ve statü eşitsizlikleri gibi konuların da tartışıldığı görülmektedir (Guy & Newman, 2004; Wingfield, 2021). Böylece toplumsal cinsiyet, yalnızca bireysel bir özellik olarak değil, çalışma yaşamındaki rol ve beklentileri biçimlendiren toplumsal ve örgütsel bir yapı olarak ele alınmaktadır.

Benzer bir farklılaşma araştırmalarda ele alınan sonuç değişkenleri açısından da görülmektedir. Ulusal çalışmalarda tükenmişlik, iş stresi, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve diğer çalışan tutumları daha fazla öne çıkarken; uluslararası literatürde bunlara ek olarak bakım emeği, mesleki kimlik, emeğin görünürlüğü, örgütsel kontrol, ücret ve statü gibi daha yapısal sonuçlar tartışılmaktadır. Bununla birlikte bu ayrımın kesin olmadığı; her iki literatürde de farklı yöntem ve kuramsal yaklaşımlara sahip çalışmalar bulunduğu dikkate alınmalıdır. Buradaki farklılık, daha çok literatürlerde öne çıkan genel araştırma eğilimlerini göstermektedir.

Bu değerlendirmeler doğrultusunda ulusal ve uluslararası literatürde öne çıkan temel farklılıklar Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2. Ulusal ve Uluslararası Literatürün Karşılaştırılması

Karşılaştırma boyutu	**Ulusal literatürde öne çıkan eğilimler**	**Uluslararası literatürde öne çıkan eğilimler**
Sektör ve çalışma alanı	Kamu, turizm, eğitim, sağlık, havacılık ve hizmet sektörleri; çoğunlukla belirli bir meslek veya sektör örneklemi	Hizmet, sağlık, eğitim ve turizmin yanı sıra çağrı merkezleri, insan hizmetleri, liderlik rolleri ve ev içi duygu emeği gibi daha çeşitli alanlar
Yöntemsel yaklaşım	Nicel ve kesitsel araştırmalar daha belirgin; kadın-erkek karşılaştırmaları ve demografik farklılık analizleri öne çıkmakta	Nicel çalışmaların yanında nitel, feminist ve eleştirel yaklaşımlar daha görünür
Toplumsal cinsiyetin ele alınışı	Çoğunlukla demografik veya açıklayıcı bir değişken olarak ele alınmakta	Toplumsal roller, cinsiyet normları, mesleki ayrışma ve örgütsel beklentilerle birlikte daha geniş biçimde ele alınmakta
Kuramsal yönelim	Örgütsel davranış ve psikoloji temelli yaklaşımlar; feminist değerlendirmeler daha sınırlı	Örgütsel davranış yaklaşımlarına ek olarak feminist, eleştirel ve toplumsal cinsiyet temelli açıklamalar
Öne çıkan sonuçlar	Tükenmişlik, stres, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve diğer çalışan tutumları	Çalışan sonuçlarının yanı sıra bakım emeği, kimlik, görünmeyen emek, örgütsel kontrol, ücret ve statü eşitsizlikleri
Genel araştırma eğilimi	Duygusal emeğin bireysel ve örgütsel sonuçlarına daha fazla odaklanma	Duygusal emeğin bireysel sonuçları yanında toplumsal ve yapısal boyutlarına daha fazla odaklanma

Not: Tablo, inceleme kapsamındaki ulusal ve uluslararası çalışmaların sektör, yöntem, kuramsal yaklaşım ve araştırma odağı açısından bütünleştirici biçimde değerlendirilmesiyle oluşturulmuştur.

Tablo 2, ulusal ve uluslararası literatür arasındaki temel farklılığın yalnızca incelenen sektörler veya kullanılan yöntemlerle

sınırlı olmadığını göstermektedir. Daha belirgin farklılık, toplumsal cinsiyetin araştırmalarda nasıl konumlandırıldığıyla ilgilidir. Ulusal literatürde toplumsal cinsiyet çoğunlukla kadın ve erkek çalışanlar arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik bir değişken olarak ele alınırken, uluslararası literatürde toplumsal cinsiyet rolleri, duygusal beklentiler, mesleki cinsiyet ayrışması ve emeğin görünürlüğü daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Bu farklılaşma, duygusal emek ile toplumsal cinsiyet arasındaki ilişkinin yalnızca çalışanlar arasındaki düzey farklılıkları üzerinden değil, bu farklılıkları biçimlendiren toplumsal, mesleki ve örgütsel mekanizmalar üzerinden değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu doğrultuda elde edilen bulguların Sosyal Rol Kuramı ve feminist emek perspektifi çerçevesinde ne ifade ettiği aşağıdaki tartışma bölümünde ele alınmaktadır.

Tartışma

Bu bölümde incelenen çalışmalar, duygusal emek ile toplumsal cinsiyet arasındaki ilişkinin basit ve tek yönlü bir kadın-erkek farklılığı üzerinden açıklanamayacağını göstermektedir. Bazı araştırmalarda kadınların daha yüksek düzeyde duygusal emek sergilediği, bazı çalışmalarda anlamlı bir farklılık bulunmadığı, daha sınırlı sayıdaki araştırmada ise erkek çalışanların daha yüksek duygusal emek gösterebildiği görülmektedir. Bu karma görünüm, toplumsal cinsiyetin duygusal emek üzerindeki etkisinin doğrudan ve her koşulda aynı biçimde ortaya çıkan bir etki olmaktan çok, mesleki roller, örgütsel beklentiler ve toplumsal normlarla birlikte şekillendiğine işaret etmektedir.

Sosyal Rol Kuramı bu farklılaşmanın açıklanması açısından önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Kurama göre kadınlar ve erkeklerle ilişkilendirilen davranışsal beklentiler, büyük ölçüde toplumsal iş bölümü ve bu iş bölümünün zaman içinde oluşturduğu roller üzerinden gelişmektedir. Kadınların daha fazla topluluk

yönelimli, bakım verici, empatik ve ilişki odaklı; erkeklerin ise daha bağımsız, iddialı ve eyleyen özelliklerle ilişkilendirilmesi, çalışma yaşamındaki duygusal beklentilerin de cinsiyetlendirilmesine zemin hazırlayabilmektedir (Eagly et al., 2020; Hentschel et al., 2019). Bu açıdan kadın çalışanlardan sıcaklık, sabır, anlayış ve empati göstermelerinin beklenmesi yalnızca bireysel özelliklere ilişkin bir varsayım değil, toplumsal rollerin örgütsel ortama taşınmasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

Bu yaklaşım, araştırmalarda kadın ve erkekler arasında duygusal emek düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamasının neden toplumsal cinsiyet etkisinin bulunmadığı biçiminde yorumlanmaması gerektiğini de açıklamaktadır. Aynı örgütsel duygu gösterim kuralı kadın ve erkek çalışanlara biçimsel olarak eşit şekilde uygulanabilir; ancak bu kuralın toplumsal beklentilerle birleşmesi çalışanlar açısından farklı anlamlar ve deneyimler yaratabilir. Dawel et al. (2023), duygu gösterim kurallarının değerlendirilmesinde toplumsal cinsiyete ilişkin beklentilerin önemini ortaya koyarken, güncel çalışmalar da duygusal emeğin sektör, mesleki rol ve örgütsel bağlamla birlikte değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla temel mesele yalnızca kadınların veya erkeklerin ne kadar duygusal emek harcadıkları değil, belirli duyguların kimlerden ve hangi koşullarda beklenir hâle geldiğidir.

Feminist emek perspektifi ise bu tartışmayı emeğin görünürlüğü ve değerlenmesi açısından genişletmektedir. Bakım verme, empati kurma, sabırlı olma, ilişkileri düzenleme ve başkalarının duygusal ihtiyaçlarına yanıt verme gibi becerilerin kadınlara özgü "doğal" özellikler olarak görülmesi, bu davranışların emek niteliğinin gözden kaçmasına neden olabilmektedir (Özkaplan, 2009). Guy ve Newman (2004), özellikle kadınların yoğun olduğu mesleklerde duygusal becerilerin işin gerçekleştirilmesi açısından önemli olmasına rağmen iş tanımlarında ve ücretlendirme

sistemlerinde yeterince görünür olmayabildiğine dikkat çekmektedir. Bu nedenle duygusal emeğin cinsiyetlendirilmesi yalnızca kimin daha fazla duygu düzenlediğiyle değil, bu emeğin ne ölçüde fark edildiği, mesleki bir beceri olarak tanınıp tanınmadığı ve nasıl değerlendirildiğiyle de ilişkilidir.

Bu noktada Sosyal Rol Kuramı ile feminist emek perspektifi birbirini tamamlayan iki açıklama sunmaktadır. Sosyal Rol Kuramı, kadın ve erkeklerden farklı duygusal davranışların neden beklendiğini açıklarken; feminist emek yaklaşımı, bu beklentilerin çalışma yaşamında emeğin görünürlüğü, mesleki değer ve eşitsizlik açısından hangi sonuçları doğurabileceğine odaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, ilk yaklaşım duygusal beklentilerin oluşum mekanizmasını, ikinci yaklaşım ise bu beklentilerin emek açısından sonuçlarını açıklamaktadır. Bu iki yaklaşımın birlikte değerlendirilmesi, duygusal emeğin toplumsal cinsiyetle ilişkisinin bireysel farklılıkların ötesinde anlaşılmasına olanak sağlamaktadır.

İncelenen çalışmalar ayrıca duygusal emeğin sonuçlarının kullanılan duygu düzenleme stratejisine göre farklılaşabileceğini göstermektedir. Özellikle yüzeysel rol yapmada çalışan, gerçekte hissetmediği bir duyguyu sergilemeye çalışırken hissedilen ve gösterilen duygu arasındaki uyumsuzluk artabilmektedir. Bu durum tükenmişlik ve psikolojik zorlanma gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Derin rol yapmada ise çalışan yalnızca dışsal duygu ifadesini değil, hissettiği duyguyu da örgütsel beklentiye uygun hâle getirmeye çalışmaktadır. Qiu et al. (2024), hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel duygu gösterim kurallarının yüzeysel ve derin rol yapma aracılığıyla bakım davranışı ve duygusal tükenmeyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, duygusal emeğin sonuçlarının yalnızca ne kadar duygusal emek harcandığına değil, bu emeğin hangi stratejiyle gerçekleştirildiğine de bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Benzer biçimde Wang et al. (2025), insan hizmetlerinde duygusal emek deneyiminin örgütsel ve bağlamsal koşullarla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Duygusal emek bazı koşullarda çalışan açısından bir yük ve kaynak kaybı yaratırken, bazı koşullarda mesleki yeterlilik ve işte anlamlılıkla ilişkilendirilebilmektedir. Bu nedenle duygusal emeğin yalnızca olumsuz sonuçlar yaratan bir iş talebi olarak değerlendirilmesi de yeterli değildir. Örgütsel destek, mesleki rol, çalışanların sahip olduğu kaynaklar ve toplumsal beklentiler, aynı duygusal davranışın çalışan açısından farklı sonuçlara dönüşmesine neden olabilir.

Ulusal ve uluslararası literatür arasındaki farklılaşma da bu kuramsal çerçeve içerisinde anlam kazanmaktadır. Türkiye'deki araştırmalar duygusal emeğin tükenmişlik, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi çalışan sonuçlarıyla ilişkisine önemli katkılar sunmakla birlikte, toplumsal cinsiyet çoğu araştırmada demografik bir değişken olarak ele alınmaktadır. Uluslararası literatürde ise duygusal emeğin bakım emeği, mesleki cinsiyet ayrışması, örgütsel kontrol, görünmeyen emek ve ücret/statü eşitsizlikleri gibi daha geniş yapısal meselelerle birlikte tartışıldığı görülmektedir. Bu farklılaşma, Türkiye bağlamında yapılacak yeni araştırmalarda toplumsal cinsiyetin yalnızca kontrol veya karşılaştırma değişkeni olarak değil, duygusal emeği biçimlendiren kuramsal bir mekanizma olarak incelenmesinin önemine işaret etmektedir.

Bütün olarak değerlendirildiğinde literatür, duygusal emek ile toplumsal cinsiyet arasındaki ilişkinin “kadınlar mı yoksa erkekler mi daha fazla duygusal emek harcamaktadır?” sorusuna indirgenemeyeceğini ortaya koymaktadır. Daha açıklayıcı bir yaklaşım; belirli mesleki rollerde hangi duyguların kimlerden beklendiğini, bu beklentilerin örgütsel duygu gösterim kurallarıyla nasıl birleştiğini, çalışanların bu beklentileri hangi duygusal emek stratejileriyle karşıladığını ve ortaya çıkan emeğin nasıl görünür hâle

geldiğini veya görünmezleştiğini birlikte incelemeyi gerektirmektedir. Bu çerçevede toplumsal roller → cinsiyetlendirilmiş duygusal beklentiler → örgütsel duygu gösterim kuralları → duygusal emek stratejileri → bireysel ve örgütsel sonuçlar biçiminde ilerleyen bütünleştirici bir mekanizmadan söz edilebilir. Feminist emek perspektifi ise bu sürecin tamamında duygusal emeğin görünürlüğü ve değerlenmesinin sorgulanmasını sağlayarak modele yapısal bir boyut kazandırmaktadır.

Kaynakça/References

Akdemir, A. (2023). 'Put me on to a male agent': Emotional labor and performing gender in call centers. *Current Sociology*, *71*(7), 1181–1198. https://doi.org/10.1177/00113921221129318

Alp, F., & Yanık, A. (2024). Sağlık çalışanlarının duygusal emek düzeylerinin cinsiyet faktörü açısından incelenmesi: Meta analiz çalışması. 17. Uluslararası Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Özet ve Tam Metin Bildiri Kitabı, 470–474.

Arslan Şeker, S., Erkuş Küçükkelepçe, G., & Gül, Ş. (2022). Hemşirelerin duygusal emek davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, *25*(3), 485–500. https://dergipark.org.tr/tr/pub/hacettepesid/article/998844

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, *18*(1), 88–115. https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997508

Babalola, S. S., & Nwanzu, C. L. (2022). The moderating role of gender in the effect of self-monitoring personality trait on emotional labor strategies. *Cogent Business & Management*, *9*(1), 2046679. https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2046679

Beğenirbaş, M., & Basım, H. N. (2013). Duygusal emekte bazı demografik değişkenlerin rolü: Görgül bir araştırma. *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, *10*(1), 45–57.

Bhave, D. P., & Glomb, T. M. (2009). Emotional labour demands, wages and gender: A within-person, between-jobs study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*,

82(3), 683–707. https://doi.org/10.1348/096317908X360684

Bolton, S. C. (2000). Who cares? Offering emotion work as a "gift" in the nursing labour process. *Journal of Advanced Nursing*, *32*(3), 580–586. https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01516.x

Dawel, A., Ashhurst, C., & Monaghan, C. (2023). A three-dimensional model of emotional display rules: Model invariance, external validity, and gender differences. *Emotion*, *23*(5), 1410–1422. https://doi.org/10.1037/emo0001176

Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M., & Sczesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist*, *75*(3), 301–315. https://doi.org/10.1037/amp0000494

Erickson, R. J. (2005). Why emotion work matters: Sex, gender, and the division of household labor. *Journal of Marriage and Family*, *67*(2), 337–351. https://doi.org/10.1111/j.0022-2445.2005.00120.x

Geylan, A., & Dursunova, N.-K. (2021). Cinsiyet yönelimlerinin duygusal emek üzerindeki etkisi. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, *3*(2), 332–349.

Guy, M. E., & Newman, M. A. (2004). Women's jobs, men's jobs: Sex segregation and emotional labor. *Public Administration Review*, *64*(3), 289–298. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00373.x

Hentschel, T., Heilman, M. E., & Peus, C. V. (2019). The multiple dimensions of gender stereotypes: A current look at men's and women's characterizations of others and themselves. *Frontiers in Psychology*, *10*, 11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling.* University of California Press.

Li, S., Liu, X., Wang, X., & Zhao, Y. (2023). Emotional labour and misogyny: A general look at gender differences among teachers in Chinese high schools. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, *8*, 193–200. https://doi.org/10.54097/ehss.v8i.4496

Mann, S., & Cowburn, J. (2005). Emotional labour and stress within mental health nursing. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, *12*(2), 154–162. https://doi.org/10.1111/j.1365-2850.2004.00807.x

Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, *21*(4), 986–1010. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861

Narlı, N., & Akdemir, A. (2019). Female emotional labour in Turkish call centres: Smiling voices despite low job satisfaction. *Sociological Research Online*, *24*(3), 278–296. https://doi.org/10.1177/1360780418811970

Newcomb, M. (2021). The emotional labour of academia in the time of a pandemic: A feminist reflection. *Qualitative Social Work*, *20*(1–2), 639–644. https://doi.org/10.1177/1473325020981089

Öcal Çağlayan, S. (2025). Arlie Hochschild'in duygusal emek kavramı bağlamında feminist sanat. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, *12*(124), 2173–2181. https://doi.org/10.5281/zenodo.17487090

Özkaplan, N. (2009). Duygusal emek ve kadın işi/erkek işi. *Çalışma ve Toplum*, *2*(21), 15–24.

Qiu, P., Yan, L., Zhang, Q., Guo, S., Liu, C., Liu, H., & Wang, L. (2024). Organizational display rules in nursing: Impacts on caring behaviors and emotional exhaustion through

emotional labor. *International Nursing Review*, *71*(3), 571–579. https://doi.org/10.1111/inr.12876

Scott, B. A., & Barnes, C. M. (2011). A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender. *Academy of Management Journal*, *54*(1), 116–136. https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215086

Shapoval, V. (2019). Organizational injustice and emotional labor of hotel front-line employees. *International Journal of Hospitality Management*, *78*, 112–121. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.022

Soares, A. (2003). Tears at work: Gender, interaction, and emotional labour. *Just Labour: A Canadian Journal of Work and Society*, *2*, 36–44. https://doi.org/10.25071/1705-1436.174

Toper, M. (2023). Çalışma hayatında duygular: Duyguların yönetimi ve toplumsal cinsiyet. M. Bursal (Ed.), *Geçmişten günümüze çalışma hayatı, yaşanan değişimler ve sorunlar* içinde (ss. 163–189). Efe Akademi Yayınları.

Ulufer Kansoy, S. (2022). The relationship between gender and emotional labor: A research on flight attendants. *Journal of Aviation*, *6*(1), 55–60. https://doi.org/10.30518/jav.1023651

Vial, A. C., & Cowgill, C. M. (2022). Heavier lies her crown: Gendered patterns of leader emotional labor and their downstream effects. *Frontiers in Psychology*, *13*, 849566. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.849566

Wang, Y., Xu, S., & Zheng, G. (2025). Experiencing, regulating, and expressing emotions: Gendered and agentic pathways of emotional labor in human services. *Behavioral Sciences*, *15*(9), 1245. https://doi.org/10.3390/bs15091245

Williams, C. (2003). Sky service: The demands of emotional labour in the airline industry. *Gender, Work & Organization*, *10*(5), 513–550. https://doi.org/10.1111/1468-0432.00210

Wingfield, A. H. (2021). The (un)managed heart: Racial contours of emotion work in gendered occupations. *Annual Review of Sociology*, *47*, 197–212. https://doi.org/10.1146/annurev-soc-081320-114850

BÖLÜM 7

OTEL ÇALIŞANLARINDA MOBBİNG VE TÜKENMİŞLK: KUZEY KIBRIS'TAKI 4 VE 5 YILDIZLI OTELLERDE BİR VAKA ÇALIŞMASI

ARZU ALVAN[1]
GÖZEL METİN[2]

Giriş

Turizm ve otel yönetimi sektöründe çalışanların refahı, kurumların başarısı için kritik öneme sahiptir. Son yıllarda, çalışanları olumsuz etkileyen mobbing ve tükenmişlik gibi faktörlerin varlığı ortaya çıkmıştır (Chappell, 2006). Bu bölüm, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki (KKTC) 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan personelin mobbing ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın birincil amacı, KKTC turizm ve konaklama sektöründe çalışanların yaşadığı mobbing davranışları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bu faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Bu doğrultuda araştırma şu hedeflere yönelmektedir: (i) çalışanların mobbing ve tükenmişlik düzeylerini sosyo-

[1] Prof. Dr., Cyprus Aydın University, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, ORCID: 0000-0003-2183-0209
[2] Yüksek Lisans, Cyprus Aydın University, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, ORCID: 0009-0003-5687-7063

demografik değişkenlere göre karşılaştırmak, (ii) bu iki kavram arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek ve (iii) bulgulara dayanarak otel yöneticilerine uygulamaya yönelik öneriler sunmak.

Mobbing ile tükenmişlik arasındaki ilişki ulusal ve uluslararası yazında sıklıkla incelenmiş olmakla birlikte, bu ilişkinin ada ekonomisine sahip ve turizme yüksek düzeyde bağımlı olan Kuzey Kıbrıs bağlamında ele alındığı çalışmalar oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla bu araştırmanın özgün katkısı, yazında iyi bilinen bu iki olgu arasındaki ilişkiyi görece az çalışılmış bir ada ekonomisi ve konaklama sektörü bağlamında sınayarak hem yerel alanyazındaki boşluğu doldurmak hem de bulguların bağlama duyarlı biçimde yorumlanmasına olanak tanımaktır.

Bu çerçevede araştırma aşağıdaki soruları ele almaktadır:

1. Otel çalışanlarının mobbing ve tükenmişlik düzeyleri sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
2. Mobbing ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Mobbing, tükenmişlik düzeylerinin anlamlı bir öngörücüsü müdür?

Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Mobbing Kavramı

Mobbing, bir veya daha fazla bireyin başka bir bireyi hedef alması, sürekli olarak olumsuz iletişimde bulunması ve agresif tutum ve davranışlar sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1996). Türk Dil Kurumu, mobbing'i organizasyonlar ve toplum içinde bir bireye yönelik sistematik rahatsız edici, sindirici ve itibara zarar verici tutum ve davranışlar olarak tanımlamaktadır (Tınaz, 2006). Einarsen (1998), mobbingi işyerinde zorbalığın

epidemiyolojik ve psikososyal boyutlarıyla ele almış; Baron ve Neuman (1996) ise işyeri şiddeti ve saldırganlığın göreli sıklığını ve potansiyel nedenlerini incelemiştir. Mobbinge maruz kalan çalışanların intihar düşünceleri, depresyon, iş tatminsizliği, azalmış örgütsel bağlılık, mutsuzluk, öfke, umutsuzluk, artan işten ayrılma niyeti ve azalmış üretkenlik yaşama olasılığının daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Çalışkan ve Tepeci, 2008; Solmuş, 2005). Field (1996), Matthiesen ve Einarsen (2010) ile Bulut ve Göktürk (2012) de işyerinde zorbalık olgusunu farklı boyutlarıyla ele alarak bu alandaki kuramsal çerçeveye katkı sağlamıştır.

Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik, 1970'lerin ortasında Freudenberger (1974) tarafından kavramlaştırılmış ve Maslach ve Jackson (1981) tarafından sistematik olarak ölçülmüş; uzun süreli mesleki stresin bir sonucu olarak ortaya çıkan duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenme durumunu ifade etmektedir. Maslach ve Jackson'un (1981) geliştirdiği çerçeveye göre tükenmişlik üç boyuttan oluşmaktadır: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma. Cherniss (1980), Edelwich (1980) ve Pines (1988) gibi öncü araştırmacılar tükenmişliği yardım mesleklerindeki kişisel hayal kırıklığının evreleri olarak ele alırken; Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001), tükenmişliği iş bağlamında örgütsel bir sorun olarak kapsamlı biçimde incelemiştir. Halbesleben ve Buckley (2004) ise örgütsel yaşamda tükenmişliğin boyutlarını ve örgütsel sonuçlarını ele almıştır. Duyguların talepkâr çalışma ortamlarında bastırılması veya değiştirilmesi gerekliliğini tanımlayan duygusal emek kavramı, konaklama sektöründe tükenmişliğin temel kaynaklarından biri olarak değerlendirilmektedir (Chu ve Murrmann, 2006). Wright ve Bonett (1997) ise tükenmişliğin iş performansına katkısını göz önünde bulundurarak bu ilişkinin örgütsel etkilerini incelemiştir.

Konaklama Sektöründe Duygusal Emek ve Çalışan Refahı

Turizm ve otel yönetimi sektörü, kibar ve samimi hizmet sunumunun kritik öneme sahip olduğu, yoğun müşteri etkileşimlerinin yaşandığı bir çalışma alanıdır. Tepeci ve Pala (2016), müşterilerle samimi iletişimin önemini vurgularken, Chu ve Murrmann (2006) müşteri taleplerinin karşılanmasındaki duygusal emek boyutunu ele almıştır. Bu yoğun duygusal emek, zamanla çalışanlarda tükenmişliğe zemin hazırlayabilmektedir (Chu ve Murrmann, 2006; Tepeci ve Pala, 2016). Said ve Tanova (2021), otel çalışanlarında işyeri zorbalığının bireyin bilişsel farkındalık durumunu zayıflatarak duygusal tükenmeyi beslediğini ortaya koymuştur. Benzer biçimde Wallace ve Coughlan (2023), ön saf konaklama çalışanlarında tükenmişliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tetiklediğini ve bu ilişkinin sözleşme güvencesizliği gibi bağlamsal koşullardan etkilendiğini göstermiştir. Elshaer ve Azazz (2023), COVID-19 sonrası dönemde iş güvencesizliğinin turizm çalışanlarının ruh sağlığı üzerindeki olumsuz etkisini incelerken, Mohamed ve arkadaşları (2020) turizm endüstrisinde iş tükenmişliği ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sohn, Lee ve Yoon (2016), Japonya ve Kore'de duygusal emek ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Karatepe (2011) ise Türkiye'de iş kaynaklarının duygusal uyumsuzluğun tükenmişlik üzerindeki etkisini düzenleyip düzenlemediğini araştırmıştır.

Kuzey Kıbrıs Bağlamı

KKTC turizm ve konaklama sektörü, genel turizm yazınından farklılaşan kendine özgü koşullar barındırmaktadır. Ada ekonomisinin turizme yüksek düzeyde bağımlı olması, mevsimsel istihdam yoğunluğu, görece küçük ve iç içe geçmiş çalışma çevreleri, yoğun duygusal emek gerektiren müşteri etkileşimleri ve sınırlı işgücü hareketliliği bu özgünlüğün temel bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu koşullar, mobbing ve tükenmişlik dinamiklerinin daha büyük ölçekli turizm ekonomilerinden

farklılaşabileceğini düşündürmektedir. Çalışkan ve Tepeci'nin (2008) Türk konaklama sektörüne ilişkin bulgularına ve Pelit ve Kılıç'ın (2012) şehir ve sayfiye otellerinde yürüttüğü karşılaştırmalı araştırmaya göre, otel türü ve bağlamsal koşullar mobbing ve örgütsel bağlılık ilişkisini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu doğrultuda, Kuzey Kıbrıs bağlamında yürütülen bu araştırma, yazındaki boşluğu doldurmak ve bulguların bağlama duyarlı biçimde yorumlanmasına olanak tanımak amacıyla tasarlanmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, turizm ve konaklama sektöründeki çalışanlar arasında mobbing ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmak için genel bir tarama modeli ve ilişkisel tarama yöntemini kullanmaktadır. Araştırma tasarımı, değişkenlerin manipülasyonu olmaksızın bu işyeri olgularının doğal bağlamında incelenmesine olanak tanımaktadır.

Araştırma Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Genel tarama modeli ve ilişkisel tarama tekniği ile mobbing ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırma, 2022-2023 döneminde Kuzey Kıbrıs'taki 4 ve 5 yıldızlı otellerin çalışanlarına odaklanmıştır. Toplam evren 4.992 kişiden oluşmaktadır. Ryan'ın (1995) modeline dayanarak, %5'lik bir hata payı ve %95 güven aralığı dikkate alınarak temsil edilebilirliği sağlamak için 377'lik bir örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır. Otel çalışanlarına 377 anket dağıtılmış; bunlardan 370'i tamamen doldurulmuş ve analiz için geçerli kabul edilmiştir (yanıt oranı yaklaşık %98).

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, örneklem neredeyse eşit bir cinsiyet dağılımı göstermiştir (%50,3

kadın, %49,7 erkek). Katılımcıların çoğunluğu bekar (%59,5) ve 21-30 yaş aralığında (%73) olup, çoğu üniversite mezunudur (%53,5). Katılımcılar öncelikli olarak resepsiyon (%32,4) veya kat hizmetleri (%27) rolünde istihdam edilmekte ve 1-5 yıl arası mesleki deneyim en yaygın olanıdır (%38,6).

Veri Toplama Araçları

Veri toplama, üç ana bölümden oluşan kapsamlı bir anket kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlk bölümde katılımcılardan yaş ve işle ilgili bilgiler gibi temel veriler toplanmıştır. İkinci bölümde, Laleoğlu ve Özmete tarafından 2013 yılında Türk popülasyonları için uyarlanan Mobbing Ölçeği kullanılmıştır (Laleoğlu, 2012). Bu araç, işyerinde zorbalığın ciddiyetini değerlendirmek için 7'li Likert ölçeği kullanmakta ve beş boyuttan oluşmaktadır: (a) İş Arkadaşları ile İletişim (17 madde), (b) Taciz (7 madde), (c) İş ve Kariyer Engellenmesi (8 madde), (d) Özel Hayata Müdahale (4 madde) ve (e) İşe Bağlılık (2 madde, ters kodlanmış). Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,748 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü bölümde, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır (Ergin, 1995; Maslach ve Jackson, 1981). Bu 22 maddelik ölçek üç alt ölçekten oluşmaktadır: (a) Duygusal Tükenme (8 madde), (b) Duyarsızlaşma (6 madde) ve (c) Azalmış Kişisel Başarı (8 madde). Yanıtlar, 0 ("Hiçbir Zaman") ile 4 ("Her Zaman") arasında değişen 5'li Likert ölçeğinde kaydedilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,881 olarak hesaplanmıştır.

Veri Toplama Süreci

Anketler, araştırmacılar tarafından oteller ziyaret edilerek ve basılı kopyaların doğrudan çalışanlara elle teslim edilmesiyle dağıtılmıştır. Katılımcılar, vardiyaları veya molaları sırasında kağıt üzerinde anketleri doldurmuşlar ve tamamlanan formlar yerinde toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Toplanan veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analitik yaklaşım, tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma), normallik testlerini, anlamlı fark analizlerini ve hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizlerini içermektedir. Normallik testleri, verilerin normal dağılım göstermediğini ortaya koymuş ve bu nedenle anlamlı fark analizleri için Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testleri kullanılmıştır.

Ortak Yöntem Yanlılığı ve Analiz Varsayımları

Verilerin tek bir zaman diliminde, aynı katılımcılardan ve öz bildirime dayalı tek bir anket aracılığıyla toplanmış olması, ortak yöntem yanlılığı (common method bias) açısından bir değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Bu riski sınırlamak amacıyla veri toplama aşamasında çeşitli yordamsal önlemler alınmıştır: katılımcılara kimliklerinin gizli tutulacağı ve yanıtların yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağı bildirilerek sosyal beğenirlik kaygısı azaltılmaya çalışılmıştır. Ölçek maddeleri farklı bölümler halinde ve farklı yanıt formatlarıyla (mobbing için 7'li, tükenmişlik için 5'li Likert derecelendirme) sunularak maddeler arası tekdüze yanıtlamanın önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Ortak yöntem yanlılığının tipik olarak değişkenler arası ilişkileri yapay biçimde güçlendirdiği dikkate alındığında, bu çalışmada mobbing ile tükenmişlik arasında yalnızca zayıf düzeyde bir ilişki ($r = .277$) ve düşük bir açıklanan varyans (%7,67) elde edilmiş olması, ortak yöntem yanlılığının bulguları ciddi biçimde çarpıtan baskın bir kaynak olmadığına dair dolaylı bir kanıt olarak değerlendirilebilir. Yine de bu yanlılığın tümüyle dışlanamayacağı ve gelecekteki çalışmalarda Harman tek faktör testi gibi doğrulayıcı analizlerle sınanmasının yararlı olacağı araştırmanın sınırlılıkları arasında değerlendirilmiştir.

Regresyon analizine ilişkin olarak, bağımlı değişken olan tükenmişlik puanlarının normal dağılım göstermediği normallik testleriyle saptanmış ve bu nedenle anlamlı fark analizlerinde parametrik olmayan testler tercih edilmiştir. Basit doğrusal regresyon, tek bir bağımsız değişken (mobbing) ile tek bir bağımlı değişken (tükenmişlik) arasındaki doğrusal ilişkinin yönü ve gücü hakkında betimsel bir çerçeve sunmak amacıyla kurulmuştur. Bununla birlikte, bağımlı değişkenin dağılım özellikleri ve açıklanan varyansın düşüklüğü göz önünde bulundurularak regresyon bulguları temkinli biçimde ve nedensellik iddiasında bulunulmaksızın yorumlanmıştır.

Etik Kurul İzni

Bu araştırma, Kıbrıs Bilim Üniversitesi Etik Kurulu onayı ile gerçekleştirilmiştir. Etik kurul onayı, etik araştırma standartlarına ve uygulamalarına bağlılığı sağlamaktadır. (Etik kurul onay tarihi ve no: 2022/12.004)

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin tercih edilmesinin temel gerekçesi, konaklama sektörü çalışanlarının vardiyalı çalışma düzenlemeleri, yoğun iş temposu ve otellerin erişim konusundaki kurumsal hassasiyetleri nedeniyle olasılıklı örnekleme yöntemleri için gerekli olan tam bir örnekleme çerçevesine ulaşmanın güçlüğüdür. Kolayda örneklemenin olasılığa dayalı olmaması, elde edilen bulguların tüm KKTC otel çalışanları evrenine ve diğer bölge ya da otel türlerine genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Bu nedenle sonuçlar, örneklemin temsil ettiği bağlamla sınırlı biçimde ve geniş çaplı bir genelleme iddiasında bulunulmaksızın yorumlanmıştır.

Bulgular

Konaklama sektöründe mobbing ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye ilişkin araştırma önemli bulgular ortaya koymuştur.

Araştırma, 370 katılımcının sosyo-demografik özelliklerini inceleyerek başlamıştır.

Güvenirlik Bulguları

Veri toplama araçlarının güvenilirliğini sağlamak için iç tutarlılık analizleri yapılmıştır. Maslach Tükenmişlik Envanteri, 0,881'lik bir Cronbach Alpha ile yüksek güvenilirlik gösterirken, Mobbing Ölçeği 0,748'lik bir Cronbach Alpha ile oldukça güvenilir sonuçlar göstermiştir.

Tanımlayıcı Bulgular

Tanımlayıcı analizler, Tablo 1'de gösterildiği gibi hem tükenmişlik hem de mobbing boyutlarında ilginç örüntüler ortaya koymuştur.

Tablo 1. Tükenmişlik ve Mobbing Alt Boyutlarının Ortalama Analizi

Boyut	**M**	**SD**
Duyarsızlaşma	11.69	2.17
Duygusal Tükenme	18.98	2.45
Kişisel Başarıda Azalma	21.20	3.46
İşe Bağlılık	9.61	1.91
Özel Hayata Müdahale	16.00	1.44
Taciz	19.93	1.15
İş ve Kariyer Engelleme	41.32	1.87
Meslektaşlar ve İletişim	75.32	1.86

Not: M = Ortalama; SD = Standart Sapma.

Normallik testleri, verilerin normal bir dağılım izlemediğini göstermiş ve bu da hipotez testleri için parametrik olmayan analizlerin kullanılmasını gerektirmiştir. Bu, anlamlı fark analizleri için Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H testlerinin kullanılmasına yol açmıştır.

Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bulgular, çeşitli demografik faktörlere dayalı olarak katılımcılar arasında birkaç dikkate değer fark ortaya koymuştur. Yaş önemli bir faktör olarak ortaya çıkmıştır; genç çalışanlar (21-30), yaşlı meslektaşlarına kıyasla daha yüksek düzeyde duygusal tükenme ve azalmış kişisel başarı yaşamaktadır. Eğitim durumu tükenmişlik düzeyleri üzerinde önemli bir etki göstermemiş; ancak mobbing deneyimlerini etkilemiştir: üniversite mezunları çoğu alt boyutta daha yüksek mobbing düzeyleri bildirmiştir. Medeni durum, bekar katılımcıların evli katılımcılara göre daha yüksek düzeyler bildirdiği duygusal tükenmede rol oynamıştır. Katılımcıların çalıştığı departman da Tablo 2'de gösterildiği gibi deneyimlerini etkilemiştir.

Tablo 2. Departmana Göre Tükenmişlik Düzeyleri İçin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Boyutlar	**Birim**	**n**	**Ortalama Sıra**	**df**	**χ^2**	**p**
Duygusal Tükenme	Muhasebe	89	190.38	3	8.403	.038*
	Resepsiyon	120	188.43			
	Temizlik	100	198.85			
	Halkla İlişkiler	61	150.73			
Kişisel Başarıda Azalma	Muhasebe	89	147.32	3	15.954	.001*
	Resepsiyon	120	192.64			
	Temizlik	100	205.91			
	Halkla İlişkiler	61	193.71			

*Not: df = serbestlik derecesi. *p < .05.*

Mesleki deneyim, özellikle tükenmişliğin azalmış kişisel başarı boyutunda ilginç sonuçlar vermiştir. 1-5 yıl deneyime sahip olanlar, özellikle alanda 21+ yıl deneyimi olan daha deneyimli meslektaşlarına kıyasla önemli ölçüde daha düşük tükenmişlik düzeyleri göstermiştir.

Korelasyon Bulguları

Mobbing ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelerken, korelasyon analizi anlamlı, pozitif ancak zayıf bir korelasyon ortaya koymuştur ($r = .277$, $p < .01$). Bu bulgu, örgütsel bağlamda bu iki yapı arasında gerçekten bir ilişki olduğu hipotezini desteklemektedir. Bununla birlikte, ilişkinin zayıflığı ($r = .277$), mobbingin tükenmişlik üzerindeki etkisinin tek ve baskın bir belirleyici olmadığına işaret etmektedir.

Regresyon Bulguları

Basit doğrusal regresyon analizi, Tablo 3'te gösterildiği gibi mobbingin tükenmişlik düzeylerini pozitif ve anlamlı biçimde yordadığını ortaya koymuştur.

Tablo 3. Mobbing Düzeyinin Tükenmişlik Düzeyi Üzerindeki Etkisi

Değişken	β	t	p	R	R^2	F
Mobbing	2.525	-1.484	.000*	.277	.0767	2.201

*Not: Bağımlı Değişken: Tükenmişlik. *p < .001.*

Model, mobbingin tükenmişlik düzeylerindeki varyansın %7,67'sini açıkladığını göstermektedir. Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte ($F = 2.201$, $p < .001$), mobbingin tükenmişlikteki değişkenliğin yalnızca %7,67'sini açıkladığı ve bu değerin oldukça düşük olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu bulgular, mobbingin tükenmişlik üzerinde yordayıcı bir etkisinin bulunduğunu; ancak bu ilişkinin sınırlı bir açıklayıcı güce sahip olduğunu ve nedensellik iddiasında bulunulmaksızın temkinli biçimde yorumlanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Tablo 3'teki $\beta = 2.525$, $t = -1.484$ değerlerinin işaret ve istatistiksel uyumunun yazarlar tarafından SPSS çıktısı üzerinden doğrulanması önerilmektedir.

Tartışma

Bu araştırmanın bulguları, önceki araştırmalar bağlamında değerlendirildiğinde bazı net örüntüler ve birkaç özgün farklılık öne

çıkmaktadır. Mobbing ve tükenmişlik arasında bulunan pozitif korelasyon, Maslach ve Jackson (1981) ile Leymann'ın (1996) işyeri stresi üzerine çalışmalarında bildirdikleriyle uyumludur. Einarsen ve arkadaşları (1998) ile Zapf ve arkadaşları (1996) da mobbingin işyeri refahı ve bireysel psikolojik sağlık üzerindeki olumsuz etkilerini belgeleyerek korelasyon bulgularımızla tutarlı bir çerçeve oluşturmuştur.

Bununla birlikte, elde edilen ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ancak düzey bakımından zayıf olduğu (r = .277) ve mobbingin tükenmişlikteki değişkenliğin yalnızca %7,67'sini açıkladığı göz ardı edilmemelidir. Bu değerler, mobbingin tükenmişliğin tek ya da baskın belirleyicisi olmadığını ortaya koymaktadır. Mobbingin yanı sıra iş yükü, rol belirsizliği, algılanan örgütsel destek eksikliği, liderlik biçimi ve genel çalışma iklimi gibi çok sayıda değişkenin de tükenmişliğe katkıda bulunuyor olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla mobbing ile tükenmişlik arasındaki ilişki anlamlı ve kuramsal olarak beklenen yönde olmakla birlikte, sınırlı bir açıklayıcı güce sahiptir ve bu bulgunun olduğundan daha güçlü biçimde yorumlanmaması gerekmektedir.

Elde edilen bu bulgu, son yıllarda konaklama ve turizm alanında yürütülen çalışmalarla da uyumludur. Said ve Tanova (2021), işyeri zorbalığının duygusal tükenmeyi beslediğini gösterirken, Wallace ve Coughlan (2023), tükenmişliğin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açtığını ve bu süreçte örgütsel kaynakların belirleyici rol oynadığını ortaya koymuştur. Elshaer ve Azazz (2023) ise pandemi sonrası dönemde iş güvencesizliğinin turizm çalışanlarının ruh sağlığı üzerindeki olumsuz etkisini vurgulamıştır.

Türk üniversitelerindeki bazı çalışmalardan farklı olarak, bu araştırmanın bulguları mobbingin kişisel başarı üzerindeki etkisinin daha az belirgin olduğunu göstermektedir. Bu tutarsızlık, Kuzey Kıbrıs konaklama endüstrisinin akademik kurumlarla

karşılaştırıldığında farklı sosyo-ekonomik ve örgütsel koşullar altında faaliyet göstermesine bağlanabilir. Yaşlı çalışanların daha düşük tükenmişlik ve mobbing düzeyleri yaşadığı bulgusu Maslach ve arkadaşlarının (2001) araştırmalarıyla tutarlıdır. Bu bulgular bir arada değerlendirildiğinde, mobbing ve tükenmişlik ilişkisinin sektöre ve bağlama özgü koşullar altında yeniden değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Araştırmanın bulguları, mobbingin tükenmişlik üzerinde sınırlı da olsa anlamlı bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Bu nedenle önerilen önlemler, ilişkinin görece zayıf açıklayıcı gücüyle orantılı biçimde ve daha geniş örgütsel müdahalelerle birlikte ele alınmalıdır.

Kurumlar, çalışanları misilleme korkusu olmadan mobbing olaylarını bildirmeye teşvik etmek için anonim hatlar veya çevrimiçi platformlar gibi gizli raporlama sistemleri kurmalıdır. Çalışanların ve yöneticilerin mobbing davranışlarını tanımalarına ve etkilerini anlamalarına yardımcı olmak için düzenli farkındalık eğitimi oturumları düzenlenmeli; bu oturumlar stres yönetimi tekniklerini ve sağlıklı iş-yaşam dengesi stratejilerini de kapsamalıdır. Deneyimli personeli yeni çalışanlarla eşleştiren mentorluk programları, destekleyici bir çalışma ortamını teşvik edebilir ve izolasyon duygularını azaltabilir. Son olarak, ihlallere yönelik şeffaf sonuçlarla net anti-mobbing politikaları geliştirilmeli ve tutarlı biçimde uygulanmalıdır. Ancak bu önlemlerin tek başına yeterli olmayacağı; iş yükü azaltılması, rol açıklığı sağlanması, örgütsel destek güçlendirilmesi ve liderlik kalitesinin artırılması gibi daha kapsamlı örgütsel müdahalelerle birlikte ele alınması gerektiği unutulmamalıdır.

Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Bu araştırma, konaklama sektöründeki çalışanlar arasında mobbing ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye dair değerli bulgular ortaya koymuş olsa da bulgu ve yorumlarının dikkatli bir biçimde ele alınmasını gerektiren önemli sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, veriler tek bir zaman diliminde toplandığı için kesitsel tasarım, mobbing ve tükenmişliğin zaman içindeki değişiminin takibine imkân tanımamaktadır. İkinci olarak, yalnızca Kuzey Kıbrıs'taki 4 ve 5 yıldızlı otellere odaklanıldığı için sonuçlar diğer otel türlerini veya farklı bölgeleri yansıtmayabilir. Üçüncü olarak, tüm bilgilerin öz bildirime dayalı anketlerden elde edilmiş olması, öz bildirim yanlılığı riskini beraberinde getirmektedir. Daha önce belirtildiği üzere, kolayda örnekleme yöntemi, bulguların tüm KKTC otel çalışanları evrenine genellenebilirliğini sınırlamaktadır.

İleriye bakıldığında, gelecekteki araştırmalar mobbing ve tükenmişliğin zaman içinde nasıl geliştiğini görmek için uzunlamasına bir yaklaşım kullanabilir. Karşılaştırma için diğer bölgelerden veya ülkelerden otelleri de içeren çalışmalar yapılması da yararlı olacaktır. Röportajlar veya diğer nitel yöntemlerin eklenmesi, çalışanların deneyimlerine daha derin bir bakış sağlayabilir. Bunların yanı sıra, gelecekteki çalışmaların mobbing ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye aracılık edebilecek ya da bu ilişkiyi düzenleyebilecek örgütsel destek, liderlik biçimleri, psikolojik güvenlik ve örgüt iklimi gibi değişkenleri modele dâhil etmeleri önerilmektedir. Ayrıca mobbing ve tükenmişliğin işten ayrılma niyeti gibi çıktı değişkenleriyle birlikte ele alındığı bütüncül modellerin test edilmesi, elde edilen zayıf düzeydeki ilişkinin hangi koşullar altında güçlendiğinin anlaşılmasına katkı sunacaktır.

Sonuç

Bu bölüm, Kuzey Kıbrıs'taki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan personelin mobbing ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve bu iki olgunun birbiriyle anlamlı bir biçimde ilişkili

olduğunu ortaya koymuştur. Korelasyon analizi, mobbing ile tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı ancak zayıf düzeyde pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (r = .277). Regresyon analizi ise mobbingin tükenmişlikteki varyansın yalnızca %7,67'sini açıkladığını ortaya koymakta; bu da mobbingin bir yordayıcı olarak anlamlı olmakla birlikte sınırlı bir açıklayıcı güce sahip olduğunu düşündürmektedir.

Bu bulgular, Kuzey Kıbrıs bağlamının kendine özgü koşulları çerçevesinde değerlendirildiğinde önem kazanmaktadır: mevsimsel istihdam yoğunluğu, sınırlı işgücü hareketliliği ve yoğun duygusal emek gerektiren hizmet ortamı, tükenmişliğe katkıda bulunan etkenler arasında mobbingin rolünü güçlendirebilir. Bununla birlikte, tükenmişliğin çok etkenli bir olgu olduğu ve iş yükü, rol belirsizliği, örgütsel destek gibi diğer değişkenlerin de bu süreçte belirleyici rol oynadığı akılda tutulmalıdır. Otel yöneticilerinin çalışan refahını desteklemek için yalnızca mobbing önleyici tedbirlerle yetinmeyip daha bütüncül örgütsel müdahalelere yönelmesi gerekmektedir.

Kaynakça

Baron, R.A. ve Neuman, J.H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes, Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression, 22(3), 161-173.

Bulut, S. ve Göktürk, G.Y. (2012). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(1), 53-70.

Chappell, D. (2006). Violence at work, International Labour Organization.

Cherniss, C. (1980). Staff burnout: Job stress in the human services, Stage Publications.

Chu, K.H.-L. ve Murrmann, S.K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale, Tourism Management, 27(6), 1181-1191.

Çakar, S. (2020). Örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişlik üzerindeki etkisinde duygusal emeğin aracılık rolü [Doktora Tezi, Tokat Osmangazi Üniversitesi].

Çalışkan, O. ve Tepeci, M. (2008). Otel işletmelerinde ortaya çıkan yıldırma davranışlarının iş tatmini ve işte kalma niyetlerine etkileri, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19(2), 135-148.

Çukur, C. (2016). Türk hukuku ve karşılaştırmalı hukukta işyerinde psikolojik taciz, TBMM Araştırma Merkezi Yayınları.

Dalkılıç, O.S. (2014). Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: Tükenmişlikle mücadele teknikleri, Nobel Yayıncılık.

Deniz, D. (2019). Mobbing mağdurlarının sosyodemografik özellikleri, iş yaşamı ve ruh sağlıkları açısından incelenmesi: Olgu serisi, The Bulletin of Legal Medicine, 24(3), 183-191.

Edelwich, J. (1980). Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions, Human Sciences Press.

Einarsen, S. (1998). Bullying and harassment at work: Epidemiological and psychosocial aspects [Doktora Tezi, University of Bergen].

Elshaer, I.A. ve Azazz, A.M. (2023). Mental health of tourism employees post COVID-19 pandemic: A test of antecedents and moderators, European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 13(3), 626-641.

Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde tükenmişlik ve çeşitli stres kaynaklarının incelenmesi, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 12(1-2), 37-50.

Field, T. (1996). Bully in sight: How to predict, resist, challenge and combat workplace bullying: Overcoming the silence and denial by which abuse thrives, Success Unlimited.

Freudenberger, H.J. (1974). Staff burn-out, Journal of Social Issues, 30(1), 159-165.

Halbesleben, J.R. ve Buckley, M.R. (2004). Burnout in organizational life, Journal of Management, 30(6), 859-879.

Hurşitoğlu, O. (2017). Araştırma görevlisi olarak çalışan doktorlarda tükenmişlik sendromunu etkileyen faktörler ve tükenmişlik sendromunun savunma biçimleri ile ilişkisi [Yüksek Lisans Tezi].

Karatepe, O.M. (2011). Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burnout? A study in the city of Ankara, Turkey, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23(1), 44-65.

Karatuna, I. (2013). İşyerinde psikolojik tacizle mücadele yöntemleri, 1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı.

Karsavuran, S. (2014). Sağlık sektöründe tükenmişlik: Ankara'daki Sağlık Bakanlığı hastaneleri yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32(2), 133-163.

Laleoğlu, A. (2012). İnsani hizmet örgütlerinde mobbing davranışlarının değerlendirilmesi [Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi].

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 165-184.

Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout, Journal of Organizational Behavior, 2(2), 99-113.

Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1985). The role of sex and family variables in burnout, Sex Roles, 12, 837-851.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job burnout, Annual Review of Psychology, 52(1), 397-422.

Matthiesen, S.B. ve Einarsen, S. (2010). Bullying in the workplace: Definition, prevalence, antecedents and consequences, International Journal of Organization Theory & Behavior, 13(2), 202-248.

Mohamed, H.A.-E., Zaki, H.S. ve Essmat, W.S.A. (2020). The impact of job burnout on employees' commitment in tourism enterprises, Minia Journal of Tourism and Hospitality Research MJTHR, 10(1), 1-26.

Okutan, E. (2010). Kişilik özelliklerinin tükenmişliğe etkisi: Bir örnek olay incelemesi [Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi].

Özbay, Y., Yılmaz, S., Büyüköztürk, Ş., Aliyev, R., Tomar, İ.H., Eşici, H. ve Akyılmaz, F.D. (2018). Madde bağımlılığı: Temiz bir yaşam için bireyin güçlendirilmesi.

Palice, M.V. (2020). Akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık ve demografik değişkenler açısından incelenmesi: Biruni Üniversitesi örneği [Yüksek Lisans Tezi, Biruni Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü].

Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2012). Mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Şehir ve sayfiye otellerinde bir uygulama, İşletme Araştırmaları Dergisi, 4(2), 122-140.

Pines, A. (1988). Career burnout: Causes and cures, Free Press.

Said, H. ve Tanova, C. (2021). Workplace bullying in the hospitality industry: A hindrance to the employee mindfulness state and a source of emotional exhaustion, International Journal of Hospitality Management, 96, 102961.

Sohn, H.-K., Lee, T.J. ve Yoon, Y.-S. (2016). Emotional labor and burnout: Comparison between the countries of Japan and Korea, Journal of Travel & Tourism Marketing, 33(5), 597-612.

Solmuş, T. (2005). İş yaşamında travmalar: Cinsel taciz ve duygusal zorbalık/taciz (mobbing), ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 7(2), 1-14.

Sümer, D. (2005). İnsan kaynakları eğitim fonksiyonunun mesleki tükenmişlik üzerine etkisi ve otomativ yan sanayiinde bir uygulama [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Şenerkal, R. (2014). Üniversitelerde akademik personele yönelik mobbing süreci: Mobbing davranışları ile akademisyenlerin sağlığı ve bireysel performansı ilişkisi [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Tepeci, M. ve Pala, T. (2016). The effects of job-focused and employee-focused emotional labor on burnout in the hospitality industry in Turkey, Journal of Global Strategic Management, 10(2), 95-105.

Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz mobbing, Çalışma ve Toplum, 4(11), 13-28.

Wallace, E. ve Coughlan, J. (2023). Burnout and counterproductive workplace behaviours among frontline hospitality employees: The effect of perceived contract precarity, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35(2), 451-468.

Wright, T.A. ve Bonett, D.G. (1997). The contribution of burnout to work performance, Journal of Organizational Behavior: The

International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 18(5), 491-499.

Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes, European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(2), 215-237.

BÖLÜM 8

OTEL İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK: YÖNETİMDE YAKLAŞIMLAR, POLİTİKALAR VE UYGULAMALAR[1]

Behice Muazzez SUBAŞI[2]
Filiz GÖLPEK[3]
Asiye GÖLPEK KARABABA[4]

Giriş

Teknolojideki hızlı gelişmelerin insanlara daha fazla boş zaman kazandırması, yirmi birinci yüzyılın *Turizm Yüzyılı* olarak anılmasına neden olmuş ve turizmin insan davranışının ayrılmaz bir parçası haline gelmesine ve sürdürülebilir turizmin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. 1990'larda ortaya çıkışından bu yana, sürdürülebilir turizm, daha geniş sürdürülebilirlik hedefleriyle uyum sağlama çabalarının temel taşı haline gelmiştir (Jephcott, 2023). Genellikle ekonomik ve sosyal değişimi yönlendirmenin önemli bir aracı olan turizm, yalnızca ekonomik faydalar sağlamakla kalmayıp aynı zamanda ev sahibi topluluklara çevre dokusunu korumak için stratejik olarak yönetebilmektedir (Cole, 2006; Liu-Lastres vd., 2023).

Dolayısıyla turizm, sürdürülebilir kalkınmanın temel itici bir güç olarak hızlı ekonomik, politik, sosyal, kentsel ve çevresel dönüşümler geçiren toplumlarda önemli rol oynamaktadır. Bu önem, turizmin coğrafik bağlamlarla derinden iç içe geçmiş, hem etkileyen hem de onlardan etkilenen faktörleri içeren, sanat, bilgi, ortak inançlar, değerler, gelenekler, etik, sosyo-politik yapılar ve günlük

[1] Bu çalışma, Behice Muazzez Subaşı'nın Hasan Kalyoncu Üniversitesi Eğitim Enst.de kabul edilen "Türkiye'de Turizm İşletmelerinin Yeşil Ekonomi ve Sürdürülebilirlik Analizi" adlı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

[2] Uzman, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Eğitim Enst, bmuazzez_subasi@hotmail.com, ORCID: 0009-0009-1389-7754
[3] Prof.Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İİSBF, İktisat Bölümü, filiz.golpek@hku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9213-1478
[4] Dr. Öğretim Üyesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, asiye.golpek@hku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6063-6647

uygulamalar gibi insan yaşamının kendine özgü yönleri olan bir olgu temeline dayanmaktadır (Fyanka & Nwoko, 2015).

Başlangıçta çevresel bir bakış açısıyla algılanan sürdürülebilirlik çevresel, ekonomik ve sosyo-kültüre olmak üzere artık üç temel boyutu kapsamaktadır (Nugraheni & Muhammad, 2020). Literatürde, çevresel koruma, kurumsal gelişim, altyapı iyileştirme, güvenliğin artırılması, katılımın artırılması, etik normlar ve yerel düzenlemelere uyum sürdürülebilir turizmin göstergeleri arasında vurgulanmaktadır (Sobhani vd., 2022).

Ancak önemli olan, her ülkede turizm sektöründe ve ilgili diğer sektörlerde sürdürülebilir turizmin ideal durumuna ulaşmaktır. Bu yaklaşım, ekolojik bütünlüğü ve çeşitliliği korumayı, temel insan ihtiyaçlarını karşılamayı, kaynakları gelecek nesiller için korumayı ve adaletsizliği azaltmayı vurgulamaktadır. Bu nedenle sürdürülebilirlik, uzun vadeli bir bakış açısını ve mevcut nesildeki bireyler arasında ve bunlar ile diğer organizasyonlar arasında bir dengeyi savunmaktadır. Otel işletmelerinde sürdürülebilirliğin analiz edilmesi elzem hale gelmektedir. Bu nedenle, bu çalışma, otel işletmelerinde sürdürülebilirliği yönetimsel yaklaşımlar, politikalar ve uygulamalar çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır.

Otel İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Yaklaşımları

Turizm sektöründe sürdürülebilirlik yaklaşımı, doğal kaynakların korunması, ekonomik faaliyetlerin devamlılığı ve toplumsal refahın artırılması hedeflerini bütüncül bir şekilde ele alan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Otel işletmeleri, artan çevresel baskılar, uluslararası rekabet koşulları ve tüketici tercihlerindeki değişim doğrultusunda sürdürülebilirlik odaklı uygulamalara yönelmektedir (Aquino vd., 2012). Bu yönelim sürdürülebilirliği, yalnızca çevresel bir sorumluluk olarak değil; aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli başarısını ve rekabet gücünü belirleyen stratejik bir unsur olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır. Buna göre, otel işletmelerinde sürdürülebilirlik yaklaşımları; politika düzeyinde geliştirilen stratejiler, kurumsal uygulamalar ve karşılaşılan yapısal sorunlar çerçevesinde ele alınmaktadır (UNWTO, 2019).

Sürdürülebilirlik**,** otel işletmelerinde yönetim açısından hem doğal kaynakların korunmasını hem de uzun vadeli finansal başarının güvence altına alınmasını sağlayan stratejik bir yönetim modelini oluşturmaktadır. Otel yöneticileri; enerji ve su tasarrufu sağlayan teknolojileri sisteme entegre ederek, atık yönetimini optimize ederek ve yerel tedarik zincirlerini destekleyerek operasyonel maliyetleri ciddi oranda düşürebilmektedir. Bu çevresel ve ekonomik adımlar, işletmenin karbon ayak izini azaltırken, kaynakların verimli kullanımı sayesinde kârlılığı artırarak ve otelin krizlere karşı daha dirençli bir mali yapıya kavuşmasını sağlayabilmektedir (Au-Yeung vd., 2022; Boronat-Navarro & Pérez-Aranda, 2020).

Kısaca, günümüzde çevreye duyarlı ve etik değerlere önem veren turist sayısı hızla artmakta, bu durum yeşil sertifikalı otelleri pazarda bir adım öne çıkarmaktadır. Otel yöneticileri, istihdam

politikalarıyla yerel halka iş imkanı sunarak toplumsal kabul görmekte, bu da nitelikli iş gücünü ve sadık müşteri kitlesini işletmeye çekmesine neden olmaktadır.

Südürülebilir Turizm Politikaları ve Stratejileri

Sürdürülebilir turizm politikaları, çevresel koruma ile ekonomik kalkınma arasında denge kurulmasını hedefleyen stratejik planlar doğrultusunda şekillenmektedir. Bu politikalar, turizm faaliyetlerinin çevresel etkilerini azaltmayı, doğal ve kültürel kaynakların korunmasını sağlamayı ve yerel halkın turizm sürecine katılımını artırmayı amaçlamaktadır (Crotts, & Gay, 2023). Bu kapsamda Türkiye'de Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından geliştirilen ulusal turizm stratejileri, sürdürülebilirlik ilkelerini temel alan bir yaklaşım benimsemektedir. Özellikle son yıllarda sürdürülebilir turizm sertifikasyon programlarının yaygınlaştırılması, sektörün çevresel performansının artırılmasına yönelik önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. Sürdürülebilir turizm stratejileri kapsamında; destinasyon yönetimi, kaynak verimliliği, çevre dostu altyapı yatırımları ve turizm çeşitliliğinin artırılması gibi uygulamalar ön plana çıkmaktadır. Bu stratejiler, turizm sektörünün mevsimsellik sorununu azaltmayı ve daha dengeli bir turizm yapısı oluşturmayı hedeflemektedir (Du vd., 2010).

Sürdürülebilir turizm politikaları ve stratejileri, otel yönetimlerinin operasyonel çabalarını ulusal ve küresel makro hedeflerle birleştiren, yasal uyumluluğu ve destinasyon bazlı rekabetçiliği zorunlu kılan yönlendirici mekanizmaları olarak tanımlanmaktadır. otel işletmeleri, yönetim modellerini sadece kendi iç verimlilikleri doğrultusunda değil; devletlerin karbon nötr hedefleri, koruma alanı mevzuatları ve kriz yönetim planları gibi makro stratejilerle eş güdümlü olarak tasarlaması gerekmektedir (Dayour vd., 2024). Bu entegrasyon, otellerin yerel ekosisteme zarar vermeden büyümesini sağlarken, taşıma kapasitesi sınırlarına saygı duyan ve destinasyonun özgün kültürel mirasını koruyan bütüncül bir kurumsal kimlik inşa etmeleri için yasal ve stratejik bir taban oluşturmaktadır. Makro politikalarla uyumlu stratejiler geliştiren otel yöneticileri, finansal teşviklere, yeşil fonlara ve uluslararası "sürdürülebilir destinasyon" pazarlama ağlarına erişimde çok büyük bir avantaj elde etmektedir (Balaji vd., 2019). Örneğin, Türkiye'deki *Ulusal Sürdürülebilir Turizm Programı* veya AB'nin *Yeşil Mutabakat* süreçleri gibi sektörel teşvikler ve yasal yaptırımlar otel işletmelerini yenilenebilir enerji yatırımlarına, sıfır atık sertifikasyonuna ve karbon ayak izini beyan etmeye yöneltmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2025).

Ancak mevcut politikaların uygulanmasında bölgesel farklılıklar ve denetim eksiklikleri gibi sorunlar, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasını zorlaştırabilmektedir. Bu nedenle politika uygulamalarının etkinliğinin artırılması ve yerel düzeyde daha güçlü yönetişim mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir.

Kurumsal Sürdürülebilirlik Uygulamaları

Otel işletmelerinde kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin çevresel, ekonomik ve sosyal sorumluluklarını entegre bir şekilde yönetmelerini ifade etmektedir. Faaliyet gösteren otel işletmeleri, özellikle son yıllarda sürdürülebilir uygulamaları kurumsal stratejilerinin bir parçası haline getirmeye başlamıştır (Eagles, 1995). Kurumsal sürdürülebilir uygulamaları kapsamında işletmeler; enerji verimliliği, su tasarrufu, atık yönetimi ve karbon emisyonlarının azaltılması gibi çevresel uygulamalara yönelmektedir. Bunun yanı sıra çalışan haklarının korunması, yerel halkla iş birliği ve sosyal sorumluluk projeleri de sürdürülebilirlik anlayışının sosyal boyutunu oluşturmaktadır (Emphandhu, 2024). Uluslararası standartlara uyum sağlama çabası, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi gibi çevre yönetim sistemleri ve Green Key Programı gibi sertifikasyon uygulamaları, otel işletmelerinin sürdürülebilirlik performanslarını artırmalarına katkı sağlamaktadır (UN Tourism, 2025).

Bu uygulamaları etkinliği, işletmenin ölçeği, finansal kapasitesi ve yönetim anlayışı gibi faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları, otel işletmeleri açısından yalnızca çevresel fayda sağlamakla kalmayıp; marka değeri, müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı açısından da önemli kazanımlar ve faydalar sunmaktadır (UN Tourism, 2024). Otel işletmeleri için bu faydalardan ilki olan maliyet tasarrufu, enerji tasarruflu teknolojiler ve azaltılmış atık yönetimi, otellerde önemli oranda maliyeti azaltabilmektedir. Gelişmiş itibar sağlayarak sürdürülebilirliğe öncelik veren otellere, genellikle çevre bilincine sahip turistleri çekerek rezervasyonların artmasına yol açabilir (Eagles vd., 2002). Bu konuda yapılan bazı araştırmalarda, sürdürülebilir bir otelde kalan ve buna daha çok ilgi duyan turistlerin, bu tür bir otel hakkında bilgi sahibi oldukları, özellikle arama yaptıkları, sürdürülebilir bir otelin uygulamalarından haberdar olduklarında bu tür otellerde kalmayı tercih ettikleri ve daha fazla ödeme yapmaya bile istekli oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca yerel işletmelerin ve tedarikçilerin korunması ve tanıtılmasının turizm gelişimi için hayati öneme sahip kaynaklar olduğu, sürdürülebilir büyüme için turizmle ilgili yetkinliklerin geliştirilmesinin önemli olduğu ifade edilmiştir (Pai, 2025; Mateoc-Sîrb vd., 2022, Jauhari vd., 2007; Kyun vd., 2012; Balaj vd., 2019; Vitale vd, 2020; Boronat-Navarro & Pérez-Aranda, 2020).

Azaltılmış çevresel etki faydası, sürdürülebilir uygulamalar yoluyla otellerin karbon ayak izlerini azaltmalarına, ekosistemler ve doğal kaynaklar üzerindeki zararlarını azaltmalarına yardımcı olmaktadır. Topluluk katılımı faydasında otel yönetimi, yerel toplulukları destekleyerek ve ürünleri bölge halkından tedarik ederek çevrelerinin ayrılmaz bir parçası haline gelebilir. Uyum ve sertifikasyon faydası ise, yeşil sertifikaların sürdürülebilirlik, düzenlemelere uyum ve endüstrinin en iyi uygulamalarına bağlılık göstermeyi sağlamaktadır (Vitale, 2024).

Kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları, otel işletmelerinde yönetim süreçlerinin çevresel, sosyal ve yönetişim ilkeleri doğrultusunda yapılandırılmasını sağlayan stratejik bir çerçeveyi oluşturmaktadır. Bu kapsamda otel yönetimleri, sürdürülebilirliği geçici pazarlama projeleri olarak görmek yerine kurumsal misyon, vizyon ve şirket anayasasının ayrılmaz bir parçası haline getirebilmektedir. Yöneticiler, karbon emisyonlarının takibi, kaynak muhasebesi, tedarik zincirinin sürdürülebilirlik ilkelerine göre denetlenmesi gibi uygulamaları devreye sokarak işletmenin tüm departmanlarında yapısal bir dönüşüm gerçekleştirebilmektedir. Bu süreçte oluşturulan Kurumsal Sürdürülebilirlik Komiteleri, otel işletmelerinin çevresel ve sosyal performansını sürekli izleyerek yönetimin veri odaklı ve şeffaf kararlar almasını sağlayabilmektedir (Yeboah, 2024; Phumalee, 2024).

Ayrıca, uluslararası standartlara uyum ve şeffaf raporlama mekanizmaları ile otel yönetimleri; sürdürülebilirlik raporları yayınlayarak ve ISO 50001 (Enerji Yönetimi) gibi belgeleri faaliyetlerine entegre ederek paydaşlarına karşı hesap verebilir bir yapı sunabilmektedir. Bu kurumsal şeffaflık, yalnızca yeşil tüketicilerin güvenini kazanmakla kalmaz; aynı zamanda yeşil tahviller, sürdürülebilirlik endeksli krediler ve uluslararası fonlar gibi avantajlı finansmanları da sağlayabilir (Subaşı, 2026).

Sonuç olarak, otel işletmelerindeki sürdürülebilirlik uygulamaları, maliyet tasarrufu, marka imajı, yasal uyum ve rekabet avantajı sağlayarak sürdürülebilir turizm pazarına erken girilmesini neden olup, yeni müşteri çekmeyi kolaylaştırarak rakipleri karşısında avantajlı hale getirebilmektedir.

Sürdürülebilirlik Kapsamında Karşılaşılan Sorunlar

Otel işletmelerinde sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaşmasına rağmen, bu süreçte çeşitli yapısal ve uygulamaya yönelik sorunlarla karşılaşılmakta, bunların en başında da finansal kısıtlar gelmektedir. Finansal kısıtlar, özellikle küçük ve orta ölçekli otel işletmeleri açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Yeşil teknolojilere yatırım yapma maliyetlerinin yüksek olması, otel işletmelerinin sürdürülebilir uygulamalara geçişini zorlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra bilgi ve farkındalık eksikliği de sürdürülebilirlik uygulamalarının önünde önemli bir engel olarak değerlendirilmektedir (Jauhari vd., 2007; Kyung vd., 2012) .

İşletme yöneticilerinin ve çalışanların sürdürülebilirlik konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması, uygulamaların etkinliğini azaltabilmektedir. Denetim ve standartlaşma eksiklikleri de sürdürülebilirlik sürecini olumsuz etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Sertifikasyon sistemlerinin yaygınlaşmasına rağmen, bu sistemlerin etkin bir şekilde denetlenmemesi, sürdürülebilirlik uygulamalarının yüzeysel kalmasına neden olabilmektedir (Nocca, 2017).

Ayrıca turizm talebinin mevsimsel yapısı, kaynak kullanımında dengesizliklere yol açarak sürdürülebilirlik açısından çeşitli sorunlar yaratabilmektedir. Özellikle yoğun sezonlarda artan kaynak tüketimi, çevresel baskıyı artırmakta ve sürdürülebilirlik hedeflerini zorlaştırmaktadır

(OECD, 2025). Otel işletmelerinde sürdürülebilirlik uygulamalarında karşılaşılan sorunlar Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Otel İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

Sorun Kategorisi	Sorun Alanı	Açıklama	Etki Düzeyi
Yönetsel Sorunlar	Bilgi ve farkındalık eksikliği	Yöneticilerin sürdürülebilirlik konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması	Orta
	Stratejik planlama eksikliği	Uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejilerinin yetersizliği	Orta
Ekonomik Sorunlar	Yüksek başlangıç maliyetleri	Yeşil teknolojilerin kurulumu ve altyapı yatırımları yüksek maliyet gerektirir.	Yüksek
	Finansmana erişim güçlüğü	Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler finansal kaynak bulmakta zorlanmaktadır.	Yüksek
Teknik Sorunlar	Altyapı yetersizliği	Enerji ve atık yönetimi sistemlerinin yeterince gelişmemiş olması	Yüksek
	Teknolojiye erişim sorunları	Çevre dostu teknolojilere ulaşımın sınırlı olması	Orta
Kurumsal ve Yasal Sorunlar	Denetim ve yaptırım eksikliği	Mevzuatın uygulanmasında yetersizlikler	Orta
	Standart eksikliği	Sürdürülebilirlik uygulamalarında ortak standartların bulunmaması	Orta

Kaynak: OECD (2018) ve UNEP (2011) verilerinden derlenmiştir.

Tablo 1'de otel işletmelerinde sürdürülebilirlik uygulamalarının önünde ekonomik, yönetsel ve teknik nitelikte çok boyutlu engeller bulunduğu görülmektedir. Özellikle yüksek maliyetler ve finansman yetersizliği gibi ekonomik faktörler, sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaşmasını sınırlandıran temel unsurlar arasında yer almaktadır.

Görüldüğü gibi, otel işletmelerinde sürdürülebilirlik uygulamaları önemli bir gelişim süreci içerisinde olmakla birlikte, bu sürecin daha etkin hale getirilebilmesi için finansal destek mekanizmalarının güçlendirilmesi, eğitim faaliyetlerinin artırılması ve denetim sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Otel İşletmelerinde Sürdürülebilirliğin Entegrasyonu

Otel işletmelerinde sürdürülebilirliğin entegrasyonu, çevresel, sosyal ve yönetimsel kriterlerin operasyonel süreçlerden finansal kararlara kadar otelin tüm yönetim katmanlarına yapısal olarak dahil edilmesi anlamına gelmektedir. Bu entegrasyon sürecinde otel yönetimi, sürdürülebilirliği geçici halkla ilişkiler projeleri olarak görmek yerine, akıllı enerji otomasyonları, döngüsel atık yönetimi ve yeşil insan kaynakları gibi uygulamaları kalıcı olarak yerleştirmektedir (Šaparnien, 2024). Makro turizm politikaları ve uluslararası sertifikasyon standartlarıyla uyumlu şekilde yürütülen bu süreçte otel yönetimi, departmanlar arası veri akışını şeffaflaştırarak kaynak verimliliğini sağlayabilir, maliyetleri düşürebilir ve oteli küresel yeşil finansman kaynakları ile çevreye duyarlı turist kitlesi için çekim merkezi haline getirebilmektedir (Jauhari, 2007).

Bununla birlikte, turizm sektöründe sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılabilmesi, çevresel, ekonomik ve sosyal boyutların bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda yeşil ekonomi yaklaşımı, sürdürülebilirlik ilkelerinin ekonomik sistem içerisine entegre edilmesini sağlayan önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Otel işletmeleri, artan çevresel baskılar ve uluslararası rekabet koşulları doğrultusunda, yeşil ekonomi ve sürdürülebilirlik kavramlarını birlikte ele almaya başlamıştır. Yeşil ekonomi ve sürdürülebilirlik arasındaki entegrasyon süreci, turizm işletmelerinin yalnızca çevresel etkilerini azaltmalarını değil; aynı zamanda ekonomik verimliliklerini artırmalarını ve toplumsal sorumluluklarını güçlendirmelerini de kapsamaktadır (OECD, 2018).

Ancak, otel işletmelerinde yeşil ekonomi ve sürdürülebilirlik uygulamalarının entegrasyon sürecinde çeşitli zorluklar ortaya çıkmaktadır. Bu zorluklar, yapısal, finansal ve yönetsel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Öncelikle finansal maliyetler, bu sürecin en önemli engellerinden birini oluşturmaktadır. Yeşil teknolojilerin uygulanması ve sürdürülebilir altyapı yatırımları, özellikle küçük ve orta ölçekli otel işletmeleri için yüksek maliyetler doğurabilmekte, bu durum otel işletmelerin dönüşüm sürecine katılımını kısıtlamaktadır (UNEP, 2011). Ayrıca, bilgi eksikliği ve kurumsal kapasite yetersizliği, uygulamaların etkinliğini azaltan önemli faktörler arasında yer almaktadır. Sürdürülebilirlik uygulamalarının doğru bir şekilde hayata geçirilebilmesi için işletme yöneticilerinin ve çalışanların bu konuda yeterli bilgi ve farkındalığa sahip olması gerekmektedir. Bununla birlikte, politika uygulamalarındaki tutarsızlıklar ve denetim eksiklikleri de entegrasyon sürecini zorlaştırmaktadır. Sürdürülebilirlik kriterlerinin standartlaştırılmaması ve uygulamaların yeterince denetlenmemesi, bazı otel işletmelerinin bu süreci yüzeysel bir şekilde ele almasına neden olabilmektedir (Stone & Nyaupane, 2015).

Sonuç olarak, turizm sektörünün mevsimsel yapısının kaynak kullanımında dengesizliklere yol açarak otel işletmelerinde sürdürülebilirlik uygulamalarını zorlaştırdığı, yoğun sezonlarda artan enerji ve su tüketiminin çevresel baskıyı artırarak sürdürülebilirlik hedeflerini olumsuz etkileyebildiği ve bu sürecin uzun vadeli rekabet gücünü zayıflatabileceği görülmektedir.

Geleceğe Yönelik Fırsatlar

Otel işletmelerinde sürdürülebilirlik uygulamalarının geleceği, önemli fırsatları da beraberinde getirmektedir. Artan çevresel farkındalık, teknolojik gelişmeler ve uluslararası sürdürülebilirlik standartlarının yaygınlaşması bu alandaki dönüşüm sürecini hızlandırmaktadır. Özellikle yenilenebilir enerji teknolojilerinin gelişmesi, otel işletmelerinin enerji maliyetlerini azaltırken çevresel etkilerini de minimize etmelerine olanak tanımaktadır. Dijitalleşme ve akıllı sistemler, kaynak kullanımının daha etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayarak sürdürülebilirlik uygulamalarını desteklemektedir (UN WTO & UNDP, 2017).

Uluslararası turizm talebinde gözlemlenen değişim de önemli bir fırsat alanı oluşturmaktadır. Çevreye duyarlı turist profilinin artması, sürdürülebilir turizm uygulamalarını benimseyen otel işletmeleri için rekabet avantajı yaratmaktadır. Bununla birlikte kamu politikalarının güçlendirilmesi, teşvik mekanizmalarının geliştirilmesi ve eğitim faaliyetlerinin artırılması sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaştırılmasında önemli rol oynayacaktır. Bu doğrultuda turizm sektöründe sürdürülebilirlik uygulamaları, otel işletmelerinin uluslararası turizm pazarındaki konumunu güçlendirebilir (UNEP & UN Tourism, 2005). Otel işletmelerinde sürdürülebilirlik önlemlerinin kullanılması çok sayıda avantaj sağlayabilir. Örneğin, verimli çevre stratejileri sadece ekolojik sorunları ele almakla kalmaz, aynı zamanda bir otelin itibarını da artırabilmektedir. Sürdürülebilirlik prosedürlerine sahip oteller, ekolojik olarak hassas olan turistlere tarafından talep görebilir, bu da pazarlanabilir olmayı artırabilir (The International Ecotourism Society, 2025).

Görüldüğü gibi, otel yöneticileri tarafından sürdürülebilir politikalarının uygulanması, çevresel değerlendirme araçlarının kullanılmasını zorunlu kılması, turizm sektörünün sürekli gelişmesini ve optimize edilmesini gerektirmektedir. Otel işletmelerinde sürdürülebilirliğine katkıda bulunduğu bilinen çevresel sürdürülebilirlik değerlendirme araçlarının uygulanması, enerji, su yönetimi ve gıda israfı gibi büyük otel faaliyetlerini kapsamlı ölçme ve değerlendirmesi için yeni bir yol olabilir.

Sonuç ve Öneriler

Sürdürülebilirlik artık otel işletmeleri için bir seçenek değil bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu uygulamaların benimsenmesi çevreye fayda sağlayarak, bir otelin itibarını artırıp bir topluluğun katılımını teşvik ederek otel işletmelerinin maliyetlerini azaltmaktadır. Turistlerin giderek daha fazla çevre dostu otelleri seçmesi bu talepleri karşılayan ve sürdürülebilirliğe öncelik veren otelleri daha avantajlı hale getirmektedir. Otel yönetimi, küresel turizm için daha çevre dostu ve sosyal sorumluluğu yüksek bir şekilde geleceğe katkıda bulunabilir; küresel turizm sektöründe her gün milyonlarca turisti ağırlayarak önemli bir rol oynamakla birlikte, dünyanın dört bir yanındaki oteller, ekolojik ayak izlerini en aza indirmenin ve sorumlu turizmi teşvik etmenin bir yolu olarak sürdürülebilir uygulamalarını benimseyebilir.

Sürdürülebilir turizmi teşvik etmede insan haklarının, çevresel-kültürel sürdürülebilirliğin, sosyo-kültürel kalıpların korunmasının ve ekonomik eşitliğin öneminin vurgulanması ile bu vizyona ulaşmak için toplumun tüm seviyelerinde bireylerin ve kuruluşların sürdürülebilir turizm yaklaşımına, politikalarına ve uygulamalarına katkıda bulunmaları önerilebilir. Bunu destekleyen ve turizm kültürünü canlandırmada en büyük potansiyele sahip olan topluluk temelli stratejiler geliştirebilir. Özellikle gençlerin davranışları ve sosyo-ekonomik faktörler sürdürülebilir turizmin gelişmesi için temel itici güç olarak değerlendirilebilir.

Kaynakça

Aquino KM, Schira MM, Robinson PA, Drysdale PM & Breakspear, M. (2012). Hemodynamic Traveling Waves in Human Visual Cortex. *PLoS Comput Biol* 8(3): e1002435. https://journals.plos.org/ploscompbiol/article/file?id=10.1371/journal.pcbi.1002435&type=printable

Au-Yeung, M. A. M., Tung, V. W. S., & Tsz Tse, S. W. (2022). Agile destination management and marketing. Tourism Recreation Research, *49*(4), 1–11. https://doi.org/10.1080/02508281.2022.2078623

Balaji, M., Jiang, Y. & Jha, S. (2019). Green hotel adoption: a personal choice or social pressure?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8):3287–3305. https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2018-0742

Boronat-Navarro, M. & Pérez-Aranda, J. A. (2020). Analyzing willingness to pay more to stay in a sustainable hotel. *Sustainability*, 12(9): 3730. https://doi.org/10.3390/su12093730

Crotts, J. C. & Gay, C. (2023). Assessing the impact of rising sea levels on travel and tourism in APEC economies. APEC Tourism Working Group. December 2023. https://www.apec.org/docs/default-source/publications/2023/12/223_twg_assessing-the-impact-of-rising-sea-levels-on-travel-and-tourism-in-apec-economies.pdf?sfvrsn=5b279fdc_2

Dayour, F., Ahmed, A., Adam, I. & Ndewin, S. (2024). A critical review of the socio-cultural, economic and environmental impacts of ecotourism in Ghana. Development Southern Africa, 41(1): 1-25. DOI:10.1080/0376835X.2024.2334894

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, *12*(1), 8-19. https://www.researchgate.net/publication/228118694_Maximizing_Business_Returns_to_Corporate_Social_Responsibility_CSR_The_Role_of_CSR_Communication

Eagles, P. F. J. (1995). Understanding the market for sustainable tourism. In S. F. McCool and A. E. Watson (Compilers), Linking tourism, the environment and sustainability. Proceedings of a special session of the annual meeting of the national recreation and parks association 1994 conference (pp. 25–33). Minneapolis, MN, Gen. https://eprints.leedsbeckett.ac.uk/id/eprint/888/

Eagles, P. F. J., McCool, S. F. & Haynes, C. D. A. (2002). Sustainable tourism in protected areas: Guidelines for planning and management. IUCN Gland, Switzerland and Cambridge, UK. https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/pag-008.pdf

Emphandhu, D. (2024). Background paper on sustainable tourism management in conservation, fragile, and protected areas. Paper presented at the APEC Workshop on Beyond carrying capacity: Best practice in sustainable tourism management in conservation, fragile and protected areas. July 2024. Bangkok. https://www.apec.org/docs/default-source/publications/2025/7/225_twg_the-handbook-on-sustainable-tourism-management-in-conservation-fragile-and-protected-areas.pdf?sfvrsn=3cbb0df0_1

Dayour, F., Abubakari, A., Adam, I. & Awintuuma- Ndewin, A. (2024). A critical review of the socio-cultural, economic and environmental impacts of ecotourism in Ghana. *Development Southern Africa,* 41(1): 1-25. DOI:10.1080/0376835X.2024.2334894

Jauhari, V., Manaktola, K. &Jauhari, V. (2007). Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(5): 364–377. https://doi.org/10.1108/09596110710757534

Kang, K., Stein, L., Heo, C. & Lee , S. (2012). Consumers' willingness to pay for green initiatives of the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1): 564-572. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.001

Nocca, F. (2017). The role of cultural heritage in sustainable development: Multidimensional indicators as decision-making tool**.** *Sustainability*, 9(10): 1-28. https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v9y2017i10p1882-d115705.html

Phumalee, U. (2024). Development of management system to promote and improve environmentally friendly tourism behaviors in Kaeng Krachan Natural World Heritage Site. Final Research Report for the Program Management Unit for Competitiveness (PMUC). https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211467X22001018?via%3Dihub

Šaparnien,D., Mejer, O., Raišutien, J., Juknevicien, V. & Rupulevicien, R. (2022). Expression of behavior and attitudes toward sustainable tourism in the youth population: a search for statistical types. *Sustainability*,14, 473. https://doi.org/10.3390/su14010473

Stone, M. T. & Nyaupane, G.P. (2015). Protected areas, tourism and community livelihoods linkages: a comprehensive analysis approach. Journal of Sustainable Tourism. 24(5), 21. https://www.researchgate.net/publication/282210804_Protected_areas_tourism_and_community_livelihoods_linkages_a_comprehensive_analysis_approach.

The International Ecotourism Society. (2025). What is ecotourism? https://ecotourism.org/what-is-ecotourism/

OECD (2018). OECD Tourism Trends and Policies. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2018_tour-2018-en.html

UN Tourism. (2025). Sustainable tourism development definition. https://www.unwto.org/sustainable-development

UN WTO & UNDP. (2017). Tourism and the sustainable development goals – Journey to 2030. https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419401

UNEP & UN Tourism. (2005). Making tourism more sustainable – A guide for policy makers. UNEP, Paris, France. https://www.unep.org/resources/report/making-tourism-more-sustainable-guide-policy-maker

UNESCO World Heritage. (2025). UNESCO world heritage sustainable tourism online toolkit. https://whc.unesco.org/en/tourismtoolkit

UNEP (2011). Annual report. https://www.unep.org/resources/annual-report/unep-2011-annual-report

Vitale, S., Biondo, F., Giosuè, C., Bono, G., Okpala, C. O. R., Piazza, I., Sprovieri, M. & Pipitone, V. (2020). Consumers' perception and willingness to pay for eco-labeled seafood in Italian hypermarkets. *Sustainability*, 12*(*4), 1434. https://doi.org/10.3390/su12041434

Yeboah, T. (2024). Dynamics of ecotourism benefits distribution. *Tourism Planning & Developmen*t, 21(1): 122-137. https://doi.org/10.1080/21568316.2021.1876161

BÖLÜM 9

TÜRKİYE'DE SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜNİVERSİTE İNOVASYON EKOSİSTEMİ MODELİ: TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSLERİ, KULUÇKA MERKEZLERİ VE GİRİŞİMCİLİK MERKEZLERİ ÜZERİNDEN AMPİRİK VE KAVRAMSAL BİR İNCELEME

MANSUR BEŞTAŞ[1]

Giriş

Üniversiteler, çağdaş inovasyon sistemlerinde bilgi üreten kurumlar olmanın ötesinde, bilginin ekonomik ve toplumsal değere dönüştüğü ekosistem aktörleridir. Özellikle yüksek teknolojiye dayalı rekabet, sürdürülebilir kalkınma gündemi, derin teknoloji girişimciliği ve bölgesel kalkınma hedefleri, üniversitelerin araştırma, eğitim ve topluma katkı işlevlerini daha bütünleşik biçimde yürütmesini gerektirir.

Türkiye'de son yirmi yılda teknoparkların, teknoloji transfer ofislerinin, kuluçka merkezlerinin, girişimcilik uygulama ve araştırma merkezlerinin ve TÜBİTAK BiGG gibi girişimcilik desteklerinin yaygınlaşması önemli bir kurumsal kapasite yaratmıştır. Bununla birlikte literatür, bu yapıların varlığının tek

[1] Doç. Dr., Bitlis Eren Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, Orcid: 0000-0002-8192-2044

başına etkin ticarileştirme ve sürdürülebilir inovasyon performansı üretmediğini gösterir. Asıl mesele, bu yapıların rol paylaşımı, bilgi akışı, fikri mülkiyet yönetimi, mentorluk, yatırım eşleşmesi ve yeniden geliştirme süreçleri üzerinden tek bir ekosistem mantığına bağlanmasıdır.

Bu çalışmanın temel problemi, Türkiye'deki üniversitelerde inovasyon altyapısının giderek çeşitlenmesine karşın bu altyapının sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu, döngüsel ve ticarileştirme odaklı bir model içinde yeterince yapılandırılmamış olmasıdır. Mevcut çalışmalar TTO, teknopark, kuluçka, akademik girişimcilik ve sürdürülebilir üniversite başlıklarını çoğunlukla ayrı eksenlerde tartışır. Araştırma boşluğu, bu birimlerin proje yaşam döngüsü içinde hangi karar noktalarıyla birbirine bağlanacağı, başarısız veya eksik olgunluktaki projelerin sisteme nasıl yeniden gireceği ve bu mimarinin Türkiye'deki performans açıklıklarıyla nasıl gerekçelendirileceği noktasında belirginleşir.

Araştırmanın genel amacı, Türkiye'deki üniversitelerin farklı kurumsal kapasite düzeylerinde uygulanabilecek, ticarileştirme kadar toplumsal değer üretimini de gözeten bütünleşik bir ekosistem mimarisi geliştirmektir. Bu amaç, kurumların aynı yapıya veya aynı kaynak düzeyine sahip olduğu varsayımına dayanmaz. Aksine model, asgari işlevlerin farklı örgütsel biçimlerle karşılanabileceği modüler bir tasarım benimser. Büyük araştırma üniversitelerinde bağımsız birimler tarafından yürütülen görevler, daha küçük

üniversitelerde ortak kurul, bölgesel konsorsiyum veya hizmet alımı yoluyla yerine getirilebilir.

Çalışma üç araştırma sorusuna yanıt arar: (1) TÜBİTAK 2024 Endeksi bakımından ilk 10, ilk 50 ve 197 üniversite ortalamaları arasında hangi performans açıklıkları bulunur? (2) Bu açıklıklar, üniversite inovasyon altyapısının hangi bütünleşme ve kapasite sorunlarına işaret eder? (3) Sokol ve diğerlerinin (2025) üç döngülü yaklaşımı Türkiye'deki TTO, kuluçka, girişimcilik merkezi ve teknopark yapılanmasına nasıl uyarlanabilir? Soruların ilki ampirik betimleme, ikincisi açıklayıcı yorumlama, üçüncüsü ise model geliştirme yoluyla ele alınmıştır.

Çalışmanın kuramsal katkısı, üçlü/dörtlü sarmal yaklaşımındaki aktör ilişkilerini girişim ve teknoloji düzeyinde işleyen süreç mimarisine dönüştürmesidir. Uygulama katkısı, üniversitelerin birim varlığının ötesinde projelerin bu birimler arasında nasıl ilerlediğini, hangi kararla yön değiştirdiğini ve hangi koşulda yeniden sisteme girdiğini tanımlamasıdır. Politika katkısı ise TÜBİTAK endeksindeki performans açıklıklarını modelin seçimi için kanıt olarak kullanması ve Türkiye'deki tüm uygun üniversiteler için ölçeklenebilir bir yönetişim çerçevesi önermesidir. Bu yönüyle çalışma, yalnız bir ekosistem aktörleri listesi sunmak yerine aktörler arası geçiş mantığını, karar kapılarını ve geri besleme mekanizmasını birlikte tasarlar.

Makalenin özgün değeri üç noktada yoğunlaşır. Birincisi, TÜBİTAK 2024 Endeksi'nde görülen performans açıklıkları yalnız sıralama farkı olarak değil, model tasarımını yönlendiren tanısal veri olarak kullanılmıştır. İkincisi, Sokol ve diğerlerinin (2025) üç döngülü mimarisi Türkiye'deki TTO, girişimcilik merkezi, kuluçka merkezi ve teknopark/teknokent yapılanmasıyla eşleştirilmiştir. Üçüncüsü, hukuk ve fikri mülkiyet desteği modelin sonunda yer alan bir kontrol adımı olarak değil, bütün döngülere yayılan yatay bir yönetişim katmanı olarak kurgulanmıştır.

1. Literatür Taraması ve Problem Durumu

Üniversite inovasyon ekosistemi literatürü, üniversite-sanayi-kamu ilişkilerini üçlü sarmal, üniversite-sanayi-kamu-toplum ilişkilerini ise dörtlü sarmal yaklaşımıyla açıklar. Miller, McAdam ve McAdam (2016), teknoloji transferinin yalnızca üniversite ile firma arasındaki doğrusal bir aktarım olmadığını, farklı paydaşların bilgi üretimi ve kullanımındaki rollerinin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgular. Türkiye bağlamında Ranga vd. (2016), teknoloji transfer kapasitesinin güçlenmesi için düzenleyici çerçeve, kurumsal yetkinlik, fikri mülkiyet yönetimi ve üniversite içi teşviklerin önemini ortaya koymuştur.

Teknoloji transfer ofisleri, üniversite araştırma çıktılarının fikri mülkiyet koruması, lisanslama, sanayi eşleştirmesi ve girişimleşme süreçlerine taşınmasında ana kurumsal arayüzdür. Değerli ve Tolon (2016), TTO'lar için temel başarı faktörlerini ele

alırken Işık ve Maden (2023), TTO'ları bilgi aracılığı perspektifinden değerlendirmiştir. Çengel ve Binark (2019) ise TTO'ların girişimcilik ve şirketleşme süreçlerine etkisini proje yönetimi bileşenleri bağlamında tartışmıştır.

Teknoparklar ve kuluçka merkezleri, üniversite kaynaklı bilginin pazara yakınlaşmasını sağlayan ikinci temel halkayı oluşturur. Şengür ve Bayzin (2019), teknoparkların üniversite-sanayi işbirliğindeki rolünü vurgularken Akaydın (2023), teknoparkların inovasyon ekosistemindeki rolüne ilişkin model önerisi geliştirmiştir. Akademik spin-off literatürü de Ar-Ge çıktılarının firma kurma ve ticarileşme süreçlerindeki kurumsal destek ihtiyacına dikkat çeker.

Sürdürülebilirlik boyutu, üniversite inovasyon ekosisteminin stratejik yönünü belirleyen bir çerçeve sunar. Sürdürülebilir üniversite yönetişimi üzerine çalışmalar, üniversitelerin eğitim, araştırma ve topluma katkı faaliyetlerini SKA'larla uyumlu hale getirmesi gerektiğini savunur. Bu çalışma özellikle SKA 4, SKA 9 ve SKA 17'yi merkeze alır: kaliteli eğitim, sanayi-yenilikçilik-altyapı ve amaçlar için ortaklıklar.

Tablo 1 Literatürdeki temel odaklar ve bu çalışmanın konumlanması

Literatür alanı	Temel katkı	Türkiye açısından boşluk	Bu çalışmadaki kullanım
Teknoloji transferi	TTO ve bilgi aracılığı mekanizmaları	TTO performansının ekosistem mimarisiyle	TTO modelin hukuki ve fikri mülkiyet

		ilişkisi sınırlı ele alınır.	çekirdeği olarak konumlandırılır.
Teknopark/kuluçka	Üniversite-sanayi etkileşimi ve firma gelişimi	Kuluçka, girişimcilik merkezi ve TTO arasında rol ayrımı net değildir.	Üç döngülü ticarileştirme akışında ardışık ve geri beslemeli roller tanımlanır.
Sürdürülebilir üniversite	SKA odaklı yönetişim	İnovasyon altyapıları ile SKA performansı çoğu çalışmada ayrı değerlendirilir.	SKA 4, 9 ve 17 modelin stratejik yönelim ekseni yapılır.
Endeks ve performans	Girişimcilik-yenilikçilik göstergeleri	Göstergeler model bileşenleriyle doğrudan eşleştirilmez.	TÜBİTAK boyutları model gerekçesine bağlanır.

1.1. Üniversite İnovasyon Ekosistemi ve Sarmal Yaklaşımlar

İnovasyon ekosistemi, birbirinden bağımsız aktörlerin toplamından çok bilgi, kaynak, yetki ve değer akışlarının karşılıklı bağımlılık içinde örgütlendiği dinamik bir yapıdır. Üniversite bu yapıda araştırma, insan kaynağı, laboratuvar ve toplumsal meşruiyet üretirken sanayi pazar bilgisi, üretim kabiliyeti ve yatırım disiplini sağlar. Kamu ise düzenleme, finansman ve yönlendirme işlevlerini üstlenir. Üçlü sarmal yaklaşımı bu ilişkileri açıklarken dörtlü sarmal toplumun, kullanıcıların ve sivil alanın bilgi üretimine katılımını görünür kılar. Miller ve diğerleri (2016), teknoloji transferinin bu çok aktörlü yapıdan kopuk ele alınmasının ticarileştirme başarısını sınırladığını vurgular.

Türkiye bağlamında ulusal ve bölgesel inovasyon kapasitesi eşit dağılmaz. Üniversitelerin araştırmacı sayıları, patent portföyleri, sanayi yoğunluğu, finansmana erişimi ve kurumsal deneyimi farklıdır. Erkul ve Kırankabeş (2020) bölgesel inovasyonun yerel kurumsal ilişkilerle şekillendiğini, Yiğit (2018) ise ulusal

ekosistemin insan kaynağı, düzenleme, kültür, sermaye ve pazar boyutlarının birlikte değerlendirilmesi gerektiğini gösterir. Bu nedenle tek tip örgüt şeması yerine ortak işlevleri güvence altına alan, yerel kapasiteye uyarlanabilir süreç standardı daha gerçekçidir.

1.2. TTO'lar, Fikri Mülkiyet ve Ticarileştirme Kapasitesi

TTO'lar araştırmacı ile piyasa arasındaki bilgi asimetrisini azaltan sınır örgütleridir. Buluş bildirimi, ön araştırma, koruma stratejisi, değerleme, lisanslama, sözleşme, fon bulma ve sanayi eşleştirmesi gibi birbirini izleyen işlevler üstlenirler. Değerli ve Tolon (2016), insan kaynağı niteliği, üst yönetim desteği, paydaş ağı ve sürdürülebilir finansmanı temel başarı koşulları olarak belirler. Işık ve Maden (2023) ise TTO'nun idari proje ofisiyle sınırlı kalmayıp bilgi aracısı olarak ele alınması gerektiğini savunur. Bu ayrım önemlidir çünkü proje sayısını artırmak ile araştırma sonucunu ekonomik veya toplumsal değere dönüştürmek aynı performans değildir.

Türkiye'de TTO kapasitesinin gelişimi önemli bir kurumsal birikim üretmiş olsa da hizmetlerin üniversite içine nüfuzu ve çıktıya dönüşmesi üniversiteler arasında farklılaşır. Ranga ve diğerleri (2016), erken dönem teknoloji transfer yapılanmalarında görev belirsizliği, deneyimli personel eksikliği ve fikri mülkiyet yönetimi sorunlarına işaret etmiştir. Belgin ve Apaydın Avşar'ın (2026) kamu destekli TTO'lara odaklanan performans yaklaşımı da kaynak ile çıktı arasındaki dönüşüm verimliliğinin ayrıca izlenmesi gerektiğini gösterir. Dolayısıyla modelde TTO merkezi koordinatördür fakat tüm hizmetleri tek başına üreten kapalı bir birim değildir.

1.3. Girişimcilik Merkezi, Kuluçka ve Teknopark Arayüzleri

Girişimcilik merkezi ile kuluçka merkezinin aynılaştırılması süreçte boşluk yaratabilir. Girişimcilik merkezi farkındalık, eğitim, takım kurma, fikir maratonu, müşteri keşfi ve ağ geliştirme gibi erken aşama işlevlere odaklanır. Kuluçka merkezi ise seçilmiş

girişimlerin iş modeli doğrulama, prototipleme, mentorluk, şirketleşme hazırlığı ve yatırım görüşmesi kapasitesini geliştirir. Çengel ve Binark (2019), TTO'nun girişimcilik ve şirketleşmeyle bağlantısının proje yönetimi bileşenleri üzerinden kurulması gerektiğini ortaya koyar. Bu çalışma iki merkezi ayrı uzmanlık alanları olarak tanımlar ancak ortak vaka yönetim sistemi içinde çalıştırır.

Teknopark veya teknokent, üniversite içi destek zincirinin dış pazar ve üretim ortamına açıldığı arayüzdür. Şengür ve Bayzin (2019), teknoparkların üniversite-sanayi işbirliği, Ar-Ge istihdamı ve teşvikler bakımından taşıdığı rolü vurgular. Akaydın (2023) ise teknoparkın inovasyon ekosistemindeki yerini teknoloji transfer ve geliştirme merkezi yaklaşımıyla tartışır. Model açısından teknoparkın temel değeri fiziksel ofis sağlamaktan çok şirketleşmiş girişimin yatırımcı, kurumsal müşteri, tedarikçi ve nitelikli işgücü ağlarına bağlanmasını kolaylaştırmasıdır.

1.4. Sürdürülebilirlik ve Araştırma Boşluğu

Sürdürülebilir üniversite yaklaşımı çoğu zaman kampüsün enerji, atık ve ulaşım performansına indirgenir. Oysa yönetişim, eğitim, araştırma, yenilik ve toplumsal katkı da sürdürülebilirliğin kurumsal boyutlarıdır. Yılmaz Fındık ve Erçetin (2023), Türkiye'deki üniversitelerin stratejilerinde SKA entegrasyonunun kurumsal düzeyde farklılaştığını gösterir. Acuner ve diğerleri (2023) de İTÜ örneğinde sürdürülebilirlik performansının çok boyutlu ölçülmesi gerektiğini ortaya koyar. İnovasyon ekosistemi bu nedenle yalnız gelir üreten değil, nitelikli öğrenme, dayanıklı sanayi altyapısı ve ortaklık kapasitesi üreten bir sistem olarak tasarlanmalıdır.

Literatürde TTO, teknopark, kuluçka ve sürdürülebilirlik çoğunlukla ayrı araştırma alanları halinde incelenir. Eksik kalan nokta, farklı olgunluk ve kökene sahip projelerin hangi kurumsal rotayı izleyeceğini belirleyen, hukuk ve fikri mülkiyeti yatay bir

güvenceye dönüştüren ve başarısız ya da erken projeyi yeniden sisteme alan bütünleşik mimaridir. Sokol ve diğerleri (2025) bu boşluğa üç döngülü bir çözüm sunar. Türkiye uyarlaması, bu mimariyi yerel kurumlarla eşleştirirken ampirik performans farklarını da model tasarımının gerekçesine dönüştürür.

2. Yöntem

Araştırma, karma nitelikte tasarlanmış olmakla birlikte temel olarak üç aşamaya dayanır. İlk aşamada doküman analizi yapılmış, üniversite inovasyon ekosistemi, teknoloji transferi, akademik girişimcilik, teknoparklar, kuluçka merkezleri ve sürdürülebilir üniversite yönetişimi literatürü incelenmiştir. İkinci aşamada TÜBİTAK 2024 Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi verileri kullanılarak betimsel karşılaştırmalı analiz yürütülmüştür. Üçüncü aşamada bulgulardan hareketle Türkiye'deki uygun üniversitelere uygulanabilir üç döngülü sürdürülebilir üniversite inovasyon ekosistemi modeli geliştirilmiştir.

Ampirik analizde TÜBİTAK'ın yayımladığı 197 üniversite ortalaması, ilk 50 üniversite ortalaması ve ilk 10 üniversite ortalaması temel alınmıştır. Ayrıca ilk 50 üniversitenin toplam ve boyut bazlı puanları ayrı bir veri tablosuna dönüştürülmüştür. Üniversite evreninin belirlenmesinde e-Devlet üniversite hizmet listesi kullanılmıştır. TTO, kuluçka merkezi, girişimcilik merkezi ve teknopark/teknokent varlığı için 1, 0.5 ve 0 kodlu bir web taraması şablonu oluşturulmuştur. Bu kodlama mantığında 1 açık kurumsal varlığı, 0.5 ilişkili fakat fonksiyonu belirsiz yapıyı, 0 ise açık web kanıtı bulunamamasını ifade eder.

Çalışmanın başlıca sınırlılığı, 197 üniversitenin tamamı için kurum web sitelerine dayalı manuel yapısal kodlamanın bu sürümde tamamlanmamış olmasıdır. Bu nedenle web taraması dosyası, ampirik analizde doğrudan hipotez testi için değil, modelin uygulanmasında kullanılabilecek sistematik bir veri toplama şablonu

olarak sunulmuştur. Makalenin nicel karşılaştırmaları TÜBİTAK tarafından yayımlanan resmi endeks verilerine dayanır.

2.1. Araştırma Deseni ve Analiz Birimi

Araştırma ardışık bir tasarıma sahiptir. İlk aşamada konuya ilişkin akademik yayınlar ve politika belgeleri doküman analiziyle incelenmiş, ikinci aşamada TÜBİTAK endeks verileri betimsel olarak karşılaştırılmış, üçüncü aşamada ise bulgular ve kaynak model birlikte yorumlanarak Türkiye için kavramsal bir mimari geliştirilmiştir. Analiz birimi üniversite inovasyon ekosistemidir. Ampirik veriler, tek tek 197 üniversitenin tüm altyapı özelliklerini ölçmekten çok, üniversite grupları arasındaki kapasite farklarını görünür kılmak ve model ihtiyacını gerekçelendirmek için kullanılmıştır.

2.2. Veri Kaynakları ve Evren

Çalışmanın nicel veri kaynağı TÜBİTAK 2024 Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi sonuç analizi, gösterge seti ve sıralama tablosudur. Endeks, 50'nin üzerinde öğretim üyesi bulunan 197 uygun üniversiteyi kapsar ve bilimsel-teknolojik araştırma yetkinliği, fikri mülkiyet havuzu, işbirliği ve etkileşim ile ekonomik ve toplumsal katkı boyutlarını raporlar. Karşılaştırma düzeyleri 197 üniversite ortalaması, ilk 50 ortalaması ve ilk 10 ortalamasıdır. İlk 50 tablosu ayrıca yüksek performans grubunun kurumsal çeşitliliğini yorumlamak amacıyla kullanılmıştır.

Nitel veri kaynakları, yerel literatürdeki TTO, teknopark, akademik spin-off, sürdürülebilirlik ve inovasyon ekosistemi çalışmaları ile Sokol ve diğerlerinin (2025) kaynak modelidir. Belgeler, birim rolleri, proje giriş kanalları, karar noktaları, fikri mülkiyet ve hukuk desteği, pazar bağlantısı, yeniden giriş ve SKA uyumu temalarıyla okunmuştur. Bu tematik çerçeve, model bileşenlerinin Türkiye'deki kurumsal karşılıklarının belirlenmesinde kullanılmıştır.

2.3. Değişkenler ve Analiz Prosedürü

Betimsel analizde her boyut için mutlak fark ve göreli oran hesaplanmıştır. Mutlak fark, ilk 10 veya ilk 50 ortalamasından 197 üniversite ortalamasının çıkarılmasıyla, göreli oran ise ilgili grup ortalamasının 197 üniversite ortalamasına bölünmesiyle elde edilmiştir. Bu oranlar nedensel etki veya istatistiksel anlamlılık göstergesi olarak yorumlanmamıştır. Analizin amacı, kapasite açıklığının yönünü ve büyüklüğünü görünür kılmak ve ardından hangi örgütsel mekanizmaların bu açıklığa yanıt verebileceğini tartışmaktır.

Model geliştirmede dört ölçüt kullanılmıştır: bütünlük, izlenebilirlik, uyarlanabilirlik ve sürdürülebilirlik. Bütünlük TTO, girişimcilik, kuluçka ve teknopark işlevlerinin ortak vaka akışında bağlanmasını, izlenebilirlik her projenin karar ve hizmet geçmişinin kaydedilmesini, uyarlanabilirlik modelin farklı büyüklükteki üniversitelere ölçeklenmesini, sürdürülebilirlik ise ekonomik çıktıların SKA 4, 9 ve 17 kapsamındaki eğitim, altyapı ve ortaklık sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmesini ifade eder.

2.4. Araştırma Soruları ile Yöntem Eşleşmesi

Birinci araştırma sorusu TÜBİTAK grup ortalamaları üzerinden betimsel karşılaştırmayla yanıtlanmıştır. İkinci araştırma sorusu, bu nicel açıklıkların hangi kurumsal kapasite sorunlarına karşılık geldiğini yorumlayan literatür destekli tartışmayla ele alınmıştır. Üçüncü araştırma sorusu ise kaynak modelin Türkiye'deki kurumsal arayüzlerle eşleştirilmesi ve bu eşleşmenin uygulanabilir süreç mimarisine dönüştürülmesiyle yanıtlanmıştır. Böylece çalışma, nedensel etki testi iddiası taşımadan ampirik betimleme, açıklayıcı yorum ve kavramsal model geliştirme arasında izlenebilir bir yöntem zinciri kurar.

2.5. Analitik Mantık ve Çıkarım Sınırları

Çalışmanın bilimsel çıkarım mantığı, nicel grup karşılaştırmalarını tek başına nedensel kanıt saymaya değil, Türkiye üniversite inovasyon ekosistemindeki darboğazları tanılayan bir gösterge seti olarak okumaya dayanır. TÜBİTAK 2024 Endeksi'ndeki ortalama farklar, kurumların hangi işlevlerde görece güçlü ya da kırılgan olduğunu görünür kılar. Model önerisi ise bu kırılganlıkları azaltacak süreç, yönetişim ve arayüz mekanizmalarını kavramsal düzeyde tasarlar.

Bu yaklaşımda araştırma yetkinliği, fikri mülkiyet havuzu, işbirliği-etkileşim ve ekonomik-toplumsal katkı boyutları modelin ayrı bileşenlerine doğrudan bağlanmıştır. Araştırma yetkinliği proje olgunlaştırma döngüsünü, fikri mülkiyet havuzu TTO ve hukuk katmanını, işbirliği-etkileşim dış paydaş ve pazar doğrulama katmanını, ekonomik-toplumsal katkı ise SKA uyumlu portföy değerlendirmesini gerekçelendirir. Böylece bulgu ile önerilen model arasında izlenebilir bir mantık zinciri kurulurken, kesitsel veriden uygulama sonrası etki ya da nedensel üstünlük sonucu çıkarılmamıştır.

2.6. Geçerlik, Güvenirlik ve Sınırlılıklar

Kavramsal geçerliği güçlendirmek için modeldeki her işlev hem literatürdeki kurumsal görevlerle hem de TÜBİTAK göstergelerinin işaret ettiği performans alanlarıyla eşleştirilmiştir. Veri güvenirliği, resmi endeks tablolarının ve kurum listelerinin karşılaştırılması, hesaplama dosyalarının yeniden üretilebilir biçimde saklanması ve bulguların grup düzeyinde yorumlanmasıyla desteklenmiştir. İç tutarlılık bakımından araştırma soruları, veri kaynağı, analiz düzeyi ve model bileşenleri aynı çıkarım zinciri içinde tutulmuştur.

Buna karşın çalışmanın üç sınırı vardır. Birincisi veri sınırıdır: 197 üniversite için TTO, kuluçka, girişimcilik merkezi ve teknopark ilişkisine dair manuel web kodlaması bu sürümde

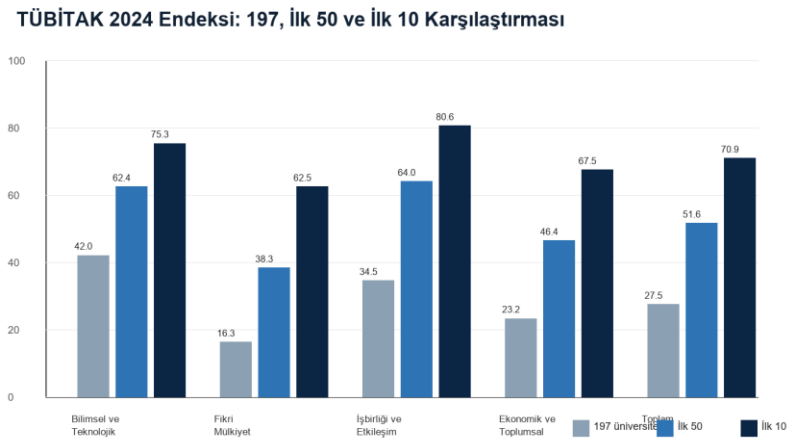
tamamlanmadığı için yapısal yaygınlık frekansı raporlanmamıştır. İkincisi tasarım sınırıdır: çalışma kesitsel bir endeks okumasına ve kavramsal modellemeye dayandığından zaman içindeki değişimi ölçmez. Üçüncüsü doğrulama sınırıdır: önerilen model henüz pilot uygulama, paydaş görüşmesi, vaka karşılaştırması veya süreç verisiyle sınanmamıştır.

3. Bulgular

3.1. TÜBİTAK 2024 Endeksi Üzerinden Karşılaştırmalı Görünüm

TÜBİTAK 2024 Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi, 50'nin üzerinde öğretim üyesi olan 197 üniversiteyi kapsar. Endeks dört boyuttan oluşur: bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliği, fikri mülkiyet havuzu, işbirliği ve etkileşim, ekonomik ve toplumsal katkı. TÜBİTAK'ın yayımladığı grup ortalamaları, Türkiye'de girişimcilik ve yenilikçilik performansının üst dilimde yoğunlaştığını ve özellikle fikri mülkiyet ile ekonomik-toplumsal katkı boyutlarında yapısal gelişim ihtiyacı bulunduğunu gösterir.

Şekil 1. TÜBİTAK 2024 Endeksi grup ortalamaları karşılaştırması



Kaynak: TÜBİTAK 2024 Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi sonuç analizi verilerinden hazırlanmıştır.

Tablo 2. TÜBİTAK 2024 grup ortalamaları ve oranlar

Boyut	197 ort.	İlk 50 ort.	İlk 10 ort.	İlk 10 / 197	İlk 50 / 197
Bilimsel ve Teknolojik Araştırma	42.04	62.42	75.33	1.79	1.48
Fikri Mülkiyet Havuzu	16.29	38.29	62.48	3.84	2.35
İşbirliği ve Etkileşim	34.54	64.04	80.60	2.33	1.85
Ekonomik ve Toplumsal Katkı	23.19	46.40	67.45	2.91	2.00
Toplam Puan	27.47	51.59	70.92	2.58	1.88

Tablo 2'de görüldüğü üzere ilk 10 üniversitenin 197 üniversite ortalamasına oranı toplam puanda 2.58 düzeyindedir. En yüksek açıklık fikri mülkiyet havuzunda görülür: ilk 10 üniversitenin ortalaması 197 üniversite ortalamasının yaklaşık 3.84 katıdır. Bu bulgu, Türkiye'de üniversite inovasyon ekosisteminin araştırma üretiminin yanı sıra fikri mülkiyet yönetimi, lisanslama, patent tabanlı girişimleşme ve teknoloji transferi süreçleriyle güçlendirilmesi gerektiğini gösterir.

3.2. İlk 10 Üniversite ve Yapısal Dersler

TÜBİTAK 2024 sıralamasında ilk 10 üniversite sırasıyla Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sabancı Üniversitesi, İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, Özyeğin Üniversitesi, Koç Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Boğaziçi Üniversitesi ve Bahçeşehir Üniversitesidir. Bu üniversitelerin ortak özelliği, araştırma üretimi ile girişimcilik altyapısını birbirine bağlayan kurumsal arayüzlere

sahip olmalarıdır. Ancak TÜBİTAK sonuç analizinde ilk 10 üniversitelerin bile fikri mülkiyet havuzu ve ekonomik-toplumsal katkı boyutlarında azami puandan uzak olduğu belirtilir. Bu durum, en güçlü üniversitelerde bile ticarileştirme zincirinin daha sistematik hale getirilmesi gerektiğine işaret eder.

3.3. Model Gerekçesi

Ampirik bulgular, Türkiye'de üniversiteler arası performans farkının nicel araştırma kapasitesinden ibaret olmadığını, fikri mülkiyet yönetimi, işbirliği mekanizmaları ve ekonomik-toplumsal çıktı üretimi gibi süreç bileşenlerinin de belirleyici olduğunu gösterir. Bu nedenle önerilen modelin merkezine TTO ile kuluçka merkezi, girişimcilik merkezi ve teknopark/teknokent arayüzü arasındaki döngüsel ilişki yerleştirilmiştir.

3.4. Boyutlar Arasındaki Açıklıkların Yorumu

Bilimsel ve teknolojik araştırma yetkinliğinde genel ortalama 42,04 iken ilk 50 ortalaması 62,42, ilk 10 ortalaması 75,33'tür. İlk 10 ile genel ortalama arasındaki 33,29 puanlık fark önemli olmakla birlikte dört boyut içindeki en yüksek fark değildir. Bu bulgu, yüksek performanslı üniversitelerin araştırma girdilerinde üstün olduğunu fakat genel üniversite sistemi açısından asıl darboğazın araştırma üretmekten çok araştırmayı koruma, ortak geliştirme ve değere dönüştürme aşamalarında yoğunlaştığını düşündürür.

Fikri mülkiyet havuzunda genel ortalama 16,29, ilk 50 ortalaması 38,29 ve ilk 10 ortalaması 62,48'dir. İlk 10 grubunun genel ortalamaya oranı 3,84'tür ve bu, incelenen boyutlardaki en büyük göreli açıklıktır. Patent sayısını tek başına artırmak bu farkı kapatmayabilir. Buluş bildirimi kalitesi, özgünlük ve pazar araştırması, koruma ülkesi seçimi, maliyet yönetimi, portföy gözden geçirme, değerleme ve lisans stratejisinin aynı zincirde yönetilmesi gerekir. Modelde TTO ve hukuk/fikri mülkiyet desteğinin merkezi konumlandırılması bu bulguya dayanır.

İşbirliği ve etkileşim boyutunda genel ortalama 34,54'e karşı ilk 50 ortalaması 64,04 ve ilk 10 ortalaması 80,60'tır. İlk 10 ile genel ortalama arasındaki 46,06 puanlık mutlak fark, güçlü üniversitelerin iç kaynakların yanında sanayi, kamu, yatırımcı ve uluslararası ağlara erişim kapasitesine de sahip olduğunu gösterir. Dolayısıyla dış paydaşlar modelin son aşamasında çağrılan müşteriler değildir. Problem tanımlama, doğrulama, ortak geliştirme, pilot uygulama ve ölçekleme boyunca sisteme veri sağlayan ortaklardır.

Ekonomik ve toplumsal katkıda genel ortalama 23,19, ilk 50 ortalaması 46,40 ve ilk 10 ortalaması 67,45'tir. İlk 10 grubunun yaklaşık 2,91 katlık üstünlüğü, bilimsel sonuçların gelir, istihdam, şirketleşme, toplumsal çözüm ve politika etkisine çevrilmesinde belirgin bir ayrışmaya işaret eder. Bu boyut modelin nihai başarı ölçütüdür ancak kısa vadeli lisans geliri tek ölçüt olarak alınmamalıdır. Sağlık, iklim, afet dayanıklılığı, erişilebilir eğitim veya yerel kalkınma gibi alanlarda oluşturulan doğrulanabilir toplumsal değer de ticarileştirme portföyünün parçası olmalıdır.

3.5. İlk 10, İlk 50 ve Genel Türkiye İçin Modelleme Sonuçları

İlk 10 üniversite, araştırma yetkinliği ile işbirliği ağlarını ticarileştirme kapasitesine daha etkili bağlayan bir referans grup görünümündedir. Bu kurumlar için modelin önceliği yeni birim kurmak değil, mevcut birimler arasında ortak portföy yönetimi, hızlı karar kapıları ve uluslararası ölçekleme kapasitesi oluşturmaktır. İlk 50 grubunda temel altyapı daha yaygın olmakla birlikte fikri mülkiyet ve ekonomik-toplumsal katkı açıklıkları sürer. Bu grupta profesyonel değerleme, sektör uzmanlığı ve yatırımcı erişimi belirleyici gelişim alanlarıdır.

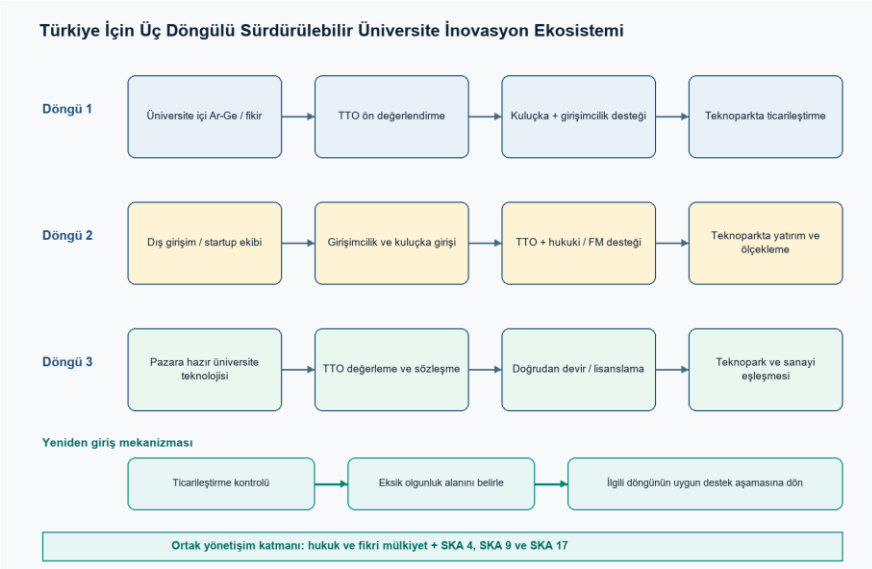
Genel Türkiye üniversiteleri için modelin asgari sürümü önerilir. Her üniversitenin bağımsız teknopark veya geniş bir TTO kurması zorunlu değildir ancak buluş bildirimi, ön değerlendirme, girişimcilik eğitimi, kuluçka erişimi, hukuki destek ve dış

ticarileştirme kanalı işlevlerinin tamamı erişilebilir olmalıdır. Düşük kapasitedeki kurumlar bu işlevleri bölgesel TTO konsorsiyumu, ortak kuluçka programı, yakın teknoparkla protokol veya dijital uzman havuzu üzerinden sağlayabilir. Böylece model, kurumsal çeşitliliği reddetmeden hizmet standardını korur.

Bulgular araştırma sorularına doğrudan yanıt verir. İlk araştırma sorusu bakımından, ilk 10, ilk 50 ve 197 üniversite ortalamaları arasında tüm boyutlarda açıklık vardır. En güçlü ayrışma fikri mülkiyet ile işbirliği-etkileşim alanlarında görülür. İkinci araştırma sorusu bakımından bu yapı, ticarileştirmenin tek bir ofisin performansına indirgenemeyeceğini gösterir. Fikri mülkiyet açıklığı TTO ve hukuki müzakere katmanını, işbirliği-etkileşim açıklığı dış paydaş ve pazar doğrulama katmanını, ekonomik-toplumsal katkı açıklığı ise SKA uyumlu portföy değerlendirmesini gerekli kılar. Üçüncü araştırma sorusu bakımından gereken mekanizma, farklı kaynaklardan gelen projeleri doğru rotaya yerleştiren, destek olgunluğunu ölçen, hukuki riski erken yöneten ve pazar geri bildirimini yeniden araştırma ve kuluçka süreçlerine taşıyan ekosistem düzeyinde bir koordinasyondur.

4. Türkiye İçin Üç Döngülü Sürdürülebilir Üniversite İnovasyon Ekosistemi Modeli

Şekil 2. Türkiye için üç döngülü sürdürülebilir üniversite inovasyon ekosistemi modeli



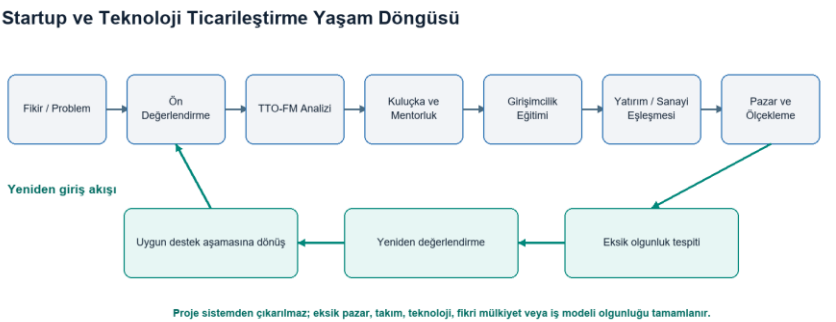
Model, Sokol ve diğerlerinin (2025) üç döngülü mimarisini Türkiye'deki kurumsal yapılara uyarlar. Birinci döngü, üniversite içinde doğan ancak takım, pazar veya iş modeli bakımından olgunlaştırma gerektiren Ar-Ge çıktıları içindir. İkinci döngü, üniversite dışından gelen girişim ekiplerinin girişimcilik ve kuluçka hizmetleri üzerinden sisteme alınmasını sağlar. Üçüncü döngü, yeterli teknoloji ve pazar olgunluğuna sahip üniversite teknolojilerinin TTO ve teknopark üzerinden doğrudan lisanslama, devir veya spin-off yoluna geçmesini düzenler.

Her döngü aynı hizmetleri aynı sırayla tüketmez. Erken aşama projeler girişimcilik eğitimi, takım kurma ve kuluçka desteğine yönelirken dış girişimler üniversitenin uzmanlık ve laboratuvar kapasitesine bağlanır. Pazara hazır teknolojiler ise gereksiz eğitim aşamalarına alınmadan değerleme, sözleşme ve yatırım eşleştirmesine geçer. Böylece süreç standardı korunurken proje olgunluğuna göre farklılaştırılmış destek sağlanır.

Sanayi, kamu, yerel yönetim, yatırımcı ve sivil toplum aktörleri üç döngünün tamamını çevreleyen dış talep ve ortaklık

katmanıdır. Bu aktörlerden gelen problemler yeni araştırma ve girişim fikirleri üretirken pilot uygulama ve satın alma olanakları ticarileştirme riskini azaltır. Hukuk ve fikri mülkiyet desteği tüm karar noktalarında yatay güvence, SKA 4, 9 ve 17 ise portföy seçimi ve etki değerlendirmesi için stratejik yönelim sağlar.

Şekil 3. Startup ve teknoloji ticarileştirme yaşam döngüsü



Tablo 3. Model bileşenlerinin görev, gösterge ve SKA eşleştirmesi

Model bileşeni	Ana görev	TÜBİTAK boyutu ile ilişki	SKA bağlantısı
TTO	Fikri mülkiyet, lisanslama, sözleşme, teknoloji transferi	Fikri mülkiyet havuzu, ekonomik-toplumsal katkı	SKA 9, SKA 17
Kuluçka merkezi	Prototip, mentorluk, ürün-pazar uyumu, yatırım hazırlığı	Ekonomik-toplumsal katkı	SKA 4, SKA 9
Girişimcilik merkezi	Eğitim, takım, iş modeli, girişimcilik kültürü	İşbirliği ve etkileşim, ekonomik katkı	SKA 4, SKA 17
Teknopark/teknokent	Sanayi bağlantısı, firma yerleşimi, pazar ve ölçekleme	İşbirliği ve etkileşim, ekonomik-toplumsal katkı	SKA 9, SKA 17

Hukuki ve fikri mülkiyet destek mekanizması	Patent, lisans, devir, ortaklık ve gelir paylaşımı süreçleri	Fikri mülkiyet havuzu	SKA 9

4.1. Modelin Tasarım İlkeleri

Modelin ilk ilkesi tek kapı ve ortak vaka yönetimidir. Araştırmacı veya girişimci hangi birime başvurursa başvursun proje ortak kayıt sistemine alınmalı. Teknoloji, takım, pazar, fikri mülkiyet, sürdürülebilirlik ve finansman olgunluğu aynı değerlendirme çerçevesiyle izlenmelidir. Tek kapı, bütün hizmetlerin tek birimce verilmesi anlamına gelmez. Amaç, başvuru sahibinin kurumsal parçalanma nedeniyle tekrar tekrar bilgi sunmasını önlemek ve birimler arası sorumluluğu görünür kılmaktır.

İkinci ilke aşamalı karar kapılarıdır. Ön değerlendirme sonunda proje reddedilmek yerine uygun döngüye atanır. Kavram kanıtı, müşteri doğrulama, koruma stratejisi ve takım yeterliliği gibi eşikler tamamlandıkça proje bir sonraki aşamaya geçer. Karar kurulları yalnız yöneticilerden değil teknik uzman, sektör temsilcisi, girişimcilik uzmanı ve gerektiğinde hukukçudan oluşmalıdır. Kararın gerekçesi kaydedilmeli ve takımın hangi eksikleri tamamladığında yeniden değerlendirmeye gireceği açıkça bildirilmelidir.

Üçüncü ilke portföy yaklaşımıdır. Üniversitenin her buluş için aynı koruma ve yatırım stratejisini izlemesi kaynak israfına yol açabilir. TTO, stratejik öncelik, teknik özgünlük, pazar büyüklüğü, toplumsal etki, takım kapasitesi ve maliyet ölçütleriyle dengeli bir portföy kurmalıdır. Bazı çıktılar patent ve lisanslamaya, bazıları spin-off'a, bazıları açık inovasyon veya kamu yararı odaklı yaygınlaştırmaya yönlendirilebilir. Sürdürülebilirlik yalnız projenin konusu değil, kaynak tahsis kararının da ölçütüdür.

4.2. Döngü 1: Olgunlaştırma Gerektiren Üniversite İçi Projeler

Birinci döngü araştırma koordinatörlüğü, laboratuvarlar, akademisyenler ve öğrencilerden gelen fikir ve teknolojilerin bir havuzda toplanmasıyla başlar. İlk taramada teknik yenilik, problem-çözüm uyumu, fikri mülkiyet riski, takım ve SKA katkısı değerlendirilir. Potansiyeli bulunan fakat eksikleri olan proje girişimcilik merkezine ve kuluçkaya yönlendirilir. Burada müşteri keşfi, iş modeli, prototip, takım ve mentorluk çalışmaları yürütülür. TTO eşzamanlı olarak koruma ve ticarileştirme yolunu hazırlar.

Proje yeterli olgunluğa ulaştığında teknopark veya eşdeğer dış arayüz yatırımcı ve sanayi eşleştirmesini yürütür. Fikri mülkiyet değerlemesi, hak sahipliği, gelir paylaşımı, lisans kapsamı ve şirketleşme koşulları hukuki incelemeyle karara bağlanır. Pazar doğrulaması başarısız olursa proje sistemden çıkarılmaz, belirlenen eksik alanlara göre araştırma, takım geliştirme veya kuluçka aşamasına geri döner. Bu yeniden giriş, Sokol ve diğerlerinin (2025) modelindeki döngüselliğin Türkiye uyarlamasındaki temel karşılığıdır.

4.3. Döngü 2: Dış Girişimlerin Üniversite Ekosistemine Girişi

İkinci döngü üniversite dışındaki startup ekipleri, mezun girişimleri veya bölgesel girişimciler için tasarlanmıştır. Ekipler girişimcilik merkezi, yarışma, hızlandırma programı, teknopark çağrısı veya sanayi işbirliği kanalıyla sisteme girebilir. Girişimcilik merkezi ihtiyaç analizi yapar, kuluçka merkezi mentorluk ve doğrulama sağlar, üniversite laboratuvarları ile akademik uzmanlara erişim açık kurallar ve maliyet modeli üzerinden düzenlenir. Böylece üniversite yalnız kendi buluşlarını dışarı aktaran değil, dış girişimleri bilgi altyapısıyla güçlendiren açık inovasyon platformuna dönüşür.

Dış girişimlerle ilişkide gizlilik, arka plan fikri mülkiyeti, ortak geliştirme sonucunda doğacak haklar, yayın özgürlüğü ve çıkar çatışması baştan düzenlenmelidir. TTO ve hukuk desteği bilgi destek sözleşmeleri, laboratuvar kullanımı, danışmanlık, ortak Ar-Ge ve

yatırım süreçleri için standart belge setleri oluşturur. Girişim teknoparkta yatırım veya müşteri eşleşmesine geçer, eksikliği tespit edilirse kuluçkaya yeniden dönebilir. Döngünün başarısı, dış ekibin üniversiteye alınması kadar karşılıklı değerin adil ve şeffaf paylaşılmasına bağlıdır.

4.4. Döngü 3: Pazara Hazır Üniversite Teknolojileri

Üçüncü döngü, ek mentorluk veya girişimcilik eğitimine ihtiyaç duymayan, teknik doğrulaması yapılmış ve pazar ilgisi bulunan üniversite teknolojileri için kısa rotadır. Araştırma birimi veya TTO projeyi doğrudan değerleme, lisanslama ve sözleşme aşamasına taşır. Teknopark ve sanayi arayüzü uygun lisans alanı, ortak üretici, yatırımcı veya spin-off ekibi bulur. Bu rota olgun projelerin genel kuluçka kuyruğunda zaman kaybetmesini önler ve ticarileştirme hızını artırır.

Kısa rota denetimsiz rota değildir. Hak sahipliği zinciri, kamu fonu yükümlülükleri, araştırmacı ve öğrenci katkıları, gelir paylaşımı, rekabet ve etik riskler tamamlanmadan devir yapılmamalıdır. Sözleşme sonrasında kilometre taşları, asgari geliştirme yükümlülüğü, kullanım alanı ve geri alma koşulları izlenmelidir. Böylece üniversite teknolojinin atıl kalmasını önlerken kamu kaynaklarıyla oluşmuş bilginin toplumsal yararını da korur.

4.5. Yönetişim, Hukuk ve Yeniden Giriş Mekanizması

Modelin yönetişim merkezi, rektörlük düzeyinde yetkilendirilmiş inovasyon ekosistemi kuruludur. Kurul strateji ve portföy ilkelerini belirler. Operasyonel vaka yönetimi TTO koordinasyonunda yürütülür. Birimlerin ayrı bütçe ve yöneticileri korunabilir ancak ortak hizmet düzeyi, veri sözlüğü, karar süreleri ve performans göstergeleri yazılı protokole bağlanmalıdır. Akademik teşvikler yalnız yayın ve patent başvurusunu değil lisanslama, spin-off, sanayi çözümü, öğrenci mentorluğu ve doğrulanmış toplumsal etkiyi de tanımalıdır.

Hukuk ve fikri mülkiyet işlevi modelin sonunda devreye giren kontrol noktası değil, bütün döngülerin yatay katmanıdır. Buluş bildiriminden önce farkındalık, başvuru sırasında gizlilik ve sahiplik, kuluçkada kurucu sözleşmeleri, ortak Ar-Ge'de hak paylaşımı, ticarileştirmede lisans/devir ve şirketleşme sonrasında uyum desteği sağlar. Bu sürekli varlık, uyuşmazlık maliyetini azaltır ve yatırımcı açısından öngörülebilirlik yaratır.

Yeniden giriş mekanizması, kurul kararında eksik alanın, sorumlu birimin, beklenen çıktının ve yeniden değerlendirme tarihinin tanımlanmasını gerektirir. Teknoloji yeterince doğrulanmadıysa araştırma laboratuvarına, müşteri kanıtı zayıfsa kuluçkaya, takım eksikse girişimcilik merkezine, hak sahipliği belirsizse TTO-hukuk ekibine dönüş yapılır. Böylece başarısızlık belirsiz bir bekleme durumuna değil, ölçülebilir öğrenme döngüsüne çevrilir.

4.6. SKA Uyumu ve Uygulama Aşamaları

SKA 4 girişimcilik eğitimi, proje tabanlı öğrenme, öğrenci katılımı ve yaşam boyu öğrenme çıktılarıyla, SKA 9 araştırma altyapısı, teknoloji geliştirme, yenilikçi şirketler ve sanayi modernizasyonuyla, SKA 17 ise ortak Ar-Ge, yatırım, kamu-sanayi-üniversite işbirliği ve uluslararası ağlarla ilişkilidir. Projeler SKA etiketi almakla yetinmemeli, hedef, gösterge, başlangıç değeri ve kanıt kaynağı tanımlamalıdır. Böylece sürdürülebilirlik iletişim unsuru olmaktan çıkarak portföy ve etki yönetimi aracına dönüşür.

Uygulama dört aşamada yürütülebilir. İlk altı ayda birim, görev, veri ve süreç haritası çıkarılır. Ortak başvuru formu ve olgunluk ölçeği hazırlanır. İkinci aşamada bir yıllık pilot portföy seçilir ve üç döngü sınırlı sayıda projeyle test edilir. Üçüncü aşamada sözleşme setleri, dijital vaka sistemi, uzman havuzu ve teknopark protokolleri kurumsallaştırılır. Dördüncü aşamada göstergeler yıllık

olarak raporlanır, dış paydaş geri bildirimi alınır ve süreç eşikleri performansa göre güncellenir.

Tablo 4. Modelin uygulanmasına yönelik temel performans göstergeleri

Düzey	Gösterge	Hesaplama mantığı	İzleme
Girdi	Nitelikli fikir ve buluş bildirimi	Yıllık başvuru sayısı ve disiplin çeşitliliği	6 aylık
Süreç	İlk değerlendirme süresi	Başvurudan kurul kararına medyan gün	Aylık
Süreç	Yeniden giriş başarısı	Geri dönen projelerden ilerleyenlerin oranı	6 aylık
Çıktı	Korunan fikri mülkiyet	Patent, faydalı model, tasarım ve yazılım tescili	Yıllık
Çıktı	Ticarileşme	Lisans, devir, spin-off ve yatırım sözleşmesi	Yıllık
Sonuç	Ekonomik ve toplumsal değer	Gelir, istihdam, sanayi çözümü ve toplumsal etki	Yıllık
Sürdürülebilirlik	SKA katkısı	SKA 4, 9 ve 17 ile eşleştirilen proje oranı	Yıllık

5. Tartışma

Çalışmanın bulguları, Türkiye'de sürdürülebilir üniversite inovasyon ekosistemi kurmanın kurumsal varlıkları tek tek artırmaktan çok, bu varlıklar arasında işleyen bir süreç mimarisi kurmaya bağlı olduğunu gösterir. TTO, kuluçka merkezi ve girişimcilik merkezi ayrı ayrı değerli yapılardır. Ancak ekosistem etkisi, bu yapıların aynı startup veya teknoloji geliştirme yaşam döngüsü içinde birbirini tamamlamasıyla ortaya çıkar. Bu nedenle tartışmanın merkezinde birim sayısı değil, proje akışının hangi karar kapılarıyla yönetildiği, fikri mülkiyet riskinin ne zaman ele alındığı ve dış paydaş bilgisinin sisteme nasıl geri beslendiği yer alır.

Bu yorum, sarmal inovasyon yaklaşımları ve TTO literatüründeki ortak varsayımla uyumludur: üniversite inovasyonu, araştırma üretimi ile pazar uygulaması arasında doğrusal bir aktarım değil, akademi, sanayi, kamu ve toplum aktörlerinin tekrar eden etkileşimleriyle işleyen çok katmanlı bir süreçtir. Modeldeki üç döngü de yalnızca bir organizasyon şeması önermek yerine, fikrin

hangi olgunluk düzeyinde hangi destek birimine, hangi hukuki kontrole ve hangi dış paydaş temasına ihtiyaç duyduğunu belirleyen bir karar mimarisi sunar.

Bununla birlikte bulgular nedensel bir üstünlük iddiası taşımaz. İlk 10 grubunun daha yüksek ortalamaları, bu kurumlarda belirli uygulamaların mutlaka daha iyi sonuç ürettiğini kanıtlamaz, daha güçlü araştırma, fikri mülkiyet, işbirliği ve katkı göstergelerinin birlikte görünür hale geldiği bir referans profili tanımlar. Bu nedenle çalışma, nedensel etki testinden çok kavramsal tasarım ve politika tanılama aşamasında konumlanır.

TÜBİTAK 2024 verileri, fikri mülkiyet havuzu boyutunun Türkiye'deki genel üniversite ortalamasında en zayıf alanlardan biri olduğunu gösterir. Bu nedenle TTO'nun proje duyurusu yapan ya da idari destek sağlayan bir birimle sınırlı kalmayıp patent stratejisi, lisanslama, akademik spin-off, gelir paylaşımı ve hukuki müzakere kapasitesi bulunan profesyonel bir arayüz olarak konumlandırılması gerekir.

Kuluçka merkezleri ve girişimcilik merkezleri ise öğrencilerin ve araştırmacıların yenilikçi fikirlerini pazar gerçekliğiyle buluşturur. Modelde bu iki yapı ayrıştırılmıştır: girişimcilik merkezi daha çok eğitim, farkındalık, takım ve iş modeli. Kuluçka merkezi ise prototip, mentorluk, doğrulama ve yatırım hazırlığı işlevlerine odaklanır. Bu ayrım, görev belirsizliğini azaltarak üniversite içinde daha ölçülebilir bir destek zinciri kurulmasına imkan verir.

Sürdürülebilirlik boyutu, modelin ekonomik çıktının yanında eğitim kalitesi, sanayi altyapısı ve ortaklık kapasitesi üretmesine de yön verir. SKA 4 girişimcilik ve inovasyon eğitimini, SKA 9 araştırma altyapısı ve yenilikçi teknoloji üretimini, SKA 17 ise üniversite-sanayi-kamu-toplum ortaklıklarını modelin stratejik hedefleri haline getirir.

5.1. Kuramsal ve Uygulamalı Çıkarımlar

Önerilen model, üçlü ve dörtlü sarmal literatüründeki makro aktör ilişkilerini üniversite içinde izlenebilir proje rotalarına çevirir. Bu yönüyle katkı, yeni bir birim listesi önermekten çok aktörler arasındaki geçiş mantığını açıklamaktır. Sokol ve diğerlerinin (2025) mimarisinden alınan üç döngü, hukuk desteği ve yeniden giriş ilkeleri Türkiye'deki TTO, girişimcilik merkezi, kuluçka ve teknopark kurumlarıyla eşleştirilmiştir. Dış paydaşlar ise üç döngüyü besleyen talep, ortak geliştirme ve ölçekleme katmanı olarak genişletilmiştir.

Ampirik karşılaştırma, modelin özellikle fikri mülkiyet ve işbirliği işlevlerine ağırlık vermesini destekler. İlk 10 grubunun genel ortalamadan belirgin biçimde ayrışması, yüksek performansın sadece araştırma hacmiyle açıklanamayacağını düşündürür. Kurumsal koordinasyon, uzman insan kaynağı, portföy disiplini ve dış ağlar birlikte çalıştığında bilimsel kapasite ekonomik ve toplumsal katkıya daha kolay dönüşebilir. Bu yorum nedensellik iddiası değildir. Sonraki ampirik testler için açıklayıcı bir önerme niteliğindedir.

5.2. Üniversite ve Kamu Politikası İçin Öneriler

Üniversite yönetimleri inovasyon birimlerinin performans sözleşmelerini ortak sonuçlara bağlamalıdır. TTO'nun patent başvurusu, girişimcilik merkezinin eğitim katılımcısı, kuluçkanın girişim sayısı ve teknoparkın firma doluluğu ayrı ayrı ölçüldüğünde yerel optimizasyon oluşabilir. Ortak göstergeler, projenin fikirden sözleşmeye geçiş süresi, yeniden giriş sonrası ilerleme, lisans/spin-off çıktısı, sanayi doğrulaması ve SKA etkisi gibi uçtan uca sonuçlara dayanmalıdır.

Kamu politikası açısından destek programları birim kurulumundan süreç kalitesine doğru evrilmelidir. Bölgesel kapasitesi sınırlı üniversiteler için ortak TTO uzman havuzları,

paylaşımlı patent bütçeleri, tematik kuluçkalar ve teknopark erişim protokolleri desteklenebilir. TÜBİTAK endeksi sonuçları yalnız sıralama amacıyla değil, üniversitelerin boyut bazında gelişim planı hazırlamasını sağlayan tanısal araç olarak kullanılabilir. İzleyen dönemlerde süreç olgunluğu ve ticarileştirme kalitesi göstergeleri de kurumsal öğrenmeyi teşvik edecek biçimde raporlanabilir.

5.3. Araştırma Önermeleri

Modelden üç test edilebilir önerme türetilir. Önerme 1: TTO, girişimcilik merkezi, kuluçka ve teknopark arasında ortak vaka yönetimi bulunan üniversitelerde fikri mülkiyetin ticarileşme oranı daha yüksektir. Önerme 2: yeniden giriş mekanizması bulunan ekosistemlerde erken aşama proje kaybı azalır ve projelerin yatırım/pilot aşamasına ulaşma olasılığı artar. Önerme 3: SKA göstergelerini portföy kararlarına bağlayan üniversitelerde ekonomik çıktı ile doğrulanabilir toplumsal katkı arasındaki denge güçlenir. Bu önermeler boylamsal ve çok düzeyli araştırmalarla sınanabilir.

6. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, Türkiye'deki uygun üniversiteler için sürdürülebilir bir üniversite inovasyon ekosistemi modeli önermiştir. Ampirik karşılaştırma, 197 üniversite ortalaması ile ilk 50 ve ilk 10 üniversite arasında belirgin farklar bulunduğunu göstermiştir. En dikkat çekici ayrışma fikri mülkiyet havuzu boyutundadır. Bu sonuç, Türkiye'de üniversite inovasyon politikalarının patent, lisanslama, akademik girişimleşme ve teknoloji transferi kapasitesini güçlendirmeye odaklanması gerektiğine işaret eder.

Önerilen üç döngülü model, olgunlaştırma gerektiren üniversite içi Ar-Ge ve startup projeleri, üniversite dışından ekosisteme giren girişim ekipleri ve pazara hazır üniversite teknolojileri için farklı rotalar tanımlar. Bu rotaları TTO, girişimcilik merkezi, kuluçka merkezi ve teknopark/teknokent arayüzü üzerinden bütünleşik bir ticarileştirme sürecine bağlar. Modelin ayırt

edici yönü, hukuki ve fikri mülkiyet desteğini tüm döngülere yerleştirmesi ve eksik olgunluk durumunda projelerin ilgili destek aşamasına yeniden dönebilmesini öngörmesidir.

Politika düzeyinde üniversitelere üç öneri sunulabilir. Birincisi, TTO, kuluçka merkezi ve girişimcilik merkezi arasında yazılı süreç haritaları ve ortak performans göstergeleri oluşturulmalıdır. İkincisi, fikri mülkiyet ve hukuki destek mekanizması profesyonelleştirilmeli. Patent portföyü, lisanslama, akademik spin-off ve gelir paylaşımı standartlaştırılmalıdır. Üçüncüsü, girişimcilik ve inovasyon faaliyetleri SKA 4, SKA 9 ve SKA 17 ile uyumlu stratejik hedeflere bağlanmalıdır.

Gelecek araştırmalarda, bu çalışmada hazırlanan web taraması kodlama şablonu kullanılarak 197 uygun üniversite için TTO, kuluçka merkezi, girişimcilik merkezi ve teknopark/teknokent varlığı manuel doğrulanabilir. Ardından bu yapısal varlıkların TÜBİTAK endeksi boyut puanlarıyla ilişkisi istatistiksel olarak test edilebilir.

6.1. Genel Değerlendirme

Araştırma, Türkiye'deki 197 uygun üniversitenin oluşturduğu geniş sistemde performansın güçlü biçimde farklılaştığını ve özellikle fikri mülkiyet, işbirliği ile ekonomik-toplumsal katkı alanlarında bütünleşik kapasite ihtiyacı bulunduğunu göstermiştir. Önerilen üç döngülü model, proje kökeni ve olgunluğuna göre farklı rotalar tanımlarken TTO, girişimcilik merkezi, kuluçka ve teknoparkı ortak yönetişim altında birleştirir. Hukuki ve fikri mülkiyet desteğinin sürekliliği ile yeniden giriş mekanizması modelin sürdürülebilirliğini sağlayan iki temel unsurdur.

Model, ilk 10 üniversite için uluslararası ölçekleme ve portföy optimizasyonu, ilk 50 için ticarileştirme uzmanlığı ve yatırım ağı, genel üniversite sistemi için ise asgari erişilebilir hizmet

standardı önerir. Böylece tüm kurumlara aynı yapı dayatılmadan işlevsel eşdeğerlik sağlanabilir. Üniversitenin görevi yalnızca startup sayısını artırmak değil, araştırmayı güvenilir, adil ve etkisi ölçülebilir biçimde ekonomik ve toplumsal değere dönüştürmektir.

6.2. Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar

Çalışmanın sınırlılıkları veri, tasarım ve doğrulama düzeylerinde ele alınmalıdır. Veri düzeyinde, 197 üniversitenin kurumsal altyapısına ilişkin manuel web kanıt kodlaması tamamlanmadığı için grup ortalamaları yapısal birimlerin yaygınlığına ilişkin doğrudan kanıt olarak yorumlanmamıştır. Tasarım düzeyinde, TÜBİTAK 2024 Endeksi kesitsel bir görünüm sunduğundan zaman içindeki gelişimi, politika değişikliklerinin etkisini veya model bileşenleri arasındaki nedensel ilişkileri sınamaya izin vermez. Doğrulama düzeyinde ise kavramsal model henüz üniversite bazında pilot uygulama, paydaş görüşmesi, vaka karşılaştırması veya süreç madenciliği verisiyle test edilmemiştir.

Gelecek araştırmalar, hazırlanan üniversite evreni ve kodlama şablonunu kullanarak her kurum için TTO, girişimcilik merkezi, kuluçka ve teknopark ilişkisini resmi web kanıtlarıyla kodlayabilir. Ardından yapısal bütünleşme endeksi oluşturularak TÜBİTAK boyut puanları, üniversite yaşı, türü, bölgesi, araştırmacı büyüklüğü ve sanayi yoğunluğu kontrol edilerek test edilebilir. İkinci aşamada farklı kapasite gruplarından üniversitelerde vaka çalışmaları, süreç madenciliği ve paydaş görüşmeleri uygulanabilir. Üçüncü aşamada model pilotlarının lisanslama, spin-off, proje çevrim süresi, hukuki işlem maliyeti ve SKA etkisi üzerindeki değişimi boylamsal olarak izlenebilir. Bu doğrulama hattı, mevcut çalışmanın kavramsal katkısını ileride ölçülebilir ve karşılaştırılabilir bir uygulama araştırmasına dönüştürecektir.

Kaynakça

Acuner, E., Maçin, K. E., Özcan, F. K., Karabulut, A. E., Köse Mutlu, B., & Durak Ata, L. (2023). Üniversitelerde sürdürülebilirlik çalışmaları: İstanbul Teknik Üniversitesi örneği. *Çevre İklim ve Sürdürülebilirlik*, 24(2), 111-120. https://izlik.org/JA88YF27CT

Akaydın, A. (2023). The role of technoparks in the ınnovation ecosystem and a model proposal for ıts development: Technology transfer and development center. *İşletme Bilimi ve Uygulamaları Dergisi*, 3(1), 80-103. https://izlik.org/JA35XD96JJ

Batuhan, T. (2026). Sürdürülebilir üniversite yönetişim modeli önerisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 16(1), 23-35. https://doi.org/10.53478/yuksekogretim.1492053

Belgin, Ö., & Apaydın Avşar, B. (2026). Performance of publicly supported technology transfer offices in Türkiye: A DEA-MPIGM(1, N) approach. *The Journal of Technology Transfer*. https://doi.org/10.1007/s10961-026-10335-w

Çengel, M., & Binark, A. K. (2019). Proje yönetim bileşenleri bağlamında teknoloji transfer ofislerinin girişimcilik ve şirketleşmeye etkisinin incelenmesi. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 28-34. https://izlik.org/JA65XW66HH

Değerli, M., & Tolon, M. (2016). Teknoloji transfer ofisleri için kritik başarı faktörleri. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 9(2), 197. https://izlik.org/JA68BT74GM

Erden, Y., & Yurtseven, A. E. (2012). Establishment and development of academic spin-off firms by evidence from Turkey and some policy recommendations. *TEKPOL Working Paper Series*, STPS-WP-12/04. https://open.metu.edu.tr/bitstream/handle/11511/92348/stps_wp_1204.pdf

Işık Maden, S. (2023). Üniversitelerin endüstriye uzanan köprüleri: Bilgi aracılığı perspektifinden teknoloji transfer ofisleri. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(2), 1015-1024. https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1269652

Erkul, A., & Kırankabeş, M. C. (2020). Türkiye'de bölgesel inovasyon ekosistemi: Üçlü-sarmal modeli çerçevesinde bir değerlendirme. *Verimlilik Dergisi*, 1, 55-81. https://izlik.org/JA43RD64HK

Miller, K., McAdam, R., & McAdam, M. (2016). A systematic literature review of university technology transfer from a quadruple helix perspective: Toward a research agenda. *R&D Management*, 48(1), 7-24. https://doi.org/10.1111/radm.12228

Ranga, M., Temel, S., Ar, I. M., Yesilay, R. B., & Sukan, F. V. (2016). Building technology transfer capacity in Turkish universities: A critical analysis. *European Journal of Education*, 51(1), 90-106. https://doi.org/10.1111/ejed.12164

Sokol, Y., Marchenko, A., Kryvobok, R., Koptieva, H., & Shmatko, N. (2025). Building a model of a sustainable university innovation ecosystem: Mechanisms of integration and commercialization. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13), 6-16. https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.336530

Şengür, M., & Bayzin, S. (2019). Üniversite sanayi işbirliğinde teknoparklarin rolü. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 15(3), 299-313. https://izlik.org/JA35ZP76CE

TÜBİTAK. (2025a). 2024 yılı Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi sonuç analizi. https://tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/girisimci-ve-yenilikci-universite-endeksi

TÜBİTAK. (2025b). 2024 yılı Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi gösterge seti ve ağırlıklandırma. https://tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/girisimci-ve-yenilikci-universite-endeksi

TÜBİTAK. (2025c). TÜBİTAK 2024 Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi sonuçları belli oldu.

https://tubitak.gov.tr/tr/haber/tubitak-2024-girisimci-ve-yenilikci-universite-endeksi-sonuclari-belli-oldu

Türkiye Cumhuriyeti e-Devlet Kapısı. (2026). Üniversite hizmet listesi. https://www.turkiye.gov.tr/universite-hizmet-listesi

Yiğit, S. (2018). Türkiye'nin ulusal inovasyon ekosistemi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 125-144. https://doi.org/10.31006/gipad.464220

Yılmaz Fındık, L., & Erçetin, Ş. Ş. (2023). How do universities in Türkiye integrate sustainable development goals into their strategies? *Sustainability*, 15(24), 16799. https://doi.org/10.3390/su152416799

İŞLETMELERİN KALICILIĞI İÇİN İNOVASYONUN ÖNEMİ

ERCAN YÜCE1
AYHAN KARAKAŞ2

Giriş

Küreselleşme ve teknolojik dönüşümün ivme kazandığı günümüz iş ortamında işletmelerin uzun vadeli varlıklarını sürdürebilmesi, rekabet koşullarını yönetebilmelerinin çok ötesinde bir stratejik kapasite gerektirmektedir. Yoğun rekabet baskısı, hızlı teknolojik değişimler ve dönüşen müşteri beklentileri karşısında işletmelerin ayakta kalabilmesi; yalnızca kısa dönemli kârlılık odaklı yaklaşımlarla değil, değişime proaktif uyum sağlayan ve sürekli değer yaratan bir kurumsal yenilenme kapasitesiyle mümkün olmaktadır (Tüyen, 2020; Yurdakul, 2020). Bu bağlamda inovasyon; işletmelerin kalıcılığını güvence altına almanın hem koşulu hem de stratejik aracı olarak öne çıkmaktadır. İnovasyon kavramı, iktisadi düşünce tarihindeki köklü teorik altyapısı ve günümüzdeki geniş uygulama alanıyla akademik literatürde merkezi bir konuma

[1] Yüksek Lisans Öğrencisi, Bartın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bölgesel Kalkınma İktisadı, Orcid: 0009-0008-5153-7517, sayinyuce@gmail.com
[2] Bartın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Orcid: 0000-0001-9285-0552, ayhankarakas74@gmail.com

yerleşmiştir. OECD Oslo Kılavuzu (2018) çerçevesinde ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama inovasyonu olmak üzere dört temel türde ele alınan bu kavram; işletmelerin hem iç dinamiklerini hem de dış rekabet yapısını derinden etkileyen çok boyutlu bir yenilenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Ballı ve Güreşçi, 2017; Efe, 2024). Rekabetçi piyasalarda sürdürülebilir başarı elde etmek isteyen işletmeler için inovasyon kapasitesinin geliştirilmesi, stratejik yönetim kararlarının merkezine taşınmak zorundadır (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016). İşletmelerin kalıcılığı meselesi ise çok boyutlu ve dinamik bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Ekonomik performans ve rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra kurumsal sürdürülebilirlik, örgütsel gelişim ve çalışan performansı da bu kalıcılığın temel belirleyicileri arasında yer almaktadır (Sağlam ve İnan, 2021; Özan, 2023). Bu bütünleşik yapı; liderlik yaklaşımları, inovasyon odaklı örgüt kültürü ve dijital dönüşüm süreçlerinin birlikte yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. u çalışmanın temel amacı; işletmelerin kalıcılığı ile inovasyon arasındaki ilişkiyi teorik ve ampirik boyutlarıyla kapsamlı biçimde ortaya koymaktır. Bu doğrultuda çalışma; inovasyon kavramı ve türlerine ilişkin kavramsal çerçeveyi, küreselleşme ve rekabet ortamında inovasyonun işlevini, işletme kalıcılığına olan çok boyutlu etkilerini ve Türkiye özelinde değişim yönetimi ile inovasyon stratejilerini sistematik olarak ele almaktadır. Literatür taramasına ve ikincil veri kaynaklarına dayalı olarak tasarlanan bu araştırma; akademisyenlere, politika yapıcılara ve uygulayıcılara inovasyon eksenli kurumsal kalıcılık stratejileri konusunda bütünleşik ve uygulamaya dönük bir perspektif sunmayı hedeflemektedir (Çubukcu, 2018; Dalgıç Turhan vd., 2018).

Temel Kavramlar

İşletmelerde Kalıcılık ve Sürdürülebilirlik Kavramı

Günümüz iş dünyasında işletmelerin başarısı yalnızca kısa dönemli kârlılık ile değil, aynı zamanda uzun vadeli varlıklarını sürdürebilme kapasiteleriyle de değerlendirilmektedir. Bu durum, işletmeler açısından kalıcılık ve sürdürülebilirlik kavramlarının önemini artırmıştır. Sürdürülebilirlik, işletmelerin ekonomik, çevresel ve sosyal sorumluluklarını dengeli bir şekilde yerine getirerek faaliyetlerini gelecek nesillere aktarabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Tüyen, 2020). İşletmelerde sürdürülebilirlik anlayışı, finansal performansın yanı sıra çevresel duyarlılık, sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim ilkelerini de kapsamaktadır. Günümüzde paydaşların beklentilerinin değişmesi ve çevresel sorunların artması, işletmeleri sürdürülebilirlik odaklı stratejiler geliştirmeye yönlendirmiştir. Bu doğrultuda sürdürülebilirlik, işletmeler için yalnızca etik bir yaklaşım değil, aynı zamanda rekabet avantajı sağlayan stratejik bir unsur olarak görülmektedir (Baykal & Baykal, 2008). Kalıcılık kavramı ise işletmelerin değişen ekonomik ve teknolojik koşullara uyum sağlayarak faaliyetlerini uzun yıllar devam ettirebilmesini ifade etmektedir. Özellikle küreselleşme ve dijitalleşmenin hız kazandığı günümüzde işletmelerin esnek yapılar geliştirmesi ve değişime uyum sağlaması büyük önem taşımaktadır. Aksi durumda işletmelerin rekabet güçlerini kaybetmeleri ve pazardan çekilmeleri söz konusu olabilmektedir (Yurdakul, 2020). Sürdürülebilir işletmeler, kaynakların etkin kullanımına önem vermekte ve çevresel etkileri azaltmaya yönelik uygulamalar geliştirmektedir. Bu kapsamda eko-inovasyon uygulamaları, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Üretim süreçlerinde enerji verimliliğinin artırılması, atık miktarının azaltılması ve çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi işletmelerin sürdürülebilirlik performansını olumlu yönde etkilemektedir (Yurdakul, 2020). Bununla birlikte

sürdürülebilirlik uygulamaları işletmelerin kurumsal itibarını güçlendirmekte, müşteri memnuniyetini artırmakta ve paydaşlarla olan ilişkilerini geliştirmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem vermesi ve etik değerlere uygun hareket etmesi, uzun dönemli başarılarının önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır (Arı Pekkan & Çavuş, 2014). İşletmelerde kalıcılık ve sürdürülebilirlik kavramları birbirini tamamlayan iki önemli unsur olarak öne çıkmaktadır. Değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilen, kaynaklarını etkin kullanan ve sürdürülebilirlik ilkelerini benimseyen işletmelerin uzun vadede daha başarılı ve rekabetçi bir konuma ulaşmaları mümkün olmaktadır. Bu nedenle sürdürülebilirlik anlayışının işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmesi gerekmektedir (Tüyen, 2020).

İnovasyon Kavramı ve Türleri

İnovasyonun etimolojik olarak Latince *inovasyon* kökünden gelente ve özünde "köklü yenileme" ile "dönüştürme" anlamlarını barındırmaktadır. İktisadi ve yönetim düşüncelerinde bu kavram; Yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünler, ürünler, üretim parçalarının veya iş modellerinin hayata geçirilerek ekonomik ve sosyal değer üretimi olarak sınıflandırılır. İnovasyon, ürün, süreç, organizasyonel, yönetimsel, üretim, ticari/pazarlama ve hizmet boyutlarını kapsayan çok boyutlu bir yenilenme süreci olup değişim sürekli biçimde ilerleten temel dinamiklerden biri olarak değerlendirilmektedir (Ballı ve Güreşçi, 2017).İnovasyon sunumunun sınıflandırılmasında uluslararası literatürde en yaygın başvuru kaynağı OECD'nin Oslo Kılavuzu'dur. Bu buluşların inovasyonu dört temel türde ele alınmaktadır. Ürün inovasyonu; Yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş bir mal ya da hizmetin pazara sunulmasını ifade ederken süreç inovasyonu, üretim ve model modlarında değiştirilme hakları vardır. Oslo Kılavuzu'na göre inovasyon türleri ürün yenilikleri, süreç yenilikleri, pazarlama

yenilikleri ve organizasyonel yenilikler olmak üzere gruplandırılmakta; onun bir tür işletmesi için farklı değer yaratma bölmesinde barındırılmaktadır (Tiftik, 2020).Pazarlama inovasyonu; Ürün ambalajı, biçimleri, dağıtım kanalları ve müşteriyle iletişim yöntemlerinde gerçekçi yeniliklerle müşteri değerini artırmaya yönelik değişim değişimleri ifade etmektedir. Örgütsel inovasyon ise iş uygulamaları, kutlamalarda ve dış ticarette benimsenen yeni yönetim pratiklerini içermektedir. Organizasyonel inovasyon, alternatif finansal büyüme ve endüstriyel yapılarda kalıcı dönüşümler yoluyla işletme rekabet avantajı sağlamakta; Artımsal inovasyon ise mevcut ürün ya da hizmetlerde sürdürülürler gerçekleştirerek performansı sürdürülebilir biçimde artırılmaktadır (Efe, 2024).Dijital dönüşüm süreciyle birlikte inovasyon türleri arasında teknolojik süreç inovasyonu ve organizasyonel inovasyonun ön planda korunması. Dijital çağda inovasyon türleri; uygulamaya göre ürün, süreç, pazarlama, sosyal ve organizasyonel; teknolojik özelliklere göre teknolojik ve teknolojik olmayan; etki derecelerine göre artımsal ve radikal; kaynağına göre kapalı ve açık inovasyon şeklinde sınıflandırılmakta ve bu çeşitlilikte dinamik inovasyon yönetimi yönelimi belirlenmektedir (Subaşı ve Akar, 2024). Nihayetinde inovasyon türleri arasındaki bu çeşitlilik; Yapıların kendi yapısı, kaynak bileşenleri ve rekabet yöntemlerine ve uygun inovasyon yolunu seçmesine olanak tanıma, böylece uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması oluşur (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016).

İşletmelerde Uygulanan İnovasyon Türleri

İnovasyon kavramı, ilk sistematik biçimde Joseph Schumpeter tarafından ele alınmış ve ekonomik kalkınmanın temel motoru olarak tanımlanmıştır. Schumpeter'e (1934) göre inovasyonları hayata geçirmek, tarihte temel işlev olarak öne çıkan yegâne faaliyettir. Bu öncü yaklaşımdan hareketle günümüz işletme yazınında inovasyon türleri; ürün, süreç, örgütsel ve pazarlama

inovasyonu olmak üzere dört ana başlık altında incelenmektedir (OECD & Eurostat, 2018).

Ürün inovasyonu, mevcut ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesini veya tamamen yeni ürünlerin piyasaya kazandırılmasını ifade etmektedir. Ürün inovasyonu, bir işletmenin önceki ürün ya da hizmetlerinden belirgin biçimde farklılaşan, yeni ya da iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulmasını kapsamakta; bu inovasyon türü, dayanıklılık, güvenilirlik, kullanılabilirlik ve uygun fiyat gibi bir ya da birden fazla performans özelliğinde kayda değer iyileştirmeler sağlamalıdır. Apple'ın iPhone ürün serilerini her yıl yenileyerek tüketici beklentilerini karşılaması bu türün en iyi bilinen örneğidir. **Süreç inovasyonu** ise üretim ve dağıtım yöntemlerinin yeniden tasarlanmasını kapsamaktadır. Oslo Kılavuzu'nun (2018) dördüncü baskısında iş süreci inovasyonu; işletmenin önceki süreçlerinden önemli ölçüde farklılaşan ve fiilen kullanıma alınan, bir ya da birden fazla iş fonksiyonuna yönelik yeni ya da iyileştirilmiş iş süreci olarak tanımlanmaktadır. Toyota'nın "Yalın Üretim" sistemi, israfı azaltarak verimliliği en üst düzeye taşıyan bir süreç inovasyonu örneği olarak literatürde sıklıkla yer almaktadır.

Örgütsel inovasyon, işletme içi yönetim yapılarının, çalışma düzeninin ve kurumsal ilişkilerin yeniden düzenlenmesini içermektedir. Tidd ve Bessant (2018), örgütsel inovasyonu; kuruluşlar içindeki verimliliği ve etkinliği artıran süreç ya da sistem değişikliklerini de kapsayan oldukça geniş kapsamlı bir kavram olarak ele almaktadır. Uzaktan çalışma modellerinin benimsenmesi ve çevik (agile) yönetim anlayışının kurumsal kültüre entegre edilmesi bu kategorinin güncel örnekleri arasında sayılabilir. Söz konusu inovasyon türü, özellikle insan kaynakları yönetimi ve kurumsal esneklik açısından belirleyici bir rol üstlenmektedir. **Pazarlama inovasyonu** ise ürünlerin fiyatlandırılmasında, tanıtımında ya da dağıtım kanallarında köklü değişiklikler

yapılmasını ifade etmektedir. Chesbrough (2003) tarafından temelleri atılan açık inovasyon modeli; işletmelerin sınırların ötesine geçerek dış bilgi kaynaklarından yararlanmasını ve bu sayede ürün ile hizmetlerini daha etkin biçimde piyasaya sunmasını ön plana çıkarmaktadır. Netflix'in abonelik tabanlı dijital dağıtım modelini hayata geçirmesi, pazarlama inovasyonunun sektörel dönüşüm üzerindeki derin etkisini somut olarak ortaya koymaktadır.

Oslo Kılavuzu'nun 2018 baskısı, bir önceki baskıdaki dört inovasyon türü sınıflandırmasını sadeleştirerek ürün inovasyonu ve iş süreci inovasyonu olmak üzere iki temel kategoriye indirgemektedir; bu güncelleme, "önemli değişim" koşulunun ne anlama geldiğini işletmenin mevcut ürün ve süreçleriyle doğrudan ilişkilendirerek netleştirmektedir. Bununla birlikte, özellikle yükseköğretim ve bölgesel kalkınma yazınında dört inovasyon türünün analitiik bir çerçeve olarak kullanılmaya devam ettiği görülmektedir. Tidd ve Bessant (2018), inovasyon yönetiminin özü itibarıyla disiplinlerarası bir alan olduğunu ve bu alanın salt işletme ile yönetim disiplinlerinin inovasyona uygulanmasından çok daha fazlasını içerdiğini öne sürmektedir; nitekim bu alan, zaman içinde kendine özgü bir bilgi birikimini de beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda işletmelerin kalıcılığını güvence altına alabilmek için dört inovasyon türünü birbiriyle entegre bir strateji dahilinde yürütmesi, iç kaynakları etkin biçimde kullanması ve dış iş birliklerine açık kalması büyük önem taşımaktadır. Sürekli yenilenmeyi kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası hâline getiren işletmeler, hem değişen piyasa koşullarına uyum sağlama hem de uzun vadeli rekabet avantajı elde etme konusunda belirleyici bir üstünlük kazanmaktadır.

İşletmelerin Kalıcılığı ve İnovasyon İlişkisi

İşletmelerin uzun ömürlerinin sürdürülebilmesi; yalnızca mevcut kaynakları verimli kullanmakla değil, sürdürülebilir rekabet koşulları etkin biçimde uyum sağlayan ve sürekli değer yaratan bir

yenilenme kapasitesiyle de doğrudan kullanılabilir. Bu dayanıklı yenilikçilik, kalıcı kalıcılığı tehdit eden dışsal baskılara karşı en güçlü kurumsal seçenekler olarak öne çıkabilir. Küreselleşme birlikte rekabetin her geçen gün yoğunlaşması, ayakta kalabilmek için sürekli kendini yenilemek ve mevcut olan uyum seçeneklerinin yanında yer almakta; bu süreçte oluşturma yönetim kararlarının en kritik parçalarından birini inovasyondan oluşur (Çetinkaya ve Gülbahar, 2019). İnovasyon ile işletme kalıcılığı arasındaki ilişki, yalnızca ürün ya da teknoloji yeniliğiyle sınırlı değildir; Verilerin yapısı, iş parçaları ve rekabet bileşenlerinin temel parçaları arasında yer almaktadır. İşletmelerin rekabette sürdürülebilir başarı elde edebilmesi, sahip olmak ve süreklilik sağlamak, verimlilik, kârlılık ve performansı artırmak için inovasyon kapasitelerini artırmaları zorunludur (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016). Bu birlikteliğin inovasyonu; Rakip işletmelerin karşı taklit etme güçlerini iyileştirmenin ve pazarın korunmasının temel aracı işlevi üstlenmektedir. Ampirik araştırmaları da inovasyon ile işletme sürekliliği arasında bu kadar güçlü biçimde desteklenmektedir. İnovasyon stratejisi ve örgüt yapısı firma inovasyonunun artırıldığı; bu artışın da uzun vadeli rekabet gücü ve sürekliliğine doğrudan katkı bileşenleri ampirik olarak tespit edilmiştir (Kalay vd., 2016). Öte yandan, inovasyon yatırımlarının finansal ve değişken performans boyutlarında yaratılan genişlemeler da işletme kalıcılığını sürdürebilecek boyuttadır. İnovasyon yönetiminin müşteri hacmini artırdığı, pazar ödemesini genişlettiği ve harcama maliyetlerini düşürdüğü; Tüm bu etkilerin bütünündeki rekabet koşullarının güçlendiği durumlar (Tiftik, 2020). Sürdürülebilir rekabet avantajı perspektifinden ele alınması ise yenilik, işletme kalıcılığının hem kapsamı hem de güvencesi olarak alınabilir. İnovasyon stratejisi alt boyutlarının tamamının sürdürülebilir bağlantı çözümleri üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkili olduğu; Çünkü uzun vadede piyasanın yenilik odaklı olarak yeniden düzenlenebilmesi ile doğrudan doğruya içermeleri sağlanmıştır

(Sağlam ve İnan, 2021). Bu buluşlar, inovasyonun işletme kalıcılığı bakış açısıyla bir tercih değil, toplanan bir kişinin varlığını açıkça ortaya koyuyor.

Küreselleşme ve Rekabet Ortamında İnovasyonun Önemi

Küreselleşme; sermaye, emek, bilgi ve teknoloji birikiminin ulusal çapta aşılarak dünya performansında yoğunlaşması ve karşılıklı ekonomik büyümenin giderek derinleşmesi sürecini ifade etmektedir. Bu süreç, işletmeler yalnızca yerel rakiplerle değil, dünyanın dört bir yanındaki küresel aktörlerle doğrudan rekabete sürüklüyor. Söz konusu zorluklar dönüşüme karşı inovasyon; Rekabet gücünün korunmasının, pazar ödemesinin sürdürülmesinin ve uzun vadeli kurumsal başarının güvencesinin, birincil oluşturma aracı olarak öne çıkması. Küreselleşme süreciyle birlikte yaşanan gelişmeler, okullar ve bunların devam ettiği dünya şartlarına ayak uydurmak için sürdürülebilir rekabete girmelerini kaçınılmaz kılmış; teknolojik değişim ve inovasyonla güçlendirilmiş altyapılar, firmalar bu avantajlarını kullanarak hem ulusal hem de uluslararası düzeyde kabul gören sistemler haline gelmişlerdir (Bahçe, 2011).Küresel çaptaki rekabetin yoğunlaşması, işletmelerin hem maliyet hem de farklılaşma sürecinde sürekli yenilenme baskısı altında bırakılmaktadır. Bu baskı inovasyonu altında; Tuzun teknolojik bir etkinliği değil, içeriğinde hayatta kalmanın varoluşsal bir parçası haline dönüşmektedir. Küreselleşmenin kaçınılmaz sonucu olan rekabette avantaj sağlamak isteyen firmalar çeşitli araçlara ihtiyaç duymakta; Bu ürünler hiç şüphesiz en etkili yenilik olmakta ve sürdürülebilir rekabette kilit bir rol üstlenmektedir (Aslan, 2018). Nitekim rekabet ortamının giderek sertleştiği günümüzde, inovasyona yatırım yapmayan ya da inovasyon kültürünün kurumsal stratejisine entegre edilebilen bilgisayarların pazar ödemelerini korumaları giderek güçlenmektedir.Bu gerçek özellikle küçük ve orta işletme işlemleri bakış açısıyla da doğrulanmaktadır. Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamı faaliyet gösteren,

ayakta kalabilmeleri, ürün ve hizmetleri ile üretim yöntemleri sürekli değiştirmeleri ya da yenilemeleriyle mümkündür; bu oluşum KOBİ'ler de doğrudan etkilenmekte ve yenilik sektörünün tamamı için oluşturmak bir görünüm haline gelmektedir (Şahbaz ve Tanyeri, 2018). Öte yandan inovasyonun yalnızca ürün sürecinden alınamaz; Ar-Ge yatırımlarının, teknoloji yönetiminin ve süreç süreçlerinin küresel rekabetteki rolü ampirik araştırmalarıyla da desteklenmektedir. Küresel rekabet ortamında üretilir, geliştirilir ve yoğunlaştırılarak bir araya getirilerek bir üstünlük elde edilir; iklime dayalı günümüz ekonomisinde Ar-Ge ve yenilikçilik, rekabet gücü ve kritik çeşitliliğinin sağlanması güçlenmektedir (İleri ve Horasan, 2010).

İşletmelerin Kalıcılığını Etkileyen Faktörler

İşletmelerin sürekli kalıcı bir varlığının sürdürülmesi; Tek boyutlu bir başarı ölçümüne değil, kırılmanın içinde olan çok sayıda iç ve dış faktöre bütünleşik yönetime bağlıdır. Bu sistemde sistematik olarak belirleme ve gelecekte, uzun vadeli vadeli stratejilerini belirlemeleri açısından kritik bir bilgi birikimine sahiptir. İşletmelerin sürdürülebilir olabilmeleri için organizasyon yapısı, amaç ve hedefleri, performans değerleri, ürün tasarımı, üretim sistemleri, üreme ile işletme ve yönetim düzenliliklerinde standart düzenlemeler yapmaları gerekmekte; Bu alanlarda atılacak adımların birbirini koruyan bir bütün olarak ele alınmasının ortaya çıkması korunur (Tüyen, 2020).Sürdürülebilir rekabet gücü, işletmenin kalıcılığını doğrudan ve kritik olarak oluşturan faktörlerden biridir. Bir sürecin uzun vadeli ömrünün sürdürülmesi;

Rakipler tarafından taklit edilme gücü, değer yaratanlara sahip olunması ve bu depoların devamlılığının yenilenmesi gerekir. Firmaların yatırımlarını geliştirebilmeleri, uzun vadeli başarı elde edebilmeleri ve sürdürebilmeleri için amaca uygun kritik performans bölümünün belirlenmesi şartı ve sürdürülebilir dayanıklılık dayanımı işletme performansı üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir sıcaklığa sahip olduğu ampirik olarak doğrulanmıştır (Özan, 2023). Stratejik yönetim perspektifinden stratejiler, strateji seçimi ve finansal tabloların kalıcılığını şekillendiren temel faktörler arasında yer almaktadır. İşletmesi, sahip olduğu farklı varlıkları ve yeteneği koruyarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi ve yoğun rekabet ortamında bir adım önde olmayı amaçlamalı; Bu amaca ulaşmak için iyileştirme ve değişikliklerle taklit edilmeyi zorlaştıran, kaynaklarla uyumlu strateji yöntemlerinin uygulanması koyulmalıdır (Çubukcu, 2018).Son olarak kurumsal sürdürülebilirlik; İşletmeciliğin kalıcı ekonomik sıcaklık rejimi ve sosyal boyutlarla birlikte ele alan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik sunumu; Raporlleri ile ilişkili kurumsallaşmanın doğal devimininde bir gelişme olarak tanınmak ve kurumsal büyüme karar verme geniş yerlerinde farklı örgüt kuramları çerçevesinde sürdürülebilirlik sunumunne günlük kritik göstergeler üretmektedir (Dalgıç Turhan ve diğerleri, 2018). Bu birlikte ekonomik, ilişkiler ve sosyal boyutları dengeleyebilen sistemler; kalıcılık kapasitelerini güçlendirerek bir avantaj kazanmaktadır.

Ekonomik Performans ve Rekabet Avantajına Etkileri

İnovasyon, Türkiye'de işletmelerin ekonomik performansını ve rekabet avantajını belirleyen en kritik stratejik unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'nin yüksek-orta gelirli ekonomiler arasında yer aldığı küresel inovasyon sıralamalarında, ülke ekonomilerinin gelişmişlik seviyeleri ile inovasyon faaliyetleri arasında doğru orantılı bir değişim gözlemlenmekte; teknolojik

belirsizliklerin ve yoğun rekabet koşullarının hâkim olduğu günümüzde inovasyon, işletmeler tarafından pazar liderliği ya da pazarda var olabilmenin temel aracı olarak benimsenmektedir. Türk imalat sanayi özelinde gerçekleştirilen ampirik çalışmalar, inovasyon ile ekonomik performans arasındaki ilişkiyi somut verilerle ortaya koymaktadır. Karakaya, Ağazade ve Perçin (2015), Türk İmalat Sanayii endüstri kollarının 2008-2013 dönemine ait verileri kullanarak performans ile inovasyon ve rekabet düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiş; aynı döneme ait Ar-Ge yoğunluğunun net kâr marjı, aktif kârlılık ve öz sermaye kârlılık oranları üzerinde pozitif yönde, bir dönem gecikmeli Ar-Ge yoğunluğunun ise negatif yönde etkide bulunduğunu tespit etmiştir. Aynı çalışmada, inovasyonun rekabet üstünlüğü sağlayıcı özelliğe sahip olduğu da doğrulanmıştır. İşletme düzeyindeki araştırmalar, inovasyonun yalnızca kârlılık değil, pazar payı ve ihracat performansı üzerindeki etkilerini de kapsamaktadır. Türkiye'de gerçekleştirilen birleşme ve satın alma işlemlerini inovasyon eğilimleri bağlamında değerlendiren araştırmalar, teknolojik ilerlemelerin, küreselleşen piyasaların ve değişen tüketici ihtiyaçlarının işletmeleri rakiplerinin önüne geçecek yöntemler aramaya yönelttiğini; inovasyon performansının firma performansı, ihracat performansı ve rekabet gücü üzerinde doğrudan belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Pazarlama inovasyonu boyutunda yapılan güncel bir Türkiye çalışması da rekabet avantajı ve işletme performansı ilişkisini güçlü biçimde doğrulamaktadır. Konya ilinde hızlı tüketim sektöründe 412 üst ve orta düzey yönetici üzerinde gerçekleştirilen araştırma; pazarlama yeniliğinin rekabet avantajını ve işletme performansını, rekabet avantajının da işletme performansını pozitif ve anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Özellikle pazarlama inovasyonunun işletme performansındaki değişimi açıklama gücü dikkat çekici düzeyde yüksek bulunmuştur. Pazar yönlülük ve inovasyon arasındaki etkileşim de Türkiye'deki araştırmaların odak noktalarından birini oluşturmaktadır. Konya

ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde yürütülen bir araştırmada, pazar yönlülük ve inovasyonun finansal performans üzerindeki etkisi incelenmiş; değişen müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılayan yeniliklerin yanı sıra kaynak ve becerilerin geliştirilmesinin, rekabetçi zorlukları avantaja dönüştürmede belirleyici olduğu saptanmıştır.

Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Örgütsel Gelişime Etkileri

İnovasyon, işletmelerin yalnızca kısa vadeli ekonomik çıktıları değil; uzun dönemli kurumsal sürdürülebilirlik ve örgütsel gelişimi de doğrudan şekillendiren stratejik bir dinamik olarak öne çıkmaktadır. Türkiye'deki araştırmalar, bu ilişkiyi farklı sektörler ve boyutlarıyla ele alarak konuya önemli ampirik katkılar sunmaktadır.

İnovasyon stratejileri ile kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki bağ, Türk imalat sektöründe somut bulgularla ortaya konulmuştur. Dişli Bayrıktar ve Ayyıldız (2021), Kayseri, Ankara ve Bursa (İnegöl)'deki 315 mobilya firması üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, keşifsel inovasyon ve artırımsal inovasyon olmak üzere her iki inovasyon stratejisinin çevresel sürdürülebilirliği olumlu yönde etkilediğini; yalnızca keşifsel inovasyonun ise sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutları üzerinde anlamlı bir etki yarattığını saptamıştır. Bu bulgu, farklı inovasyon türlerinin sürdürülebilirliğin her boyutuna eşit düzeyde katkı sağlamadığını ve strateji seçiminin kritik önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Yeşil inovasyon perspektifinden değerlendirildiğinde, inovasyon ile kurumsal sürdürülebilirlik ilişkisi daha da güçlenmektedir. Kazdal, Çelik ve Tenderis (2025), Marmara bölgesindeki sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 399 firmayı kapsayan araştırmada, yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının firma performansını olumlu yönde etkilediğini; örgütsel değişime açıklığın ise bu ilişkilerde kısmi aracılık rolü üstlendiğini tespit etmiştir. Örgütsel öğrenme boyutundan ele alındığında, inovasyon ikliminin

kurumsal dayanıklılık üzerindeki rolü belirginleşmektedir. Türkiye'deki küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeleri kapsayan bir araştırma; inovasyon ikliminin örgütsel öğrenme kültürü ile örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık etkisi üstlendiğini ortaya koymuş ve inovasyon ile öğrenme kültürünü örgütsel dayanıklılığın temel kaynakları olarak konumlandırarak kaynak temelli yaklaşıma katkı sağlamıştır. Örgütsel gelişim açısından inovasyon, insan kaynakları ve liderlik dinamikleriyle de güçlü bir etkileşim içindedir. Değirmenci, Öztürk ve Büyükbeşe (2022), Adıyaman ilinde finans sektöründe 204 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, yöneticiye duyulan güvenin hizmet inovasyon performansını olumlu etkilediğini; bu ilişkide içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin kısmi aracılık rolü üstlendiğini tespit etmiştir. Son olarak sürdürülebilirlik, inovasyon ve liderlik üçlüsünü bibliyometrik düzeyde ele alan bir araştırma, konunun kavramsal çerçevesini bütünlüklü biçimde ortaya koymaktadır. Giresun Üniversitesi bünyesinde gerçekleştirilen çalışma, sürdürülebilir bir örgüt yapısı için liderlik ile inovasyon arasındaki ilişkinin temel belirleyici olduğunu vurgulamış; işletmelerin çekirdek yeteneklerini geliştirmesi ve uzmanlaşma yolunu benimsemesinin sürdürülebilirliği zorunlu kıldığını ortaya koymuştur.

Çalışan Performansı ve Kurum Kültürüne Etkileri

İnovasyon, işletmelerin yalnızca ürün veya süreç boyutunda değil; çalışan davranışları ve kurum kültürü üzerinde de derin ve kalıcı dönüşümler yaratan temel bir dinamik olarak öne çıkmaktadır. Türkiye'de gerçekleştirilen ampirik çalışmalar, bu ilişkiyi sektör ve örgüt düzeyinde farklı boyutlarıyla ele alarak konuya özgün katkılar sunmaktadır. Örgüt kültürü ile yenilikçi çalışan davranışı arasındaki ilişki, Türk iş yazınında önemli bir araştırma odağı oluşturmaktadır. Şenol (2022), örgüt kültürünün iş yaşamında çalışanların faaliyetlerini çözümlemek ve anlamlandırmak için güçlü bir araç

işlevi gördüğünü ortaya koymuş; yenilikçi iş davranışının oluşmasında örgüt kültürü ve çalışanların payının büyük olduğunu, yenilikçi iş davranışlarının performansı artıracağına inanan çalışanların yüksek performans sergilediğini ve örgüt kültürünün, yapısı gereği karmaşık olmakla birlikte rekabet avantajı sağlayan stratejik bir araç olarak kullanılabileceğini vurgulamıştır. Liderlik ve kurum kültürünün inovasyon-çalışan performansı ilişkisindeki aracı rolü de Türkiye'deki araştırmalarda güçlü biçimde desteklenmektedir. Ankara'daki lojistik işletmelerinde 407 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, dönüşümcü liderliğin hem yenilikçi örgüt kültürünü hem de yenilikçi iş davranışını anlamlı ve pozitif biçimde etkilediği tespit edilmiş; yenilikçi örgüt kültürünün ise dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında tam aracılık rolü üstlendiği ortaya konulmuştur. Bu bulgu, çalışanlardan yenilikçi davranış bekleyen işletmelerin öncelikle yenilikçi bir örgüt kültürü benimsemesi gerektiğini açıkça göstermektedir. İnovasyon ikliminin çalışan performansına ve kurum kültürüne etkisi, finans sektörü üzerinden de incelenmiştir. Adıyaman ilinde finans sektöründe 204 çalışanla gerçekleştirilen araştırmada, yöneticiye duyulan güvenin hizmet inovasyon performansı üzerinde pozitif bir etki yarattığı; bu ilişkide içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin kısmi aracılık rolleri üstlendiği tespit edilmiştir. Çalışmada tüm değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanmış, inovasyon performansının kurum içi güven ve öğrenme kültürüyle yakından ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular bütünlüklü değerlendirildiğinde, inovasyonun çalışan performansı ve kurum kültürü üzerindeki etkisinin tek yönlü bir nedensellik ilişkisiyle açıklanamayacağı görülmektedir. İnovasyon, yenilikçi kültürü beslerken aynı zamanda o kültürün ürünüdür; çalışan davranışlarını şekillendirirken bireysel motivasyon, yöneticiye duyulan güven ve kurumsal öğrenme ortamından da beslenmektedir. Türkiye'deki araştırma bulguları, inovatif bir örgüt kültürü oluşturmanın işletmelerde çalışan bağlılığını, yaratıcı iş davranışlarını ve

nihayetinde kurumsal performansı kalıcı biçimde artırdığını tutarlı şekilde ortaya koymaktadır.

5. İşletmeler İçin Değişim Yönetimi ve İnovasyon Stratejileri

İnovasyon Odaklı Örgüt Kültürü Oluşturma

İnovasyon odaklı bir örgüt kültürü oluşturmak, işletmelerin uzun vadeli kalıcılığını güvence altına alacak stratejilerin temel taşını oluşturmaktadır. Yalnızca teknolojik bir yatırım ya da yönetsel bir karar olmaktan öte, kurumun değer sistemini, çalışma normlarını ve kolektif zihniyetini derinden dönüştüren bu süreç; planlı, tutarlı ve bütünleşik bir yönetim anlayışını zorunlu kılmaktadır. İnovasyon kültürünün kavramsal temelleri incelendiğinde, örgüt kültürünün inovasyon faaliyetleri üzerindeki belirleyici rolü açıkça görülmektedir. Yiğit (2014), inovasyon faaliyetlerine odaklı bir örgüt kültürü yani inovasyon kültürü oluşturmanın, inovasyon yapmak isteyen her işletme için zorunlu olduğunu ortaya koymuş; inovasyon kültürünün örgütsel öğrenme, katılımcı karar verme, risk alabilme, belirsizliği kabul etme, müşteri odaklılık, bağımsızlık, takım ve grup çalışması, başarısızlıktan ders alma ve örgütsel güven gibi çeşitli özellikler taşıdığını tespit etmiştir. Örgüt kültürünün bu kapsamda üyelerini inovatif davranış göstermeleri beklentisiyle motive ettiği ve inovatif faaliyetlerde bulunanların ödüllendirilmesini sağladığı da vurgulanmıştır. Stratejik yönetim boyutunda inovasyon kültürünün nasıl işlevselleştirileceği meselesi ise Türkiye'deki alan araştırmalarında somut bulgularla ele

alınmaktadır. Kalay (2015), Türkiye TRB2 bölgesinde faaliyet gösteren 66 işletmeden 132 yönetici üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, inovasyon stratejisi ve örgüt yapısının firma inovasyon performansını anlamlı düzeyde artırdığını tespit etmiştir. Araştırma, işletmenin misyon ve vizyonunun inovasyonu işaret etmesi ile örgüt yapısının farklı görüş açılarına ve araştırmaya alan açması gibi unsurların inovasyon kültürünün temel bileşenleri olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumsal inovasyon sisteminin pratikte nasıl inşa edileceğine ilişkin derinlemesine bilgi ise gerçek işletme deneyimlerinden elde edilmektedir. Üçler ve Yavuz (2023), ISO500 listesindeki bir firmayı kapsayan örnek olay incelemesinde, kurumsal inovasyon sisteminin doğası gereği iteratif, etkileşimli ve riskli bir yapıya sahip olduğunu; bu sürecin işletmenin stratejilerini, kültürünü ve özgün yapısını yansıtacak biçimde yönetilmesine olanak tanıyan sistem tasarımlarına ihtiyaç duyulduğunu tespit etmiştir. Küresel rekabette inovasyonun etkin ve sürdürülebilir biçimde yönetilebilmesi için kurumsal inovasyon sistemlerinin kurulması gerektiği de çalışmanın temel sonuçları arasında yer almaktadır.

Liderlik ve İnovasyon Yönetimi Yaklaşımları

İnovasyon yönetiminde liderlik, salt yönetsel bir yetkinlik olmaktan öte; işletmenin yenilikçi kapasitesini belirleyen, örgütsel dönüşümü yönlendiren ve çalışanların inovatif davranışlarını şekillendiren stratejik bir güç olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin kalıcılığı açısından değerlendirildiğinde, etkili bir liderlik yaklaşımının inovasyon süreçleriyle entegrasyonu kritik bir öneme sahiptir. Dönüşümcü liderlik modeli, inovasyon yönetiminde Türkiye'deki ampirik araştırmalarda en çok desteklenen yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. İmamoğlu, Türkcan, İnce ve İmamoğlu (2024), Gebze'deki imalat sanayi yöneticilerinden derlenen 253 veriyi analiz ettikleri çalışmalarında, dönüşümcü liderlik ile tutumlu inovasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiş;

dönüşümcü liderlik ile bilgi paylaşımının inovasyon kapasitesini besleyen birbirini tamamlayan iki temel dinamik olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca tutumlu inovasyon ile firma performansının da pozitif ilişkili olduğu, yani inovasyon yönetiminde liderlik etkisinin doğrudan işletme çıktılarına yansıdığı belirlenmiştir. Dijital dönüşüm çağında liderlik anlayışı da köklü bir biçimde evrilmekte; dijital liderlik inovasyon yönetiminin ayrılmaz bir parçası hâline gelmektedir. Büyükbeşe ve Doğan (2022), Gaziantep'teki özel ve kamu hastaneleri ile sağlık kuruluşlarında 20 yaş üstü bireylerle gerçekleştirdikleri araştırmada, dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışını ve iş performansını olumlu ve anlamlı biçimde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Dijital liderliğin yönlendirme ve bilgi boyutlarının her ikisinin de yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif etki yarattığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, liderlik tarzının yalnızca bireysel motivasyonu değil, aynı zamanda örgütsel inovasyon çıktılarını da doğrudan şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. İnovasyon yönetiminde liderliğin örgüt kültürü ile etkileşimi de Türkiye'deki araştırmaların odak noktaları arasında yer almaktadır. Ankara'daki lojistik sektörü çalışanlarıyla gerçekleştirilen araştırmada, dönüşümcü liderliğin hem yenilikçi örgüt kültürünü hem de yenilikçi iş davranışını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği saptanmış; yenilikçi örgüt kültürünün, dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında tam aracılık rolü üstlendiği ortaya konulmuştur. Bu sonuç, yeniliği hedefleyen işletmelerin önce liderlik odaklı bir kültürel dönüşümü gerçekleştirmesi gerektiğini açıkça göstermektedir.

Teknoloji ve Dijital Dönüşümün Entegrasyonu

İşletmelerin kalıcılığı için inovasyon stratejileri, günümüzde giderek artan biçimde teknoloji ve dijital dönüşüm süreçleriyle iç içe geçmektedir. Dijital dönüşüm, mevcut teknolojileri geliştirmekten öte; tamamen farklı yöntem ve teknolojilerin benimsenmesiyle ortaya çıkan inovasyonların sonucunda elde edilen yaratıcılığın bir

ürünü olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede dijital teknolojilerin stratejik entegrasyonu, işletmelerin hem operasyonel verimliliğini hem de inovatif kapasitesini aynı anda güçlendiren çok boyutlu bir dönüşüm sürecini temsil etmektedir. Türkiye'deki işletmelerde dijital dönüşüm ve sürdürülebilir performans arasındaki ilişki, ampirik araştırmalarla desteklenmektedir. Aktaş ve Kutay (2024), dinamik yetenekler, inovasyon kültürü ve dijital dönüşüm değişkenleri arasındaki ilişkiyi Ar-Ge harcamalarıyla öne çıkan Türkiye firmalarını kapsayan pilot çalışmalarında incelemiş; dinamik yetenekler ile sürdürülebilir performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu doğrulamış ve dijital dönüşümün sürdürülebilir performans üzerindeki katkılarına dikkat çekmiştir. Bu bulgu, teknoloji entegrasyonunun yalnızca operasyonel bir dönüşüm olmadığını; inovasyon kültürü ve dinamik yeteneklerle birleştiğinde uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirliğin temel taşlarından birine dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Türkiye'de imalat sektöründe dijital dönüşümün pratik uygulamaları ve KOBİ ölçeğindeki etkileri de önemli araştırma bulgularıyla desteklenmektedir. Sırkıntıoğlu Yıldırım ve Durukan (2023), KOSGEB KOBİGEL-KOBİ Gelişim Destek Programı'ndan yararlanan 105 imalatçı KOBİ üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, dijitalleşmeye yönelik tutumların dijitalleşme düzeyleri üzerinde olumlu etki yarattığını tespit etmiş; dijitalleşmenin KOBİ'lerde üretim ve kaynak verimliliğini artırdığını, maliyetleri düşürdüğünü ve küresel ekonomiyle entegrasyonu kolaylaştırdığını ortaya koymuştur. Türkiye'de 2019 yılında başlayan KOSGEB'in imalat sanayinde dijitalleşme destek programının da KOBİ'lerin dönüşüm süreçlerini hızlandırmada belirleyici bir rol üstlendiği vurgulanmıştır. Dijital dönüşümün inovasyon ile olan bütünleşik yapısı, işletmelerin rekabetçilik açısından nasıl konumlandığını belirlemektedir. Dijital teknolojilerin benimsenmesi üretim süreçleri, organizasyonel hiyerarşiler ve müşteri ilişkileri başta olmak üzere modern işletmelerin neredeyse tüm alanlarını

etkilemekte; işletmelerin daha fazla esneklik ve verimlilik elde etmesine, inovasyon ekosistemleri için değer önerileri oluşturmasına ve pazar ihtiyaçlarına zamanında yanıt vermesine olanak sağlamaktadır. Tüm bu bulguların bütünleşik bir değerlendirmesi yapıldığında, Türkiye'deki işletmelerin kalıcılığı için teknoloji ve dijital dönüşümün entegrasyonunun üç kritik boyutu öne çıkmaktadır: teknolojik altyapı yatırımları, inovasyon kültürünün dijital dönüşümle uyumlaştırılması ve çalışan yetkinliklerinin dijital çağın gerekliliklerine göre sürekli güncellenmesi. Bu üç boyutun birlikte ve bütünleşik biçimde yönetilmesi, işletmenin kalıcılığını ve rekabet avantajını uzun vadede güvence altına almaktadır.

İnsan Kaynakları, Ar-Ge ve Eğitim Politikaları

İşletmelerin kalıcılığını sağlayan temel unsurlardan biri nitelikli insan kaynağına sahip olmalarıdır. Günümüzde inovasyon odaklı işletmeler yalnızca teknolojik yatırımlara değil, aynı zamanda çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmeye yönelik insan kaynakları politikalarına da önem vermektedir. İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların yaratıcılıklarını destekleyerek yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Özellikle eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların inovasyon süreçlerine aktif katılımını artırmakta ve işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Kandemir, Yıldırım, & Tezcan, 2023). Türkiye'de yapılan araştırmalar da insan kaynakları planlaması, eğitim faaliyetleri ve personel güçlendirme uygulamalarının işletmelerde açık inovasyon iklimini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ar-Ge faaliyetleri ise işletmelerin sürdürülebilir büyüme ve uzun dönemli rekabet gücü açısından stratejik öneme sahiptir. Türkiye'de özellikle son yıllarda Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, teknokentler ve çeşitli kamu destekleri aracılığıyla Ar-Ge kapasitesinin artırılmasına yönelik politikalar uygulanmaktadır. Ar-Ge yönetiminin etkin şekilde yürütülmesi, işletmelerin sahip oldukları bilgi birikimini yenilikçi ürün ve hizmetlere

dönüştürmesine olanak sağlamaktadır. Bu süreçte temel yeteneklerin geliştirilmesi ve bilgi paylaşımının desteklenmesi, işletmelerin yenilikçilik performansını artıran önemli faktörler arasında yer almaktadır (Fidanboy & Sargut, 2021). Türkiye'de Ar-Ge ve inovasyon politikalarının işletmeler üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar, kamu desteklerinin ve teşvik mekanizmalarının yenilik faaliyetlerini artırdığını ortaya koymaktadır. Özellikle KOBİ'lerin teknolojik yeteneklerinin geliştirilmesi, yeni ürün geliştirme süreçlerinin desteklenmesi ve çalışanların eğitim faaliyetlerine yönlendirilmesi işletmelerin sürdürülebilirliğine önemli katkılar sağlamaktadır. Konya imalat sanayi üzerine yapılan bir araştırmada, Ar-Ge ve inovasyon politikalarının işletmelerin yenilik kapasitesini geliştirdiği ve uzun vadeli rekabet güçlerini artırdığı belirtilmiştir (Afşar, Erkek, & Erkek, 2018). Sonuç olarak insan kaynakları politikaları, Ar-Ge faaliyetleri ve sürekli eğitim uygulamaları işletmelerin inovasyon kapasitesini artırarak kurumsal kalıcılığı desteklemektedir. Türkiye'de kamu destekleri, üniversite-sanayi iş birlikleri ve eğitim programları aracılığıyla bu alanların güçlendirilmesi, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde kritik rol oynamaktadır.

6. SONUÇ

Günümüz iş dünyasında işletmelerin uzun vadeli varlıklarını sürdürebilmeleri, yalnızca mevcut kaynaklarını etkin kullanmalarına değil, aynı zamanda değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek yenilikçi yetenekler geliştirmelerine bağlıdır. Bu bağlamda inovasyon, işletmelerin kalıcılığını destekleyen en önemli stratejik

araçlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Küreselleşmenin hız kazanması, teknolojik gelişmelerin iş yapış biçimlerini dönüştürmesi ve müşteri beklentilerinin sürekli değişmesi, işletmeleri geleneksel yönetim anlayışlarından uzaklaşarak yenilikçi uygulamalara yönelmeye zorlamaktadır. Bu nedenle inovasyon, günümüzde yalnızca yeni ürün veya hizmet geliştirme süreci değil; aynı zamanda işletmenin tüm fonksiyonlarını kapsayan bütüncül bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Kalay, 2015). Çalışma kapsamında incelenen literatür ve Türkiye'de gerçekleştirilen araştırmalar, inovasyonun işletmelere ekonomik performans, rekabet avantajı, kurumsal sürdürülebilirlik ve örgütsel gelişim açısından önemli katkılar sağladığını ortaya koymaktadır. Ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon uygulamalarının işletmelerin verimliliklerini artırdığı, maliyetlerini düşürdüğü ve değişen pazar koşullarına daha hızlı uyum sağlamalarına yardımcı olduğu görülmektedir (Dişli Bayrıktar & Ayyıldız, 2021). Bununla birlikte inovasyonun yalnızca ekonomik çıktılar üretmediği, aynı zamanda çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği de destekleyerek işletmelerin uzun dönemli başarısına katkı sunduğu anlaşılmaktadır (Kazdal, Çelik, & Tenderis, 2025). Araştırma sonuçları, inovasyonun başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işletmelerde yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşturulmasının kritik önem taşıdığını göstermektedir. Çalışanların yaratıcılıklarının desteklenmesi, risk alma davranışının teşvik edilmesi, örgütsel öğrenmenin güçlendirilmesi ve katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi inovasyon kapasitesini artıran temel unsurlar arasında yer almaktadır (Yiğit, 2014). Ayrıca dönüşümcü ve dijital liderlik yaklaşımlarının çalışanların yenilikçi davranışlarını desteklediği ve işletmelerin değişim süreçlerini daha etkin yönetmelerine katkı sağladığı görülmektedir (İmamoğlu ve ark., 2024; Büyükbeşe & Doğan, 2022). Bunun yanında teknoloji ve dijital dönüşüm uygulamalarının inovasyon süreçleriyle bütünleşmesi, işletmelerin rekabet gücünü artıran önemli bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Özellikle dijital teknolojilerin etkin

kullanımı, operasyonel verimliliğin artırılmasına, müşteri beklentilerinin daha doğru analiz edilmesine ve yeni iş modellerinin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır (Aktaş & Kutay, 2024). İnsan kaynakları politikaları, Ar-Ge faaliyetleri ve sürekli eğitim uygulamaları da işletmelerin yenilik kapasitesini geliştiren ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini destekleyen temel faktörler arasında yer almaktadır (Afşar, Erkek, & Erkek, 2018). Sonuç olarak inovasyon, işletmeler için tercih edilebilir bir seçenek olmaktan çıkmış ve kurumsal kalıcılığın temel koşullarından biri hâline gelmiştir. Değişime uyum sağlayabilen, öğrenen, dijital dönüşümü benimseyen ve inovasyonu kurum kültürünün merkezine yerleştiren işletmelerin gelecekte daha güçlü ve sürdürülebilir bir konuma ulaşacağı değerlendirilmektedir. Bu nedenle işletmelerin inovasyona yönelik stratejik yatırımlarını artırmaları ve yenilikçi yönetim anlayışlarını kurumsal yapılarının ayrılmaz bir parçası hâline getirmeleri büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Arı Pekkan, N. Ü., & Çavuş, M. F. (2014). İnsan kaynakları yönetiminde etik. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2*(1), 542-556.

Aslan, Y. (2018). İnovasyonun şekillendirilebilir çerçeveleri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , *3* (6), 122-150.

Bahçe, AB (2011). Küresel rekabet süreci devletlerin kamu politikalarının belirlenmesinde teknoloji ve inovasyonun rolü. *Ekonomi Bilimleri Dergisi* , *3* (1), 1-17.

Ballı, E. ve Güreşçi, G. (2017). İnovasyon ve ekonomik büyüme: Üst ve üst-orta gelirli ülkeler örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* , *15* (Özel Sayı 1), 99-112.

Baykal, H., & Baykal, T. (2008). Küreselleşen dünyada çevre sorunları. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(9), 1-17.

Büyükbeşe, T., & Doğan, Ö. (2022). Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerine etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, *14*(26), 173–186.

Çetinkaya, FF ve Gülbahar, O. (2019). Stratejik yönetim ve inovasyon ilişkisi: KOBİ'ler üzerine bir araştırma. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , *5* (2), 349-367.

Çubukçu, M. (2018). İşletmelerde uygulanan strateji türleri ve uygulamadan örnekler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi* , *1* (2), 142-156.

Dalgıç Turhan, G., Özen, T. ve Albayrak, RS (2018). Kurumsal sürdürülebilirlik yapısı, önemi ve sürdürülebilirlik performansı performansı. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi* , *9* (1), 17-37.

Değirmenci, B., Öztürk, C., & Büyükbeşe, T. (2022). Yöneticiye duyulan güvenin hizmet inovasyon performansı üzerine etkisinde içsel motivasyonun ve örgütsel öğrenmenin aracılık rolü: Adıyaman ili finans sektöründe bir araştırma. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, *8*(1), 128–148.

Dişli Bayrıktar, E., & Ayyıldız, H. (2021). İnovasyon stratejilerinin kurumsal sürdürülebilirlik performansına etkisi:

Mobilya firmaları üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (62), 57–80.

Efe, MN (2024). İnovasyon türleri üzerine bir araştırma: Manisa veya incelemesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , *22* (2), 282-296.

Gürbüz, A., & Aydın, E. (2025). Dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinde yenilikçi örgüt kültürünün aracı etkisi: Lojistik sektöründe bir uygulama. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, *18*(1), 45–68.

Hancıoğlu, Y. ve Yeşilaydın, G. (2016). Stratejik yönetimde yeni bir rekabet yaklaşımı: Stratejik inovasyon. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* , *12* (29), 105-124.

İleri, H. ve Horasan, A. (2010). Küresel rekabet ortamında olabilecek teknoloji ve Ar-Ge yönetimlerinin rekabete etkileri üzerine araştırma ve örnek bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* , *13* (1-2), 171-190.

Kalay, F., Tuncer, C. O., Kızıldere, C., & Kalay, H. A. (2016). Stratejik İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının Firma İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, *10*(2). https://izlik.org/JA48BL26AK

Karakaya, A., Ağazade, S., & Perçin, S. (2015). Türk imalat sanayinde performans, inovasyon ve rekabet arasındaki ilişki. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, *1*(1), 39–59.

Kazdal, Ö. S., Çelik, D., & Tenderis, A. (2025). Yeşil inovasyon ve kurumsal sürdürülebilirliğin firma performansına etkisi: Örgütsel değişime açıklığın aracılık rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (68), 351–380.

Konyalılar, N. (2021). Turizm işletmelerinde inovasyon stratejileri. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, *24*(2), 189–212.

Oğrak, A., & Eldemir, M. (2020). Örgütsel inovasyonun performans yönetim sistemi üzerindeki etkisi: Batman ilinde bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7*(10), 330–344.

Öktem, Ö. Y., & Timuroğlu, M. K. (2019). İnovasyon performansının rekabet gücü, firma performansı ve ihracat performansı üzerindeki etkisi: Birleşme ve satın alma işlemleri üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *41*(2), 279–302.

Özan, M. (2023). Sürdürülebilir rekabet gücü, bunların performansına etkilerine yönelik bir araştırma. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* , *7* (2), 277-290.

Özdaşlı, K., & Çalışkan, A. (2024). İşletme performansının belirleyicileri olarak pazarlama yeniliği ve rekabet stratejileri: Ampirik kanıtlar. *R&S – Research Studies Anatolia Journal*, *9*(1), 1–18.

Özer, A., & Tınaztepe, C. (2024). Öğrenme kültürü ve kurumsal dayanıklılık arasındaki ilişkide inovasyon ikliminin aracı etkisi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, *10*(3), 328–339.

Sağlam, M. ve İnan, MB (2021). Sürdürülebilir rekabet avantajının kazanılmasında inovasyon, pazarlama yöntemleri ve dijitalleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi Araştırma Dergisi* , *4* (2), 118-137.

Subaşı, K. ve Akar, N. (2024). Dijital çağda inovasyon yönetim yeteneği: Bir tekstil boya apre işletmesinde durum çalışması. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , *6* (2), 19-40.

Şahbaz, A. ve Tanyeri, M. (2018). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde inovasyona yönelik tutumlar ve inovasyon engelleri: Çanakkale ilinde KOBİ'ler üzerine bir

araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi* , *3* (2), 233-263.

Şenol, L. (2022). Örgüt kültürü, çalışan davranışı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi üzerine bir araştırma. *Journal of Emerging Economies and Policy*, *7*(1), 149–159.

Tiftik, C. (2020). İnovasyon yönetiminin işletme performansına etkisi: Dams Makine örneği. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi* , Özel Sayı, 150-201.

Tufan, M. Z., & Özel, C. (2023). Sürdürülebilirlik, inovasyon ve liderlik kavramlarına bibliyometrik bakış. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *9*(18), 112–134.

Tüyen, Z. (2020). İşletmelerde sürdürülebilirlik ve sürdürülebilirliği sağlamaanlar. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , *19* (37), 91-117.

Üçler, Ç., & Yavuz, R. İ. (2023). Kurumsal inovasyon sistemi model uygulaması: Örnek olay incelemesi. *Procedia – Sosyal ve Davranış Bilimleri [PAP Dergisi]*, *14*(1), 78–96.

Yılmaz, C., & Erdem, B. (2023). Konaklama işletmelerinde pazar yönlülük ve inovasyonun finansal performans üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, *26*(2), 512–528.

Yılmaz, H. (2023). Büyük ölçekli firmaların sürdürülebilir inovasyon performansı ve iş sürekliliği planlamasının kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi, 23*(1), 89–108.

Yiğit, S. (2014). Kültür, örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi bağlamında "inovasyon kültürü". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *16*(27), 1–7.

Yurdakul, M. (2020). İşletmelerde sürdürülebilirliğin sağlanmasında eko inovasyon uygulamaları: Bir model önerisi. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3*(1), 15–33.

BÖLÜM 11

YAPAY ZEKA TEKNOLOJİLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR VE DÖNGÜSEL İŞ MODELLERİNE ETKİSİ

MAHMUT SAYAR[1]
ŞİVA KOÇ[2]

Giriş

Küreselleşme, dijitalleşme ve teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla birlikte işletmelerin faaliyet yapıları önemli ölçüde değişim göstermektedir. Özellikle sürdürülebilirlik kavramının günümüzde yalnızca çevresel bir yaklaşım olmaktan çıkarak ekonomik ve sosyal boyutlarıyla da işletmeler açısından stratejik bir unsur haline gelmesi, geleneksel iş modellerinin yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmıştır. Artan rekabet koşulları, kaynakların sınırlı olması, tüketici beklentilerindeki değişim ve çevresel sorunların büyümesi, işletmeleri daha verimli, yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler geliştirmeye yöneltmektedir. Bu süreçte

[1] Dr. Öğr Üyesi Mahmut SAYAR, İzmir Bakırçay Üniversitesi, İşletme Bölümü, Orcid: 0000-0002-1852-6276
[2] Şiva KOÇ, İzmir Bakırçay Üniversitesi, İşletme Bölümü, Orcid: 0009-0008-6282-2487

yapay zekâ teknolojileri, işletmelerin karar alma süreçlerinden üretim sistemlerine, müşteri ilişkilerinden tedarik zinciri yönetimine kadar neredeyse tüm alanlarda dönüşümü gerçekleştirmektedir. Büyük veri analitiği, makine öğrenmesi ve otomasyon sistemleri sayesinde işletmeler; maliyetlerini azaltabilmekte, kaynak kullanımını optimize edebilmekte ve operasyonel verimliliklerini artırabilmektedir. Bu durum, geleneksel iş modellerinin sürdürülebilir ve döngüsel iş modellerine dönüştürülmesinde yapay zekanın önemli bir araç haline gelmesine neden olmaktadır.

Bu çalışmada, geleneksel iş modellerinin yapay zekâ teknolojileri ile entegre edilerek sürdürülebilir ve döngüsel iş modellerine dönüştürülme süreçleri incelenmektedir. Çalışmada yapay zekanın sürdürülebilirlik hedeflerine katkısı, işletmeler üzerindeki etkileri ve döngüsel ekonomi anlayışına sağladığı avantajlar ele alınmaktadır. Çalışmanın temel amacı, yapay zekâ teknolojilerinin sürdürülebilir iş modeli inovasyonundaki rolünü incelemek ve geleneksel iş modellerinin sürdürülebilir ve döngüsel yapılara dönüşüm sürecine olan etkilerini değerlendirmektir. Günümüzde işletmeler ekonomik kazanç elde etmenin yanında çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmeyi de hedeflemektedir. Bu nedenle sürdürülebilirlik anlayışının işletme stratejilerine entegre edilmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışmada yapay zekanın işletmelere sağladığı verimlilik, maliyet avantajı, kaynak optimizasyonu ve veri analitiği gibi katkılar incelenerek sürdürülebilir iş modelleri üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir. Ayrıca yapay zekâ destekli sistemlerin döngüsel ekonomi uygulamalarına nasıl katkı sağladığı açıklanmaktadır. İşletmelerin bu dönüşüm sürecinde karşılaştıkları maliyet, etik ve veri güvenliği gibi sorunlar da ortaya konulmaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramı son yıllarda işletmeler açısından önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Artan çevresel sorunlar, iklim değişikliği, enerji kaynaklarının sınırlı olması ve tüketicilerin

çevre bilincinin yükselmesi, işletmeleri sürdürülebilir uygulamalara yönlendirmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin ekonomik performanslarını artırmalarıyla beraber çevresel etkilerini azaltmaları da beklenmektedir. Yapay zekâ teknolojileri, işletmelere daha verimli üretim süreçleri, enerji tasarrufu, atık yönetimi ve veri temelli karar alma gibi önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu nedenle yapay zekanın sürdürülebilir iş modellerine etkisinin incelenmesi akademi ve gerçek hayat uygulamaları açısından önem taşımaktadır. Bu çalışma, yapay zekâ teknolojilerinin sürdürülebilir iş modeli inovasyonundaki rolünü ele alarak literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca elde edilen bilgilerin, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri geliştirmelerine ve dijital dönüşüm süreçlerini daha etkin yönetmelerine katkı sağlayacağı hedeflenmektedir. Bu çalışma, yapay zekâ teknolojilerinin sürdürülebilir iş modeli inovasyonuna etkisi ile sınırlandırılmıştır. Çalışmada sürdürülebilirlik, döngüsel ekonomi, iş modeli inovasyonu ve yapay zekâ kavramları ele alınmış; geleneksel iş modellerinin yapay zekâ teknolojileri ile dönüşüm süreçleri incelenmiştir. Ayrıca yapay zekanın üretim, lojistik, enerji yönetimi ve tedarik zinciri gibi alanlardaki sürdürülebilirlik uygulamalarına katkıları değerlendirilmiştir.

Sürdürülebilirlik ve İş Modelleri

Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, yaşanılan günün ihtiyaçlarını gelecek kuşakların kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılayabilmektir (Brundtland Raporu, 1987). Sürdürülebilirlik, başlangıçta yalnızca ekolojik bir kaygı olarak ortaya çıkmış olup; zamanla kurumsal ve makroekonomik düzeyde stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Elkington tarafından literatüre kazandırılan Üçlü Sorumluluk yaklaşımı, sürdürülebilirliğin çevreyle beraber ekonomik ve sosyal boyutlarının

da eş zamanlı olarak yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır (Elkington, 1997). Sürdürülebilirlik, mevcut sistemin işleyişini bozmadan değiştirilmesi gereken sosyal ve ekolojik sistemlerin güncellenmesidir. Sürdürülebilirlik, bağlantılı alt sistemlerin işlevselliğini ve esnekliğini koruyarak tüm sistemi ayakta tutmayı amaçlamaktadır (Gedik, 2020).

Ekonomik Sürdürülebilirlik

Ekonomik sürdürülebilirlik; ekolojik dengelere zarar vermeden ve toplumsal refahı geriletmeden kurumsal sermayenin uzun vadeli olarak büyütülmesine odaklanmaktadır. Kaynak verimliliği, inovasyon yatırımları ve risk yönetimi, ekonomik sürdürülebilirliğin temelini oluşturmaktadır (Dyllick & Hockerts, 2002). Ekonomik bakımdan sürdürülebilir bir işletme, nakit akışlarını ve kârlılığını güvence altına alırken, eş zamanlı şekilde iç ve dış paydaş ekosistemine pozitif değer sunmaktadır (Njoroge et al., 2019). Sürdürülebilirlik yönetimi kapsamında bir işletmenin ekonomik performansını ölçerken ve stratejik yol haritası belirlenirken işletmenin finansal performansı ve kârlılık oranları, entelektüel sermaye ve marka değeri gibi maddi olmayan duran varlıkları nasıl yönettiği, makro ekonomi ve tedarik zinciri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri ve kurumsal faaliyetlerin sosyal ve çevresel boyutları ile bu boyutların finansal risklere olan yansımalarının dikkate alınması gerekmektedir (Schaltegger & Wagner, 2011).

Çevresel Sürdürülebilirlik

Çevresel sürdürülebilirlik, insan kaynaklı faaliyetlerin biyosfer üzerindeki tahribatını minimize etmeyi, su, enerji ve hammadde gibi kıymetli doğal varlıkların kendi kendini yenileme kapasitesiyle uyumlu biçimde yönetilmesini ve ekolojik dengenin korunmasını hedeflemektedir (Goodland, 1995). İş dünyası penceresinden bakıldığında; karbon ayak izinin sistematik olarak

düşürülmesini, döngüsel ekonomi odaklı atık yönetim mekanizmalarını, temiz ve yenilenebilir enerji kaynaklarına geçişi ve sera gazı emisyon düzeylerinin uluslararası normlara uygun olarak sınırlandırılmasını kapsayan geniş bir operasyonel yapıyı ifade etmektedir. Sürdürülebilir kalkınma modellerinin merkezinde yer alan çevre; tedarik zincirinden nihai tüketiciye kadar uzanan süreçteki karşılıklı bağımlılıklar sebebiyle hissedarlar, iş gücü, müşteri kitlesi ve yerel topluluklar kadar kritik bir kurumsal paydaş haline gelmiştir. Bu açıdan makro düzeydeki endüstriyel faaliyetler, bireysel tüketim dinamikleri ve hükümetlerin değişim politikaları ekosistemi doğrudan biçimlendirmektedir.

Kurumsal yapıların çevre odaklı dönüşüm stratejilerini benimsemelerinin ardında yatan temel itici güçler ise yasal meşruiyet arayışı, küresel pazarda rekabet avantajı elde etme gayreti ve kurumsal ekolojik sorumluluk bilinci olmak üzere üç temel motivasyona dayanmaktadır (Prasad et al., 2019; Bansal & Roth, 2000). Kavramsal açıdan bakıldığında çevresel sürdürülebilirlik, insanlık ile doğanın üretken ve dengeli bir uzlaşı içinde varlığını sürdürebileceği, gelecek nesillerin sosyo-ekonomik ve ekolojik gereksinimlerini tehlikeye atmayacak koşulların inşa edilmesi süreci olarak nitelendirilebilir (Morelli, 2011; NEPA, 1969). Başka bir ifadeyle bu süreç, doğal ekosistemlerin yapısal sağlığını ve taşıma kapasitesini bozmadan insani ihtiyaçların optimize edilerek karşılanması disiplinidir (Morelli, 2011). 21.yüzyıl makroekonomik ortamında ekolojik faktörler, işletmelerin hayatta kalma mücadelelerinde en stratejik değişkenlerden biridir. Günümüz organizasyonları, çok boyutlu paydaş ağları tarafından sosyal ve çevresel sorumlulukları yerine getirmeleri yönünde yoğun bir kamuoyu baskısıyla karşı karşıyadır. Yönetim kademeleri için bir işletmenin finansal bakımdan rekabet gücünü korurken, eş zamanlı olarak ekolojik açıdan sürdürülebilir ve toplumsal açıdan sorumlu bir yapıya bürünmesi gerekliliği hayati önem taşımaktadır.

Dolayısıyla modern işletmelerin geleneksel yönetim yaklaşımlarını, Ar-Ge ve nihai ürün tasarımlarını ve üretim-hizmet süreçlerini, doğal çevre üzerindeki tahribatı sıfırlayacak şekilde dönüştürmesi ve yeşil stratejileri kurumsal vizyonun ayrılmaz bir parçası haline getirmesi önemli bir gerekliliktir (Yacob et al., 2019; Orlitzky et al., 2011).

Sosyal Sürdürülebilirlik

Sosyal sürdürülebilirlik; insan hakları, iş etiği, çalışan refahı, toplumsal adalet ve paydaş katılımı gibi kavramlar üzerine inşa edilmektedir. Kurumsal düzeyde sosyal sürdürülebilirlik; adil ücret politikaları, iş sağlığı ve güvenliği standartları, fırsat eşitliği ve işletmenin faaliyet gösterdiği yerel topluluğa sağladığı pozitif katkılar ile ölçülmektedir. Sosyal boyutun ihmal edilmesi, işletmelerin toplumsal meşruiyetini kaybetmesine neden olabilmektedir (Vallance et al., 2011). Sosyal sürdürülebilirlik, toplum ve topluluklar içinde olumlu gereklilikler ve bu gerekliliklere ulaşabilecek süreçlerin bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik, temel hizmetlere erişim eşitliği ve kolaylığı, kuşaklar arası fırsat eşitliği, farklı kültürleri önemseyen ilişkiler sistemi, kamunun siyasi katılımı, birlik olma duygusu, bu bilinci ileten bir sistem, toplumun kendi ihtiyaçlarını karşılaması için oluşumlar ve topluluk gayretiyle karşılanamayan ihtiyaçları karşılamaya yönelik siyasi savunuculuk ilkelerini içermektedir (McKenzie, 2004).

İş Modeli

İş modeli, bir işletmenin nasıl değer oluşturduğunu, bu değeri müşteriye nasıl sunduğunu ve süreçten nasıl ekonomik kazanç elde ettiğini mantıksal bir çerçevede açıklayan yapıdır (Osterwalder & Pigneur, 2010). Etkili bir iş modeli, müşteri ihtiyaçlarını analiz ederek bu ihtiyaçlara yönelik benzersiz bir değer önerisi geliştirilmesini ve maliyet-gelir dengesinin optimize edilmesini sağlar. (Teece, 2010). Kurumsal bakımdan iş modeli bir

organizasyonun operasyonel mantığını ve geleceğe yönelik stratejik tercihlerini somutlaştıran bir çerçeve olarak kabul edilmektedir (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Dahan et al., 2010). Bu model hedef müşteri kitlesi, kurumsal yapılanma ve finansal döngüler arasındaki neden-sonuç bağıntılarının özünü ortaya koyarken, işletmenin güncel şartlarda ve gelecekte finansal sürdürülebilirliği nasıl sağlayacağını ve yapısal rekabet avantajlarını nasıl kurgulayacağını açıklamaktadır. Aynı zamanda, işletmenin makro vizyonu ile dinamik stratejileri arasında köprü vazifesi görerek kurumsal hedeflerin belirlenmesinde, çalışan motivasyonunun artırılmasında, departmanlar arası faaliyetlerin koordinasyonunda ve kaynakların optimum şekilde tahsis edilmesinde kritik rol oynamaktadır. İş süreçlerindeki temel gelir akışlarını, maliyet bileşenlerini ve stratejik üret veya satın al kararlarını netleştiren bu kavram, paydaşlara sunulan değer önerilerinin organizasyona hangi yapılar aracılığıyla ekonomik kazanç olarak geri döneceği sorusuna yanıt aramaktadır (Li, 2020; Schallmo et al., 2017). Bu çalışmada iş modeli sınırlarının net şekilde çizilmesi ve bu kapsam dahilindeki dinamiklerin detaylıca araştırılması, önerilecek olan yapay zekâ ve sürdürülebilirlik odaklı yeni nesil iş modelinin geleneksel yapılardan hangi noktalarda ayrıştığını ve ne tür inovatif çözümler sunduğunu somutlaştırmak adına oldukça önemlidir.

Geleneksel iş modelleri, daha çok sanayi devrimi sonrasında şekillenen, merkeziyetçi, fiziksel varlıklara dayalı ve doğrusal süreçleri barındıran yapılardır. Bu modellerde değer oluşturma süreci çoğunlukla üretici merkezlidir ve ürün odaklı satış stratejileri ön plandadır (Vargo & Lusch, 2004). Geleneksel modeller, atıklar, karbon emisyonları vb. faktörler gibi çevresel ve sosyal faktörleri genellikle maliyet hesaplamalarına dahil etmeyen yapılara sahiptir.

Dijital teknolojilerdeki ilerleme, modern organizasyonların değer oluşturma, sunma ve yakalama mekanizmalarını temelden değiştirerek iş modellerinin dönüşümünü zorunlu kılmıştır.

Dijitalleşme, mevcut operasyonel süreçlerin elektronik ortama aktarılmasının yanında nesnelerin interneti (IoT), bulut bilişim ve büyük veri analitiği gibi unsurların iş süreçlerine entegre edilerek keskin bir kurumsal dönüşümün tetiklenmesidir (Vial, 2019; Bouncken et al., 2021). Bu süreçte geleneksel iş modelleri esneklik kazanmakta, müşteri etkileşimleri veri odaklı hale gelmekte ve işletmeler yapısal olarak daha proaktif modellere geçiş yapmaktadır. Birçok araştırmada dijital dönüşümün, şirketlerin maliyet yapılarını optimize ederken yeni gelir akışları oluşturduğu ve ekosistem tabanlı rekabet avantajı sunduğu sıklıkla vurgulanmaktadır (Verhoef et al., 2021). Dolayısıyla, dijitalleşme vizyonuyla yenilenmeyen iş modellerinin, dinamik pazar koşullarında sürdürülebilir bir ticari başarı yakalaması oldukça zor görünmektedir.

Sürdürülebilir İş Modelleri

Sürdürülebilir iş modelleri, ekonomik kazanç elde etme hedefinin ötesine geçerek, üçlü sorumluluk matrisi olarak tanımlanan çevresel koruma, toplumsal fayda ve finansal sürdürülebilirlik ilkelerini kurumsal stratejinin merkezine konumlandırmaktadır. Bu modeller, işletmelerin faaliyet gösterdiği ekosisteme zarar vermeden, kısıtlı kaynakları koruyarak uzun dönemli değer üretebileceğini tanımlamaktadır (Geissdoerfer et al., 2018). Geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak sürdürülebilir iş modelleri, paydaş odaklı bir felsefeye dayanmakta ve hissedarların yanında çalışanların, toplumun ve doğrudan doğal çevrenin haklarını da gözetmektedir. Bocken ve arkadaşları tarafından geliştirilen kurumsal şablonlar incelendiğinde; teknolojik, sosyal ve örgütsel inovasyonların sürdürülebilir iş modellerinin inşasında temel yapı taşları olduğu görülmektedir. Ekolojik dengenin hızla bozulduğu günümüzde bu modeller kurumsal yapılar için yasal ve toplumsal bir zorunluluk haline gelmiştir (Bocken et al., 2014).

Sürdürülebilir değer oluşturma, kurumsal girdilerin çıktılara dönüştürülmesi sürecinde şirket içi performansı maksimuma çıkarmayı ve dışsal ekosisteme pozitif çıktılar sunmayı amaçlayan bütünsel bir kavramdır. Bu süreç, hammadde tedariğinden ürünün yaşam döngüsü bitimine kadarki tüm aşamalarda karbon emisyonlarının azaltılmasını, enerji verimliliğinin sağlanmasını ve sosyal adaletin gözetilmesini içermektedir (Evans et al., 2017). Schaltegger ve Wagner kurumsal sürdürülebilirlik yönetiminde değer kavramının, sadece finansal getiriyle ölçülemeyeceğini; çevre dostu inovasyonlar ve toplumsal itibar gibi somut olmayan stratejik kazanımlarla da desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir. İşletmeler sürdürülebilir değer ürettikleri ölçüde paydaşlarının güvenini kazanmakta, marka değerlerini yükseltmekte ve geleceğin yeşil pazar dinamiklerinde kendilerine kalıcı bir yer edinebilmektedir (Schaltegger & Wagner, 2011).

Paydaş Teorisi, sürdürülebilir iş modellerinin merkezinde yer almaktadır. Geleneksel modeller sadece hissedar odaklıyken, sürdürülebilir iş modelleri; çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, yerel halk, sivil toplum kuruluşları ve gelecek nesiller ile doğal ekosistemi de birer paydaş olarak kabul etmektedir. Karar alma süreçlerine paydaş katılımının sağlanması, risklerin erken tespit edilmesini ve kurumsal itibarin korunmasını sağlamaktadır (Freeman, 1984). Ortak değer oluşturma yaklaşımı, toplumsal sorunların çözümü ile ekonomik başarıyı bir araya getirmenin uzun vadeli rekabet avantajı sağladığını savunmaktadır (Porter & Kramer, 2011). Sürdürülebilir iş modellerini benimseyen işletmeler; kaynak kıtlığı risklerinden korunma, enerji maliyetlerini düşürme (Boons & Lüdeke-Freund, 2013), yeşil tüketici segmentlerine ulaşma ve nitelikli iş gücünü çekme gibi avantajlar elde ederek pazarda kalıcı bir üstünlük sağlamaktadır (Barney, 1991; Hart, 1995).

Döngüsel Ekonomi

Döngüsel ekonomi, endüstriyel sistemlerin tasarımdan itibaren onarıcı ve yenileyici olmasını hedefleyen makroekonomik bir modeldir (Geissdoerfer et al., 2017). Bu kavram, kaynakların sonsuz olduğu varsayımına dayanan mevcut doğrusal üretim ve tüketim alışkanlıklarının ötesinde, malzemenin sistem içinde mümkün olan en uzun süre ve en yüksek değerle tutulmasını amaçlamaktadır. Bu doğrultuda endüstriyel süreçler, biyolojik ve teknik döngüler olarak iki ana eksende optimize edilmektedir. Döngüsel ekonomi, modern sanayi devriminden bu yana küresel pazara yön veren ve geleneksel doğrusal ekonomi modeline karşı en güçlü stratejik alternatifi oluşturmaktadır. Bütünsel ve ekosistem odaklı bir metodolojiye sahip olan döngüsel ekonomi, endüstriyel girdilerin, hammaddelerin ve nihai ürünlerin kullanım ömrü tamamlandıktan sonra yeniden üretim döngüsüne dahil edilmesini temel almaktadır. Bu model, atıkların kıymetli birer kaynağa dönüştürüldüğü, enerji ve doğal varlıkların maksimum verimlilikle yönetildiği ve nihai aşamada sıfır atık felsefesine dayalı temiz üretim süreçlerinin işletildiği sürdürülebilir kalkınmanın en önemli araçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Temelinde, atıksız ve çevre üzerinde sıfır tahribat bırakarak işleyen bir endüstriyel mimariyi savunmaktadır. Bununla birlikte, biyolojik sistemlerin kusursuz yapısını ve işleyiş mekanizmalarını endüstriyel tasarımlara uyarlamaktadır. Endüstriyel ekoloji disiplininden beslenen döngüsel ekonomi yaklaşımı; makroekonomik değer zincirinde ürün ve hizmetlerin oluşturduğu katma değeri en üst seviyeye çıkarmayı, sistem dışına çıkan artık atık miktarını minimuma indirmeyi ve kısıtlı kaynakların ekonomik döngü içerisinde olabildiğince uzun süre aktif kalmasını amaçlamaktadır (Murray, 2017; Veral, 2021; Ghisellini et al., 2016).

Lineer ekonomi, al-yap-at mantığına dayanmaktadır. Kaynaklar çıkarılır, ürüne dönüştürülür ve kullanım ömrü bitince atık haline gelir. Döngüsel ekonomi ise al-yap-geri kazan ilkesiyle

biyolojik ve teknik döngüler oluşturarak atık kavramını tamamen ortadan kaldırmayı hedeflemektedir (Stahel, 2016). Döngüsel iş modelleri, döngüsel ekonomi ilkelerini kurumsal stratejilere entegre eden uygulama yöntemleridir. Bu modeller döngüsel tedarik zinciri, kaynak geri kazanımı, ürün ömrünü uzatma, paylaşım platformları ve ürün hizmet sistemleri olarak beş temel kategoride sınıflandırılmaktadır (Lacy & Rutqvist, 2015).

Yapay Zekâ ve İş Modellerine Etkisi

Yapay Zekâ ve Alanları

Geleneksel iş yönetimi yaklaşımları, dijital dönüşümün ve endüstriyel gelişmelerin etkisiyle dinamik bir değişim sürecine girmiştir. Bu değişimin günümüzdeki en güçlü yürütücüsü ise yapay zekâ teknolojileridir. Yapay zekâ, operasyonel süreçleri hızlandıran bir araç olmanın yanında; işletmelerin değer oluşturma, sunma ve yakalama yöntemlerini temelden değiştiren stratejik bir unsur haline gelmiştir (Di Vaio et al., 2020). Yapay zekanın iş modellerini dönüştürme kapasitesini anlamak, onun alt bileşenlerinin ve temel çalışma alanlarının incelenmesini gerektirmektedir. İşletme alanında ve uygulamada makine öğrenmesi, veri analitiği, otomasyon ve büyük veri olmak üzere öne çıkan dört temel alan bulunmaktadır (Davenport & Ronanki, 2018; Keding, 2021).

Makine öğrenmesi, sistemlerin açıkça programlanmadan verilerden öğrenmesini, kalıpları algılamasını ve kararlar vermesini sağlayan algoritmalar bütünüdür (Jordan & Mitchell, 2015). İşletme yönetiminde makine öğrenmesi; müşteri davranışlarının tahmin edilmesi, kredi skorlama süreçleri, finansal risk analizleri ve operasyonel aksaklıkların önceden tespit edilmesinde yoğun olarak kullanılmaktadır (Kraus et al., 2020). Sistem geçmiş verileri işledikçe, hata payı minimuma yaklaşmakta ve operasyonel hassasiyet artmaktadır.

Yapay zekâ destekli veri analitiği; tanımlayıcı, teşhis edici, tahminleyici ve öneriler sunan analitik aşamalarından oluşmaktadır (Delen & Ram, 2018; Lepenioti et al., 2020). İşletmeler, geçmişte sadece ne oldu sorusuna yanıt ararken; günümüzde yapay zekâ sayesinde gelecekte ne olacak ve en iyi sonuç için ne yapmalıyız sorularına bilimsel yanıtlar bulabilmektedir. Bu durum, stratejik yönetimde sezgisel kararları azaltarak veriye dayalı kararlar vermeyi sağlamaktadır.

Otomasyon, endüstriyel alandan robotik sürece kadar uzanan, tekrar eden ve kural tabanlı işlerin insan müdahalesi olmadan yazılımlar veya robotlar tarafından yürütülmesini ifade etmektedir (Lacity & Willcocks, 2016). Yapay zekâ entegreli otomasyon, fiziksel montaj hatları yanında; fatura işleme, müşteri taleplerini sınıflandırma ve insan kaynakları ön eleme süreçleri gibi operasyonlarda da standartlaşmayı sağlamaktadır (Davenport & Ronanki, 2018).

Büyük veri; hacim, hız, çeşitlilik ve değer boyutlarıyla tanımlanan edilen devasa veri yığınlarıdır (Chen et al., 2012). Yapay zekâ, insan algısının ve geleneksel veri tabanlarının analiz edemeyeceği bu karmaşık veri setlerini anlamlı çıkarımlara dönüştüren araç görevini üstlenmektedir. Sosyal medya etkileşimleri, nesnelerin interneti sensör verileri ve lojistik hareketler, yapay zekâ algoritmalarıyla işlenerek stratejik avantaja dönüştürülmektedir (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Yapay Zekanın İşletmelere Sağladığı Stratejik ve Operasyonel Etkiler

Yapay zekâ teknolojilerinin entegrasyonu, işletmelerin mikro ve makro performans göstergeleri üzerinde maliyet azaltma, verimlilik artışı, hızlı ve etkin karar alma ve talep tahmini gibi alanlarda doğrudan pozitif etkiler oluşturmaktadır. Yapay zekâ, operasyonel israfları ve hata oranlarını azaltarak maliyet

optimizasyonu sağlamaktadır. Özellikle tedarik zincirinde stok bulundurma maliyetlerinin düşürülmesi, üretim hatlarında hurda/yeniden işlem oranlarının minimize edilmesi ve enerji tüketiminin akıllı sistemlerle optimize edilmesi, işletmelerin genel giderlerinde kalıcı bir düşüş trendi oluşturmaktadır (Dubey et al., 2020). Ayrıca, işgücünün rutin işlerden çekilmesiyle işgücü maliyetleri de azaltılmaktadır. Yapay zekâ sistemleri, kesintisiz çalışabilme kapasiteleri ve yüksek işlem hızları ile kurumsal verimliliği artırmaktadır. Üretim yönetiminde toplam ekipman etkinliği oranları ve hizmet sektöründe birim zamanda karşılanan müşteri talebi sayısı artmaktadır. İnsan kaynaklarının katma değeri yüksek, inovatif ve stratejik alanlara yönlendirilmesi genel işgücü verimliliğini çarpan etkisiyle artırmaktadır (Makridakis, 2017). Geleneksel raporlama süreçleri uzun zamanlar alırken, yapay zekâ destekli göstergeler üst yönetime gerçek zamanlı veri akışı sağlamaktadır. Dinamik fiyatlandırma algoritmaları, piyasadaki gerçek zamanlı arz-talep değişimlerine veya rakip hamlelerine saniyeler içinde tepki vererek fiyat güncellemesi yapabilmektedir. Bu çeviklik, dinamik belirsizlik ortamlarında işletmelere rekabet avantajları sunmaktadır (Davenport et al., 2020). Yapay zekâ, geçmiş satış verilerini, mevsimselliği, ekonomik göstergeleri, hava durumunu ve sosyal medya trendleri gibi birçok parametreyi aynı anda analiz ederek yüksek doğrulukta talep tahmini modelleri üretebilmektedir. Doğru talep tahmini, kamçı etkisinin önlenmesini, optimum stok seviyelerinin korunmasını ve stoksuz kalma maliyetlerinin engellenmesini sağlayarak doğrudan müşteri memnuniyetine yansımaktadır (Seyedan & Mafakheri, 2020).

Geleneksel İş Modellerinin Dönüşümü ve Yeni Değer Önerileri

Yapay zekâ, mevcut süreçleri iyileştirmenin ötesinde, işletmelerin pazarla kurduğu bağı ve temel iş yapış felsefesini de kökten değiştirmektedir. Geleneksel iş modellerinde büyüme, genellikle doğrusal olarak işgücü artışına bağlıdır. Yapay zekâ

sayesinde insan-makine iş birliği modeli öne çıkmaktadır. Rutin, fiziksel risk barındıran veya bilişsel olarak düşük seviyeli işler tamamen yapay zekâ ve robotlara devredilmektedir. Bu dönüşüm, işletmelerin sabit maliyet yapısını esnek maliyet yapısına dönüştürerek, ciro artarken ölçek ekonomisi sayesinde maliyetlerin aynı oranda artmamasını sağlamaktadır. Yapay zekâ, ürün satış modelini hizmet olarak sunum modeline dönüştürmektedir. Geleneksel üretici sadece fiziksel bir makine satışı yaparken, yapay zekâ entegreli yeni iş modelinde makineye yerleştirilen sensörler aracılığıyla veri toplanmakta, müşteriye kesintisiz çalışma süresi garantisi verilmekte ve veri analitiği hizmeti satılmaktadır (Kohtamäki et al., 2019; Porter & Heppelmann, 2014). Satış kanalları ise fiziksel mağazacılıktan, yapay zekâ algoritmalarının bireysel tüketiciye özel ürün önerdiği, yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş dijital ekosistemlere dönüşmüştür. Değer önerisi ürünün kendisinden ziyade ürettiği veri ve sunduğu deneyim haline dönüşmüştür. Bununla birlikte yapay zekâ uygulamaları işletmelerde operasyonel maliyetlerin azaltılmasına da katkı sağlamaktadır. Özellikle otomasyon teknolojileri sayesinde insan gücü tabanlı süreçlerin yerini dijital sistemler alarak hata oranları azalırken üretim hızında artış meydana gelmektedir. Geleneksel iş süreçlerinin dijital sistemlerle bütünleşmesi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli rol oynamaktadır (Adem et al., 2022; Frank et al., 2019).

Yapay Zeka Destekli Sürdürülebilir ve Döngüsel İş Modelleri

Yapay Zekâ ile Sürdürülebilir İş Modeli İnovasyonu

Günümüzde artan çevresel sorunlar, kaynak kıtlığı ve değişen tüketici beklentileri doğrultusunda işletmeler, iş modellerini yeniden yapılandırma ihtiyacı duymaktadır. Bu dönüşüm sürecinde yapay zekâ teknolojileri, sürdürülebilir iş modeli inovasyonunun temel tetikleyici güçlerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Di Vaio et

al., 2020; Nishant et al., 2020). Yapay zekâ, büyük veri analitiği, makine öğrenmesi ve otomasyon gibi yetenekleri sayesinde işletmelerin çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını desteklemektedir (Vinuesa et al., 2020). Sürdürülebilir iş modelleri, ekonomik değer oluşturmanın yanında aynı zamanda toplumsal fayda ve çevresel korumayı da amaçlamaktadır. Yapay zekâ uygulamaları, işletmelerin karar alma süreçlerini iyileştirerek kaynak kullanımını optimize etmekte ve yenilikçi değer oluşturma mekanizmalarının geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Sürdürülebilir iş modeli inovasyonunda değer önerisi, müşterilere sunulan ürün ve hizmetlerin çevresel ve sosyal fayda unsurlarıyla yeniden şekillendirilmesini ifade etmektedir (Evans et al., 2017). Yapay zekâ teknolojileri, müşteri davranışlarını analiz ederek kişiselleştirilmiş ve sürdürülebilir çözümler geliştirilmesini sağlamaktadır. Özellikle veri analitiği araçları sayesinde tüketici tercihleri daha doğru tahmin edilmekte ve kaynak israfını azaltan ürün-hizmet tasarımları oluşturulabilmektedir (Nishant et al., 2020). Ayrıca yapay zekâ destekli sistemler, ürün yaşam döngüsünün her aşamasında sürdürülebilirlik kriterlerinin dikkate alınmasını sağlayarak işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmaktadır (Di Vaio et al., 2020). Böylece değer önerisi ekonomik faydanın artırılması, çevresel etkilerin azaltılması ve sosyal sorumluluk ilkelerinin benimsenmesi üzerinden yeniden tanımlanmaktadır.

Yapay zekânın sürdürülebilir üretim süreçlerine sağladığı en önemli katkılardan biri kaynak verimliliğinin artırılmasıdır. Akıllı üretim sistemleri, sensörler ve veri analiz teknikleri sayesinde üretim süreçlerini gerçek zamanlı izleyebilmekte ve optimize edebilmektedir. Bu durum enerji tüketimi, hammadde kullanımı ve üretim kaynaklı atık miktarının azaltılmasına katkıda bulunmaktadır (Ghobakhloo, 2020; Tao et al., 2018). Makine öğrenmesi

algoritmaları sayesinde üretim süreçlerinde oluşabilecek verimsizlikler önceden tespit edilerek gerekli iyileştirmeler gerçekleştirilebilmektedir (Kamble et al., 2018; Nishant et al., 2020). Böylece işletmeler maliyet avantajı elde etmekte ve çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine daha etkin şekilde ulaşabilmektedir.

Enerji tüketiminin etkin şekilde yönetilmesi ve atık oluşumunun minimize edilmesi sürdürülebilir iş modellerinin temel unsurlarındandır. Yapay zekâ destekli enerji yönetim sistemleri, enerji kullanım verilerini analiz ederek tüketim davranışlarını belirlemekte ve enerji tasarrufu sağlayacak öneriler sunmaktadır. Bu sistemler özellikle üretim tesislerinde enerji verimliliğinin artırılmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Jamwal et al., 2021; Kusiak, 2018). Yapay zekâ teknolojileri bunun yanında, atık oluşumunu izleme ve sınıflandırma süreçlerinde de kullanılmaktadır. Görüntü işleme ve veri analitiği uygulamaları sayesinde geri dönüştürülebilir materyallerin ayrıştırılması kolaylaşmakta ve atık yönetimi süreçleri daha etkin hale gelmektedir (Wang et al., 2022).

Yapay Zekâ ve Döngüsel Ekonomi İlişkisi

Döngüsel ekonomi, kaynakların mümkün olan en uzun süre sistem içerisinde tutulmasını ve atık oluşumunun en aza indirilmesini amaçlamaktadır. Yapay zekâ, döngüsel ekonomi ilkelerinin uygulanmasını destekleyen önemli teknolojik araçlardan biridir. Veri analizi ve tahminleme yetenekleri sayesinde yapay zekâ, ürün yaşam döngüsünün optimize edilmesine ve kaynak kullanımının iyileştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır (Awan et al., 2021; Kristoffersen et al., 2020). Yapay zekâ destekli sistemler, üretim ve tüketim süreçlerinden kaynaklanan atıkların azaltılmasında etkin rol oynamaktadır. Özellikle görüntü tanıma teknolojileri kullanılarak geri dönüşüm tesislerinde atıkların otomatik olarak sınıflandırılması mümkün hale gelmektedir. Bu durum geri dönüşüm oranlarının artmasına ve insan kaynaklı hata

oranlarının azalmasına katkılar sağlamaktadır (Abdallah et al., 2020; Acerbi et al., 2021). Ayrıca veri analitiği uygulamaları, üretim süreçlerinde atık oluşumuna neden olan faktörleri belirleyerek önleyici stratejilerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Böylece işletmeler döngüsel ekonomi prensiplerine daha etkin şekilde uyum sağlayabilmektedir.

Tahmine dayalı bakım sistemleri, ekipman arızalarını ortaya çıkmadan önce öngörmeyi amaçlayan yapay zekâ uygulamalarını ifade etmektedir. Sensörlerden elde edilen verilerin analiz edilmesiyle makinelerin performansı sürekli izlenebilmekte ve olası arızalar önceden tespit edilebilmektedir (Dalzochio et al., 2020). Bu yaklaşım sayesinde ekipman ömrü uzamakta, plansız duruş süreleri azalmakta ve gereksiz parça değişimlerinin önüne geçilmektedir. Kaynak kullanımının optimize edilmesi ve atık miktarının azaltılması açısından döngüsel ekonomiye de önemli katkılar sağlanmaktadır (Bressanelli et al., 2018).

Sürdürülebilir ve döngüsel iş modellerinde tedarik zinciri yönetimi kritik öneme sahiptir. Yapay zekâ destekli analiz sistemleri, talep tahmini, stok yönetimi ve lojistik planlama süreçlerini optimize ederek kaynak kullanımını daha verimli hale getirmektedir. Günümüzde mikro ve makro süreçlerin küresel ölçekte giderek karmaşık yapıya dönüşmesi, tedarik zinciri yönetimini organizasyonel sürdürülebilirlik açısından en stratejik alanlardan birine dönüştürmüştür. Hammadde tedariğinden nihai üretim aşamalarına ve son tüketiciye ulaşan dağıtım kanallarına kadar çok katmanlı bir operasyonel yapıyı bünyesinde barındıran bu süreçlerin verimliliği, işletmelerin pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde ve müşteri memnuniyetini maksimize etmesinde öncül rol oynamaktadır. Ancak, günümüz pazar koşullarında zorlayıcı rekabet dinamikleri, yüksek frekanslı piyasa dalgalanmaları ve küresel ani krizler, geleneksel tedarik zinciri yaklaşımlarının operasyonel kabiliyetlerini ciddi ölçüde zorlamaktadır. Yaşanan bu tıkanıklıklar

karşısında dijitalleşme ve teknolojik dönüşüm uygulamaları, tedarik zinciri ekosistemlerine yenilikçi, esnek ve proaktif çözümler sunmaktadır (Ivanov et al., 2019). Bu doğrultuda küresel tedarik zinciri entegrasyonu; farklı coğrafi bölgelerde ve sosyo-ekonomik pazarlarda faaliyet gösteren üretim, depolama, dağıtım ve lojistik süreçlerinin tek bir senkronize bütünlük içinde yönetilmesini ve eş zamanlı olarak optimize edilmesini sağlamaktadır (Power, 2005). Uluslararası pazardaki rakipleriyle rekabet edebilme kabiliyetini korumak ve geliştirmek isteyen günümüz işletmeleri, yerel ya da ulusal düzeydeki süreçlerin optimizasyonu ile yetinmekle kalmayıp; sınır ötesi tedarik zinciri ağlarını, veri akışlarını ve lojistik hatları da tek çatı altında birleştirme ve entegre etme ihtiyacı duymaktadır (Toorajipour et al., 2021). Bunun yanı sıra yapay zekâ uygulamaları, tedarik zincirinde oluşabilecek aksaklıkları önceden tahmin ederek işletmelerin daha dayanıklı ve sürdürülebilir sistemler kurmasına yardımcı olmaktadır (Baryannis et al., 2019). Böylece gereksiz stok birikimi ve taşımacılık kaynaklı karbon emisyonları ve yakıt giderleri azaltılabilmektedir.

Sektörel Uygulama Örnekleri

Yapay zekâ destekli sürdürülebilir ve döngüsel iş modelleri farklı sektörlerde çeşitli uygulamalarla hayata geçirilmektedir. Bu uygulamalar, teknolojinin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmadaki potansiyelini ortaya koymaktadır. Üretim sektöründe yapay zekâ; akıllı fabrikalar, otomatik kalite kontrol sistemleri ve tahmine dayalı bakım uygulamaları aracılığıyla kullanılmaktadır. Bu uygulamalar sayesinde üretim süreçlerinde enerji tüketimi azaltılmakta, hammadde kullanımı azalmakta ve üretim kaynaklı atıklar minimize edilmektedir (Arinez et al., 2020). Özellikle Endüstri 4.0 ve Endüstri 5.0 yaklaşımları kapsamında geliştirilen yapay zekâ tabanlı çözümler, üretim süreçlerinin daha sürdürülebilir hale gelmesine önemli katkılar sunmaktadır (Maddikunta et al., 2022).

Perakende ve e-ticaret sektörlerinde yapay zekâ, talep tahmini ve stok yönetimi süreçlerinde etkin olarak kullanılmaktadır. Müşteri davranışlarının analiz edilmesi sayesinde gereksiz üretimin ve stok fazlalığının önüne geçilmektedir. Bu durum maliyetlerin ve kaynak kullanımının azaltılmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca lojistik süreçlerin optimize edilmesiyle teslimat rotaları daha verimli planlanabilmektedir. Filo yönetimi ve yük planlaması gibi alanlarda yapay zekâ çözümleri uygulanmaktadır. Bu sayede yakıt tüketimi ve karbon emisyonları azaltılarak sürdürülebilir lojistik uygulamaları desteklenmektedir (Govindan et al., 2018). Enerji sektöründe yapay zekâ uygulamaları, enerji talebinin tahmin edilmesi ve yenilenebilir enerji kaynaklarının daha etkin yönetilmesinde kullanılmaktadır. Akıllı şebeke sistemleri, enerji arz ve talep dengesini optimize ederek enerji verimliliğini artırmaktadır. Ayrıca şebeke sistemlerinin arıza tahminleri sayesinde kesintisiz hizmet verebilme yeteneği geliştirilebilmektedir (Donti & Kolter, 2021).

Yapay Zekâ Kullanımının İş Gücü Üzerindeki Etkileri

Yapay zekâ teknolojilerinin yaygınlaşması, iş gücü piyasalarında önemli değişimlere neden olmaktadır. Özellikle rutin ve tekrarlayan görevlerin otomasyon yoluyla gerçekleştirilmesi birçok meslek grubunda istihdam kaygılarını artırmaktadır. Yapay zekâ, yeni iş alanlarının oluşmasına ve çalışanların daha yüksek katma değerli görevlere yönlendirilmesine olanak tanımaktadır. Bu süreçte çalışanların dijital becerilerinin geliştirilmesi ve yeniden yetkinlik kazandırma programlarının uygulanması önem arz etmektedir. Yapay zekâ kullanımının seri üretim, verimlilik artışı, üretim girdilerinin daha etkin kullanımı, maliyet ve fiyat düşüşleri, talep ve üretim artışı, yeni istihdam talebi artışı gibi olumlu sonuçlar doğurması beklenmektedir. İş gücü piyasasında bakımları haricinde insanlar gibi çok çeşitli ihtiyaçları bulunmayan makineler daha fazla tercih edileceğinden ve özellikle süper yapay zekâ sistemlerinin gelişimi insanların işsiz kalma riskini doğurmaktadır (Acemoglu &

Restrepo, 2019; Frey & Osborne, 2017). İlk olarak mavi yakalıların iş kaybı riski ortaya çıkmakta ve ilerleyen zamanlarda beyaz yakalıların da bu durumla karşılaşma riskini ortaya çıkarmaktadır. Yapay zekâ uygulamaları iş gücü alanlarını da etkilemekte ve farklı istihdam fırsatlarının ortaya çıkmasına ve bazı iş alanlarının etkisini yitirmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla yapay zekâ uygulamalarının ekonomik büyüme ve gelir dağılımı eşitsizliğinin yanında istihdam üzerine etkileri önemli bir araştırma konusu oluşturmaktadır (Balcı & Demirel, 2025). Sonuç olarak yapay zekâ, sürdürülebilir ve döngüsel iş modellerinin geliştirilmesinde önemli fırsatlar sunarken, beraberinde getirdiği risklerin dikkatli biçimde yönetilmesi gerekmektedir. İşletmelerin teknolojik yenilikleri sürdürülebilirlik ilkeleriyle bütünleştirmesi, uzun vadeli rekabet avantajı elde etmeleri açısından kritik öneme sahiptir.

Sonuç ve Değerlendirme

Küreselleşme, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımların yaygınlaşmasıyla birlikte işletmeler, geleneksel iş modellerini yeniden yapılandırma ihtiyacıyla karşı karşıya kalmıştır. Geleneksel iş modelleri ekonomik değer oluşturmaya odaklanırken, günümüzde çevresel ve sosyal boyutların da dikkate alındığı sürdürülebilir iş modelleri önem kazanmıştır (Evans et al., 2017). Bu dönüşüm sürecinde yapay zekâ teknolojileri, işletmelerin operasyonel süreçlerini optimize etmelerine, kaynak kullanımını azaltmalarına ve yenilikçi değer önerileri geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Çalışmalar, yapay zekânın veri işleme kapasitesi ve tahminleme yetenekleri sayesinde işletmelerin daha bilinçli kararlar almasına katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle üretim planlaması, müşteri davranışlarının analizi, talep tahmini ve tedarik zinciri yönetimi gibi alanlarda yapay zekâ uygulamaları, geleneksel iş süreçlerinin daha verimli ve sürdürülebilir hale getirilmesini desteklemektedir. Yapay zekâ dönüşüm süreci teknolojik altyapının yenilenmesinin yanında organizasyonel kültürün, yönetim

anlayışının ve çalışan yetkinliklerinin de yeniden şekillendirilmesini gerektirmektedir. Yapay zekâ destekli dönüşümün başarılı olabilmesi için işletmelerin stratejik planlama süreçlerinde sürdürülebilirlik hedeflerine öncelik vermeleri önem taşımaktadır.

Yapay zekâ teknolojileri, Birleşmiş Milletler tarafından belirlenen sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasında önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Vinuesa et al., 2020). Kaynak kullanımının optimize edilmesi, enerji verimliliğinin artırılması, atık miktarının azaltılması ve karbon emisyonlarının düşürülmesi gibi alanlarda sağladığı katkılar, yapay zekânın sürdürülebilirlik açısından stratejik önemini ortaya koymaktadır. Yapay zekâ destekli sistemler, büyük veri analizi yoluyla işletmelerin çevresel etkilerini ölçmelerine ve iyileştirme alanlarını belirlemelerine olanak tanımaktadır. Ayrıca döngüsel ekonomi uygulamalarının yaygınlaştırılması açısından ürün yaşam döngüsünün izlenmesi, geri dönüşüm süreçlerinin geliştirilmesi ve tahmine dayalı bakım uygulamalarının hayata geçirilmesi gibi süreçlerde etkin rol oynamaktadır (Di Vaio et al., 2020). Sosyal sürdürülebilirlik açısından değerlendirildiğinde ise yapay zekâ teknolojileri, çalışan güvenliğinin artırılması, müşteri deneyiminin iyileştirilmesi ve paydaş beklentilerinin daha etkin yönetilmesi gibi alanlarda katkı sağlamaktadır.

Günümüzde, teknolojik ilerlemenin doğa ve insan dostu olma boyutları önem kazanmakta ve gerek Endüstri 4.0 ve Endüstri 5.0 gerekse sürdürülebilir kalkınma hedefleri pek çok noktada kesişmektedir. Kalkınma, doğayı ve insanı koruyan, geleceğe yönelik uygulamaları ve sorumlulukları içerecek düzeydeki gelişmeler ile sağlanabilmektedir. Uzun dönemli, ileriye dönük, sosyal, ekonomik ve çevresel boyutları kapsayıcı nitelikteki ekonomik süreçler, günümüz iktisadi modellerinin temel hedefleri arasında yer almaktadır. Ülkelerin kalkınma düzeyleri, eşitlikçi dağılımı benimseyen, çevreyi ve insanı koruyan ve dünyayı

bekleyen krizlere karşı geliştirilen önlemleri içeren sürdürülebilirlik tartışmaları ekseninde gerçekleşmektedir (Huang et al., 2022; Nahavandi, 2019).

Yapay zekâ uygulamaları, operasyonel verimliliğin artırılması, maliyetlerin azaltılması, müşteri ihtiyaçlarının daha doğru analiz edilmesi ve yenilikçi iş modellerinin geliştirilmesi gibi işletmelere önemli fırsatlar sunmaktadır. Özellikle veri temelli karar alma mekanizmalarının güçlenmesi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Büyük veriyle desteklenen yapay zekâ, sürdürülebilirliği teşvik etmeye yardımcı olmak için yöneticilerin iş kararlarında ve stratejik yönetim politikalarında çok faydalı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Zhao & Fariñas, 2023). Yapay zekâ, işletmelerin çevresel ve sosyal endişelerini eş zamanlı ele alırken ekonomik kazanımlar da elde etmelerini sağlayarak genel sürdürülebilirlik performanslarına katkıda bulunmaktadır. Böylece işletmeler yapay zekayı kullanarak ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların tümünde kurumsal sürdürülebilirlik performansını iyileştirebilmektedirler (Li & Jin, 2024; Yurdasever, 2025). Bunun yanında yapay zekâ destekli otomasyon sistemleri, insan kaynaklı hataların azaltılmasına ve süreçlerin standartlaştırılmasına yardımcı olmaktadır. Sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda enerji tüketiminin azaltılması ve kaynak verimliliğinin artırılması da işletmelere uzun vadeli faydalar sunmaktadır.

Yapay zekâ kullanımının bazı dezavantaj ve tehditleri de bulunmaktadır. Yüksek yatırım maliyetleri, nitelikli iş gücü eksikliği ve teknolojik altyapı gereksinimleri, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından önemli engeller oluşturmaktadır. Veri güvenliği sorunları, etik kaygılar ve algoritma bazlı önyargılar işletmelerin dikkatle yönetmesi gereken risk alanları arasında yer almaktadır. İş gücü piyasalarında yaşanabilecek dönüşümler de önemli tehditlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle rutin ve

tekrarlayan işlerin otomasyona devredilmesi bazı meslek gruplarında istihdam kayıplarına yol açabilmektedir. Bu nedenle çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlayabilmesi için sürekli eğitim ve beceri geliştirme programlarının desteklenmesi gerekmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, yapay zekâ uygulamalarının sunduğu fırsatlardan etkin şekilde yararlanabilmek için işletmelerin risk yönetimi stratejilerini güçlendirmeleri ve teknolojik dönüşüm süreçlerini planlı şekilde yürütmeleri gerekmektedir.

Yapay zekâ destekli sürdürülebilir iş modeli inovasyonunun, maliyet tasarrufu sağlama, operasyonel verimliliği artırma (Jankovic & Curovic, 2023), ekonomik performansı iyileştirme (Awan et al., 2021), rekabet avantajı elde etme (Mihai & Pica, 2023), risk yönetimi sağlama (Kar & Kushwaha, 2023) ve tedarik zincirini optimize etme (Helo & Hao, 2022; Yurdasever, 2026) avantajları sayesinde gelecekte işletmelerin başarılarını artıracağı öngörülmektedir. Yapay zekânın sürdürülebilir ve döngüsel iş modelleri üzerindeki etkisinin gelecekte daha da artacağı öngörülmektedir. Özellikle büyük veri analitiği, nesnelerin interneti, blokzincir ve yapay zekâ entegrasyonunun işletmelerin sürdürülebilirlik performanslarını önemli ölçüde geliştireceği beklenmektedir. Gelecekte işletmelerin ekonomik performans göstergeleri yanında, çevresel ve sosyal etkileri bakımından da değerlendirileceği öngörülmektedir. Yapay zekâ destekli sürdürülebilirlik raporlama sistemleri, karbon ayak izi ölçüm araçları ve akıllı kaynak yönetimi uygulamalarının yaygınlaşması beklenmektedir. Döngüsel ekonomi yaklaşımının benimsenmesiyle birlikte ürünlerin yeniden kullanımını, geri dönüşümünü ve yaşam döngüsü yönetimini destekleyen yapay zekâ çözümleri daha fazla önem kazanacaktır. Ayrıca tüketicilerin sürdürülebilir ürün ve hizmetlere yönelik taleplerindeki artış, işletmeleri çevre dostu ve yenilikçi iş modelleri geliştirmeye yönlendirecektir.

Yapay zekâ kullanımının etik boyutları, veri gizliliği ve düzenleyici çerçeveler gelecekte de tartışılmaya devam edecektir. Bu nedenle sürdürülebilir bir dijital dönüşüm için kamu kurumları, özel sektör ve akademik çevreler arasında iş birliğinin artırılması büyük önem taşımaktadır. Yapay zekâ, sürdürülebilir ve döngüsel iş modellerinin geliştirilmesinde önemli fırsatlar sunan stratejik bir teknoloji olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin bu dönüşüme uyum sağlayabilmeleri, değişen rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlayabilmeleri açısından kritik öneme sahiptir.

Kaynakça

Abdallah, M., Abu Talib, M., Feroz, S., Nasir, Q., Abdalla, H., & Mahfood, B. (2020). Artificial intelligence applications in solid waste management: A systematic research review. Applied Sciences, 10(21), 7565. https://doi.org/10.3390/app10217565

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor. Journal of Economic Perspectives, 33(2), 3-30. https://doi.org/10.1257/jep.33.2.3

Acerbi, F., Forterre, D. A., & Taisch, M. (2021). Role of AI in circular manufacturing: A systematic literature review. IFAC-PapersOnLine, 54(1), 367-372. https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2021.08.043

Adem, A., Yılmaz Kaya, B., Çakıt, E., & Dağdeviren, M. (2022). Üretim sistemlerindeki dijital dönüşümün iş etüdü teknikleri üzerindeki etkisi. Verimlilik Dergisi, (1), 110-122. https://doi.org/10.51551/verimlilik.987325

Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. Sloan Management Review, 53(3), 41-49.

Arinez, J. G., Chang, Q., Gao, R. X., Xu, C., & Zhang, J. (2020). Artificial intelligence in advanced manufacturing: Current status and future outlook. Journal of Manufacturing Science and Engineering, 142(11), 110804. https://doi.org/10.1115/1.4047855

Awan, U., Sroufe, R., & Shahbaz, M. (2021). Industry 4.0 and the circular economy transition: A literature review on data strategies and resource management. Journal of Cleaner Production, 297, 126812. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126812

Balcı, A. T., & Demirel, O. (2025). Yükselen yapay zekâ devrimi: İstihdam ve verimlilik üzerine etkisi. Sosyoekonomi, 33(63), 291-314.

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. Academy of Management Journal, 43(4), 717-736. https://doi.org/10.5465/1556363

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 17(1), 99-120.

Baryannis, G., Validi, S., Dani, S., & Antoniou, G. (2019). Supply chain risk management and artificial intelligence: State of the art and future research directions. International Journal of Production Research, 57

Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. Journal of Cleaner Production, 65, 42-56. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. Journal of Cleaner Production, 45, 9–19. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007

Bouncken, R. B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge management in the digital era: How-to and business model innovation. Journal of Knowledge Management, 25(4), 845-860. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0604

Bressanelli, G., Adrodegari, F., Perona, M., & Saccani, N. (2018). Exploring how digital technologies enable a circular economy framework. International Journal of Production Research, 56(22), 7041-7056. https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1442145

Bruun, E. P., & Duka, A. (2018). Artificial intelligence, jobs, the economy, and society. Industrial Robot: An International Journal, 45(5), 701-708. https://doi.org/10.1108/IR-05-2018-0089

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. Long Range Planning, 43(2-3), 195-215.

Cevizoğlu, M. (2019). Sosyal psikolojide narsisizm tartışmaları: Bireysel narsisizmden kolektif narsisizme ve megalo-toplum olgusuna. Dört Öğe, (16), 159-172.

Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. MIS Quarterly, 36(4), 1165-1188. https://doi.org/10.2307/41703503

Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Teegen, M. (2010). Corporate philanthropy and corporate social responsibility of Western multinational enterprises in Turkey. Journal of Business Ethics, 93(1), 137-153. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0632-1

Dalzochio, J., Kunst, R., Pignaton, E., Binotto, A., Sanyal, S., de Souza, J., & Righi, R. (2020). Machine learning and reasoning for predictive maintenance in Industry 4.0: Trends, open issues, and challenges. Computers in Industry, 116, 103190. https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103190

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review, 96(1), 108-116.

Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 48(1), 24-42. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0

Delen, D., & Ram, S. (2018). Research challenges and opportunities in business analytics. Journal of Business Research, 90, 2-12. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.015

Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. Journal of Business Research, 121, 283-314.

Donti, P. L., & Kolter, J. Z. (2021). Machine learning for sustainable energy systems. Annual Review of Environment and Resources, 46, 719-747. https://doi.org/10.1146/annurev-environ-012220-011147

Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Bryde, D. J., Giannakis, M., Foropon, C., ... & Hazen, B. T. (2020). Big data analytics and artificial intelligence pathway to operational performance under the effects of entrepreneurial orientation and environmental dynamism: A study of manufacturing organisations. International journal of production economics, 226, 107599.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. Business Strategy and the Environment, 11(2), 130-141. https://doi.org/10.1002/bse.323

Elkington, J., (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st century Business. Oxford: Capstone Publishing Limited.

Evans, S., Fernando, L., & Yang, M. (2017). Sustainable value creation—from concept to practice. Sustainable Manufacturing, 111-125. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57078-5_9

Ford, M. (2018). Robotların yükselişi: Yapay zekâ ve işsiz bir geleceğin tehlikeleri (C. B. Erdem, Çev.). Kronik Kitap.

Frank, A. G., Dalenogare, L. S., & Ayala, N. F. (2019). Industry 4.0 technologies: Implementation patterns in manufacturing companies. International Journal of Production Economics, 210, 15-26. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.004

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Technological Forecasting and Social Change, 114, 254-280. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019

Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., de Carvalho, M. M., & Evans, S. (2018). Business models and supply chains for the circular economy. Journal of Cleaner Production, 190, 712-721. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.159

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy–A new sustainability paradigm?. Journal of Cleaner Production, 143, 757-768. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048

Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. Journal of Cleaner production, 114, 11-32.

Ghobakhloo, M. (2020). Industry 4.0, digitization, and opportunities for sustainability. Journal of Cleaner Production, 252, 119869. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119869

Goodland, R. (1995). The concept of environmental sustainability. Annual Review of Ecology and Systematics, 26(1), 1-24. https://doi.org/10.1146/annurev.es.26.110195.000245

Govindan, K., Cheng, T. C. E., Mishra, N., & Shukla, N. (2018). Big data analytics and application for logistics and supply

chain management. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 114, 343-349. https://doi.org/10.1016/j.tre.2018.03.011

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. Academy of Management Review, 20(4), 986–1014. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033

Helo, P., & Hao, Y. (2022). Artificial intelligence in operations management and supply chain management: An exploratory case study. Production Planning & Control, 33(16), 1573-1590. https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1882690

Huang, S., Wang, B., Li, X., Zheng, P., Mourtzis, D., & Wang, L. (2022). Industry 5.0 and Society 5.0—Comparison, origination and future challenges. Journal of Manufacturing Systems, 65, 1-15. https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2022.05.010

Ionescu, L., & Andronie, M. (2019). Evaluation of the ethics of artificial intelligence in business structures. Journal of Self-Governance and Management Economics, 7(4), 23-29.

Ivanov, D., Dolgui, A., & Sokolov, B. (2019). The impact of digital technology and Industry 4.0 on the ripple effect and supply chain risk analytics. International Journal of Production Research, 57(3), 829-846. https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1488086

Jamwal, A., Agrawal, R., Sharma, M., & Giallanza, A. (2021). Industry 4.0 technologies for manufacturing sustainability: A systematic review and future research directions. Applied Sciences, 11(12), 5725. https://doi.org/10.3390/app11125725

Jankovic, S. D., & Curovic, D. M. (2023). Strategic integration of artificial intelligence for sustainable businesses: Implications for data management and human user engagement in the digital era. Sustainability, 15(21), 15208.

Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. Science, 349(6245), 255-260. https://doi.org/10.1126/science.aaa8415

Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Gawankar, S. A. (2018). Sustainable Industry 4.0 framework: A systematic literature review identifying the current trends and future perspectives. Process safety and environmental protection, 117, 408-425.

Kar, A. K., & Kushwaha, A. K. (2023). Facilitators and barriers of artificial intelligence adoption in business–insights from opinions using big data analytics. Information Systems Frontiers, 25(4), 1351-1374.

Keding, C. (2021). Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: four decades of research in review. Management Review Quarterly, 71(1), 91-134.

Kohtamäki, M., Parida, V., Oghazi, P., Gebauer, H., & Baines, T. (2019). Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. Journal of Business Research, 104, 380-392. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.027

Kraus, M., Feuerriegel, S., & Oztekin, A. (2020). Deep learning in business analytics and operations research: Models, applications and managerial implications. European Journal of Operational Research, 281(3), 628-641. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.09.018

Kristoffersen, E., Blomsma, F., Mikalef, P., & Li, J. (2020). The smart circular economy: A digital-enabled circular economy world. Journal of Business Research, 122, 241-261. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.006

KTH Royal Institute of Technology. (2018). Sustainable development and industrial transformation report. KTH School of Industrial Engineering and Management.

Kusiak, A. (2018). Smart manufacturing must embrace big data. Nature, 544(7648), 23-25. https://doi.org/10.1038/544023a

Lacity, M., & Willcocks, L. (2016). Robotic process automation at Telefonica O2. MIS Quarterly Executive, 15(1), 21-35.

Lacy, P., & Rutqvist, J. (2015). Waste to wealth: The circular economy advantage. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137530707

Lepenioti, K., Bousdekis, A., Apostolou, D., & Mentzas, G. (2020). Prescriptive analytics: Literature review and research challenges. International Journal of Information Management, 50, 57-70. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.11.005

Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries. Creativity and Innovation Management, 29(4), 655-668. https://doi.org/10.1111/caim.12345

Li, J., & Jin, X. (2024). The impact of artificial intelligence adoption intensity on corporate sustainability performance: The moderated mediation effect of organizational change. Sustainability, 16(21), 9350. https://doi.org/10.3390/su16219350

Maddikunta, P. K. R., Pham, Q. V., Deepa, N., Dev, K., Gadekallu, T. R., Ruby, R., & Liyanage, M. (2022). Industry 5.0: A survey on enabling technologies and potential applications. Journal of industrial information integration, 26, 100257.

Makridakis, S. (2017). The forthcoming Artificial Intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. Futures, 90, 46-60.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. Harvard Business Review, 90(10), 60-68.

McKenzie, S. (2004). Social sustainability: Towards some definitions. Hawke Research Institute Working Paper Series, No: 27, University of South Australia.

Mihai, D. A., & Pica, A. Ş. (2023). The Role of Artificial Intelligence in Business Sustainability. FAIMA Business & Management Journal, 11(3).

Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. Journal of Environmental Sustainability, 1(1), 1-10. https://doi.org/10.14448/jes.01.0002

Murray, A., Skene, K., & Haynes, K. (2017). The circular economy: An interdisciplinary exploration of the concept and its application in a global context. Journal of Business Ethics, 140(3), 369-380. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2

Nahavandi, S. (2019). Industry 5.0—A human-centric solution. Sustainability, 11(16), 4371. https://doi.org/10.3390/su11164371

Nishant, R., Boudreau, M. C., & Watson, R. T. (2020). Artificial intelligence for sustainability: Challenges, opportunities, and a research agenda. International Journal of Information Management, 53, 102104.

Njoroge, M., Anderson, W., & Mbura, O. (2019). Innovation for corporate sustainability in the hospitality industry. Tourism Management Perspectives, 31, 254-263. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.004

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

Orlitzky, M., Siegel, D. S., & Waldman, D. A. (2011). Strategic corporate social responsibility and environmental

sustainability. Business & Society, 50(1), 6-27. https://doi.org/10.1177/0007650310394323

Pompa, C. (2015). Technological change, automation and the future of jobs. Overseas Development Institute (ODI) Briefing Report.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. Harvard business review, 89(1), 1-17.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. Harvard Business Review, 92(11), 64-88.

Power, D. (2005). Supply chain management integration and implementation: a literature review. Supply chain management: an International journal, 10(4), 252-263.

Prasad, S., Khanduja, D., & Sharma, S. (2019). An empirical study on motivations for environmental sustainability in manufacturing organizations. International Journal of Production Research, 57(12), 373-388. https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1505051

Sapmaz Veral, E. (2018). Döngüsel ekonomiye geçiş doğrultusunda yeni tedbirler ve AB üye ülkelerinin stratejileri. Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, 17(2), 463–488.

Sapmaz Veral, E. (2019). An evaluation on the circular economy model and the loops design in the context of waste management. European Journal of Science and Technology, 15, 18–27.

Sapmaz Veral, E., & Yiğitbaşıoğlu, H. (2018). Avrupa Birliği atık politikasında atık yönetiminden kaynak yönetimi yaklaşımına geçiş yönelimleri ve döngüsel ekonomi modeli. Ankara Üniversitesi Çevrebilimleri Dergisi, 6(1), 1–19.

Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017). Digital transformation of business models: Best practice, enablers, and roadmap. International Journal of Innovation Management, 21(08), 1740014. https://doi.org/10.1142/S136391961740014X

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and business cases for sustainability: Opening the black box. Greener Management International, (56), 27-44.

Seyedan, M., & Mafakheri, F. (2020). Predictive big data analytics for supply chain demand forecasting: methods, applications, and research opportunities. Journal of big data, 7(1), 53.

Stahel, W. R. (2016). The circular economy. Nature, 531(7595), 435-438. https://doi.org/10.1038/531435a

Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Biggs, R., et al. (2015). Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. Science, 347(6223), 1259855. https://doi.org/10.1126/science.1259855

Şahin, E. (2026). Yapay zekâ ve sürdürülebilir iş modelleri üzerine sistematik bir derleme. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(3), 1620-1635.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194.

Toorajipour, R., Sohrabpour, V., Nazarpour, A., Oghazi, P., & Fischl, M. (2021). Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review. Journal of business research, 122, 502-517.

U.S. Department of Energy. (2020). Strategic sustainability performance plan: Discovering environmental pathways. Office of Sustainable Environmental Management.

Utku Köse, & Gedik, Y. (2020). İş dünyasında yapay zekâ etiği ve algoritmik önyargıların kurumsal yansımaları. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(3), 512-530.

Vallance, S., Perkins, H. C., & Dixon, J. E. (2011). What is social sustainability? A clarification of concepts. Geoforum, 42(3), 342-348.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1-17.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Veral, E. S. (2021). Döngüsel ekonomi: Engeller, stratejiler ve iş modelleri. Ankara Üniversitesi Çevrebilimleri Dergisi, 8(1), 7-18.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.

Vinuesa, R., Azizpour, H., Leite, I., Balaam, M., Dignum, V., Domisch, S., ... & Fuso Nerini, F. (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. Nature communications, 11(1), 233.

Wang, Z., Li, H., & Yang, X. (2022). Computer vision for solid waste sorting: A critical review of academic research. Waste Management, 142, 29-43. https://doi.org/10.1016/j.wasman.2022.02.009

Webster, C., & Ivanov, S. (2020). Robotics, artificial intelligence, and the evolving nature of work. Digital Transformation

in Business and Society, 12(2), 111-124. https://doi.org/10.1007/978-3-030-01068-3_7

Yacob, P., Alsagoff, S. A., & Raduan, N. S. (2019). Green management practices and environmental sustainability in small and medium enterprises. Journal of Sustainable Development and Green Economics, 9(1), 1-14.

Yurdasever, E. (2026). İşletmelerde Sürdürülebilirlik İçin Yapay Zekanın Kullanılması: Olası Olumlu Etkiler, Riskler ve Güçlükler. Istanbul Gelisim University Journal of Social Sciences, (Advanced Online Publication), 1597-1619

Zhao, J., & Gómez Fariñas, B. (2023). Artificial intelligence and sustainable decisions. European Business Organization Law Review, 24(1), 1-39.

BÖLÜM 12

PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİLER: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA[1]

BAŞAK BİBER[2]
HATİCE ÖZUTKU[3]

Giriş

Sağlık hizmetleri, insan yaşamı ve sağlığının korunması açısından doğrudan sonuçlar doğuran, çalışanların yüksek düzeyde sorumluluk üstlendiği ve yoğun çalışma koşullarıyla karşı karşıya kaldığı bir alandır. Sağlık çalışanları, işlerinin niteliği gereği zaman baskısı, yoğun iş yükü, belirsizlik ve stres gibi çeşitli çalışma koşullarıyla baş etmek durumundadır. Bu nedenle sağlık kurumlarında çalışanların yalnızca mesleki bilgi ve becerileri değil, aynı zamanda çalışma yaşamındaki psikolojik kaynakları ve örgütleriyle kurdukları bağlar da önem taşımaktadır. Çalışanların sahip oldukları olumlu psikolojik kaynakların, çalışma koşullarının yarattığı güçlüklerle baş etme ve örgütsel yaşama uyum sağlama süreçlerinde önemli bir işlev üstlenebileceği düşünülmektedir.

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı içerisinde ele alınan psikolojik sermaye, bireyin geliştirilmesi mümkün olan olumlu psikolojik kaynaklarını ifade etmektedir. Luthans (2002), psikolojik sermayeyi umut, öz yeterlik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi pozitif psikolojik kapasitelere dayalı bir yapı olarak değerlendirmektedir. Bu yönüyle psikolojik sermaye, bireyin sahip

[1] Bu çalışma, Başak BİBER'in 2026 tarihli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

[2] Bilim Uzmanı, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı, sefagnslnbbr@gmail.com, ORCID: 0009-0008-3427-951X.

[3] Prof. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon, hozutku@aku.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0425-4967.

olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerden farklı olarak, çalışma yaşamında geliştirilebilen ve kullanılabilen psikolojik bir kaynak niteliği taşımaktadır. Luthans ve Youssef (2004) da psikolojik sermayenin çalışanların performansı, iş doyumu ve örgüte ilişkin tutumları bakımından önem taşıdığını belirtmektedir.

Psikolojik sermayenin özellikle sağlık çalışanları açısından ele alınması, çalışma ortamının taşıdığı stres ve belirsizlikler dikkate alındığında anlam kazanmaktadır. Sağlık çalışanlarının karşılaştıkları güçlükler karşısında çözüm geliştirebilmeleri, çalışma koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve mesleki yaşamlarını sürdürülebilir biçimde devam ettirebilmeleri açısından olumlu psikolojik kaynaklar önem taşımaktadır. Avey et al. (2011), psikolojik sermayenin çalışanların zorlu koşullar karşısındaki dayanıklılıkları ve olumlu örgütsel tutumlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla psikolojik sermaye, yalnızca bireyin psikolojik özellikleri bağlamında değil, çalışma yaşamındaki tutum ve davranışlarıyla bağlantılı bir kaynak olarak da değerlendirilebilir.

Çalışanların örgütsel yaşam içerisindeki tutumlarını anlamada önem taşıyan kavramlardan biri de örgütsel özdeşleşmedir. Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini üyesi olduğu örgütle tanımlaması ve örgütün sahip olduğu özellikleri kendi benlik algısının bir parçası olarak değerlendirmesiyle ilişkilidir. Ashforth ve Mael (1989), örgütsel özdeşleşmeyi sosyal kimlik yaklaşımı çerçevesinde ele alırken, Mael ve Ashforth (1992) kavramı bireyin belirli bir örgütle kurduğu bilişsel ve duygusal bağ açısından değerlendirmiştir. Örgütüyle güçlü biçimde özdeşleşen çalışan açısından örgütün başarısı ve başarısızlığı, belirli ölçüde kendi benlik algısıyla ilişkilendirilebilmektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların örgüte yönelik tutumları açısından taşıdığı önem, sağlık kurumları gibi yoğun etkileşimin ve iş birliğinin gerekli olduğu çalışma ortamlarında daha da belirgin hâle gelebilmektedir. Çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak

görmesi, örgütsel amaç ve değerlerle arasındaki psikolojik bağın güçlenmesine katkıda bulunabilir. Bu nedenle örgütsel özdeşleşmenin yalnızca bireyin örgüte yönelik algısını açıklayan bir kavram olarak değil, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin niteliğini ortaya koyan bir değişken olarak değerlendirilmesi mümkündür.

Psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi, çalışanların sahip oldukları psikolojik kaynaklar ile örgütleriyle kurdukları psikolojik bağ arasındaki etkileşimin anlaşılması bakımından önemlidir. Psikolojik sermayenin umut, öz yeterlik, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarından oluşması, çalışanın iş yaşamındaki güçlükleri değerlendirme ve bunlara karşı geliştirdiği yaklaşım üzerinde etkili olabilecek çok boyutlu bir psikolojik kaynak yapısına işaret etmektedir. Örgütsel özdeşleşme ise bireyin kendisini örgütüyle ne ölçüde bütünleştirdiğini ortaya koymaktadır. Bu iki yapının birlikte ele alınması, çalışanların örgütsel yaşam içerisindeki psikolojik konumlarının daha bütüncül biçimde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerini ve psikolojik sermayeyi oluşturan umut, öz yeterlik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarını değerlendirmek; çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini ortaya koymak ve psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu doğrultuda, öncelikle psikolojik sermaye kavramı ve bu yapıyı oluşturan boyutlar açıklanmakta, ardından örgütsel özdeşleşme kavramı ele alınmaktadır. Psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiye ilişkin kuramsal çerçeve ortaya konulduktan sonra araştırmanın yöntemi açıklanmakta devamında sağlık çalışanlarından elde edilen bulgular ve araştırma sonuçları değerlendirilmektedir.

PSİKOLOJİK SERMAYE

Psikolojik Sermaye Kavramı

Psikolojik sermaye, bireyin olumlu psikolojik gelişim durumunu ve çalışma yaşamında kullanılabilen, geliştirilebilir psikolojik kaynaklarını ifade eden bir kavramdır. Pozitif örgütsel davranış yaklaşımı içerisinde ele alınan psikolojik sermaye; umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık olmak üzere dört temel psikolojik kaynağın bileşiminden oluşmaktadır (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2007). Bu yaklaşımda söz konusu kaynaklar, bireyin sahip olduğu mevcut özelliklerden ziyade geliştirilebilir ve çalışma yaşamındaki olumlu sonuçlarla ilişkilendirilebilir psikolojik kapasitelere odaklanmaktadır.

Psikolojik sermayenin ayırt edici özelliklerinden biri, tek tek olumlu kişilik özelliklerinin basit bir toplamı olarak görülmemesidir. Luthans ve arkadaşlarının yaklaşımında psikolojik sermayeyi oluşturan unsurların pozitif nitelikte olması, ölçülebilir olması, geliştirilebilir olması ve performansla ilişkili bulunması beklenmektedir. Bu nedenle psikolojik sermaye, bireyin iş yaşamındaki olumlu psikolojik kapasitesini bütüncül biçimde ele alan bir üst yapı olarak değerlendirilmektedir (Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2007).

Psikolojik sermaye bu özellikleri nedeniyle ekonomik, insan ve sosyal sermaye kavramlarından ayrılmaktadır. Ekonomik sermaye daha çok maddi ve finansal kaynaklara; insan sermayesi bilgi, beceri ve deneyime; sosyal sermaye ise bireyin ilişkilerinden ve sosyal ağlarından elde ettiği kaynaklara işaret ederken, psikolojik sermaye bireyin "kim olduğu" ve olumlu psikolojik kapasitesinin çalışma yaşamında nasıl değerlendirilebileceği üzerine odaklanmaktadır (Luthans & Youssef, 2004).

Psikolojik sermayenin dört temel bileşeni olan öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık birbirinden farklı

özellikleri ifade etmekle birlikte birbirini tamamlayan bir yapı oluşturmaktadır. Öz yeterlilik bireyin belirli görevleri başarıyla gerçekleştirebileceğine ilişkin inancını; umut hedeflere ulaşmaya yönelik irade ve alternatif yollar geliştirme kapasitesini; iyimserlik olaylara ilişkin olumlu beklenti ve açıklama biçimini; psikolojik dayanıklılık ise güçlükler ve olumsuzluklar karşısında toparlanabilme ve uyum sağlayabilme kapasitesini ifade etmektedir (Luthans et al., 2007).

Psikolojik Sermayenin Boyutları

Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik, bireyin belirli bir görevi ya da karşılaştığı bir durumu başarıyla yönetebilmek için gerekli kapasiteye sahip olduğuna ilişkin inancını ifade etmektedir. Kavramın kuramsal temeli Bandura'nın sosyal bilişsel yaklaşımına dayanmaktadır. Psikolojik sermaye bağlamında öz yeterlilik, bireyin zorlayıcı görevleri üstlenmesine, gerekli çabayı göstermesine ve karşılaştığı güçlükler karşısında çabasını sürdürmesine katkı sağlayan geliştirilebilir bir psikolojik kapasite olarak ele alınmaktadır (Bandura, 1997; Luthans et al., 2007).

Yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler, daha fazla çaba gerektiren ve zorlayıcı nitelik taşıyan hedefleri üstlenmeye daha yatkın olmakta ve karşılaştıkları güçlükler karşısında çabalarını sürdürme eğilimi göstermektedir. Öz yeterlilik inancı, bireyin belirli bir görevi yerine getirebileceğine ilişkin algısını güçlendirdiğinden, çalışma yaşamındaki görevlerin yerine getirilmesinde önemli bir psikolojik kaynak niteliği taşımaktadır (Bandura, 1997; Luthans et al., 2007).

Çalışma yaşamı açısından değerlendirildiğinde öz yeterlilik, çalışanların zorlayıcı görevler karşısında kendilerini yeterli görmeleri ve bu görevleri gerçekleştirebileceklerine ilişkin güven duymaları bakımından önemlidir. Özellikle sağlık hizmetleri gibi dikkat, sorumluluk ve yoğun çaba gerektiren çalışma ortamlarında

öz yeterlilik, çalışanların görev talepleriyle başa çıkabilmelerini destekleyen psikolojik kaynaklardan biri olarak değerlendirilebilir (Luthans et al., 2007).

Umut

Psikolojik sermayenin ikinci boyutu olan umut, bireyin ulaşmak istediği hedeflere ilişkin isteğini sürdürmesi ve bu hedeflere ulaşabilmek için farklı yollar geliştirebilmesiyle ilişkilidir. Snyder ve arkadaşlarının yaklaşımında umut, hedefe yönelten irade ile hedefe ulaşmayı sağlayacak yolları üretme kapasitesinin birlikte ele alındığı bir yapı olarak açıklanmaktadır. Psikolojik sermaye yaklaşımında umut, hedeflere ulaşma konusunda kararlılık gösterme ve engeller karşısında alternatif yollar geliştirme kapasitesi şeklinde ele alınmaktadır (Snyder et al., 1997; Luthans et al., 2007).

Sağlık çalışanları bakımından umut, mesleki hedeflerin sürdürülmesi ve çalışma yaşamında ortaya çıkan sorunlara karşı alternatif çözüm yollarının geliştirilebilmesi açısından değerlendirilebilir. Çalışma koşullarının değişkenlik gösterdiği durumlarda hedefe ulaşma konusunda ısrarcı olma ve gerektiğinde farklı yollar arama eğilimi, çalışanın psikolojik kaynaklarını kullanabilmesine katkı sağlayabilir (Luthans et al., 2007).

İyimserlik

Çalışma yaşamında iyimserlik, bireyin karşılaştığı güçlükler karşısında geleceğe ilişkin olumlu beklentisini koruması ve yaşanan olumsuzlukları değiştirilemez sonuçlar olarak değerlendirmemesi açısından önemlidir. Bununla birlikte psikolojik sermaye yaklaşımında iyimserlik, gerçeklikten kopuk biçimde her koşulda olumlu düşünmekten ziyade, olumlu olayları içsel, kalıcı ve genellenebilir nedenlerle; olumsuz olayları ise daha geçici ve değiştirilebilir nedenlerle açıklamaya dayanan bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Seligman, 2007; Luthans et al., 2007).

Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık, bireyin yaşamında karşılaştığı güçlükler, başarısızlıklar ve uyum sorunları karşısında kendisini toparlayabilmesi ve işlevselliğini yeniden kazanabilmesi kapasitesini ifade etmektedir. Psikolojik sermaye kapsamında dayanıklılık, yalnızca olumsuzluklara karşı direnme değil, zorluklardan, başarısızlıklardan ve hatta olumlu değişimlerin yarattığı güçlüklerden sonra yeniden toparlanabilme ve uyum sağlayabilme kapasitesi olarak değerlendirilmektedir (Luthans et al., 2007).

Dayanıklı bireyler, karşılaştıkları olumsuzlukları yönetmeye çalışırken gerçekleri kabul edebilmekte, yaşamın anlam ve değerini koruyabilmekte ve sorunlara yönelik etkili çözümler geliştirebilmektedir. Bu nedenle psikolojik dayanıklılık, bireyin çalışma yaşamında karşılaşabileceği güçlükler karşısında işlevselliğini sürdürebilmesine katkı sağlayan önemli bir psikolojik kaynak olarak görülmektedir (Luthans et al., 2007).

Psikolojik sermayenin dört boyutu birlikte değerlendirildiğinde, bu boyutların birbirinden farklı özellikleri olmakla birlikte birbirlerini destekleyen bir bütün oluşturduğu görülmektedir. Öz yeterlilik bireyin bir görevi başarabileceğine ilişkin inancını, umut hedeflere ulaşma yönündeki irade ve yolları, iyimserlik geleceğe ilişkin olumlu ve gerçekçi beklentileri, psikolojik dayanıklılık ise güçlükler karşısında toparlanma ve uyum sağlama kapasitesini temsil etmektedir. Bu dört boyutun birleşimi, psikolojik sermayenin bütüncül yapısını oluşturmaktadır (Luthans et al., 2007).

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini belirli bir örgütün üyesi olarak algılaması ve örgüt üyeliğini benlik tanımının bir parçası olarak görmesiyle açıklanan bir yapıdır. Kavramın kuramsal temeli sosyal kimlik yaklaşımına dayanmaktadır. Sosyal kimlik yaklaşımına göre bireyin belirli bir gruba üyeliği, kendisine ilişkin

algısının oluşumunda önemli bir yer tutmaktadır. Bu doğrultuda örgüt, çalışan açısından yalnızca işin yürütüldüğü bir yapı değil, aynı zamanda bireyin kendisini tanımlamasına ve sosyal kimliğini şekillendirmesine katkıda bulunan önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir (Ashforth & Mael, 1989).

Mael ve Ashforth (1992), örgütsel özdeşleşmeyi bireyin belirli bir örgütle birlik veya aidiyet algısı olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımda örgüt üyeliği ile bireyin benlik algısı arasında psikolojik bir bağ kurulmaktadır. Özdeşleşmenin güçlü olması, çalışanın örgüte ilişkin yaşantıları daha kişisel biçimde değerlendirmesine ve örgütle ilgili olumlu ya da olumsuz gelişmeleri kendi benlik algısıyla ilişkilendirmesine zemin hazırlayabilmektedir. Böylece örgütsel özdeşleşme, örgüt üyeliğinin yalnızca biçimsel bir üyelik olmaktan çıkarak bireyin kendisini tanımlama biçiminin bir parçası hâline gelmesini ifade etmektedir (Mael & Ashforth, 1992).

Örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılıkla ilişkili olmakla birlikte bu kavramla özdeş değildir. Bağlılık, çalışanın örgütte kalma isteği, örgüte yönelik duygusal bağ ve örgütün amaçlarını benimsemesi gibi farklı unsurları kapsayabilirken, özdeşleşmenin merkezinde örgüt üyeliğinin benlik algısıyla bütünleşmesi bulunmaktadır. Pratt (1998), özdeşleşmeyi bireyin örgütle kurduğu anlamlandırma ve aidiyet süreci üzerinden ele almakta ve bu yapının bireyin "kim olduğuna" ilişkin algısıyla bağlantısına dikkat çekmektedir. Bu nedenle örgütsel özdeşleşme, çalışanın örgütü kendisine ilişkin tanımının ne ölçüde bir parçası olarak gördüğünü açıklayan bir yapı olarak değerlendirilebilir (Pratt, 1998).

Örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda bireysel ve örgütsel özelliklerin birlikte rol oynayabildiği görülmektedir. Çalışanın örgütle kurduğu ilişkinin niteliği, örgütsel değerlerle kişisel değerler arasındaki uyum ve örgüte yönelik değerlendirmeler, özdeşleşmenin güçlenmesinde etkili olabilecek unsurlar arasında ele alınmaktadır. Bu açıdan özdeşleşme, yalnızca örgüte yönelik olumlu bir tutumu

değil, örgüt üyeliğinin bireyin benlik algısına dâhil olmasını ifade eden daha özgül bir psikolojik yapıyı temsil etmektedir.

Sağlık çalışanları açısından bu ilişki özel bir önem taşımaktadır. Yoğun iş yükü, stres, belirsizlik ve duygusal açıdan zorlayıcı çalışma koşulları, çalışanların hem psikolojik kaynaklarını hem de örgütleriyle kurdukları bağı önemli hâle getirmektedir. Psikolojik sermayenin geliştirilebilir bir kaynak olarak ele alınması, sağlık çalışanlarının karşılaştıkları güçlüklerle baş etme kapasitesinin desteklenmesini mümkün kılarken; örgütsel özdeşleşmenin güçlenmesi, çalışanın örgüt üyeliğini benlik algısının anlamlı bir parçası olarak değerlendirmesine katkı sağlayabilir. Bu iki yapının birlikte ele alınması, sağlık çalışanlarının örgütsel deneyimlerinin bireysel ve örgütsel boyutlarının birlikte anlaşılmasına olanak vermektedir.

Çalışanın örgütünü sosyal kimliğinin önemli bir parçası olarak görmesi, örgüt içinde yaşadığı deneyimleri kendi benlik algısı ve aidiyet duygusuyla ilişkilendirmesine katkı sağlayabilir. Buna karşılık umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi olumlu psikolojik kaynakların güçlü olması, çalışanın iş ortamındaki güçlüklerle daha etkili biçimde başa çıkmasına ve örgüt içindeki rolünü daha olumlu değerlendirmesine katkı sağlayabilir. Bu nedenle iki yapı arasındaki ilişkinin yalnızca örgüte yönelik bir aidiyet duygusu ile sınırlı olmadığı; çalışanın kendisine ve geleceğine ilişkin olumlu değerlendirmeleri ile örgüt üyeliğini nasıl anlamlandırdığı arasındaki etkileşim çerçevesinde ele alınabileceği söylenebilir (Luthans & Youssef, 2004; Ashforth & Mael, 1989).

Psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgüt içindeki deneyimlerini açıklamada birbirini tamamlayan iki yapı olarak değerlendirilebilir. Psikolojik sermaye; umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi bireyin geliştirebileceği olumlu psikolojik kaynakları ifade ederken, örgütsel özdeşleşme bireyin örgüt üyeliğini benlik algısının bir parçası hâline getirmesini ifade etmektedir. Bu açıdan psikolojik

sermaye çalışanın olumlu psikolojik kaynaklarını, örgütsel özdeşleşme ise bu kaynakların örgüt bağlamındaki kimliksel karşılığını açıklayan yapılar olarak ele alınabilir (Luthans et al., 2007; Mael & Ashforth, 1992).

PSİKOLOJİK SERMAYE VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ

Psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütsel yaşam deneyimlerini farklı ancak birbirini tamamlayan yönlerden açıklayan iki yapı olarak değerlendirilebilir. Psikolojik sermaye; umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık gibi geliştirilebilir olumlu psikolojik kaynakların bütününü ifade ederken, örgütsel özdeşleşme bireyin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi ve örgüt üyeliğini benlik algısının bir unsuru hâline getirmesiyle ilişkilidir (Luthans, 2002; Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2007; Mael & Ashforth, 1992).

Kuramsal açıdan değerlendirildiğinde, psikolojik sermayenin bireyin çalışma yaşamındaki olumlu değerlendirmelerini, hedeflerine ulaşma yönündeki inancını ve güçlüklerle baş etme kapasitesini desteklemesi, çalışanın örgütsel deneyimlerini daha olumlu biçimde anlamlandırmasına katkı sağlayabilir. Öz yeterlilik, bireyin görevlerini başarıyla yerine getirebileceğine ilişkin inancını; umut, hedeflere ulaşma konusunda kararlılığı ve alternatif yollar geliştirebilmeyi; iyimserlik, geleceğe ilişkin olumlu beklentileri; psikolojik dayanıklılık ise güçlükler ve olumsuzluklar karşısında yeniden toparlanabilmeyi ifade etmektedir. Bu kaynakların birlikte bulunması, çalışanın örgüt içindeki zorlukları daha yapıcı biçimde değerlendirmesine ve örgütle kurduğu psikolojik bağı güçlendirmesine zemin hazırlayabilir (Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2007).

Örgütsel özdeşleşme ise bireyin örgütün amaç, değer ve özelliklerini kendi benlik algısının bir parçası olarak görmesini ifade etmektedir. Sosyal Kimlik Kuramı çerçevesinde örgüt, bireyin

kendisini tanımlamasında önemli bir sosyal unsur hâline gelebilmekte; örgütsel özdeşleşmenin güçlenmesiyle birlikte birey, örgütün başarı ve başarısızlıklarını kendi başarı ve başarısızlıklarıyla daha yakından ilişkilendirebilmektedir (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992). Bu nedenle, çalışanların olumlu psikolojik kaynaklarının güçlü olması ile örgütle kurdukları aidiyet ve özdeşleşme duygusu arasında kuramsal bir bağlantı kurulması mümkündür.

Bu kuramsal bağlantıyı destekleyen ampirik çalışmalar da bulunmaktadır. Erdem et al. (2015), Bitlis ilindeki 478 kamu çalışanından elde edilen verilerle gerçekleştirdikleri araştırmada psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşmeyi pozitif ve anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymuştur. Aynı çalışmada algılanan örgütsel desteğin, psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu bulgu, psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşmeyle yalnızca doğrudan değil, çalışanların örgütlerinden algıladıkları destek gibi örgütsel koşullar üzerinden de bağlantılı olabileceğini göstermektedir.

Demir ve Demir (2019) tarafından Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 485 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik sermayenin öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının örgütsel özdeşleşme ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve psikolojik sermaye boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, psikolojik sermayenin yalnızca toplam bir kaynak olarak değil, onu oluşturan olumlu psikolojik boyutlar bakımından da örgütle kurulan özdeşleşme açısından önem taşıdığını göstermektedir.

Düzgün ve Yeşiltaş (2019) tarafından Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 492 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü incelenmiştir.

Araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir toplam etkinin bulunduğu ve psikolojik sermayenin bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Böylece çalışanların olumlu psikolojik kaynaklarının, örgütsel çevreden algılanan destek ile örgütle kurulan psikolojik bağ arasındaki mekanizmalardan biri olabileceği ortaya konmuştur.

Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde 418 çalışanla yürütülen Soybalı ve Akerik (2022) araştırmasında da psikolojik sermaye ve iş yaşam kalitesinin örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı etkileri olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte söz konusu bulgu, psikolojik sermayenin çalışanların örgütle kurduğu bağ üzerinde tek başına değil, çalışma yaşamının niteliğiyle birlikte değerlendirilmesinin de yararlı olabileceğine işaret etmektedir.

Sağlık çalışanları açısından gerçekleştirilen araştırmalar da bu ilişkiyi desteklemektedir. Güneş ve Bulut (2024), Ankara'da bir özel üniversite hastanesinde çalışan 275 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı biçimde etkilediğini ve örgütsel özdeşleşmedeki değişimin %26,9'unun psikolojik sermaye tarafından açıklandığını bildirmiştir. Psikolojik sermayenin boyutları birlikte ele alındığında açıklanan varyansın %28,5'e ulaştığı; boyutlardan psikolojik dayanıklılık ve umudun örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı ve pozitif etkilerinin bulunduğu, iyimserlik ve öz yeterliliğin ise anlamlı bir etki göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuç, psikolojik sermayenin bütünsel yapısının yanı sıra boyutlarının örgütsel özdeşleşmeyle ilişkisinin de ayrı ayrı incelenmesinin önemli olduğunu göstermektedir.

Benzer biçimde, Çin'de 21 kamu hastanesinde çalışan 455 hemşire üzerinde gerçekleştirilen Ma et al. (2023) araştırmasında psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşmenin birbirleriyle pozitif yönde ilişkili olduğu ve her iki değişkenin hemşirelerin iş performansıyla bağlantılı olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşmenin, algılanan örgütsel

desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini açıklayan ardışık aracılık mekanizmasında rol oynadığı ortaya konmuştur. Bu bulgu, sağlık çalışanlarında psikolojik sermaye ve örgütsel özdeşleşmenin yalnızca birbirleriyle ilişkili iki bireysel değişken olmadığını, aynı zamanda örgütsel kaynakların çalışan çıktıları üzerindeki etkilerinin anlaşılmasında birlikte değerlendirilebilecek yapılar olduğunu göstermektedir.

Daha yakın tarihli bir araştırmada Kuru ve Bayraktar (2024), İstanbul'daki hizmet sektörü çalışanlarından oluşan 518 kişilik örneklemde pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu ve etik iklimin bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiğini belirlemiştir. Bu sonuç, çalışanların olumlu psikolojik kaynaklarının örgütle özdeşleşme üzerindeki önemini desteklerken, örgütsel bağlamın niteliğinin de bu ilişkinin açıklanmasında dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak önceki araştırmalar değerlendirildiğinde, farklı sektörlerde ve farklı örneklemlerde psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Özellikle kamu çalışanları, otel çalışanları ve sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmalar, psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşmeyle bağlantısını farklı modeller ve örgütsel koşullar çerçevesinde desteklemektedir. Bununla birlikte önceki çalışmaların önemli bir bölümü belirli sektörlere veya tek bir meslek grubuna odaklanmaktadır. Bu nedenle farklı sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanlarını birlikte ele alan araştırmalar, psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin sağlık hizmetlerinin özgün çalışma koşulları bağlamında değerlendirilmesine katkı sağlayabilir.

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, sağlık çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerini ve psikolojik sermayeyi oluşturan umut, öz yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının özelliklerini değerlendirmek; örgütsel özdeşleşme düzeylerini ortaya koymak ve psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma, Afyonkarahisar il merkezinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Çalışmada psikolojik sermaye ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin hem psikolojik sermayenin bütünsel yapısı hem de dört alt boyutu bakımından değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla oluşturulan ana hipotez ve psikolojik sermayenin boyutlarına yönelik alt hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Psikolojik sermayenin öz yeterlilik boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Psikolojik sermayenin umut boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler çevrim içi ortamda uygulanan anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Anket formu, kişisel bilgi formu ile örgütsel

özdeşleşme ve psikolojik sermaye düzeylerini ölçmeye yönelik iki ölçekten oluşmaktadır. Kişisel bilgi formu, araştırmanın kapsamı ve ilgili literatür doğrultusunda hazırlanmış olup katılımcıların temel demografik ve çalışma yaşamına ilişkin özelliklerini belirlemeye yönelik soruları içermektedir.

Araştırmada örgütsel özdeşleşme düzeyinin belirlenmesinde Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen ve Tak ve Aydemir (2004) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği kullanılmıştır. Tek boyutlu ve altı maddeden oluşan ölçek, beşli Likert tipi derecelendirme ile uygulanmıştır. Ölçekte 1 "Hiç Katılmıyorum", 5 "Tamamen Katılıyorum" şeklinde puanlanmaktadır.

Psikolojik sermaye düzeyinin belirlenmesinde ise Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Psikolojik Sermaye Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan 24 maddelik form; umut, öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek maddeleri beşli Likert tipi derecelendirme ile puanlanmış; 1 "Hiç Katılmıyorum", 5 "Tamamen Katılıyorum" olarak kodlanmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini sağlık sektöründe görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Sağlık çalışanlarının araştırma kapsamına alınmasının temel gerekçesi, sağlık hizmetlerinin insan yaşamına doğrudan temas eden ve çalışanların yoğun iş yükü, stres, zaman baskısı, belirsizlik ve yüksek düzeyde sorumlulukla karşı karşıya kalabildiği bir çalışma alanı olmasıdır. Bu çalışma koşulları, çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkabilmelerini, hedeflerini sürdürebilmelerini, geleceğe ilişkin olumlu beklentilerini koruyabilmelerini ve görevlerini yerine getirme konusunda kendilerine güvenmelerini ifade eden psikolojik

sermaye kaynaklarını önemli hâle getirmektedir. Bunun yanında sağlık hizmetlerinin ekip çalışması ve çalışanlar arası koordinasyon gerektirmesi, çalışanların görev yaptıkları kurumla kurdukları psikolojik bağı ve örgütüyle kendisini özdeşleştirme düzeyini araştırmak açısından bu çalışma grubunu anlamlı bir bağlam hâline getirmektedir. Dolayısıyla sağlık çalışanları, psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin yoğun ve dinamik çalışma koşulları içerisinde incelenmesine olanak sağlayan uygun bir araştırma grubu olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma, Afyonkarahisar il merkezinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanlarıyla sınırlandırılmıştır. Evrendeki tüm çalışanlara ulaşmanın zaman, maliyet ve erişim bakımından mümkün olmaması nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış; araştırmaya katılmayı kabul eden 200 sağlık çalışanı örneklemi oluşturmuştur. Araştırma verileri Kasım 2025-Mart 2026 tarihleri arasında çevrim içi anket yoluyla elde edilmiştir.

Araştırmanın yürütülebilmesi için gerekli etik kurul onayı ve araştırma izinleri alınmıştır. Araştırma sürecinde katılımcılara çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, ankete gönüllü katılım esas alınmış ve elde edilen verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı konusunda gerekli bilgilendirme yapılmıştır.

BULGULAR

Örnekleme İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan 200 sağlık çalışanının demografik ve çalışma yaşamına ilişkin özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur. Katılımcıların %80,0'ini kadınlar (n = 160), %20,0'sini ise erkekler (n = 40) oluşturmaktadır. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %36,0'sının 18–28 yaş, %31,0'inin 29–38 yaş ve %27,0'sinin 39–48 yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. 49 yaş ve üzerindeki katılımcıların oranı ise %6,0'dır. Medeni durum açısından katılımcıların %64,0'ünün evli (n = 128), %36,0'sının bekâr (n = 72)

olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyine göre değerlendirildiğinde, katılımcıların en büyük grubunu %40,0 ile lisans mezunları oluşturmaktadır. Bunu %31,0 ile ön lisans, %15,0 ile lise, %9,0 ile yüksek lisans ve %5,0 ile doktora mezunları izlemektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik ve Çalışma Yaşamına İlişkin Özellikleri

Gruplar	**Frekans (n)**	**Yüzde (%)**
Cinsiyet		
Kadın	160	80,0
Erkek	40	20,0
Yaş		
18–28	72	36,0
29–38	62	31,0
39–48	54	27,0
49 ve üzeri	12	6,0
Medeni Durum		
Bekâr	72	36,0
Evli	128	64,0
Eğitim Düzeyi		
Lise	30	15,0
Ön Lisans	62	31,0
Lisans	80	40,0
Yüksek Lisans	18	9,0
Doktora	10	5,0
Mesleki Unvan		
Doktor	32	16,0
Hemşire	110	55,0
Sağlık Memuru	58	29,0
Görev Süresi		
0–10	108	54,0
11–20	54	27,0
21–30	32	16,0
31 yıl ve üzeri	6	3,0
Çalışılan Kurum		
Devlet	100	50,0
Özel	100	50,0

Kaynak: Araştırma verilerinden uyarlanmıştır.

Mesleki unvan bakımından katılımcıların %55,0'i hemşire, %29,0'u sağlık memuru ve %16,0'sı doktordur. Görev süresi açısından katılımcıların %54,0'ünün 0–10 yıl, %27,0'sinin 11–20 yıl, %16,0'sının 21–30 yıl ve %3,0'ünün 31 yıl ve üzeri görev süresine sahip olduğu görülmektedir. Çalışılan kurum açısından ise katılımcıların yarısının (%50,0; n = 100) devlet hastanelerinde, diğer yarısının (%50,0; n = 100) özel hastanelerde görev yaptığı görülmektedir. Bu dağılım, araştırma örnekleminin kamu ve özel sağlık kurumlarında çalışanlardan eşit oranlarda oluştuğunu göstermektedir.

Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır (Tablo 2). Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı 0,86, psikolojik sermaye ölçeğinin genel Cronbach alfa katsayısı ise 0,90 olarak bulunmuştur. Psikolojik sermayenin alt boyutlarına ilişkin Cronbach alfa katsayıları iyimserlik için 0,62, dayanıklılık için 0,80, umut için 0,60 ve öz-yeterlilik için 0,87'dir. Bu sonuçlar, genel ölçekler bakımından ölçümlerin yeterli iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Katsayıları

Değişken	Cronbach α
Örgütsel Özdeşleşme	0,86
Psikolojik Sermaye (Genel)	0,90
İyimserlik	0,62
Dayanıklılık	0,80
Umut	0,60
Öz-yeterlilik	0,87

Psikolojik Sermaye ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Sağlık çalışanlarının psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek amacıyla genel psikolojik sermaye puanı ile dört alt boyuta ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

incelenmiştir. Ölçek düzeylerinin değerlendirilmesinde beşli Likert ölçeğinin puan aralığı esas alınmıştır. Buna göre, ölçeğin en yüksek puanı ile en düşük puanı arasındaki fark, ölçekteki kategori sayısına bölünerek değerlendirme aralıkları belirlenmiştir. Bu hesaplama sonucunda puan aralıkları 1,00–1,80 "çok düşük", 1,81–2,60 "düşük", 2,61–3,40 "orta", 3,41–4,20 "yüksek" ve 4,21–5,00 "çok yüksek" olarak kabul edilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre, psikolojik sermayenin genel ortalamasının 3,96 olduğu ve bu değerin yüksek düzeye karşılık geldiği görülmektedir. Psikolojik sermayenin dört alt boyutunun tamamının da yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

Tablo 3. Sağlık Çalışanlarının Psikolojik Sermaye Düzeyleri

Değişken	N	Ort.	SS
Psikolojik Sermaye (Genel)	200	3,96	0,58
İyimserlik	200	3,72	0,59
Dayanıklılık	200	3,97	0,63
Umut	200	3,69	0,50
Öz-yeterlilik	200	4,09	0,59

Alt boyutlar arasında en yüksek ortalama öz-yeterlilik boyutunda (Ort. = 4,09; SS = 0,59) elde edilmiştir. Bunu dayanıklılık (Ort. = 3,97; SS = 0,63), iyimserlik (Ort. = 3,72; SS = 0,59) ve umut (Ort. = 3,69; SS = 0,50) boyutları izlemiştir. Buna göre örneklemde özellikle öz-yeterlilik düzeyinin diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi

Sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyine ilişkin ortalama 3,76 (SS = 0,81) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, beşli Likert ölçeğinde yüksek düzeye karşılık gelmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çalıştıkları örgütlerle kurdukları özdeşleşme düzeylerinin genel olarak yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi

Değişken	N	Ort.	SS
Örgütsel Özdeşleşme	200	3,76	0,81

Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler

Psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın ana hipotezi ve alt hipotezleri doğrultusunda psikolojik sermayenin genel düzeyi ile dört alt boyutunun örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi değerlendirilmiştir. Bulgular, psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Psikolojik Sermaye ve Boyutları ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki Korelasyonlar

Değişken	Örgütsel Özdeşleşme (r)	p
Psikolojik Sermaye (Genel)	0,42	<0,01
Öz-yeterlilik	0,36	<0,01
Dayanıklılık	0,35	<0,01
Umut	0,39	<0,01
İyimserlik	0,42	<0,01

Tablo 5'te görüldüğü üzere, psikolojik sermayenin genel düzeyi ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,42$; $p < 0,01$). Bu sonuç, psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe örgütsel özdeşleşme düzeyinin de yükselme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda temel hipotez H1 desteklenmiştir.

Psikolojik sermayenin alt boyutları ayrı ayrı incelendiğinde, öz-yeterlilik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r = 0,36$; $p < 0,01$), dayanıklılık ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r = 0,35$; $p < 0,01$), umut ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r = 0,39$; $p < 0,01$) ve iyimserlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r = 0,42$; $p < 0,01$)

bulunmuştur. Buna göre H1a, H1b, H1c ve H1d alt hipotezlerinin tamamı desteklenmiştir.

Alt boyutlar içinde örgütsel özdeşleşme ile en yüksek korelasyon iyimserlik boyutunda (r = 0,42), en düşük korelasyon ise dayanıklılık boyutunda (r = 0,35) gözlenmiştir. Bununla birlikte, bütün ilişkilerin aynı yönde ve istatistiksel olarak anlamlı olması, psikolojik sermayenin farklı bileşenlerinin örgütsel özdeşleşme ile tutarlı biçimde ilişkili olduğunu göstermektedir. Hipotez testlerinin özet sonuçları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez	İfade	Sonuç
H1	Psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1a	Öz-yeterlilik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1b	Dayanıklılık ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1c	Umut ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1d	İyimserlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi

Sonuç

Bu araştırmada, sağlık çalışanlarının psikolojik sermaye düzeyleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve bu iki yapı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, Afyonkarahisar il merkezinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde görev yapan 200 sağlık çalışanından elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda psikolojik sermayenin genel düzeyi ile öz-yeterlilik, dayanıklılık, umut ve iyimserlik boyutlarının örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi değerlendirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre sağlık çalışanlarının psikolojik sermaye düzeyi yüksek bulunmuştur (Ort. = 3,96; SS = 0,58). Psikolojik sermayenin dört boyutunun tamamında da yüksek düzeyler belirlenmiştir. En yüksek ortalama öz-yeterlilik boyutunda

(Ort. = 4,09; SS = 0,59), en düşük ortalama ise umut boyutunda (Ort. = 3,69; SS = 0,50) elde edilmiştir. Bu sonuç, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının kendilerini işlerini yerine getirme konusunda yeterli görme, karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkabilme, geleceğe ilişkin olumlu beklentiler taşıma ve hedeflerine ulaşabileceklerine inanma bakımından olumlu bir psikolojik kaynak düzeyine sahip olduklarını göstermektedir.

Örgütsel özdeşleşme düzeyinin de yüksek olduğu görülmüştür (Ort. = 3,76; SS = 0,81). Bu bulgu, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çalıştıkları örgütle kendileri arasında güçlü bir bağ kurduklarına ve örgütlerini benliklerinin önemli bir parçası olarak algılama eğiliminde olduklarına işaret etmektedir. Psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşmenin her iki yapıda da yüksek düzeylerde bulunması, sağlık çalışanlarının olumlu psikolojik kaynakları ile örgütlerine yönelik psikolojik bağlarının birlikte değerlendirilmesinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın temel bulgusu, psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmasıdır ($r = 0,42$; $p < 0,01$). Bu sonuç, psikolojik sermaye düzeyi yükseldikçe örgütsel özdeşleşme düzeyinin de yükselme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Psikolojik sermayenin alt boyutları açısından da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Öz-yeterlilik ($r = 0,36$), dayanıklılık ($r = 0,35$), umut ($r = 0,39$) ve iyimserlik ($r = 0,42$) ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin tamamı pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,01$). Böylece araştırmanın ana hipotezi ile dört alt hipotezinin desteklendiği görülmüştür.

Elde edilen bulgular, daha önce farklı sektör ve çalışan grupları üzerinde gerçekleştirilen araştırmaların sonuçlarıyla genel olarak uyumludur. Önceki araştırmalarda psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğu ortaya konmuştur (Erdem et al., 2015; Demir & Demir, 2019; Güneş & Bulut, 2024). Ayrıca psikolojik sermayenin farklı boyutlarının örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olduğu ve bazı

boyutların örgütsel özdeşleşmenin anlamlı açıklayıcıları olduğu belirlenmiştir (Demir & Demir, 2019; Güneş & Bulut, 2024).

Bu çalışmanın sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olması, söz konusu ilişkinin sağlık hizmetlerinin yoğun iş yükü ve stres içeren çalışma koşulları bağlamında da gözlenebildiğini göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmanın bulguları uygulama açısından değerlendirildiğinde, sağlık kurumlarında çalışanların psikolojik sermaye kaynaklarının desteklenmesine yönelik insan kaynakları uygulamalarının örgütle kurulan psikolojik bağların güçlendirilmesine katkı sağlayabileceği düşünülebilir. Özellikle öz-yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık kaynaklarını geliştirmeye yönelik eğitim ve gelişim programları; çalışanların başarı deneyimlerini destekleyen uygulamalar; yöneticilerin yapıcı geri bildirim sağlaması ve çalışanların karşılaştıkları güçlüklerle başa çıkmalarını kolaylaştıran destek mekanizmaları bu açıdan değerlendirilebilir.

Araştırmanın sınırlılıkları da sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır. Araştırmanın örneklemi Afyonkarahisar il merkezindeki kamu ve özel hastanelerde çalışan sağlık çalışanlarıyla sınırlıdır ve veriler Kasım 2025–Mart 2026 döneminde toplanmıştır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle farklı illerde görev yapan sağlık çalışanlarının araştırmaya dahil edilmemiş olması, sonuçların Türkiye'deki tüm sağlık çalışanlarına genellenmesini sınırlandırmaktadır. Ayrıca verilerin anket yoluyla ve katılımcıların öz-bildirimleri üzerinden elde edilmiş olması, algıya dayalı yanlılık olasılığını beraberinde getirebilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı illerden ve farklı sağlık kurumlarından daha geniş örneklemlere ulaşılması, kamu ve özel hastanelerin ayrı ayrı incelenmesi ve psikolojik sermaye ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin farklı meslek grupları bakımından karşılaştırılması yararlı olabilir. Boylamsal araştırmaların yapılması ise söz konusu değişkenlerin zaman

içerisindeki değişimini inceleme ve ilişkilerin yönüne ilişkin daha güçlü değerlendirmeler yapma imkânı sağlayabilir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamında incelenen sağlık çalışanlarında psikolojik sermaye ve örgütsel özdeşleşmenin yüksek düzeyde olduğu ve psikolojik sermayenin hem genel düzeyinin hem de dört boyutunun örgütsel özdeşleşme ile pozitif ve anlamlı ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuç, sağlık kurumlarında çalışanların olumlu psikolojik kaynaklarının ve örgütleriyle kurdukları psikolojik bağların birlikte ele alınmasının önemini ortaya koymaktadır.

Kaynakça

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. Academy of Management Review,14(1), 20–39. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. Human Resource Development Quarterly,22(2), 127–152. https://doi.org/10.1002/hrdq.20070

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman and Company.

Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. Amme İdaresi Dergisi,45(1), 121–137.

Demir, M., & Demir, Ş. Ş. (2019). The effects of psychological capital on employees' organizational identification in hotels. Journal of Tourism Theory and Research,5(3), 355–369. https://doi.org/10.24288/jttr.573851

Düzgün, E., & Yeşiltaş, M. (2019). Otel işletmelerinde algılanan örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık etkisinin incelenmesi. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi,16(3), 533–552. https://doi.org/10.24010/soid.628745

Erdem, H., Gökmen, Y., & Türen, U. (2015). Psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi,7(2), 38–62.

Güneş, S., & Bulut, S. (2024). Hemşirelerde psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşmeye etkisi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,27(1), 43–64. https://doi.org/10.61859/hacettepesid.1346817

Kuru, Ç., & Bayraktar, O. (2024). Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde etik iklimin aracı

rolü. Business & Management Studies: An International Journal,12(4), 1047–1066. https://doi.org/10.15295/bmij.v12i4.2452

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. Academy of Management Executive,16(1), 57–72. https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. Personnel Psychology,60(3), 541–572. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. Organizational Dynamics,33(2), 143–160. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003

Ma, H., Zhu, X., Huang, J., Zhang, S., Tan, J., & Luo, Y. (2023). Assessing the effects of organizational support, psychological capital, organizational identification on job performance among nurses: A structural equation modeling approach. BMC Health Services Research, 23, 806. https://doi.org/10.1186/s12913-023-09705-z

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. Journal of Organizational Behavior,13(2), 103–123. https://doi.org/10.1002/job.4030130202

Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), Identity in organizations: Building theory through conversations (pp. 171–207). Sage Publications.

Seligman, M. E. P. (2007). Öğrenilmiş iyimserlik (S. Kunt Akbaş, Çev.). HYB Yayınları.

Snyder, C. R., Cheavens, J., & Sympson, S. C. (1997). Hope: An individual motive for social commerce. Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 1(2), 107–118. https://doi.org/10.1037/1089-2699.1.2.107

Soybalı, H. H., & Akerik, M. (2022). Psikolojik sermaye ve iş yaşam kalitesinin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Afyonkarahisar'daki otel işletmeleri örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,24(3), 1199–1221. https://doi.org/10.32709/akusosbil.950997

Tak, B., & Aydemir, B. A. (2004). Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma. In 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı (ss. 59–63). Uludağ Üniversitesi.

BÖLÜM 13

ÇALIŞAN GELİŞİMİNDE FIRSAT EŞİTSİZLİĞİ: YÖNETSEL TAKDİR, KARİYER DESTEĞİ VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ TUTARLILIĞI

Hacer İNCİ[1]

Giriş

Çalışan gelişimi, çalışanların mevcut görevlerini yerine getirme kapasitelerinin artırılmasının yanında, yeni sorumluluklar üstlenmelerini ve kariyer seçeneklerini değerlendirebilmelerini sağlayan örgütsel uygulamaları kapsamaktadır. Bu uygulamaların değerlendirilmesinde eğitim programlarının sayısı veya ayrılan bütçe kadar, çalışanların sunulan olanaklardan hangi koşullarda yararlanabildiği de önem taşımaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının yürütülmesine ilişkin 62 ampirik çalışmayı değerlendiren güncel bir sentez, uygulama sonuçlarını farklı aktörlerin davranışları ve bunların gerçekleştiği bağlamla ilişkilendirmektedir. Bu yaklaşım, gelişim olanaklarının çalışanlar açısından kullanılabilirliğini açıklamak için resmî politikaların ötesindeki karar süreçlerine odaklanmaya dayanak sağlamaktadır (Roodbari et al., 2025).

[1] Dr., Türk Kızılay Trabzon Afet Müdahale Merkezi, Bölge Müdürü, ORCID: 0000-0001-6158-8344

Gelişim fırsatlarının dağılımı, çalışanların kariyerleri üzerinde etkili olabilecek örgütsel bir karar alanıdır. Eğitim, kariyer görüşmesi, mentorluk ve gelişim amaçlı görevlendirme gibi destekler farklı ihtiyaçlara karşılık gelebilir ve farklı erişim koşulları içerebilir. Örgüt içinde görev değiştirme ve yükselme olanakları ise kazanılan yetkinliklerin kullanılabileceği pozisyonların değerlendirilmesini gerektirir. Örgüt içi hareketliliğe ilişkin 202 çalışmayı kapsayan bir inceleme, görev değişimleri ile terfileri ayırarak bu süreçleri bireysel ve örgütsel aktörleri birlikte dikkate alan bir çerçevede ele almaktadır. Bu ayrım, çalışan gelişiminin yalnızca öğrenme faaliyetlerine katılım üzerinden değerlendirilmemesi gerektiğine ilişkin kavramsal yaklaşımımıza dayanak oluşturmaktadır (Ray, 2024).

Bu çalışmada çalışan gelişiminde fırsat eşitsizliği, gelişim desteğinin dağılımındaki bütün farklılıkları ifade etmek için kullanılmamaktadır. Çalışanların görevleri, deneyimleri, gelişim ihtiyaçları ve kariyer tercihleri farklı destek biçimlerini gerektirebilir. İncelemenin odağı, karşılaştırılabilir koşullardaki çalışanların gelişim olanaklarına erişiminde ortaya çıkan ve işle ilgili, açıklanmış ve tutarlı biçimde uygulanmış ölçütlerle yeterince gerekçelendirilemeyen farklılıklardır. Bu tanım, bölümün analitik başlangıç noktasıdır. Amaç, eşitsizliği yalnızca yararlanılan kaynakların miktarıyla değerlendirmek yerine, kaynaklara erişimi belirleyen karar süreçlerini de incelemektir.

Örgütsel adalet yaklaşımı, bu incelemenin kuramsal dayanaklarından birini oluşturmaktadır. Gelişim kararlarının değerlendirilmesinde dağıtılan desteğin yanında, kararların alınma biçimi, çalışanlara yönelik davranışlar ve yapılan açıklamalar da dikkate alınmalıdır. Örgütsel adalet araştırmalarını değerlendiren güncel bir inceleme, adaletin farklı örgütsel uygulamalar ve çalışan sonuçları bakımından önemini ortaya koymaktadır. Bu bölümde söz konusu yaklaşım, gelişim desteğinin hangi çalışanlara sağlandığı ile bu dağılımın nasıl gerekçelendirildiğini ayrı fakat ilişkili araştırma

konuları olarak ele almak için kullanılmaktadır. Böylece olumlu bir gelişim sonucunun, karar sürecinin bütün yönleriyle adil olduğunu kendiliğinden göstermediği kabul edilmektedir (Adamovic, 2023).

Çalışanların adalet değerlendirmeleri ile fırsatların fiilî dağılımı da birbirinden ayrılmalıdır. İnsan kaynakları uygulamalarının adaletle ilişkili anlamlarını inceleyen bir araştırma, bireylerin adalete duyarlılıklarının uygulamalara ilişkin değerlendirmelerinde önem taşıdığını göstermektedir. Dolayısıyla gelişim fırsatlarına ilişkin eşitsizlik araştırması yalnızca çalışanların genel memnuniyetine dayandırılmamalıdır. Katılım koşulları, başvuru ve seçim ölçütleri, sağlanan destek ve karar açıklamaları, çalışanların değerlendirmeleriyle birlikte incelenmelidir. Bu inceleme önerisi, araştırmanın gelişim fırsatları üzerinde doğrudan sınadığı bir sonuç değil, mevcut bölümün yöntemsel çıkarımıdır (Haines et al., 2024).

Gelişim kararlarında yönetsel takdirin kullanılması, araştırma probleminin ikinci temel unsurudur. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını değerlendirirken örgütün genel insan kaynakları politikalarını belirli görev ve çalışma koşullarına uyarlayabilir. Ancak karar serbestisinin bulunması, uygulamaların amaçlanan biçimde yürütüleceğini garanti etmez. İki saha araştırmasına dayanan bir çalışma, yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarını gerçekleştirme davranışlarını, kendilerini hangi konularda hesap verebilir hissettikleriyle ilişkilendirmektedir. Yönetsel yetkinliğin ve süreçlere yönelik hesap verebilirliğin uygulama davranışındaki önemi, gelişim kararlarında yetkinin yanında kararların değerlendirilme ölçütlerinin de araştırılması gerektiğini düşündürmektedir (Hewett et al., 2024).

Yönetsel takdirin incelenmesinde ihtiyaçlara uygun farklılaştırma ile gerekçesi açıklanamayan erişim farklılıkları ayrılmaktadır. Kararların hangi bilgiye dayandığı ve karşılaştırılabilir durumlarda aynı ölçütlerin kullanılıp kullanılmadığı değerlendirilmelidir. Ayrıca mevcut performans

bilgisinin, çalışana geçmişte sağlanan deneyim olanaklarından bağımsız olmadığı araştırılmalıdır. Önceki desteğin sonraki adaylık kararlarıyla ilişkisi, bu çalışmada sınanmaya açık bir açıklama olarak ele alınmaktadır.

Kariyer desteği, çalışanların gelişim olanaklarını kullanabilmelerini açıklayan üçüncü unsurdur. Bir çalışana eğitim olanağı sunulması ile kariyer seçeneklerini değerlendirmesine, gelişim hedefleri belirlemesine ve yeni görevler için hazırlanmasına destek verilmesi farklı yönetsel davranışlardır. Profesyonellerin yöneticilerine yönelik kariyer odaklı insan yönetimi eğitiminin geliştirilmesini ve pilot uygulamasını inceleyen bir çalışma, kariyer desteğini yöneticilerin ayrıca geliştirmesi gereken bilgi ve davranışlarla ilişkilendirmektedir. Bununla birlikte araştırmanın belirli bir sağlık kuruluşunda yürütülmüş olması, sonuçlarının bütün örgütlere doğrudan genellenmesini sınırlandırmaktadır (van Leeuwen et al., 2024).

Gelişim desteğinin çalışanlar arasında nasıl deneyimlendiği, insan kaynakları uygulamalarının tutarlılığıyla da ilişkilidir. Bu alandaki bir araştırma, insan kaynakları sisteminin içeriği ve çalışanlara iletilme sürecini, uygulamaların nedenlerine ilişkin yorumların açıklanmasında birlikte ele almaktadır. Mevcut bölüm, bu yaklaşımdan hareketle gelişimi destekleme yönündeki kurumsal açıklamalar ile eğitim, performans değerlendirme, görevlendirme ve kariyer kararları arasındaki uyumu incelemektedir. Tutarlılık, bütün çalışanlara aynı desteğin verilmesi anlamında kullanılmamaktadır. Farklı ihtiyaçlara verilen farklı desteklerin ortak, açıklanabilir ve değerlendirmeye açık karar ilkelerine dayanması esas alınmaktadır (Meier-Barthold et al., 2023).

İnsan kaynakları birimi ile hat yöneticileri arasındaki iş birliği, bu karar ilkelerinin uygulanmasında dikkate alınması gereken bir başka ilişkidir. Bir perakende işletmesinin 206 mağazasında yürütülen araştırma, insan kaynakları yöneticileri ile hat yöneticilerinin insan kaynaklarına ilişkin değer uyumunu, iş

birliği ve uygulama davranışlarıyla ilişkilendirmektedir. Bu bulgu, çalışan gelişimine ilişkin kararların yalnızca doğrudan yöneticinin kişisel yaklaşımı üzerinden açıklanmasının sınırlı kalabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte güçlü iş birliği, destek dağılımının mutlaka adil olduğu sonucunu doğurmaz. İş birliğinin niteliği ile fırsatların dağılımı bu bölümde ayrı değerlendirme konuları olarak ele alınacaktır (Zhang et al., 2025).

Fırsat eşitsizliğinin incelenmesi, gelişim desteğinin zaman içindeki devamlılığını da kapsamalıdır. Belirli bir dönemde eğitim alan çalışanların daha sonraki görev ve kariyer olanaklarına nasıl eriştiği, tek bir zamanda yapılan değerlendirmeyle yeterince açıklanamaz. Zaman unsurunu içeren 237 ampirik insan kaynakları sistemi araştırmasını değerlendiren bir inceleme, zamansal ilişkilerin kuramsallaştırılması ve sınanmasına ilişkin eksikliklere dikkat çekmektedir. Bu bölümde zaman boyutu, destek kararlarının sürekliliğini ve önceki gelişim olanaklarının sonraki kararlarla ilişkisini araştırmak amacıyla kullanılmaktadır. Fırsatların birikmesi veya erişim sınırlılıklarının devam etmesi, doğrulanmış sonuçlar şeklinde değil, kavramsal çerçevenin araştırma konuları olarak sunulacaktır (Boon et al., 2025).

Kariyer gelişiminin değerlendirilmesinde çalışan ile örgüt arasındaki ilişki de korunmalıdır. Mesleki davranış, kariyer gelişimi ve insan kaynakları yönetimi literatürlerini bir araya getiren güncel bir kavramsal model, sürdürülebilir kariyerleri bu alanlar arasındaki ilişkiler üzerinden açıklamayı önermektedir. Bu yaklaşım, gelişim sorumluluğunun bütünüyle çalışanın girişimine veya örgütün sunduğu desteğe indirgenmemesine imkân sağlamaktadır. Mevcut bölümde çalışanların tercihleri ve gelişim talepleri, bu taleplerin değerlendirildiği örgütsel koşullarla birlikte ele alınmaktadır. Böylece çalışanın bir gelişim faaliyetinden yararlanmaması, erişim koşulları incelenmeden isteksizlik olarak yorumlanmayacaktır (Donald et al., 2024).

Çalışmanın temel araştırma sorusu, “Yönetsel takdir, kariyer desteği ve insan kaynakları uygulamalarının tutarlılığı, karşılaştırılabilir koşullardaki çalışanların gelişim fırsatlarına erişimindeki farklılıkları nasıl açıklayabilir?” biçiminde belirlenmiştir. Amaç, gelişim olanaklarının sunulması, kullanılması ve kariyer içinde değerlendirilmesi arasındaki ilişkileri açıklayan bir kavramsal çerçeve geliştirmektir. İncelemenin temel alanını aynı örgüt içindeki destek kararları oluşturmaktadır. Görev gerekleri, çalışan tercihleri ve kaynak sınırlılıkları, erişim farklılıklarının yorumlanmasında dikkate alınmaktadır.

İnceleme önce fırsat eşitsizliğinin kapsamını belirlemekte, ardından yönetsel kararlar, kariyer desteği ve uygulama tutarlılığını ayrı işlevleri bakımından değerlendirmektedir. Bu açıklamalar araştırma önermeleriyle ilişkilendirilmekte ve yönetim uygulamaları açısından tartışılmaktadır. Çalışmanın kavramsal katkısı, erişimdeki farklılıkların hangi aşamada ve hangi karar koşulları altında oluşabileceğini ayrıştırmasıdır. Önerilen ilişkiler, belirli bir örgütte eşitsizlik bulunduğunu gösteren ampirik sonuçlar olarak sunulmamaktadır.

Kavramsal İncelemenin Yaklaşımı

Araştırma Problemi ve İncelemenin Tasarımı

Araştırma tasarımı, girişte belirtilen soruyu üç kavramın farklı işlevleri üzerinden ele almaktadır. Yönetsel takdir, gelişim kaynaklarına ilişkin değerlendirme ve seçim yetkisini; kariyer desteği, çalışanın hedefleri ile sağlanan olanaklar arasındaki ilişkiyi; uygulama tutarlılığı ise kararların açıklanan ölçütlerle ve diğer insan kaynakları süreçleriyle uyumunu incelemek için kullanılmaktadır. Kavramsal araştırmalarda seçilen kavramların araştırma sorusuna katkısının ve analizde üstlendikleri rollerin açıklanması, tasarımın anlaşılabilirliği açısından önem taşımaktadır (Jaakkola, 2020).

Araştırma problemi üç alt soru üzerinden ayrıntılandırılmaktadır. İlk soru, örgütte mevcut olan gelişim

olanaklarının hangi karar aşamalarında çalışanlar için farklı erişim koşulları oluşturabileceğidir. İkinci soru, yöneticilerin gelişim ihtiyaçlarını değerlendirme ve kariyer hedeflerini destekleme biçimlerinin bu koşulları nasıl değiştirebileceğidir. Üçüncü soru, insan kaynakları uygulamalarındaki tutarlılığın yönetsel farklılaştırmanın gerekçelendirilmesine ve gözden geçirilmesine nasıl katkı sağlayabileceğidir. Bu sorular, çalışanlar arasındaki farklılıkları yalnızca bireysel tercihlerle veya yalnızca örgütsel politikalarla açıklamanın yeterli olup olmadığını değerlendirmek için oluşturulmuştur. İncelemenin odağı, gelişim olanaklarının belirlenmesinden kullanılmasına kadar uzanan karar süreçleridir.

Çalışma, araştırma sorusuna yönelik kavramsal sentez yaklaşımını benimsemektedir. Literatür, seçilen kavramların anlamlarını açıklamak, farklı araştırmalardaki ilişkileri karşılaştırmak ve araştırılabilir önermeler geliştirmek amacıyla kullanılmaktadır. İnceleme, kapsamlı bir tarama protokolüne dayanan sistematik derleme olarak sunulmamaktadır. Bu ayrım, kaynak seçiminin kapsamını ve elde edilebilecek sonuçların niteliğini doğru ifade etmek açısından gereklidir. Literatür değerlendirmesinde kullanılan yaklaşımın araştırmanın amacıyla uyumlu olması ve kaynakların hangi gerekçelerle seçildiğinin açıklanması, yöntemsel şeffaflığı desteklemektedir (Snyder, 2019).

Kavramların Tanımlanması ve Birbirinden Ayrılması

Kavramların sınırları, aynı gelişim deneyiminin farklı yönlerinin birbirinin yerine kullanılmasını önleyecek biçimde tanımlanmaktadır. Eğitim olanağına erişim, faaliyet sırasında alınan destek ve öğrenilenlerin kullanılabileceği bir göreve geçiş ayrı değerlendirme konularıdır. Açık tanımlar, her kavramın hangi özellikleri kapsadığını belirginleştirerek önerilen ilişkilerin sınanmasına katkı sağlamaktadır (Podsakoff et al., 2016).

Bu çalışmada çalışan gelişimi, mevcut işin gereklerini karşılamayı ve gelecekteki görevler için hazırlanmayı destekleyen

örgütsel olanakları kapsamaktadır. Eğitim, mentorluk, görev rotasyonu, gelişim odaklı geri bildirim ve öğrenme amacı belirgin olan görevlendirmeler bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, bir çalışana ek sorumluluk verilmesi tek başına gelişim fırsatı olarak kabul edilmemektedir. Görevlendirmenin öğrenme amacı, sağlanan destek ve çalışanın mesleki hedefleriyle ilişkisi dikkate alınmalıdır. Bu analitik tercih, gelişim fırsatını yalnızca faaliyetin adı üzerinden değerlendirmek yerine, faaliyetin sunulduğu koşulları da incelemeye dâhil etmektedir.

Yönetsel takdir, örgütsel kuralların izin verdiği karar alanında görev gerekleri, çalışan ihtiyaçları ve kaynaklar değerlendirilerek seçim yapılabilmesidir. Kariyer desteği; mesleki hedeflerin görüşülmesini, uygun olanaklara yönlendirmeyi ve gelişim sürecinin izlenmesini kapsamaktadır. Uygulama tutarlılığı ise açıklanan ölçütlerin fiilî kararlarda kullanılması, farklı insan kaynakları süreçlerinin aynı gelişim hedefini desteklemesi ve gerekçelerin zaman içinde izlenebilmesi üzerinden ele alınmaktadır. Bunlar incelemede benimsenen tanımlardır; doğrulanmış bir ölçme modelinin boyutları değildir.

Fırsat eşitsizliğinin değerlendirilmesinde olanakların bulunması, bu olanaklara erişilebilmesi ve gelişim sonuçları birbirinden ayrılmaktadır. Bir programın mevcut olması, bütün çalışanların programdan haberdar olduğunu veya katılım için gerekli koşullara sahip olduğunu göstermez. Programa katılım da öğrenilenlerin işte kullanılmasını ya da kariyer ilerlemesini tek başına açıklamaz. Bu nedenle fırsat eşitsizliği, incelemenin başlangıcında kariyer sonuçlarındaki her farklılıkla özdeşleştirilmemektedir. Öncelikle bilgilendirme, başvuru, aday gösterme, seçim ve katılım koşullarındaki farklılıklar ele alınmaktadır. Sonuçlara ilişkin değerlendirmeler ise bu süreçlerle bağlantısı açıklanabildiği ölçüde çerçeveye dâhil edilmektedir.

İnceleme Düzeyleri ve İlişkilerin Açıklanması

Analiz örgüt, yönetici ve çalışan düzeylerinde yapılandırılmaktadır. Örgüt düzeyinde gelişim politikalarının kapsamı, kaynakların tahsisi, yararlanma ölçütleri ve karar sorumlulukları değerlendirilmektedir. Yönetici düzeyinde ihtiyaçların yorumlanması, adayların belirlenmesi, katılımın desteklenmesi ve kariyer görüşmelerinin yürütülmesi ele alınmaktadır. Çalışan düzeyinde ise bilgiye ulaşma, talepte bulunabilme ve sunulan olanakları kullanabilme koşulları incelenmektedir. Bu düzeylerin ilişkilendirilmesi, örgütsel düzenlemelerin çalışan deneyimine nasıl yansıyabileceğini tartışmak için kullanılmaktadır. Kavramsal çalışmaların açıklayıcı katkısı, farklı kavram ve düzeyler arasında önerilen bağlantıları mantıksal olarak gerekçelendirmelerine bağlıdır (Gilson & Goldberg, 2015).

Önerilen ilişkilerde kararın kendisi ile kararı ortaya çıkaran süreç ayrı değerlendirilmektedir. Örneğin, gelişim programına katılımın yönetici onayına bağlı olması bir karar düzenlemesidir. Bu düzenlemenin erişim farklılığı oluşturup oluşturmadığını açıklamak için onayın hangi bilgilere dayandığı, adayların nasıl karşılaştırıldığı ve katılımı engelleyen koşulların nasıl değerlendirildiği incelenmelidir. Böylece yalnızca kavramlar arasında bağlantı kurmak yerine, bağlantının hangi işlemler aracılığıyla oluşabileceği tartışılmaktadır. Kuramsal açıklama geliştirme, ilişkilerin ortaya çıkış sürecini ve bu sürecin geçerli olabileceği bağlamı belirginleştirmeyi gerektirir (Shepherd & Suddaby, 2017).

Yönetsel esnekliğin değerlendirilmesinde kararın dayanağı esas alınmaktadır. Kullanılan bilginin yeterliliği, çalışanın görüşünün dikkate alınması ve yeni bilgiler karşısında kararın yeniden incelenebilmesi birlikte değerlendirilmektedir. Bu koşullar, ihtiyaçlara uygun düzenlemelerin hangi gerekçelerle savunulabileceğini açıklamak için kullanılmaktadır.

Literatürün Değerlendirilmesi ve Sentez Mantığı

Literatürün değerlendirilmesinde kaynakların araştırma sorusuyla ilişkisi, kavramsal açıklığı, inceleme düzeyi ve örgütsel bağlamı dikkate alınmaktadır. Çalışan gelişimi konusunda benzer ifadeler kullanan yayınların aynı olguyu ele aldığı varsayılmamaktadır. Örneğin, gelişim desteğine ilişkin bir çalışmanın çalışan algılarını mı, yönetici davranışlarını mı yoksa yazılı politikaları mı incelediği açıklamanın kapsamını değiştirebilir. Bu nedenle kaynaklar arasındaki ortaklıklarla birlikte tanım ve bağlam farklılıklarının da değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Literatürün kuramsal katkı üretmesi, mevcut bilgiyi bir araya getirmenin yanında farklı açıklamaları eleştirel biçimde incelemeyi gerektirir (Post et al., 2020).

Sentezde, farklı araştırma alanlarından alınan açıklamaların çalışan gelişimi problemine hangi gerekçeyle uygulanabileceği üzerinde durulmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, kariyer araştırmaları ve örgütsel karar verme literatürünün birlikte kullanılması, bu alanlardaki kavramların koşulsuz biçimde birleştirilmesi anlamına gelmemektedir. Her açıklamanın hangi karar aşamasını ele aldığı ve diğer açıklamalarla hangi noktada ilişkilendirilebildiği belirtilmelidir. Literatür değerlendirmeleri, mevcut kavramsallaştırmaları yeniden inceleme ve farklı araştırma alanlarındaki bilgileri ilişkilendirme yoluyla kuramsal gelişime katkı sağlayabilmektedir (Breslin & Gatrell, 2023).

Sentez, gelişim olanaklarının kapsamını ve yararlanma koşullarını belirleyerek başlamaktadır. Ardından yönetsel takdirin seçim kararlarıyla, kariyer desteğinin olanağın kullanılmasıyla ilişkisi açıklanmaktadır. Uygulama tutarlılığı bu kararların örgütsel bağlantılarını değerlendirmekte; araştırma önermeleri ise söz konusu ilişkileri sınanabilir beklentiler biçiminde ifade etmektedir.

Özgün Katkı, Alternatif Açıklamalar ve Sınırlılıklar

Çalışmanın katkısı, gelişim desteğine ilişkin kararı, katılım koşullarını ve sonraki uygulama olanaklarını birbirinden ayırarak aralarındaki ilişkileri açıklamasında aranmaktadır. Bu ayrım, aynı katılım sonucunun farklı nedenlerle oluşabileceğini araştırmaya imkân sağlamaktadır. Kuramsal katkının değerlendirilmesinde özgünlükle birlikte bilimsel ve uygulamaya dönük yararlılık da dikkate alınmaktadır (Corley & Gioia, 2011).

Alternatif açıklamalar, kavramsal çerçevenin kapsamını belirlemek için kullanılmaktadır. Kaynak yetersizliği, işin gerektirdiği uzmanlık, çalışma saatleri ve çalışanların gelişim tercihleri erişim koşullarını farklılaştırabilir. Bu etkenlerin varlığı, her farklılığın yönetsel tercihten kaynaklandığı sonucuna ulaşılmasını engeller. Bununla birlikte, söz konusu koşulların kararlarda nasıl dikkate alındığı ayrıca incelenebilir. Çalışmanın amacı, tek bir neden belirlemek yerine, farklı nedenlerin hangi karar süreçlerinde etkili olabileceğini tartışmaktır.

İnceleme erişim farklılıklarının büyüklüğünü ölçmemekte ve önerilen ilişkileri ampirik olarak sınamamaktadır. Çerçeve, kavramların açıklığı, ilişkilerin gerekçelendirilmesi ve alternatif açıklamaların dikkate alınması üzerinden değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım doğrultusunda ilk olarak, gelişim fırsatının hangi faaliyet ve erişim koşullarını kapsadığı belirlenmektedir.

Çalışan Gelişiminde Fırsat Eşitsizliğinin Kapsamı

Gelişim Olanaklarının Varlığı ve Kullanılabilirliği

Gelişim faaliyetleri arasındaki erişim farklılıkları, eşitsizliğin araştırılacağı başlangıç noktasıdır. Bu farklılıkların açıklanan ve işle ilgili ölçütlerle gerekçelendirilip gerekçelendirilemediği ayrıca incelenmelidir. Düşük eğitim düzeyine sahip ve düşük ücretli çalışanların işyerinde öğrenme olanaklarına erişimde karşılaştıkları dezavantajlar, katılımın çalışma koşulları ve örgütsel destekle

birlikte değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır (Hwang & Yoon, 2023).

Erişim koşulları, gelişim faaliyetinin gerektirdiği zaman, iş devri, yönetici onayı ve araç desteği üzerinden somutlaştırılabilir. Bu koşulların hangilerinin çalışan tarafından, hangilerinin örgüt tarafından sağlanabildiği ayrılmalıdır. Böylece katılım sorumluluğu, çalışanın üzerinde karar yetkisi bulunmayan düzenlemeler de dikkate alınarak değerlendirilebilir.

Erişim değerlendirmesinde bireysel öğrenme isteği ile çalışanın bulunduğu işin sunduğu olanaklar birbirinden ayrılmalıdır. Yirmi sekiz ülkeden verileri inceleyen bir araştırma, düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların eğitim dezavantajını açıklamada iş görevleri, işin diğer özellikleri ve işletme özellikleriyle ilişkili farklılıkların, bireysel öğrenme eğilimlerindeki farklılıklardan daha önemli olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, eğitime katılmama durumunun doğrudan isteksizlik olarak yorumlanmasını sınırlandırmaktadır. Çalışanın öğrenme talebinin değerlendirilebilmesi için hangi işte, hangi koşullarda ve hangi destekle çalıştığının da dikkate alınması gerekir (Hornberg et al., 2024).

Biçimsel Eğitim ve Günlük İş İçinde Öğrenme

Çalışan gelişiminin kapsamı, planlanmış eğitim programlarından daha geniştir. İşin yürütülmesi sırasında yeni görevlerle karşılaşma, sorun çözme süreçlerine katılma, deneyimli çalışanlarla çalışma ve geri bildirim alma da öğrenme olanağı oluşturabilir. Türkiye’de araştırma görevlileri üzerinde yapılan bir çalışma, işyerinin sunduğu öğrenme olanakları ile kişisel çaba ve bireysel hareket etme kapasitesinin işyerinde öğrenmeyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın akademik çalışma ortamıyla sınırlı olması nedeniyle bulguların bütün örgütlere doğrudan genellenmesi uygun değildir; bununla birlikte, gelişimin örgütsel olanaklarla bireysel katılımın birlikte değerlendirilmesini

gerektirdiğine ilişkin bir açıklama sunmaktadır (Alkan & Emmioğlu-Sarıkaya, 2023).

Bu çerçevede görev dağılımı, fırsat eşitsizliği incelemesinin bir parçası olarak ele alınabilir. Çalışanların sürekli olarak benzer görevlerde tutulması ile farklı sorumlulukları deneyimleyebilmesi, aynı gelişim koşullarını ifade etmez. Ancak görev çeşitliliğinin artırılması da kendiliğinden gelişim sağlamaz. Yeni sorumluluğun öğrenme amacı, çalışana sağlanan rehberlik ve başarının değerlendirilme biçimi açık olmalıdır. Bu çalışmanın önerdiği değerlendirme, görevlendirmenin yalnızca yapılıp yapılmadığına değil, çalışanın yeni yetkinlikler kazanmasını destekleyen koşullara odaklanmaktadır.

Günlük iş içinde öğrenmenin değerlendirilmesi, kayıt altına alınan eğitimlerle sınırlı bir gelişim anlayışının yetersizliğini de ortaya koymaktadır. Eğitim katılım listeleri hangi çalışanların programa dâhil olduğunu gösterebilir; ancak kimin uzmanlık gerektiren görevler üstlendiğini, kimin düzenli geri bildirim aldığını veya kimin karar süreçlerine katıldığını açıklamayabilir. Bu nedenle fırsat eşitsizliği incelemesinde biçimsel eğitim kayıtlarının yanında görevlerin öğrenme içeriği ve çalışanlara sunulan destek de değerlendirme alanı olarak önerilmektedir.

Gelişim Desteği ve Kariyer Olanakları

Gelişim olanaklarının değerlendirilmesi, öğrenilenlerin kariyer süreçleriyle nasıl ilişkilendirildiğini de kapsamalıdır. Kariyer başarısına ilişkin güncel bir inceleme; insan sermayesi, iç ve dış işgücü piyasaları, sosyal sermaye, kariyer ilerlemesini destekleyen kişiler ve bireysel kariyer yönetimi davranışlarını farklı açıklama alanları olarak ele almaktadır. Bu kapsam, mesleki yetkinliklerin kariyer sonuçlarına dönüşmesinin yalnızca bireysel beceriler üzerinden açıklanamayacağını göstermektedir. Ayrıca ücret ve yükselme gibi nesnel sonuçlarla kişinin kariyerini değerlendirme

biçimi arasında ayrım yapılması gerekmektedir (Seibert et al., 2024).

Bu çalışmada gelişim desteğinin kariyerle ilişkisi üç soruyla değerlendirilmektedir: Çalışanın kazandığı yetkinlikler örgütte tanınıyor mu, bu yetkinlikleri kullanabileceği görevler sunuluyor mu ve ilerleme kararlarında gelişim deneyimi dikkate alınıyor mu? Bu sorular, eğitime katılım ile kariyer ilerlemesini özdeşleştirmeden aralarındaki bağlantının incelenmesini sağlar. Eğitimini tamamlayan bir çalışanın yeni sorumluluk üstlenememesi, eğitimin etkisiz olduğunu tek başına göstermez. Görevlerin dağıtımı ve ilerleme ölçütleri, öğrenilenlerin kullanılmasına ilişkin ayrı değerlendirme alanlarıdır.

Kariyer desteğinin ayrıntılı incelemesi, gelişim faaliyetiyle çalışanın hedefi arasında kurulan ilişkinin niteliğini ele almalıdır. Görüşme sırasında belirlenen ihtiyacın uygun bir faaliyetle karşılanması ve faaliyetin ardından kullanılabilir görev deneyimi sunulması, sonraki tartışmanın temel konusudur.

Çalışma Koşulları ve Farklılaşan İhtiyaçlar

Gelişim olanaklarının aynı biçimde sunulması, farklı çalışma koşullarına sahip çalışanlar açısından aynı kullanılabilirliği sağlamayabilir. İşyerinde eşitsizliklerin değerlendirilmesinde çalışanların motivasyonlarını veya yetkinliklerini tek açıklama olarak kullanmak, örgütsel bağlamın etkisini gözden kaçırabilir. Kadınların kariyer süreçlerine ilişkin güncel bir inceleme, örgütsel bağlam ve kültürün mesleki hedeflerin oluşmasını, becerilerin ifade edilmesini ve bu becerilerin yorumlanmasını nasıl sınırlandırabildiğini tartışmaktadır. Bu yaklaşım, gelişim sorunlarının yalnızca çalışanın giderilmesi gereken eksiklikleri üzerinden tanımlanmasının yeterli olmadığını göstermektedir (Ryan & Morgenroth, 2024).

İhtiyaca uygun farklılaştırmanın değerlendirilmesinde desteğin miktarı kadar gerekçesi de önemlidir. Farklı çalışma saatleri

veya erişim engelleri, farklı destek düzenlemelerini açıklayabilir. Karşılaştırma, çalışanların hangi koşullarda bulunduğu ve destek kararlarında bu koşulların nasıl dikkate alındığı üzerinden yapılmalıdır.

Dijital Gelişim Olanakları ve Yeni Erişim Farklılıkları

Dijital eğitim, katılımın zaman ve mekân bakımından düzenlenmesine olanak sağlayabilir; ancak dijital format tek başına erişim eşitliğini güvence altına almaz. Almanya'daki işletmelerin pandemi dönemindeki eğitim faaliyetlerini inceleyen bir araştırma, elektronik öğrenme kullanabilme kapasitesinin eğitim faaliyetlerindeki azalmayı sınırladığını, bununla birlikte işletmelerin bu kapasite bakımından farklılaşmasının mevcut eğitim eşitsizliklerini artırabileceğini göstermektedir. Bu sonuç, pandemi bağlamına ilişkindir; bütün dönemlerde dijital eğitimin aynı sonuçları doğuracağı biçiminde yorumlanmamalıdır (Müller, 2024a).

Dijital erişim, bir eğitim platformunda kullanıcı hesabı açılmasıyla tamamlanmış sayılmamalıdır. Çalışanın gerekli araçlara, kullanım becerisine ve öğrenme için ayrılmış zamana sahip olması da değerlendirilmelidir. Dijital katılıma ilişkin, bilgi yoğun örgütlerde yöneticilerle yapılan nitel bir araştırma, bireysel ve örgütsel etkenlerin katılım eşitsizliği oluşturabileceğini ve örgütlerin dijital kapsayıcılığı desteklemede önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Araştırma doğrudan eğitim programlarını incelemese de dijital gelişim faaliyetlerinin değerlendirilmesinde örgütsel koşulların dikkate alınması için ilgili bir açıklama sağlamaktadır (Pekkala, 2024).

Teknolojik değişimle birlikte eğitim yatırımlarının hangi çalışan gruplarına yöneldiği de önem kazanmaktadır. Almanya'da teknoloji yatırımları ve eğitim katılımını inceleyen bir çalışma, bilgi teknolojisi yatırımlarının yüksek beceri düzeyine sahip çalışanların eğitim katılımını daha fazla artırdığını ve bu gruba yönelik eğitimin

işletme içindeki ücret eşitsizliğiyle ilişkili süreçte rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, teknolojik dönüşüm için yapılan eğitim yatırımlarının bütün çalışan gruplarına aynı biçimde ulaşacağı varsayımını sorgulamaktadır (Müller, 2024b).

Bu çalışma açısından dijital gelişim olanaklarının değerlendirilmesinde iki ayrı soru bulunmaktadır. İlki, mevcut programların kimler tarafından kullanılabildiğidir. İkincisi, yeni teknolojilerin gerektirdiği yetkinlikler için hangi çalışanların desteklendiğidir. Bu ayrım, platform kullanımının yaygınlaşması ile gelişim kaynaklarının dağılımını aynı gösterge üzerinden değerlendirmeyi önler. Dijital faaliyete erişim ile gelecekteki görevler için hazırlanma, birbirleriyle ilişkili ancak ayrı inceleme alanlarıdır.

Fırsat Eşitsizliğinin Değerlendirilmesi İçin Önerilen Kapsam

Önceki değerlendirmeler doğrultusunda bu çalışma, fırsat eşitsizliğinin incelenmesi için beş alan önermektedir: gelişim olanakları hakkında bilgiye ulaşma, başvuru ve adaylık koşulları, katılımı mümkün kılan kaynaklar, faaliyet sırasında sağlanan destek ve kazanılan yetkinliklerin kullanılabilmesi. Bunlar mevcut literatürün bu çalışma için ilişkilendirilmesiyle oluşturulmuş analitik alanlardır; doğrulanmış bir ölçme ölçeği olarak sunulmamaktadır.

Bu beş inceleme alanı, erişim farklılığının yerini belirlemeyi sağlamaktadır. Farklılığın eşitsizlik olarak yorumlanabilmesi için görev gerekleri, gelişim ihtiyaçları ve çalışan tercihleriyle açıklanıp açıklanamadığı araştırılmalıdır. İzleyen tartışma, bu değerlendirmeyi yapan yöneticinin yetkisini ve karar dayanaklarını ele almaktadır.

Yönetsel Takdir ve Gelişim Fırsatlarının Dağılımı

Yönetsel Takdirin İşlevi ve Sınırları

Yönetsel takdir, çalışan gelişimine ilişkin kuralların somut çalışma koşullarında yorumlanması ve uygulanması sırasında kullanılan karar alanını ifade etmektedir. Gelişim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim adaylarının seçilmesi, yeni sorumlulukların

dağıtılması ve çalışanların farklı görevlere hazırlanması bu alan içinde değerlendirilebilir. Yöneticiler, örgütsel politikaları uygularken görev gerekleri ve çalışan ihtiyaçları hakkında sahip oldukları bilgilerden yararlanabilir. İnsan kaynakları uygulamalarını yönetsel takdir açısından inceleyen bir vaka araştırması, yöneticilerin yerel koşullara uygun kararlar geliştirmede etkin rol oynadığını ve insan kaynakları uzmanlarının farklı uygulama alanlarında farklı düzeylerde takdir yetkisi tanımladığını göstermektedir (López-Cotarelo, 2018).

Takdir yetkisinin işlevi, çalışan ihtiyaçlarına uygun karar verilebilmesini sağlamasıdır. Kararın değerlendirilmesinde ise örgütsel gelişim amacıyla ilişkisi ve kullanılan bilginin yeterliliği esas alınmalıdır. Özellikle talebin reddedilmesi veya ertelenmesi durumunda gerekçenin açıklanması, çalışanın sonraki seçeneklerini değerlendirmesi bakımından önem taşımaktadır.

Yönetsel kararın incelenmesinde üç unsur ayrılmaktadır: karar verme yetkisinin kapsamı, değerlendirmede kullanılan bilgi ve kararın gözden geçirilme koşulları. Yetkinin kapsamı, yöneticinin hangi gelişim kararlarını tek başına verebildiğini gösterir. Kullanılan bilgi, çalışanlar arasında yapılan seçimlerin dayanağını oluşturur. Gözden geçirilme koşulları ise kararın yeni bilgiler veya değişen ihtiyaçlar karşısında yeniden değerlendirilebilmesini ifade eder. Bu ayrım, takdir yetkisinin yalnızca genişliği üzerinden değerlendirilmesini önleyen, çalışma için önerilmiş bir analitik düzenlemedir.

Mevcut Performans ve Gelecekteki Potansiyelin Değerlendirilmesi

Gelişim kararlarında mevcut performans ile gelecekteki görevleri yerine getirme potansiyeli arasında ayrım yapılmalıdır. Mevcut performans, çalışanın üstlendiği görevlerde ortaya koyduğu sonuçlarla ilgilidir. Potansiyel değerlendirmesi ise henüz üstlenilmemiş sorumluluklara ilişkin bir beklenti içerir. Bu beklenti,

gözlenebilir bilgiye dayandırılmadığında öznel yorumlara daha açık hâle gelebilir. Büyük bir perakende işletmesindeki yönetim kariyerine yönelik çalışan verilerini inceleyen araştırma, kadınların daha yüksek performans değerlendirmelerine rağmen daha düşük potansiyel değerlendirmeleri aldığını ve potansiyel puanlarındaki farklılıkların yükselme eşitsizliğinin önemli bir bölümünü açıkladığını göstermektedir (Benson et al., 2026).

Bu bulgu, bütün potansiyel değerlendirmelerinin hatalı olduğu sonucunu desteklemez. Ancak gelişim ve yükselme kararlarında kullanılan beklentilerin hangi davranışlara dayandığının sorgulanmasını gerektirir. “Gelecekte başarılı olabilir” veya “henüz hazır değildir” gibi değerlendirmeler, ilgili görevin gerekleriyle ilişkilendirilmediğinde karşılaştırılabilirlik zayıflar. Bu çalışmada potansiyel değerlendirmelerinin öğrenme davranışları, yeni sorumluluklarla ilgili deneyimler ve göreve ilişkin somut göstergeler üzerinden gerekçelendirilmesi önerilmektedir.

Ayrıca potansiyelin değerlendirilmesiyle potansiyeli ortaya koyma olanağının sağlanması ayrı kararlar olarak ele alınmalıdır. Bir çalışanın yeni sorumluluğa hazır olmadığının belirtilmesi durumunda, gerekli deneyimi kazanabileceği görevlerin sunulup sunulmadığı da incelenebilir. Bu nedenle gelişim kararlarının değerlendirilmesinde yalnızca son değerlendirme puanı değil, bu puanın oluşmasına katkıda bulunan deneyim olanakları da dikkate alınmalıdır. Burada önerilen bağlantı, ilerleyen araştırmalarda sınanması gereken kavramsal bir açıklamadır.

Birim Performansı ve Çalışanın Örgüt İçi Hareketliliği

Yöneticilerin gelişim kararları, çalışan ihtiyaçlarının yanında kendi birimlerinin performansından sorumlu olmaları nedeniyle de farklılaşabilir. Deneyimli bir çalışanın başka bir göreve geçmesi, mevcut birim açısından kısa vadeli işgücü kaybı oluşturabilir. Büyük bir işletmenin personel kayıtları ve anket verilerini kullanan güncel araştırma, yöneticilerin yetenekli çalışanları kendi ekiplerinde tutma

davranışının örgüt içi iş başvurularını engelleyebildiğini ve kariyer ilerlemesini sınırlandırabildiğini göstermektedir. Araştırma ayrıca bu davranışın, çalışanı ekipte tutmaya yönelik teşviklerin daha güçlü olduğu koşullarda daha sık görüldüğünü ortaya koymaktadır (Haegele, 2026).

Çalışan gelişimi açısından bu durum, mevcut görevdeki yararlılıkla gelecekteki gelişim ihtiyacının çatışabilmesi anlamına gelmektedir. Bir çalışanın yüksek performansı, gelişim için aday gösterilmesini destekleyebilir; ancak aynı performans, mevcut görevinden ayrılmasının istenmemesine de gerekçe yapılabilir. Bu nedenle "birim için vazgeçilmez olma" değerlendirmesinin gelişim kararlarında nasıl kullanıldığı incelenmelidir. İş sürekliliği gereksinimi ile çalışanın gelişim talebinin birlikte değerlendirilmesi, erteleme kararının süresini ve koşullarını açıklamayı gerektirir.

Erteleme kararlarının yeniden incelenebilmesi için kararın süresi ve gerekli iş devri koşulları kaydedilebilir. Bu önerinin amacı, iş sürekliliğine ilişkin bir gereksinimin ne zaman ortadan kalktığını ve çalışanın talebinin bu değişiklik sonrasında nasıl değerlendirildiğini izleyebilmektir.

Bireyselleştirilmiş Gelişim Düzenlemeleri

Çalışanların gelişim ihtiyaçları farklı olduğunda, bireyselleştirilmiş düzenlemeler uygun destek sağlayabilir. Literatürde bireysel olarak müzakere edilen gelişim düzenlemeleri, belirli çalışanın ihtiyaçlarına göre oluşturulan öğrenme ve mesleki hazırlık olanaklarını kapsamaktadır. Çin ve Birleşik Krallık'taki yönetici örneklemlerini inceleyen bir araştırma, bu düzenlemelerin kişinin işini geliştirmeye yönelik davranışları aracılığıyla işte öğrenme ve canlılık deneyimiyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Yöneticiyle kurulan ilişkinin niteliği de bu ilişkilerin güçlenmesinde rol oynamaktadır. Bununla birlikte araştırma tasarımı, kesin nedensellik iddiası için yeterli görülmemektedir (Xu et al., 2024).

Bireyselleştirme, gelişim fırsatlarının dağılımı açısından iki ayrı soruyu gündeme getirir. Birincisi, sağlanan düzenlemenin çalışanın ihtiyacına uygun olup olmadığıdır. İkincisi, benzer ihtiyaçları bulunan diğer çalışanların da böyle bir talepte bulunabilme koşullarına sahip olup olmadığıdır. Bu çalışmada düzenlemeden yararlanan kişinin elde ettiği fayda ile düzenlemeye erişim koşulları ayrı değerlendirilmektedir. Yararlı bir uygulama, erişim sürecinin ayrıca incelenmesi gereğini ortadan kaldırmaz.

Güncel bir bütünleştirici inceleme ve meta-analiz, bireysel düzenlemelerin sonuçlarının müzakere edilme ve uygulanma biçimine bağlı olduğunu; gelişim ve esneklik düzenlemelerinin etkilerinin bütün sonuçlar bakımından aynı ölçüde tutarlı olmadığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, bireyselleştirilmiş desteğin koşulsuz biçimde olumlu kabul edilmesini sınırlandırmaktadır. Gelişim düzenlemesinin içeriği, kullanılabilirliği ve çalışanlar arasında oluşturduğu farklılıklar birlikte değerlendirilmelidir (Wang et al., 2026).

Diğer Çalışanların Değerlendirmeleri ve Kararın Açıklanması

Bir çalışana verilen özel gelişim desteği, diğer çalışanların iş düzenini veya gelecekteki beklentilerini de etkileyebilir. Bireysel düzenlemelere ilişkin nitel bir araştırma, çalışanların adalet değerlendirmelerinin yalnızca sağlanan kaynağa değil; müzakere, tahsis, iletişim ve uygulamanın sonuçlarına ilişkin koşullara da bağlı olduğunu göstermektedir. Araştırma, bu unsurların birlikte ele alınmasının olumlu ve olumsuz değerlendirmeleri açıklamak açısından önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Gachayeva et al., 2025).

Bu çalışmanın önerdiği yaklaşımda kararın açıklanması, diğer çalışanlarla bütün kişisel bilgilerin paylaşılması anlamına gelmemektedir. Açıklanması gereken hususlar, gelişim desteğine başvuru yolları, değerlendirme ölçütleri ve benzer taleplerin nasıl ele alınacağıdır. Ayrıca bir çalışanın gelişim faaliyetine katılması

nedeniyle iş yükü diğer çalışanlara aktarılıyorsa, bu sonuç da planlamaya dâhil edilmelidir. Böylece gelişim kararının bireysel faydasıyla çalışma grubunda oluşturduğu etkiler birlikte değerlendirilebilir.

Hesap Verebilirlik ve Gelişim Kararlarının İzlenmesi

Yönetsel takdirin değerlendirilmesinde yöneticinin hangi sonuçlardan ve hangi süreçlerden sorumlu tutulduğu önem taşımaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin iki saha araştırması, yöneticilerin süreçlere yönelik hesap verebilirlik algısının uygulamalarla olumlu ilişkili olduğunu; yetkinliğin ise özerkliğin uygulamaya yansımasında önemli bir koşul oluşturduğunu göstermektedir. Bu bulgular, yöneticilere karar alanı tanınmasının yanında insan kaynakları sorumluluklarını yerine getirebilecek bilgi ve becerilerin de sağlanması gerektiğine işaret etmektedir (Hewett et al., 2024).

Yönetsel kararların izlenmesinde aday gösterme, onay, ret ve erteleme kayıtları birlikte kullanılabilir. Katılım listelerinin bu bilgilerle ilişkilendirilmesi, seçilen çalışanların hangilerinin fiilen katılabildiğini ve karar sonrasında hangi engellerin oluştuğunu incelemeyi sağlayabilir. Bu kayıtlar, uygulama önerileri kapsamında gerekçe ve sorumluluk bilgileriyle birlikte ele alınmaktadır.

Yönetsel takdirin gelişim fırsatlarıyla ilişkisi, yetkinin kapsamı, kullanılan değerlendirme bilgisi ve birim düzeyindeki teşvikler üzerinden açıklanabilir. Kararın ardından sağlanan desteğin niteliği ise ayrı bir inceleme gerektirir. Bu nedenle bir sonraki tartışma, tahsis edilen olanağın çalışanın mesleki hedefleriyle ilişkilendirilmesine odaklanmaktadır.

Kariyer Desteğinin Gelişim Fırsatlarına Dönüşmesi

Yönetsel Kararlardan Kariyer Desteğine

Yönetsel seçimin ardından çalışan açısından incelenmesi gereken konu, sağlanan olanağın kariyer hedefiyle ilişkisidir. Eğitim için aday gösterme veya yeni sorumluluk verme, hangi yetkinliğin

geliştirilmesinin amaçlandığı ve çalışana hangi uygulama desteğinin sağlanacağı açıklanarak değerlendirilmelidir. Kariyer desteği bu karar sonrası süreçte bilgi, rehberlik ve somut fırsat sağlama işlevleri bakımından ele alınmaktadır.

Örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin bir sistematik inceleme, kariyer başarısıyla ilişkileri gelişimsel, bilgisel ve ilişkisel mekanizmalar üzerinden açıklamaktadır. Bu ayrım, kariyer desteğinin yalnızca beceri kazandıran faaliyetlerden oluşmadığını göstermektedir. Çalışana gelişimi hakkında geri bildirim verilmesi, örgütün ilerleme kararları için bilgi edinmesi ve çalışanın mesleki ilişkiler geliştirmesi de değerlendirmeye dâhildir. Dolayısıyla kariyer desteğinin incelenmesinde faaliyetin türü kadar hangi işlevi yerine getirdiğinin açıklanması gerekmektedir (Bagdadli & Gianecchini, 2019).

Bu çalışmada söz konusu ayrımdan yararlanılarak kariyer desteği üç soruyla değerlendirilmektedir: Çalışanın hangi yetkinlikleri geliştirmesi desteklenmektedir, gelecekteki seçenekleri hakkında hangi bilgiler sağlanmaktadır ve bu seçenekleri değerlendirebilmesi için hangi ilişkisel olanaklar sunulmaktadır? Bu sorular, önceki bölümde ele alınan seçim kararlarının çalışan açısından anlamını belirginleştirmektedir. Ayrıca benzer faaliyetlerden yararlanan çalışanların neden farklı destek deneyimleri yaşayabildiğini tartışmak için bir değerlendirme olanağı sağlamaktadır.

Kariyer Bilgisinin Açıklığı ve Kullanılabilirliği

Kariyer desteğinin bilgisel yönü, çalışanların örgütteki görev seçeneklerini, beklenen yetkinlikleri ve başvuru koşullarını anlayabilmesiyle ilgilidir. Bu çalışma açısından bir gelişim görüşmesinin değeri, yalnızca gerçekleştirilmiş olmasından değil, çalışana karar verebileceği açıklıkta bilgi sağlamasından kaynaklanmaktadır. “Kendini geliştirmelisin” biçimindeki genel bir değerlendirme, hangi yetkinliğin neden gerekli olduğunu

açıklamadığında yönlendirici işlevi sınırlı kalabilir. Buna karşılık hedeflenen görevin gerekliliklerinin ve mevcut yetkinliklerle arasındaki farkların belirtilmesi, gelişim faaliyetlerinin seçilmesini kolaylaştırabilir.

Bilgi sunulması ile bilginin kullanılabilmesi ayrı değerlendirme alanlarıdır. Çalışan hangi eğitimlere katılabileceğini öğrenmiş olsa da bu faaliyetlerin hedeflediği görevle ilişkisini veya katılım sonrasında hangi sorumlulukları üstlenebileceğini bilmiyor olabilir. Bu nedenle kariyer görüşmelerinde faaliyet önerisi, beklenen öğrenme ve sonraki uygulama olanağının birlikte açıklanması önerilmektedir. Bu bağlantı, gelişim planının yalnızca yapılacak faaliyetleri sıralayan bir belge olarak kalmasını önlemeyi amaçlamaktadır.

Örgütün kariyer desteği, çalışanla kurduğu ilişki açısından da önem taşımaktadır. İşveren tarafından desteklenen kariyer gelişimi uygulamalarına ilişkin bir meta-analiz, bu uygulamaların iş performansı ve işten ayrılmayla ilişkilerinde algılanan örgütsel destek ve örgüte bağlanmanın rol oynadığını göstermektedir. Araştırma, kariyere yönelik ve kurumsal olarak yerleşmiş uygulamaların destek anlamını özellikle vurgulamaktadır. Bu bulgu, gelişim desteğinin yalnızca belirli bir faaliyete katılımla değil, örgütün çalışanın mesleki geleceğine yönelik yaklaşımıyla da ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Ng et al., 2024).

Mentorluk ve Somut Kariyer Fırsatı Sağlama

Kariyer desteğinde rehberlik sunmak ile çalışanın belirli fırsatlara aday gösterilmesini sağlamak birbirinden ayrılmalıdır. Mentorluk; deneyim paylaşımı, geri bildirim ve mesleki konuların değerlendirilmesini içerebilir. Kariyer sponsorluğu ise etkili bir kişinin çalışanın tanınmasını, aday gösterilmesini veya belirli bir göreve ulaşmasını destekleyen etkin davranışlarını ifade etmektedir. Akademik tıp alanındaki bir kapsam incelemesi, sponsorluğu bu işlevlerle tanımlamakta; ancak kariyer eşitliğini desteklemek için en

uygun uygulamaların neler olduğuna ilişkin kanıtların henüz kesin olmadığını belirtmektedir. Alanın özgül koşulları nedeniyle bu sonuçların bütün örgütlere doğrudan genellenmemesi gerekir (Schwartz et al., 2024).

Mentorluk ve sponsorluğun ayrılması, aynı sıklıkta görüşme yapan çalışanların neden farklı kariyer olanaklarına ulaşabileceğini araştırmayı sağlar. Mesleki tavsiye alma, gelişim amaçlı görevlere önerilme ve belirli bir pozisyon için adaylığın desteklenmesi ayrı faaliyetler olarak kaydedilebilir. Karşılaştırmada bu faaliyetlerin içerikleri ve erişim koşulları dikkate alınmalıdır.

Öte yandan mentorluk ilişkilerinin koşulsuz biçimde yararlı kabul edilmesi uygun değildir. Güncel bir eleştirel çalışma, mentorluğun kariyer başarısıyla ilişkisi ile iş performansıyla ilişkisinin ayrılmasını ve güç ilişkileriyle bağlantılı olası sorunların değerlendirilmesini önermektedir. Bu yaklaşım, bütün mentorluk ilişkilerinin olumsuz olduğu sonucunu içermez; ilişkinin amacı, içeriği ve sonuçlarının incelenmesini gerektirir. Bu nedenle mentorluk, programın kurulmuş olması üzerinden değil, sağlanan öğrenme ve mesleki destek bakımından değerlendirilmelidir (Bozionelos et al., 2026).

Bu çalışma için önerilen değerlendirmede mentorun deneyimi kadar, çalışanın ihtiyacına uygunluğu ve ilişkinin gelişim amacı da dikkate alınmaktadır. Ayrıca mentorluk kapsamında verilen önerilerin çalışanı tek bir kariyer seçeneğine yöneltip yöneltmediği incelenebilir. Çalışanın hedeflerinin değişmesi durumunda destek düzenlemesinin yeniden değerlendirilebilmesi, gelişim planının bireysel ihtiyaçlarla ilişkisini sürdürmek açısından önemlidir.

Destek İlişkilerine Erişim ve Örgütsel Koşullar

Destek ilişkisinin kurulma biçimi de çalışan gelişiminin kapsamına dâhildir. Örgütün ihtiyaçları hangi bilgilerle belirlediği ve çalışanların destek talebini nasıl iletebildiği incelenebilir. Yalnızca mevcut eşleşmelerin değerlendirilmesi, destek arayan fakat

uygun bir kişiye ulaşamayan çalışanların deneyimini açıklamakta yetersiz kalabilir.

Avustralya üniversitelerinde ırksal ve kültürel olarak azınlıklaştırılmış akademisyenlerin deneyimlerini ele alan bir çalışma, mentorluk ve sponsorluğun güç ilişkilerinden ve kurumsal bağlamdan bağımsız değerlendirilemeyeceğini tartışmaktadır. Çalışma, desteğin kimin ihtiyaçlarına göre düzenlendiğinin ve farklı deneyimlerin nasıl dikkate alındığının önemini ortaya koymaktadır. Bu açıklama yükseköğretim bağlamına ilişkindir; burada çalışanların destekten aynı biçimde yararlanacağını varsaymamak ve bağlamsal koşulları incelemek amacıyla kullanılmaktadır (Gatwiri et al., 2025).

Bu doğrultuda destek ilişkilerinin değerlendirilmesinde başvuru yollarının açıklığı, ihtiyaçların belirlenmesi ve eşleştirme kararlarının gerekçesi üzerinde durulmaktadır. Çalışanın hangi destek türüne ihtiyaç duyduğunu ifade edebilmesi, uygun olmayan bir eşleştirmeyi bildirebilmesi ve farklı destek seçeneklerini değerlendirebilmesi önerilmektedir. Bu düzenlemeler, ilişkinin yararlılığını yalnızca destek sağlayan kişinin değerlendirmesine bırakmadan incelemeyi amaçlamaktadır.

Bireysel Kariyer Yönetimi ve Örgütün Sorumluluğu

Çalışanın mesleki hedeflerini belirlemesi, gelişim ihtiyacını değerlendirmesi ve fırsatları araştırması kariyer sürecinde önemli bir rol oynayabilir. Bununla birlikte bireysel sorumluluğun vurgulanması, örgütün bilgi ve kaynak sağlama sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. Kariyer öz yönetimi ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi inceleyen bir sistematik derleme, desteğin algılanan örgütsel destek, insan kaynakları uygulamaları ve yönetici –çalışan ilişkileri gibi farklı biçimlerde ele alındığını göstermektedir. İnceleme, bu ilişkide karşılıklı etkileşime işaret etmekle birlikte araştırmaların geliştirilmesi gerektiğini de belirtmektedir (Martins et al., 2024).

Bireysel kariyer girişiminin değerlendirilebilmesi için örgütün sunduğu bilgi ve kaynakların açıklığı da incelenmelidir. Çalışanın hedef belirlemesi, örgüt içindeki görev seçeneklerine ilişkin bilgiyi kendiliğinden sağlamaz. Benzer biçimde talepte bulunması, katılım için çalışma süresi ayrıldığı anlamına gelmez. Bu nedenle bireysel girişimle bu girişime verilen örgütsel karşılık birlikte ele alınmaktadır.

Kariyer yetkinliklerine ilişkin güncel bir meta-analiz, örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarıyla kariyer yetkinlikleri arasında olumlu ilişkiler bulunduğunu; bu yetkinliklerin kariyer başarısı, algılanan istihdam edilebilirlik ve işle ilgili çeşitli sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, bireysel yetkinliklerin geliştirilmesinde örgütsel uygulamaların da dikkate alınmasını desteklemektedir. Bununla birlikte meta-analitik ilişkiler, her destek uygulamasının bütün çalışanlarda aynı sonucu oluşturacağı biçiminde yorumlanmamalıdır (De Rosa et al., 2026).

Kariyer Desteğinin Sürekliliği ve Uygulama Tutarlılığı

Kariyer desteğinin gelişim fırsatına dönüşmesi için görüşme, faaliyet ve sonraki görevler arasında ilişki kurulması gerekir. Bu çalışmada destek sürecinin izlenmesi, yalnızca belirlenen faaliyetlerin tamamlanıp tamamlanmadığını kontrol etmekle sınırlandırılmamaktadır. Hedeflerin değişmesi, faaliyetin ihtiyaca uygunluğu ve kazanılan yetkinliklerin kullanılabileceği koşullar da değerlendirmeye dâhil edilmektedir. Bu yaklaşım, gelişim planını değişmeyen bir taahhüt olarak değil, yeni bilgilerle gözden geçirilebilen bir çalışma düzenlemesi olarak ele almaktadır.

Kariyer desteğinin devamlılığı, görüşmede belirlenen hedefin eğitim planı ve sonraki görevlerle nasıl ilişkilendirildiğine bağlı olarak araştırılabilir. Farklı süreçlerde verilen kararların birbirini destekleyip desteklemediği, insan kaynakları uygulamalarının tutarlılığı tartışmasının konusunu oluşturmaktadır.

Bu değerlendirmede kariyer desteği, sağlanan bilginin açıklığı, ihtiyaca uygunluk ve somut görev deneyimiyle ilişkisi üzerinden ele alınmıştır. Destek kararlarının farklı insan kaynakları süreçlerinde nasıl sürdürüldüğü ise örgütsel düzeyde ayrıca incelenmektedir.

İnsan Kaynakları Uygulamalarının Tutarlılığı ve Gelişim Fırsatlarının Sürekliliği

Gelişim Kararlarının Birlikte Değerlendirilmesi

Erişim, seçim ve kariyer desteği arasındaki ilişkilerin sürdürülebilmesi, farklı insan kaynakları kararlarının birlikte değerlendirilmesini gerektirir. Performans görüşmesinde belirlenen öğrenme ihtiyacı, eğitim planlaması ve görev dağılımında karşılık bulmalıdır. Uygulama tutarlılığı bu süreçlerdeki amaç ve ölçütlerin uyumunu incelemek için kullanılmaktadır.

İnsan kaynakları sistemlerine ilişkin kapsamlı bir sistematik inceleme, uygulamaların tek tek değerlendirilmesinden çok aralarındaki ilişkilerin açıklanmasının önemini vurgulamaktadır. Bununla birlikte inceleme, uygulamalar arasındaki tamamlayıcılığın araştırmalarda sıklıkla varsayıldığını ve bu ilişkilerin nasıl işlediğine ilişkin bilginin sınırlı kaldığını göstermektedir. Dolayısıyla bir örgütte çok sayıda insan kaynakları uygulamasının bulunması, bunların kendiliğinden uyumlu bir sistem oluşturduğu biçiminde yorumlanmamalıdır (Boon et al., 2019).

Bu çalışma açısından uygulama tutarlılığı, gelişim sürecinin farklı aşamalarında kullanılan amaçların ve ölçütlerin birbiriyle ilişkilendirilebilmesini ifade etmektedir. Performans değerlendirmesinde belirlenen bir öğrenme ihtiyacının eğitim planına alınması, eğitim sonrasında uygun görevlerle desteklenmesi ve sonraki görüşmelerde değerlendirilmesi bu ilişkinin incelenebileceği alanlardır. Buradaki değerlendirme, bütün uygulamaların aynı içeriğe sahip olmasını gerektirmez. Her

uygulamanın farklı işlevinin, ortak gelişim amacıyla nasıl bağlantı kurduğunun açıklanmasını gerektirir.

Tasarlanan, Uygulanan ve Deneyimlenen Düzenlemeler

İnsan kaynakları politikalarının yazılı içeriği ile çalışanların karşılaştığı uygulamalar aynı olmayabilir. İnsan kaynakları süreç araştırmaları, üst yönetimin benimsediği uygulamaların yöneticiler tarafından nasıl yürütüldüğünü ve çalışanlar tarafından nasıl anlaşıldığını ayrı inceleme alanları olarak ele almaktadır. Bu ayrım, uygulamanın örgüt içindeki farklı aktörler aracılığıyla şekillendiğini gösterir. Politikanın tasarlanması, uygulanması, iletişiminin yapılması ve anlamlandırılması arasındaki ilişkiler açıklanmadan çalışan deneyiminin değerlendirilmesi eksik kalabilir (Sanders et al., 2023).

Çalışan gelişiminde bu ayrım üç soruyla kullanılmaktadır. İlk soru, örgütün hangi gelişim olanaklarını ve yararlanma koşullarını tanımladığıdır. İkinci soru, yöneticilerin bu koşulları somut taleplerde nasıl uyguladığıdır. Üçüncü soru ise çalışanların uygulamaları hangi bilgi ve deneyimler üzerinden değerlendirdiğidir. Örneğin, yazılı politikada gelişim desteğine başvuru hakkı bulunabilir; ancak başvurunun nasıl yapılacağı veya kararın kim tarafından verileceği çalışan açısından belirsiz kalabilir. Böyle bir durumda politika içeriğiyle erişim deneyimi ayrı olarak incelenmelidir.

Amaçlanan ve algılanan insan kaynakları uygulamaları arasındaki farklılıkları bilgi paylaşımı bağlamında inceleyen bir araştırma, bu farklılıkların ve yöneticilerin uygulamadaki rollerinin ayrıca değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Araştırmanın doğrudan konusu çalışan gelişimine erişim değildir. Burada, yazılı düzenlemeyle çalışanların deneyimlediği uygulamanın aynı kabul edilmemesi gerektiğini açıklamak için kullanılmaktadır (Andreeva et al., 2023).

Politika, uygulama ve algı farklılıkları araştırılırken aynı kararın farklı yorumlanmasıyla farklı kararların deneyimlenmesi ayrılmalıdır. Görev, yönetici ve kaynak koşullarına ilişkin bilgiler bu ayrımı incelemeye yardımcı olabilir. Bu nedenle çalışan görüşleri, fiilî karar kayıtlarıyla birlikte değerlendirilmelidir.

Açıklık, Tutarlılık ve Karar Vericiler Arasındaki Uyum

İnsan kaynakları sisteminin gücü yaklaşımı, çalışanların hangi davranışların beklendiği ve desteklendiği konusunda ortak bir anlayış geliştirebilmesini açıklamaktadır. Bu yaklaşımda uygulamaların fark edilebilir ve anlaşılabilir olması, zaman ve durumlar arasında tutarlı mesajlar vermesi ve ilgili karar vericiler arasında uyum bulunması önem taşımaktadır. Böylece insan kaynakları uygulamaları, çalışanların örgütsel beklentileri yorumlamasında rol oynayan düzenlemeler olarak ele alınmaktadır (Bowen & Ostroff, 2004).

Çalışan gelişimi bakımından açıklık, gelişim faaliyetinin amacının, başvuru koşullarının ve değerlendirme sorumluluğunun anlaşılabilmesidir. Tutarlılık, açıklanan ölçütlerle kullanılan ölçütlerin ve farklı karar aşamalarındaki gerekçelerin uyumudur. Karar vericiler arasındaki uyum ise insan kaynakları birimi, ilgili yönetici ve diğer sorumluların aynı talebi çelişkili koşullarla değerlendirmemesini ifade etmektedir. Bunlar, insan kaynakları sisteminin gücü yaklaşımının bu çalışmanın araştırma problemine yönelik analitik kullanımlarıdır.

Söz konusu özelliklerin etkilerinin birbirinden bağımsız veya eşit büyüklükte olduğu varsayılmamalıdır. Hollanda'daki bir evde bakım örgütünün yarı zamanlı çalışanları üzerinde yapılan araştırma, sistemin ayırt edicilik, tutarlılık ve uzlaşma özelliklerinin duygusal bağlılıkla farklı biçimlerde ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırmada tutarlılık doğrudan, diğer iki özellik ise tutarlılık üzerinden dolaylı ilişkiler göstermiştir. Bu bulgular belirli bir

örgütsel bağlama aittir; gelişim eşitliği üzerinde aynı ilişkilerin bulunduğunu kanıtlamamaktadır (Bos-Nehles et al., 2021).

Bu ayrım, gelişim uygulamalarının değerlendirilmesinde yalnızca duyuruların açıklığına odaklanmanın yeterli olmayabileceğini düşündürmektedir. Açık biçimde duyurulan bir eğitim programının katılım koşulları farklı birimlerde gerekçesiz biçimde değişiyorsa, iletişim açıklığıyla uygulama tutarlılığı ayrı sonuçlar verebilir. Bu nedenle çalışmada hem çalışanlara sunulan bilgi hem de fiilî karar örüntüleri incelenmesi önerilen alanlardır.

Tutarlılık ile Adaletin Ayrılması

Tutarlılık, uygulamanın adil olduğunu tek başına göstermez. Bir ölçüt bütün çalışanlar için aynı biçimde kullanılabilir; ancak bazı çalışanların gelişim ihtiyaçlarını kapsam dışında bırakabilir. Bu nedenle ölçütün tutarlı uygulanmasıyla ölçütün uygunluğu ayrı değerlendirilmelidir. Bu çalışmada tutarlılık, fırsat eşitsizliğinin incelenmesi için gerekli açıklama alanlarından biri olarak kullanılmakta; adaletin tek göstergesi olarak kabul edilmemektedir.

İnsan kaynakları sisteminin gücünü kriz dönemindeki çalışan görüş bildirme süreçleriyle ilişkilendiren kavramsal bir çalışma da sistemin gücü ile uygulamaların olumlu veya olumsuz içeriğini ayırmaktadır. Çalışanların bir uygulamanın anlamını ortak biçimde anlayabilmesi, uygulamanın çalışan yararına sonuçlar oluşturduğunu kendiliğinden göstermez. Bu ayrım, mesajların açıklığı ile uygulamanın içeriğinin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Nyfoudi et al., 2024).

Çalışan gelişimi açısından bu değerlendirme iki aşamada yürütülebilir. Öncelikle yararlanma ölçütünün görev gerekleri ve öğrenme ihtiyacıyla ilişkisi açıklanmalıdır. Ardından ölçütün karşılaştırılabilir durumlarda nasıl kullanıldığı incelenmelidir. Böylece ölçüt içeriğinden kaynaklanan sınırlamalarla uygulama sırasında oluşan farklılıklar birbirinden ayrılabilir. Bu çalışma için

önerilen ayrım, gelişim kararlarının hem kapsamını hem de uygulanma biçimini tartışmayı sağlamaktadır.

Çalışan Deneyimindeki Farklılıklar ve Zaman İçinde Değişim

İnsan kaynakları uygulamalarının tutarlılığı, yalnızca aynı anda farklı çalışanlara verilen kararlar üzerinden değerlendirilmemelidir. Çalışanın geçmişte aldığı destek, sonraki başvuruları ve yönetici değişiklikleri de deneyimini etkileyebilir. Çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılarını inceleyen güncel bir bütünleştirici derleme, bu algıların farklı düzeylerdeki etkenlerle şekillendiğini, paydaşlar arasında farklılaşabildiğini ve zaman içinde değişebildiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle çalışan algıları sabit bir örgütsel özellik gibi ele alınmamalıdır (van Beurden et al., 2026).

Bu çalışma açısından zamansal değerlendirme, daha önce verilen gelişim kararlarının hangi koşullarda sürdürüldüğünü veya değiştirildiğini incelemeyi gerektirir. Bir kariyer görüşmesinde belirlenen hedefin sonraki dönemde değiştirilmesi tutarsızlık olarak kabul edilmek zorunda değildir. Görev gerekleri, örgütsel ihtiyaçlar veya çalışanın tercihi değişmiş olabilir. İncelenmesi gereken husus, değişikliğin hangi bilgiye dayandığı ve çalışanla nasıl değerlendirildiğidir.

Erteleme kararlarının zaman içindeki seyri de bu kapsamda değerlendirilebilir. Gerekçenin ortadan kalkmasına rağmen desteğin yeniden sağlanmaması ile değişen ihtiyaç nedeniyle farklı bir faaliyetin önerilmesi aynı süreç değildir. Karar geçmişinin incelenmesi, yönetsel tercih ile destek devamlılığı arasındaki ilişkiyi açıklayabilir.

Ortak Kavramsal Çerçevede Uygulama Tutarlılığı

Bu bölümde geliştirilen yaklaşım, uygulama tutarlılığını dört ilişkide değerlendirmeyi önermektedir: politika ile karar arasındaki uyum, farklı insan kaynakları uygulamalarının amaçları arasındaki bağlantı, karar vericiler arasındaki koordinasyon ve gelişim

desteğinin zaman içindeki devamlılığı. Bu ilişkiler mevcut literatürün araştırma problemine yönelik sentezinden oluşturulmuştur; doğrulanmış bir ölçme modeli olarak sunulmamaktadır.

Uygulama tutarlılığı, erişim koşulları, yönetsel seçimler ve kariyer desteği arasında örgütsel bağlantı kurulmasını sağlamaktadır. İnceleme, farklı aşamalardaki kararların ortak gelişim amacıyla ilişkisinin hangi koşullarda sürdürülebildiğine odaklanmaktadır.

Bu ilişkiler, bütünleşik çerçevede adaylık, erteleme, katılım desteği, uygulamalar arası uyum ve kararların izlenmesi üzerinden araştırma önermelerine dönüştürülmektedir.

Bütünleşik Kavramsal Çerçeve ve Araştırma Önermeleri

Çerçevenin Açıklama Mantığı

Bütünleşik çerçeve, fırsat eşitsizliğinin kapsamı tartışmasında belirlenen erişim aşamalarını, yönetsel takdir, kariyer desteği ve uygulama tutarlılığına ilişkin açıklamalarla ilişkilendirmektedir. İnceleme konusu, karşılaştırılabilir gelişim ihtiyaçlarına sahip çalışanların hangi karar ve uygulama koşullarında farklı olanaklarla karşılaştığıdır. Önermeler bu koşulların belirli sonuçlarla ilişkisini sınanabilir biçimde ifade etmektedir.

Önerilen çerçevede yönetsel takdir, gelişim ihtiyacının yorumlanmasını ve kaynakların tahsisini etkileyen karar alanıdır. Kariyer desteği, bu kararların çalışanın hedefleriyle ilişkilendirilmesine ve sunulan olanakların kullanılmasına katkıda bulunan faaliyetleri kapsamaktadır. Uygulama tutarlılığı ise politika, seçim, destek ve sonraki görevler arasındaki uyumu değerlendirmek için kullanılmaktadır. Bu unsurların birbirinden ayrılması, erişim farklılıklarının tek bir açıklamaya indirgenmesini önlemektedir.

Çerçeve, çalışanların bütün gelişim faaliyetlerinden aynı biçimde yararlanması gerektiği varsayımına dayanmamaktadır. Karşılaştırmanın anlamlı olabilmesi için görev gerekleri, gelişim ihtiyaçları ve çalışan tercihleri dikkate alınmalıdır. Ayrıca eğitim

programına erişim, faaliyet sırasında sağlanan destek ve kazanılan yetkinliklerin kullanılması ayrı sonuç alanları olarak incelenmelidir. Kariyer yetkinliklerine ilişkin güncel bir meta-analiz, örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarıyla bireysel yetkinlikler ve kariyer sonuçları arasında ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bu ilişkiler, erişim ve yararlanma süreçlerinin aynı kavram olarak kullanılmasını gerektirmez (De Rosa et al., 2026).

Gelişim İhtiyacının Tanınması ve Adaylık Kararları

İlk araştırma alanı, gelişim ihtiyacının hangi bilgilerle tanımlandığıdır. Bir çalışanın mevcut görevi iyi yerine getirmesi ile farklı sorumluluklara hazırlanması ayrı değerlendirmeler gerektirir. Mevcut iş sonuçlarının yanında öğrenme ihtiyacı, çalışanın mesleki hedefi ve gelecekteki görevin gerekleri dikkate alınabilir. Bu nedenle gelişim adaylığının yalnızca yöneticinin genel izlenimine dayanması ile açık göstergeler üzerinden değerlendirilmesi aynı karar koşullarını ifade etmez.

Potansiyel değerlendirmeleri ile yükselme kararlarını inceleyen bir araştırma, öznel potansiyel puanlarının çalışanların performansından farklı biçimde değerlendirilebildiğini ve cinsiyete göre yükselme farklılıklarıyla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, gelişim adaylarının belirlenmesinde kullanılan beklentilerin gözlenebilir bilgilerle karşılaştırılması gerektiğine ilişkin bir araştırma gerekçesi sağlamaktadır. Ancak yükselmeye ilişkin bulgunun doğrudan eğitim erişimi sonucu olarak kullanılması uygun değildir (Benson et al., 2026).

Önerme 1: Görev gerekleri, gelişim ihtiyacı ve çalışan tercihi bakımından karşılaştırılabilir çalışanlar arasında, adaylık ölçütlerinin açıklığı ve fiilen kullanılma düzeyi azaldıkça gelişim olanaklarına erişimin yöneticilerin kişisel değerlendirmelerine göre farklılaşması artacaktır.

Bu önermede temel beklenti, ölçüt açıklığının bütün farklılıkları ortadan kaldırması değildir. Araştırılması önerilen ilişki,

çalışanlar arasındaki seçimin ne ölçüde açıklanabilir ve karşılaştırılabilir bilgilere dayandığıdır. Önermenin sınanmasında yazılı ölçütlerin bulunmasıyla bu ölçütlerin fiilen kullanılması ayrı olarak değerlendirilmelidir.

Birim Öncelikleri ve Gelişimin Ertelenmesi

İkinci araştırma alanı, yöneticinin birim performansından sorumlu olmasıyla çalışanların gelişim ve hareketlilik ihtiyaçları arasındaki ilişkidir. İş sürekliliğini koruma gereksinimi, bazı gelişim faaliyetlerinin zamanlamasını değiştirebilir. Ancak aynı gerekçe tekrarlandığında çalışanın yeni deneyimler kazanması uzun süre ertelenebilir. Bu nedenle ertelemenin süresi ve yeniden değerlendirilme koşulları, erişim incelemesine dâhil edilmelidir.

Yetenekli çalışanların mevcut ekipte tutulmasına ilişkin araştırma, yöneticilerin çalışanları kendi birimlerinde tutma teşviklerinin örgüt içi başvuruları ve kariyer ilerlemesini sınırlandırabildiğini göstermektedir. Bu bulgu, örgütsel gelişim amaçlarıyla birim düzeyindeki teşviklerin her durumda aynı yönde işlemeyebileceğine işaret etmektedir (Haegele, 2026).

Önerme 2: Yöneticilerin değerlendirilmesi mevcut birimin kısa vadeli performansına daha fazla bağlı olduğunda, birimin işleyişi açısından önemli görülen çalışanların gelişim ve örgüt içi hareketlilik taleplerinin ertelenme olasılığı artacaktır.

Bu ilişki, iş devri olanakları ve personel kapasitesi dikkate alınarak incelenmelidir. Yetersiz işgücü koşullarında ortaya çıkan ertelemeyle, çalışanı mevcut görevde tutmaya yönelik tercih aynı açıklama olarak kabul edilmemelidir. Araştırmada bu nedenlerin ayrıştırılması, önermenin açıklayıcı değerini değerlendirmek açısından gereklidir.

Kariyer Desteği ve Sunulan Olanağın Kullanılması

Üçüncü araştırma alanı, bir gelişim olanağına seçilmenin kullanılabilir bir gelişim deneyimine nasıl dönüştüğüdür. Katılım kararı sonrasında hedeflerin açıklanması, gerekli zamanın ayrılması,

geri bildirim verilmesi ve öğrenilenlerin kullanılabileceği görevlerin sunulması gerekebilir. Bu nedenle fırsatın tahsis edilmesiyle fırsattan yararlanılması ayrı süreçler olarak ele alınmaktadır.

Bireyselleştirilmiş gelişim düzenlemelerine ilişkin bir araştırma, yönetici–çalışan ilişkisinin niteliğinin sunulan düzenlemelerle çalışanın gelişime yönelik davranışları arasındaki ilişkide rol oynadığını göstermektedir. Bu bulgu, destek ortamının gelişim olanağının kullanılmasında ayrıca incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir (Xu et al., 2024).

Önerme 3: Gelişim olanağına katılımı onaylanan çalışanlarda, hedeflerin açıklanması, uygulama desteği ve gelişim odaklı geri bildirim arttıkça sunulan olanaktan yararlanma düzeyi artacaktır.

Burada yararlanma, yalnızca faaliyetin tamamlanmasıyla ölçülmemelidir. Çalışanın hedeflenen yetkinliği geliştirmesi ve bu yetkinliği kullanabilmesi ayrıca incelenebilir. İşveren destekli kariyer gelişimi uygulamalarına ilişkin bir meta-analiz de kariyer desteğinin çalışan sonuçlarıyla ilişkilerinde algılanan örgütsel destek ve örgüte bağlanmanın rolünü ortaya koymaktadır. Bu açıklama, desteğin çalışan tarafından nasıl deneyimlendiğinin çerçeveye dâhil edilmesini desteklemektedir (Ng et al., 2024).

Uygulamalar Arasındaki Uyum ve Destek Farklılıkları

Dördüncü araştırma alanı, gelişim sürecindeki kararların birbirini destekleyip desteklemediğidir. Bir çalışanın performans görüşmesinde belirlenen ihtiyacın eğitim planlamasında dikkate alınması ve eğitim sonrasında uygun görevlerle ilişkilendirilmesi, farklı uygulamalar arasında uyum gerektirir. Bu bağlantı kurulmadığında, kariyer görüşmesinde verilen desteğin somut karşılığı sınırlı kalabilir.

İnsan kaynakları sisteminin gücüne ilişkin bir araştırma, tutarlılığın çalışanların duygusal bağlılığıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuç fırsat eşitliğini doğrudan

ölçmemektedir; ancak uygulamalar arasındaki tutarlılığın ayrı bir açıklama alanı olarak incelenmesini desteklemektedir (Bos-Nehles et al., 2021).

Önerme 4: Görev gerekleri ve gelişim ihtiyaçlarıyla ilişkili ortak ölçütlere dayanan performans değerlendirmesi, eğitim planlaması ve görev dağılımı arasındaki uyum arttıkça, karşılaştırılabilir çalışanların yöneticiler arasındaki uygulama farklılıklarına bağlı destek eşitsizliği azalacaktır.

Bu önermede tutarlılık, kullanılan ölçütlerin adil olduğu varsayımıyla ele alınmamaktadır. Tutarlı uygulanan bir ölçüt de bazı ihtiyaçları dışarıda bırakabilir. Bu nedenle ölçütlerin içeriği ile uygulamalar arasındaki uyum ayrı olarak değerlendirilmelidir.

Çalışma Koşulları ve Farklılaştırılmış Destek

Görev koşulları, seçim kararı sonrasında katılımın gerçekleşmesini etkileyebilecek bağlamsal etkenlerdir. İş devri ve çalışma süresi bakımından farklı koşullarda bulunan çalışanların aynı programa kabul edilmesi, aynı katılım olanağına sahip olmalarını sağlamayabilir. Bu araştırma alanı, fırsat eşitsizliğinin kapsamı tartışmasındaki kullanılabilirlik ayrımını sınanabilir bir ilişkiye dönüştürmektedir.

Çok ülkeli bir araştırma, düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların eğitim dezavantajını açıklamada iş görevleri ve işletme özellikleri gibi çalışma koşullarının önemli olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, erişim farklılıklarının yalnızca bireysel öğrenme isteği üzerinden değerlendirilmesini sınırlandırmaktadır (Hornberg et al., 2024).

Önerme 5: Gelişim faaliyetleri için zaman, iş devri ve gerekli araç desteği çalışanların görev koşullarına uygun biçimde sağlandıkça, çalışma düzeninden kaynaklanan katılım farklılıkları azalacaktır.

Bu önermede farklılaştırılmış destek, gelişim kaynaklarının gerekçesiz biçimde ayrıcalıklı çalışanlara yöneltilmesi anlamına

gelmemektedir. Araştırılması önerilen ilişki, katılımı güçleştiren belirli bir koşula karşılık sağlanan desteğin erişimle bağlantısıdır.

Deneyimlerin İzlenmesi ve Kararların Yeniden Değerlendirilmesi

Son araştırma alanı, erişim ve destek farklılıklarının örgüt tarafından fark edilip edilmediğidir. Politika belgelerinin incelenmesi uygulama amacını gösterebilir; katılım kayıtları gerçekleşen faaliyetleri ortaya koyabilir. Ancak çalışan deneyimlerinin de değerlendirilmesi, bu iki bilgi alanı arasında açıklanamayan farklılıkların belirlenmesini sağlayabilir.

Çalışanların insan kaynakları uygulamalarına ilişkin algılarını inceleyen güncel bir derleme, algıların farklı örgütsel düzeylerdeki etkenlerle şekillendiğini ve zaman içinde değişebildiğini vurgulamaktadır. Bu açıklama, tek bir dönemde toplanan verilerle gelişim desteğinin sürekliliği hakkında kesin sonuca ulaşılmaması gerektiğini desteklemektedir (van Beurden et al., 2026).

Önerme 6: Gelişim talepleri, karar gerekçeleri ve çalışan deneyimleri birlikte ve düzenli olarak değerlendirildiğinde, politika ile uygulama arasındaki erişim farklılıklarının belirlenmesi ve kararların yeniden incelenmesi olasılığı artacaktır.

Bu önerme, izlemenin eşitsizliği kendiliğinden azaltacağını ileri sürmemektedir. İzleme sonucunda elde edilen bilgilerin hangi karar değişikliklerine dönüştüğü ayrıca araştırılmalıdır. Böylece bilgi toplama ile düzeltici uygulama birbirinden ayrılmaktadır.

Önermelerin Birlikte Değerlendirilmesi

Geliştirilen önermeler, çalışan gelişiminde fırsat eşitsizliğini tek bir neden üzerinden açıklamamaktadır. Adaylık ölçütleri ihtiyacın nasıl tanındığını, birim teşvikleri taleplerin nasıl karşılandığını, kariyer desteği olanağın nasıl kullanıldığını ve uygulama tutarlılığı bu kararların birbirleriyle ilişkisini

açıklamaktadır. Çalışma koşulları ile izleme düzenlemeleri ise bu ilişkilerin geçerli olabileceği bağlamı belirginleştirmektedir.

Çerçevenin sınanmasında yönetici değerlendirmeleri, insan kaynakları kayıtları ve çalışan deneyimlerinin birlikte kullanılması önerilmektedir. Erişim, katılım ve öğrenilenlerin uygulanması ayrı sonuçlar olarak incelenebilir. Bu ayrım, yönetim uygulamalarına yönelik çıkarımlarda karar ölçütlerini, kaynak desteğini ve izleme sorumluluklarını ayrı düzenleme konuları olarak değerlendirmeye temel sağlamaktadır.

Yönetim ve İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Çıkarımlar

Araştırma önermelerinin uygulamaya yönelik karşılıkları, kararın gerekçelendirilmesi, katılım koşullarının sağlanması ve desteğin izlenmesi üzerinden ele alınmaktadır. Aşağıdaki düzenlemeler sınanmış bir müdahale programı değildir. İşletmelerin görev yapıları ve kaynakları içinde değerlendirebileceği uygulama seçenekleri olarak sunulmaktadır.

Gelişim Kararlarının Gerekçelendirilmesi

Birinci önermenin uygulamaya yönelik karşılığı, gelişim fırsatlarına aday gösterme ve seçim kararlarının açıklanabilir ölçütlere dayanmasıdır. Eğitim, proje görevlendirmesi veya görev değişikliği için hangi yetkinliklerin arandığı; çalışanın gelişim ihtiyacının nasıl belirlendiği ve sınırlı kontenjanların hangi önceliklere göre dağıtıldığı başvuru öncesinde açıklanmalıdır. Böylece çalışanlar kendilerinden beklenen koşulları öğrenebilir, yöneticiler de değerlendirmelerini ortak bir dayanak üzerinden yapabilir. Ölçütlerin yazılı olması tek başına yeterli değildir; karar sırasında gerçekten kullanılıp kullanılmadıkları da incelenmelidir.

Yöneticilerin insan kaynakları uygulamalarını yerine getirmesinde hesap verebilirliğin odağı önem taşımaktadır. Araştırma bulguları, süreçlere ilişkin hesap verebilirlik ile uygulama davranışı arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgudan

hareketle gelişim kararlarında yalnızca katılımcı sayısının raporlanması yerine, kullanılan ölçütlerin ve karar gerekçelerinin de değerlendirilmesi önerilebilir. Kısa bir gerekçe kaydı, benzer başvuruların farklı yöneticiler tarafından nasıl ele alındığını incelemeyi mümkün kılabilir (Hewett et al., 2024).

Kararın yeniden değerlendirilmesini sağlayan bir başvuru yolu da bu düzenlemeyi tamamlayabilir. Çalışan, değerlendirmede dikkate alınmadığını düşündüğü bir yetkinliği veya yanlış yorumlanan bir çalışma koşulunu bildirebilmelidir. Yeniden inceleme, ilk kararı veren yöneticinin görüşünü içermekle birlikte yalnızca onun değerlendirmesine bağlı kalmamalıdır. Bununla birlikte kayıt yükünün kararın önemine uygun tutulması gerekir; kısa süreli bir eğitim ile uzun dönemli bir kariyer görevlendirmesi aynı ayrıntıda inceleme gerektirmeyebilir.

Yönetsel Performans Beklentileri ile Çalışan Gelişiminin Uyumlaştırılması

İkinci önerme, birim performansını koruma beklentisinin çalışanların gelişim ve kurum içi hareketlilik olanaklarını sınırlandırabileceğine işaret etmektedir. Büyük bir işletmede gerçekleştirilen araştırma, yöneticilerin çalışanları mevcut birimlerinde tutmaya yönelik davranışlarının kurum içi başvuruları ve kariyer ilerlemesini engelleyebildiğini göstermektedir. Bu bulgu, gelişim kararlarının yöneticilerin karşı karşıya bulunduğu teşviklerden bağımsız değerlendirilemeyeceğini ortaya koymaktadır (Haegele, 2026).

Bu nedenle yöneticilerin değerlendirilmesinde çalışan yetiştirme, görev devrini planlama ve kurum içi hareketliliği destekleme davranışlarına yer verilmesi önerilebilir. Ancak yalnızca başka birime geçen çalışan sayısına dayalı bir gösterge kullanılması yeni sorunlar oluşturabilir. Hareketliliğin çalışanın hedefleriyle uyumu, yeni görevin gelişim içeriği ve geçiş sırasında sağlanan destek birlikte değerlendirilmelidir.

Erteleme gerekli görüldüğünde gerekçesi, yeniden değerlendirme tarihi ve iş devrine yönelik hazırlık açıklanabilir. Yeniden inceleme tarihi geldiğinde talebin hangi koşullarda tekrar ele alınacağı da belirlenmelidir. Böylece iş sürekliliği gerekçesiyle alınan kararın zaman içinde izlenmesi mümkün olabilir.

Katılımın Çalışma Koşulları İçinde Mümkün Kılınması

Beşinci önermede belirtilen zaman, görev desteği ve araç erişimi, gelişim programlarının tasarımında birlikte ele alınmalıdır. OECD'nin yetişkin öğrenmesine ilişkin değerlendirmesi, işveren desteğinin öğrenmeye katılım bakımından önemini ve iş ile bağlantılı öğrenmenin çalışma ortamıyla ilişkisini ortaya koymaktadır. Ülkeler arası bulgular doğrudan işletme içindeki eşitsizliklerin kanıtı olarak kullanılamasa da katılımın örgütsel koşullarla birlikte incelenmesini desteklemektedir (OECD, 2025).

Bir programa kabul edilen çalışanın aynı dönemde mevcut iş yükünü bütünüyle sürdürmesi bekleniyorsa, verilen destek fiilen kullanılamayabilir. Eğitim planında öğrenmeye ayrılacak süre, devredilecek işler ve program sonrasında yeni becerilerin kullanılacağı görevler belirlenmelidir. Vardiyalı çalışanlar, saha personeli ve dijital araçlara erişimi sınırlı çalışanlar için katılım koşulları ayrıca değerlendirilmelidir.

Katılmama durumları da nedenlerine göre ayrıştırılmalıdır. Programdan haberdar olmama, içeriği uygun bulmama, yönetici onayı alamama ve zaman ayıramama farklı düzenlemeler gerektirir. Yetişkinlerin öğrenmeye katılımındaki engellerin karar öncesinde ve kayıt sonrasında farklı aşamalarda ortaya çıkabildiğini belirten güncel değerlendirme, bu ayrımın önemini desteklemektedir (OECD, 2026).

Kariyer Desteğinin Hedef ve Uygulama ile İlişkilendirilmesi

Üçüncü önerme doğrultusunda kariyer desteği, çalışanın gelişim hedefi, kullanabileceği kaynaklar ve ilerlemeyi değerlendirme biçimiyle ilişkilendirilmelidir. Kariyer yetkinliklerine

ilişkin meta-analiz, örgütsel kariyer yönetimi ile kariyer yetkinlikleri arasında olumlu ilişkiler bulunduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bu ilişkiler, her destek uygulamasının aynı sonucu sağlayacağını veya tek başına kariyer ilerlemesine neden olacağını göstermez (De Rosa et al., 2026).

Gelişim görüşmelerinde çalışanın hedeflediği görev, geliştirmek istediği yetkinlik ve bu yetkinliği uygulayabileceği çalışma deneyimi birlikte belirlenebilir. İzleme görüşmesi ise yalnızca faaliyetin tamamlanıp tamamlanmadığını değerlendirmemelidir. Çalışanın öğrendiklerini hangi görevlerde kullandığı ve uygulamada karşılaştığı güçlükler de ele alınmalıdır.

Mentorluk veya kişiye özgü gelişim düzenlemelerinde desteğin gerekçesi özellikle önemlidir. Çalışma arkadaşlarının kişiye özgü anlaşmaları değerlendirmelerinde müzakere, tahsis ve iletişim süreçlerinin etkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle desteğe erişim koşulları açıklanırken kişisel bilgilerin paylaşılması gerekmemektedir; açıklanması gereken, desteğin hangi ihtiyaç ve ölçütler temelinde verildiğidir (Gachayeva et al., 2025).

Uygulama Sorumluluklarının Açıklığa Kavuşturulması

Dördüncü önerme kapsamında tutarlılığın sağlanması, insan kaynakları birimi ile yöneticilerin görevlerinin açıklığa kavuşturulmasını gerektirir. İnsan kaynakları birimi ölçütleri ve izleme düzenini oluşturabilir; yönetici iş yükünü düzenleyebilir ve öğrenilen becerilerin uygulanacağı görevleri belirleyebilir. Üst yönetim ise bu sorumlulukların yerine getirilmesini destekleyen kaynak ve performans beklentilerini oluşturabilir.

İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin gerçekçi sentez (realist synthesis), başarılı uygulamanın farklı aktörler ve bağlamsal koşullar üzerinden değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Dolayısıyla her işletme için aynı düzenlemenin aynı sonucu vereceği varsayılmamalıdır. İşletmenin büyüklüğü, işlerin niteliği ve

yöneticilerin sahip olduğu yetki, sorumluluk dağılımının nasıl kurulacağını etkileyebilir (Roodbari et al., 2025).

Kararı veren kişi ile katılım koşullarını sağlayan kişinin sorumlulukları birlikte kaydedilebilir. Onaylanan fırsatın kullanılamaması durumunda seçim süreci, iş planlaması ve kaynak desteği ayrı ayrı incelenebilir. Böyle bir kayıt düzeni, uygulama eksikliğinin hangi sorumluluk alanında oluştuğunu değerlendirmeye yardımcı olabilir.

Fırsat Eşitsizliğinin Aşamalar Üzerinden İzlenmesi

Altıncı önermenin uygulama karşılığı, gelişim sürecinin birbirinden ayrılabilen aşamalar üzerinden izlenmesidir. Duyurulara erişim, başvuru, kabul, fiilî katılım, tamamlama ve öğrenilenlerin işte kullanılması ayrı göstergelerle değerlendirilebilir. Her göstergenin paydası ilgili aşamaya uygun belirlenmelidir. Örneğin kabul oranı başvuran çalışanlar, tamamlama oranı ise programa başlayan çalışanlar üzerinden hesaplanmalıdır.

Birimler arasındaki farklılıkların yorumlanmasında görev gereksinimleri, gelişim ihtiyaçları ve uygunluk koşulları dikkate alınmalıdır. Bir farkın bulunması doğrudan ayrımcılık sonucuna ulaşmak için yeterli değildir. Ancak benzer koşullardaki çalışanlar arasında süreklilik gösteren farklılıklar, karar gerekçelerinin ve katılım engellerinin daha ayrıntılı incelenmesini gerektirebilir. Sayısal göstergeler, çalışan görüşmeleri ve gerekçe kayıtlarıyla birlikte değerlendirilmelidir.

Bu çıkarımlar, kavramsal önermeleri karar gerekçeleri, destek kaynakları ve izleme bilgileri üzerinden somutlaştırmaktadır. Sonuç değerlendirmesi, önerilen çerçevenin açıklayıcı katkısını ve ampirik olarak araştırılması gereken sınırlarını birlikte ele almaktadır.

Sonuç, Kavramsal Katkı ve Gelecek Araştırmalar

Çalışmanın Bütünleşik Değerlendirmesi

Çalışan gelişiminde fırsat eşitsizliği, bu incelemede gelişim ihtiyacının tanınmasından öğrenilenlerin işte kullanılmasına kadar uzanan karar süreçleriyle ilişkilendirilmiştir. Temel kavramsal sonuç, erişimin ve yararlanmanın ayrı değerlendirilmesi gerektiğidir. Bu ayrım, aynı katılım sonucunun seçim, iş düzeni veya destek devamlılığı bakımından farklı nedenlerle oluşabileceğini araştırmayı sağlamaktadır.

Bu ayrım, çalışanların gelişim deneyimlerindeki farklılıkların yalnızca bireysel istek, çaba veya yetkinlik üzerinden yorumlanmasını sınırlandırmaktadır. Daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların öğrenmeye katılımındaki dezavantajları inceleyen karşılaştırmalı araştırma, iş görevleri ve istihdam koşullarının açıklayıcı önemini ortaya koymaktadır. Buradan hareketle çalışan gelişiminin değerlendirilmesinde, bireysel özellikler ile çalışanın içinde bulunduğu iş düzeninin birlikte dikkate alınması gerekmektedir (Hornberg et al., 2024).

Yönetsel takdir, bu iş düzeni içinde gelişim kaynaklarının dağılımını etkileyebilecek bir karar alanıdır. Yönetici, çalışanın ihtiyaçlarını tanıması ve görevin gerekliliklerini bilmesi sayesinde uygun gelişim seçenekleri belirleyebilir. Bununla birlikte değerlendirme ölçütlerinin belirsizliği, kısa dönemli birim hedefleri ve kişisel yargılar kararların çalışanlar arasında farklılaşmasına neden olabilir. Öznel potansiyel değerlendirmelerinin terfi farklılıklarına katkıda bulunduğunu gösteren güncel bulgular, gelecekteki başarıya ilişkin yönetsel beklentilerin gerçekleşmiş performansla aynı anlamda kullanılmaması gerektiğini desteklemektedir (Benson et al., 2026).

Kariyer desteği ise seçilen fırsatın çalışan bakımından anlamlı bir gelişim deneyimine dönüşmesiyle ilişkilidir. Destek, eğitim olanağı sunmanın yanında hedef belirleme, geri bildirim

sağlama ve yeni becerilerin kullanılabileceği görevleri düzenleme süreçlerini içerebilir. İşveren tarafından desteklenen kariyer geliştirme uygulamalarına ilişkin meta-analiz, bu uygulamaların performans ve işten ayrılma ile ilişkilerinde algılanan örgütsel destek ve örgüte bağlanmanın rolüne işaret etmektedir. Bu bulgular, gelişim uygulamalarının çalışan tarafından nasıl değerlendirildiğinin de incelenmesini gerektirmektedir (Ng et al., 2024).

İnsan kaynakları uygulamalarının tutarlılığı, karar ve destek süreçlerinin birbirleriyle uyumunu değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır. Ancak yazılı düzenlemeler, yöneticilerin uygulamaları ve çalışanların deneyimleri aynı düzeyde ele alınmamalıdır. Amaçlanan ve algılanan uygulamalar arasındaki farklılıkları inceleyen araştırmalar, politika içeriği kadar uygulama biçiminin de önem taşıdığını göstermektedir. Bu çalışmanın yaklaşımında tutarlılık, benzer gelişim ihtiyaçlarının anlaşılabilir ölçütlerle değerlendirilmesini ve verilen desteğin uygulama sırasında sürdürülebilmesini ifade etmektedir (Andreeva et al., 2023).

Kavramsal Katkı ve Yönetim ve Organizasyon Alanıyla İlişkisi

Çalışmanın önerdiği kavramsal katkı, gelişim fırsatlarının dağılımını üç ilişkili düzey üzerinden açıklamaktır: kararın verilmesi, desteğin kullanılabilmesi ve uygulamanın sürekliliği. Bu ayrım, bir çalışanın gelişim olanağından yararlanamamasının hangi aşamadaki koşullarla ilişkili olduğunu araştırmayı kolaylaştırabilir. Başvurusu kabul edilmeyen çalışan ile kabul edildiği programa iş yükü nedeniyle katılamayan çalışan, farklı süreçlerle karşı karşıyadır. Her iki durumun tek bir katılım göstergesinde birleştirilmesi, uygulanabilecek düzenlemelerin belirlenmesini güçleştirebilir.

Bu çerçeve, Yönetim ve Organizasyon alanıyla karar yetkisinin kullanımı, örgütsel koordinasyon ve kaynak dağılımı üzerinden ilişkilidir. Gelişim fırsatına ilişkin kararlar, yöneticinin bireysel yaklaşımının yanında birimler arası iş bölümünden,

performans beklentilerinden ve insan kaynakları biriminin uygulama kapasitesinden etkilenebilir. Dolayısıyla çalışan gelişimi, işletmenin karar ve sorumluluk düzeni içinde değerlendirilmesi gereken bir yönetim sorunudur.

Çerçevenin ikinci katkısı, ihtiyaçlara uygun farklılaştırmanın değerlendirme koşullarını açıklamasıdır. Desteğin miktarındaki farklılık, gerekçesi ve kullanılabilirliği incelenerek yorumlanmalıdır. Bu yaklaşım, çalışanlara aynı faaliyetin sunulmasını eşitliğin yeterli göstergesi olarak kabul etmekten kaynaklanabilecek ölçüm sorunlarını ele almaktadır.

Üçüncü katkı, uygulama tutarlılığının adaletle özdeşleştirilmeden değerlendirilmesidir. Bir karar ölçütü bütün birimlerde düzenli biçimde kullanılabilir; buna rağmen belirli çalışanların koşullarını yeterince dikkate almayabilir. Böyle bir durumda tutarlılık, ölçütün uygunluğuna ilişkin soruyu ortadan kaldırmaz. İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin çalışan algılarındaki değişkenliği ele alan güncel derleme de uygulamaların farklı düzeyler ve zaman içindeki deneyimler üzerinden incelenmesini desteklemektedir (van Beurden et al., 2026).

Bu katkılar, farklı araştırma alanlarındaki açıklamaların çalışan gelişiminde fırsat eşitsizliği problemi etrafında ilişkilendirilmesine dayanmaktadır. Çerçevenin kavramsal yararlılığı, karar aşamalarını ayrıştırmasında; ampirik açıklayıcı gücü ise geliştirilen önermelerin sınanmasıyla değerlendirilecektir.

İncelemenin Sınırları

Çalışma kavramsal inceleme niteliğindedir ve işletmelerden toplanmış özgün veriye dayanmamaktadır. Bu nedenle önerilen ilişkilerin büyüklüğü veya nedensel yönü hakkında ampirik sonuç ileri sürülmemektedir. Araştırma önermeleri ve uygulama çıkarımları, işletmelerin koşulları içinde ayrıca sınanmalıdır.

İncelenen yayınlar farklı ülke, sektör ve çalışan gruplarına ilişkindir. Bu araştırmalardan elde edilen bulguların Türkiye’deki

işletmelere doğrudan aktarılması uygun değildir. İşletme büyüklüğü, istihdam biçimi, görevlerin niteliği ve kurum içi hareketlilik olanakları, önerilen ilişkilerin nasıl gerçekleşeceğini değiştirebilir. Özellikle kariyer desteğinin belirli mesleklerdeki biçimleri ile üretim veya saha görevlerindeki karşılıkları ayrı değerlendirme gerektirmektedir.

Bir diğer sınır, kullanılan kavramların birbirinden ayrılmasındaki güçlüklerle ilgilidir. Gelişim fırsatına erişim, algılanan destek, öğrenme deneyimi ve kariyer başarısı ilişkili olmakla birlikte farklı olgulardır. Kariyer başarısına ilişkin literatür, nesnel ve öznel değerlendirmelerin birlikte dikkate alınmasının önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle yalnızca terfi gerçekleşmesi veya eğitimin tamamlanması üzerinden çalışan gelişiminin bütünü hakkında sonuca ulaşılmamalıdır (Seibert et al., 2024).

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Gelecek araştırmalarda öncelikle gelişim sürecinin zaman içinde izlenmesi önerilmektedir. Fırsatın duyurulması, başvurunun değerlendirilmesi, katılımın gerçekleşmesi ve öğrenilenlerin işte kullanılması farklı dönemlerde ölçülebilir. Böyle bir tasarım, başlangıçta sağlanan desteğin uygulama sırasında sürüp sürmediğini ve eşitsizliğin hangi aşamada belirginleştiğini incelemeyi sağlayabilir.

İkinci olarak, çalışan, yönetici ve insan kaynakları biriminden elde edilen bilgiler birlikte değerlendirilmelidir. Yöneticinin destek sağladığını belirtmesi ile çalışanın bu desteği kullanabildiğini bildirmesi farklı değerlendirmelerdir. Başvuru kayıtları, karar gerekçeleri ve görev düzenlemeleri bu görüşlerle ilişkilendirilebilir. Veriler arasındaki uyuşmazlıklar, uygulama sürecinin daha ayrıntılı incelenmesine temel oluşturabilir.

Üçüncü olarak, çalışanların birimlere ve işletmelere bağlı olduğu çok düzeyli araştırma tasarımları kullanılabilir. Böylece

bireysel gelişim ihtiyaçları, yöneticiye ilişkin özellikler ve örgütsel düzenlemeler ayrı düzeylerde ele alınabilir. Birimler arasındaki farklılıkların yorumlanmasında görev gereksinimleri ve kaynak koşulları da dikkate alınmalıdır.

Uygulama çıkarımlarında önerilen düzenlemeler sınırlı kapsamlı müdahalelerle değerlendirilebilir. Karar gerekçelerinin kaydedilmesi, öğrenmeye ayrılan çalışma süresinin belirlenmesi veya erteleme kararlarına yeniden değerlendirme tarihi eklenmesi araştırmaya konu olabilir. Karşılaştırmada başlangıçtaki farklılıklar ve eş zamanlı örgütsel değişiklikler dikkate alınmalıdır. Katılım sayısındaki artışın hangi çalışan gruplarında ve hangi erişim aşamasında gerçekleştiği de incelenmelidir.

Son olarak, gelişim sonuçlarının çalışanların kendi hedefleriyle ilişkisi araştırılmalıdır. Yeni görev üstlenme, becerileri kullanabilme ve kariyer kararlarında daha fazla söz sahibi olma gibi sonuçlar, ücret veya terfi göstergelerini tamamlayabilir. Kariyer başarısının farklı boyutlarını dikkate alan yaklaşım, gelişim uygulamalarının hangi çalışan için hangi bakımdan değer taşıdığını değerlendirmeye yardımcı olabilir (Seibert et al., 2024).

Genel Sonuç

Çalışmanın önerdiği yaklaşım, çalışan gelişimindeki sorumlulukları karar yetkisi, destek sağlama ve uygulamaları koordine etme bakımından birlikte değerlendirmektedir. Bu sorumlulukların açıklığa kavuşturulması, gelişim olanaklarından yararlanamama durumunun hangi örgütsel koşullarla ilişkili olduğunu incelemeye yardımcı olabilir.

Karar ölçütlerinin açıklanması ve destek kayıtlarının tutulması, değerlendirme için gerekli bilgiyi sağlayabilir. Bu bilginin çalışan görüşleriyle birlikte incelenmesi, yazılı gelişim politikası ile gerçekleşen deneyim arasındaki farklılıkların yorumlanmasını mümkün kılar. İzlemenin anlamlı sonucu, belirlenen eksikliğin ilgili

karar veya kaynak düzenlemesinde nasıl ele alındığı üzerinden değerlendirilebilir.

Çalışan gelişiminde fırsat eşitsizliğinin yönetim açısından incelenmesi, farklı ihtiyaçlara verilen desteğin gerekçesini ve kullanım koşullarını açıklamayı gerektirmektedir. Bu inceleme, yönetsel takdirin hangi bilgilerle kullanıldığını, kariyer desteğinin hangi görev deneyimlerine karşılık geldiğini ve insan kaynakları süreçlerinin bu desteği nasıl sürdürdüğünü birlikte ele almaktadır. Kavramsal çerçeve, bu ilişkileri araştırılabilir önermeler biçiminde sunarak gelecekteki ampirik çalışmalara ve işletme içi değerlendirmelere temel oluşturmaktadır.

Kaynakça

Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review, 20*(4), 762–782. https://doi.org/10.1111/emre.12564

Alkan, M. F., & Emmioğlu-Sarıkaya, E. (2023). Factors explaining workplace learning of Turkish research assistants. *Vocations and Learning, 16*(2), 371–393. https://doi.org/10.1007/s12186-023-09320-3

Andreeva, T., Kabalina, V., & Muratbekova-Touron, M. (2023). Mind the gap: Intended versus perceived human resource practices and knowledge sharing of line managers and employees. *European Management Review, 20*(3), 443–460. https://doi.org/10.1111/emre.12545

Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review, 29*(3), 353–370. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001

Benson, A., Li, D., & Shue, K. (2026). "Potential" and the gender promotion gap. *American Economic Review, 116*(2), 375–417. https://doi.org/10.1257/aer.20220831

Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management, 45*(6), 2498–2537. https://doi.org/10.1177/0149206318818718

Boon, C., Jiang, K., & Eckardt, R. (2025). The role of time in strategic human resource management research: A review and research agenda. *Journal of Management, 51*(1), 172–211. https://doi.org/10.1177/01492063241264250

Bos-Nehles, A., Conway, E., & Fox, G. (2021). Optimising human resource system strength in nurturing affective commitment:

Do all meta-features matter? *Human Resource Management Journal, 31*(2), 493–513. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12320

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review, 29*(2), 203–221. https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076

Bozionelos, N., Seraj, S., & Bozionelos, G. (2026). Mentoring: Could there also be caveats in it? *European Management Review, 23*(1), 260–268. https://doi.org/10.1111/emre.70003

Breslin, D., & Gatrell, C. (2023). Theorizing through literature reviews: The miner-prospector continuum. *Organizational Research Methods, 26*(1), 139–167. https://doi.org/10.1177/1094428120943288

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review, 36*(1), 12–32. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486

De Rosa, A., Akkermans, J., Khapova, S. N., & Lo Presti, A. (2026). Career competencies: A meta-analysis of their antecedents and outcomes. *Career Development International, 31*(5), 609–626. https://doi.org/10.1108/CDI-10-2025-0572

Donald, W. E., Van der Heijden, B. I. J. M., & Manville, G. (2024). (Re)Framing sustainable careers: Toward a conceptual model and future research agenda. *Career Development International, 29*(5), 513–526. https://doi.org/10.1108/CDI-02-2024-0073

Gachayeva, S., Murphy, S., & Aldossari, M. (2025). Through the lens of fairness: A qualitative investigation into co-workers'

perceptions of i-deals. *Journal of Management Studies, 62*(7), 3005–3043. https://doi.org/10.1111/joms.13151

Gatwiri, K., Krupka, Z., & James, S. (2025). Mentors and sponsors: Making a difference for racially and culturally minoritised academics in Australian universities. *Australian Journal of Social Issues, 60*(1), 75–93. https://doi.org/10.1002/ajs4.360

Gilson, L. L., & Goldberg, C. B. (2015). Editors' comment: So, what is a conceptual paper? *Group & Organization Management, 40*(2), 127–130. https://doi.org/10.1177/1059601115576425

Haegele, I. (2026). Talent hoarding in organizations. *American Economic Review, 116*(8), 3110–3151. https://doi.org/10.1257/aer.20220264

Haines, V. Y., III, Patient, D., & Guerrero, S. (2024). The fairness of human resource management practices: An assessment by the justice sensitive. *Frontiers in Psychology, 15*, Article 1355378. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1355378

Hewett, R., Sikora, D., Brees, J., & Moelijker, R. (2024). Answerable for what? The role of accountability focus in line manager HR implementation. *Human Resource Management, 63*(2), 165–185. https://doi.org/10.1002/hrm.22189

Hornberg, C., Heisig, J. P., & Solga, H. (2024). Explaining the training disadvantage of less-educated workers: The role of labor market allocation in international comparison. *Socio-Economic Review, 22*(1), 195–222. https://doi.org/10.1093/ser/mwad023

Hwang, J., & Yoon, S. W. (2023). Workplace learning for the disadvantaged: Perspectives from adult education and human resource development. *New Directions for Adult and*

Continuing Education, 2023(179), 91–104. https://doi.org/10.1002/ace.20505

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review, 10*(1–2), 18–26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

López-Cotarelo, J. (2018). Line managers and HRM: A managerial discretion perspective. *Human Resource Management Journal, 28*(2), 255–271. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12176

Martins, M., Taveira, M. do C., Magalhães, F., & Silva, A. D. (2024). Organizational support in career self-management: A systematic literature review. *Administrative Sciences, 14*(11), Article 286. https://doi.org/10.3390/admsci14110286

Meier-Barthold, M., Biemann, T., & Alfes, K. (2023). Strong signals in HR management: How the configuration and strength of an HR system explain the variability in HR attributions. *Human Resource Management, 62*(2), 229–246. https://doi.org/10.1002/hrm.22146

Müller, C. (2024a). The COVID-19 pandemic and firms' E-learning use: Implications for inequality in training opportunities. *Journal for Labour Market Research, 58*, Article 23. https://doi.org/10.1186/s12651-024-00382-x

Müller, C. (2024b). Technological change, training, and within-firm wage inequality in Germany. *European Sociological Review, 40*(3), 450–463. https://doi.org/10.1093/esr/jcad051

Ng, T. W. H., Yim, F. H. K., Chen, H., & Zou, Y. (2024). Employer-sponsored career development practices and employee performance and turnover: A meta-analysis. *Journal of Management, 50*(2), 685–721. https://doi.org/10.1177/01492063221125143

Nyfoudi, M., Kwon, B., & Wilkinson, A. (2024). Employee voice in times of crisis: A conceptual framework exploring the role of Human Resource practices and Human Resource system strength. *Human Resource Management, 63*(4), 537–553. https://doi.org/10.1002/hrm.22214

OECD. (2025). *Trends in adult learning: New data from the 2023 Survey of Adult Skills*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ec0624a6-en

OECD. (2026). *Helping adults overcome barriers to training*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/1d108027-en

Pekkala, K. (2024). Digital inclusion and inequalities at work in the age of social media. *Human Resource Management Journal, 34*(3), 540–559. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12488

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. *Organizational Research Methods, 19*(2), 159–203. https://doi.org/10.1177/1094428115624965

Post, C., Sarala, R., Gatrell, C., & Prescott, J. E. (2020). Advancing theory with review articles. *Journal of Management Studies, 57*(2), 351–376. https://doi.org/10.1111/joms.12549

Ray, C. (2024). Internal mobility: A review and agenda for future research. *Journal of Management, 50*(1), 264–306. https://doi.org/10.1177/01492063231180826

Roodbari, H., Mirfakhar, A. S., Trullen, J., Valverde, M., & Ogbonnaya, C. (2025). What works for whom in which circumstances in successful HRM implementation? A realist synthesis. *Journal of Business Research, 188*, Article 115115. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115115

Ryan, M. K., & Morgenroth, T. (2024). Why we should stop trying to fix women: How context shapes and constrains women's career trajectories. *Annual Review of Psychology, 75*, 555–572. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032620-030938

Sanders, K., Hewett, R., & Yang, H. (2023). Looking back to move forward: A 20-year overview and an integrated model of human resource process research. In M. R. Buckley, A. R. Wheeler, J. E. Baur, & J. R. B. Halbesleben (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 41, pp. 161–197). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S0742-730120230000041007

Schwartz, R., Williams, M. F., & Feldman, M. D. (2024). Does sponsorship promote equity in career advancement in academic medicine? A scoping review. *Journal of General Internal Medicine, 39*(3), 470–480. https://doi.org/10.1007/s11606-023-08542-4

Seibert, S., Akkermans, J., & Liu, C.-H. (2024). Understanding contemporary career success: A critical review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 11*, 509–534. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-051543

Shepherd, D. A., & Suddaby, R. (2017). Theory building: A review and integration. *Journal of Management, 43*(1), 59–86. https://doi.org/10.1177/0149206316647102

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

van Beurden, J., Beijer, S., Jiang, K., van de Voorde, K., & Nyberg, A. (2026). Explaining variability in employee perceptions of HR practices in strategic HRM research: An integrative review and future outlook. *Human Resource Management, 65*(4), 1147–1159. https://doi.org/10.1002/hrm.70066

van Leeuwen, E. H., Knies, E., van Rensen, E. L. J., Taris, T. W., van den Heuvel, M., & Lammers, J.-W. J. (2024). The systematic development of an online career-oriented people management training for line managers of professionals: A pilot field intervention study. *Public Personnel Management, 53*(1), 61–84. https://doi.org/10.1177/00910260231176510

Wang, S., Guo, Y., Pan, Y., Las Heras, M., & Gao, X. (2026). Rethinking idiosyncratic deals: An integrative review, meta-analysis and research agenda. *Human Relations*. Advance online publication. https://doi.org/10.1177/00187267261463042

Xu, A. J., Jiang, Z., Zhou, Q., & Wu, C.-H. (2024). Dare to thrive! How and when do development idiosyncratic deals promote individual thriving at work? *Human Resource Management, 63*(5), 755–773. https://doi.org/10.1002/hrm.22225

Zhang, Z., Lee, H. W., Jiang, K., & Chen, Y. (2025). Dancing in tandem: The role of HR value congruence and line manager –HR manager collaboration in effective HR implementation. *Human Resource Management, 64*(2), 523 –541. https://doi.org/10.1002/hrm.22272

BÖLÜM 14

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN NARSİSTİK YÜZÜ: LİDER NARSİSİZMİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK FAALİYETLERİNİ ŞEKİLLENDİRMESİ

SELAHADDİN ŞAMİL FİDAN[1]

Giriş

Sürdürülebilirlik, işletmeler açısından yalnızca çevresel ve toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesine yönelik bir uygulama alanı olmanın ötesinde kurumların stratejik tercihleriyle giderek daha fazla bütünleşen bir konu hâline gelmektedir. Kurumlar sürdürülebilirlik faaliyetlerini kurumsal stratejileriyle uyumlaştırmaktadır. İşletmeler, benzer kurumsal baskılara, çoklu paydaş beklentilerine ve çevresel sorunlara maruz kalmalarına rağmen, onların sürdürülebilirliğe verdikleri önem ve bu doğrultuda gerçekleştirdikleri uygulamalar açısından önemli farklılıklar olabilmektedir (Bansal & Roth, 2000). Bu farklılıkların temel dinamiklerini ve alandaki güncel eğilimleri ortaya koyan kapsamlı sistematik literatür araştırmaları (örneğin, Mahran & Elamer, 2024; Aguirre-Pérez & García-Sánchez, 2025), kurumsal sürdürülebilirlik araştırmalarının katlanarak arttığını ve özellikle lider profillerinin

[1] Doktor Öğretim Üyesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, Orcid: 0000-0002-7643-2139

rolüne odaklandığını göstermektedir. Bu anlamda Mahran & Elamer (2024), literatürün ağırlıklı olarak yöneticilerin demografik ve fonksiyonel özelliklerini incelediğini ifade etmektedir. Buna karşın araştırmacılar, narsisizm ve siyasi ideoloji gibi sosyo-psikolojik niteliklerin mevcut sürdürülebilirlik araştırmalarında yeterli düzeyde ele alınmadığını vurgulamaktadır. Aguirre-Pérez & García-Sánchez (2025) ise bu alanı genişleterek, yönetici niteliklerini fonksiyonel, demografik ve sosyo-psikolojik olarak sınıflandırmıştır. Araştırmacılar özellikle psikolojik eğilimlerin sürdürülebilirlik stratejilerinde olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilen çift yönlü bir karaktere sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Liderlerin örgütsel kararlar üzerindeki rolünü açıklamada başvurulan temel teorik yaklaşımların başında üst kademe teorisi (*upper echelons theory*) gelmektedir (Cragun et al., 2020). Hambrick & Mason (1984) tarafından geliştirilen teori, örgütlerin stratejik tercihlerinin ve sonuçlarının üst düzey yöneticilerin deneyimleri, değerleri ve bilişsel özelliklerinden bağımsız olmadığını ileri sürmektedir. Hambrick (2007) sonraki araştırmalarında bu çerçeveyi derinleştirerek, yöneticilerin kişisel özelliklerinin karşılaştıkları çevresel bilgileri nasıl algıladıklarını ve yorumladıklarını doğrudan etkilediğine dikkat çekmiştir. Bu anlamda, Hambrick'in çalışmasında liderlerin stratejik durumları tamamen nesnel biçimde değerlendiren aktörler olmadığı vurgulanmıştır. Liderlerin kişisel özellikleri, hangi sorunlara odaklanacaklarını, hangi bilgileri önemli göreceklerini ve hangi stratejik seçenekleri tercih edeceklerini biçimlendirmektedir. Liderlerin psikolojik özelliklerinin stratejik kararları nasıl farklılaştırdığı, narsist CEO'ların belirsiz ve riskli radikal teknolojileri (biyoteknolojik yatırımlar) benimseme süreçlerinde açıkça görülmektedir. Narsist liderler bu yatırımları kişisel imajlarına sağlayacağı hayranlık potansiyeli nedeniyle daha istekli desteklerken, dışsal izleyici dikkati bu yönetsel eğilimi ve yatırımları daha da artırmaktadır (Gerstner et al., 2013). Bu tür

ampirik kanıtlar, liderlerin tercihlerini ele alırken bireysel ve psikolojik faktörlerin dikkate alınması gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik gibi yüksek belirsizlik ve paydaş beklentisi barındıran karmaşık alanlarda, liderlerin bilişsel ve psikolojik altyapılarının örgütsel tercihler üzerindeki etkisinin incelenmesi kritik bir önem taşımaktadır.

Narsisizm, örgütsel araştırmalarda genellikle klinik bir bozukluktan ziyade bireyler arasında farklı düzeylerde görülebilen bir kişilik özelliği olarak ele alınmaktadır. Kavramın merkezinde kişinin kendisini özel ve üstün görmesi, ayrıcalık beklentisi, güç ve statü arayışı, takdir edilme isteği ve olumlu benlik algısını başkalarının onayıyla sürdürme ihtiyacı yer almaktadır (Campbell et al., 2011). Bu özellikler liderlik bağlamında görünür olma, dikkat çekme ve başarıların kendisiyle ilişkilendirilmesi isteğine dönüşebilmektedir ve narsistik liderleri daha iddialı, dikkat çekici ve büyük ölçekli stratejik tercihlere yöneltebilmektedir (Chatterjee & Hambrick, 2007; Grijalva et al., 2015). Bu nedenle narsisizm, sürdürülebilirlik açısından da dikkat çekici bir lider özelliğidir. Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin liderlere görünürlük ve olumlu bir imaj sağlayabilmesi, bu faaliyetleri narsistik liderler açısından çekici hâle getirebilmektedir. Bu anlamda, Petrenko ve meslektaşları (2016), CEO narsisizminin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle pozitif ilişkili olduğunu tespit ederken, Al-Shammari ve meslektaşları (2019) narsistik CEO'ların özellikle dış paydaşlar tarafından daha görünür olan sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelme eğiliminde olduklarını bulmuştur.

Bu doğrultuda bu bölümün amacı, lider narsisizmi ile örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi teorik ve ampirik literatür ışığında incelemektir. Bölümde lider narsisizminin örgütsel kararlar üzerindeki etkisi teorik açıdan ele alınmaktadır. Narsistik liderlerin sürdürülebilirlik yönelimleri ve uygulamaları üzerindeki

etkileri incelenerek bu etkilerin hangi mekanizmalar ve koşullar altında farklılaşabileceği tartışılmaktadır.

Narsisizmin Teorik Temelleri: Üst Kademe Teorisi

Üst Kademe Teorisi (Upper Echelons Theory), örgütlerin stratejik tercihlerini ve performanslarını anlamak için üst düzey yöneticilerin bireysel özelliklerinin dikkate alınması gerektiğini ileri sürer. Hambrick & Mason (1984) tarafından geliştirilen teori, örgütlerin stratejilerinin ve sonuçlarının büyük ölçüde üst düzey yöneticilerinin özelliklerini yansıttığı düşüncesine dayanmaktadır. Teorinin temelinde Simon'ın (1950) sınırlı rasyonellik yaklaşımı ile Cyert & March'ın (1963) örgütsel karar alma süreçlerine ilişkin görüşleri bulunmaktadır. Sınırlı rasyonellik yaklaşımına göre bireyler, bilgi işleme kapasitelerinin sınırlı olması nedeniyle karşılaştıkları durumları bütünüyle nesnel ve rasyonel biçimde değerlendirememektedir. Belirsizliğin yüksek olduğu ve çok sayıda alternatifin bulunduğu stratejik karar alma süreçlerinde yöneticilerin bütün bilgileri değerlendirmesi mümkün olmadığından, yöneticilerin kararları kendi algı ve yorumlarından etkilenmektedir. Bu anlamda, örgütlerin stratejik tercihleri çevresel koşulları değerlendiren yöneticilerin deneyimlerinin, değerlerinin ve kişilik özelliklerinin bir ürünü olarak ele alınmaktadır (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007).

Üst Kademe Teorisine göre, yöneticilerin kişisel özellikleri ile örgütsel sonuçlar arasındaki bağlantının temelinde, yöneticilerin karşılaştıkları stratejik durumları kendilerine özgü biçimde yorumlamaları bulunmaktadır. Hambrick (2007), bu süreci yöneticilerin görüş alanı, seçici algısı ve yorumlama olmak üzere birbiriyle bağlantılı üç aşamada açıklamaktadır. *Görüş alanı konsepti*, yöneticinin çevresindeki hangi bilgilere yöneldiğini ifade eder. *Seçici algı*, bu bilgiler arasından hangilerini fark ettiğini gösterir. *Yorumlama boyutu*, yöneticinin fark ettiği bilgilere nasıl

anlam yüklediğini ifade etmektedir. Yöneticilerin deneyimleri, değerleri ve kişilik özellikleri bu aşamaların her birini etkileyerek stratejik durumları farklı biçimlerde değerlendirmelerine sevk edebilmektedir. Bu bağlamda, aynı çevresel koşullarla karşılaşan yöneticiler, a) dikkatlerini farklı konulara yöneltebilmekte, b) aynı bilgileri farklı biçimlerde anlamlandırabilmekte ve c) birbirinden farklı stratejik tercihlerde bulunabilmektedir. Bu bakımdan üst kademe kuramı, bireysel özelliklerin örgütsel sonuçlara yansımasını yöneticilerin bilgi işleme ve anlamlandırma süreçleri üzerinden anlamlandırmaktadır.

Üst Kademe Teorisinin ilk dönemlerinde yöneticilerin bilişsel özelliklerini, değerlerini ve kişiliklerini doğrudan ölçmenin zorluğu nedeniyle yaş, eğitim düzeyi, görev süresi ve mesleki deneyim gibi gözlemlenebilir özelliklerden yararlanılmıştır (Hambrick & Mason, 1984). Zamanla bu demografik özelliklerin yöneticilerin psikolojik ve bilişsel özelliklerini açıklamada yetersiz kalabileceği yönündeki eleştiriler, araştırmacıların doğrudan kişilik özelliklerine ve bilişsel süreçlere odaklanmasını beraberinde getirmiştir. Abatecola & Cristofaro (2020), teorinin gelişim sürecini değerlendirdikleri çalışmalarında, araştırmaların demografik özelliklerden yöneticilerin karar alma süreçlerinin altında yatan psikolojik mekanizmalara doğru genişlediğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda narsisizm, aşırı özgüven ve kibir gibi kişilik özellikleri, üst düzey yöneticilerin stratejik tercihlerini ve örgütsel sonuçları açıklamada giderek daha fazla incelenmeye başlanmıştır. Bu minvalde, Chatterjee & Hambrick (2007), CEO narsisizminin şirketlerin stratejik davranışları ve performansları üzerindeki etkilerini inceleyerek narsisizmi Üst Kademe Teorisi çerçevesinde ele alan önemli bir araştırma alanının gelişmesine katkıda bulunmuştur. Sonraki araştırmalar da yöneticilerin narsisistik özelliklerinin farklı örgütsel kararlara yansıdığını ortaya koymuştur. Örneğin, Oesterle ve meslektaşları (2016), narsisistik CEO'ların

güç, prestij ve hayranlık kazanma beklentileri doğrultusunda uluslararasılaşmaya daha fazla yöneldiklerini vurgulamıştır. Buchholz ve meslektaşları (2018) ise narsisistik CEO'ların kurumsal açıklamalarda daha iyimser bir dil kullanma eğiliminde olduklarını göstermiştir. Araştırmacılar, narsist yöneticilerin kullandıkları iyimser tonun, sermayeye erişim veya Ar-Ge yatırımları gibi amaçlara hizmet edebildiğini vurgulamıştır.

Yöneticilerin kişilik özelliklerinin örgütsel sonuçlara nasıl dönüştüğü, Üst Kademe Teorisinin temel tartışma alanlarından birini oluşturmaktadır. Neely ve meslektaşları (2020), bu ilişkiyi açıklarken bilişsel ve ilişkisel süreçlerin birlikte değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir. *Bilişsel süreçler*, yöneticilerin bireysel özelliklerinin bilgiyi algılama, filtreleme ve yorumlama biçimlerini nasıl etkilediğiyle ilgilidir. *İlişkisel süreçler* ise yöneticilerin özelliklerinin diğer üst düzey yöneticiler, yönetim kurulu üyeleri ve örgütün paydaşlarıyla kurdukları etkileşimler aracılığıyla örgütsel sonuçlara nasıl yansıdığını açıklamaktadır. Bu yaklaşım, CEO'nun kişilik özelliklerinin yalnızca bireysel kararları değil, aynı zamanda üst yönetim ekibinin karar alma süreçlerini, örgütsel etkileşimleri ve farklı paydaşların tepkilerini de etkileyebileceğini göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin kişilik özellikleri ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkiyi anlamak, stratejik tercihlerin hangi bilişsel ve ilişkisel mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıktığını da incelemeyi gerektirmektedir.

Üst Kademe Teorisi, yöneticilerin bireysel özelliklerinin örgütsel kararlar üzerindeki etkisinin her koşulda aynı düzeyde gerçekleşmediğini vurgulamaktadır. Bu noktada yönetsel hareket serbestisi, teorinin temel kavramlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Hambrick & Finkelstein (1987) tarafından geliştirilen bu kavram, yöneticilerin stratejik kararlar alırken ve bu kararları uygularken ne ölçüde bağımsız hareket edebildiklerini ifade etmektedir. Yöneticilerin hareket alanı, faaliyet gösterdikleri

sektörün koşulları, örgütsel yapı, yönetim kurulunun denetimi ve yöneticilerin bireysel özellikleri gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Hambrick'e (2007) göre, yönetsel hareket serbestisi arttıkça, yöneticilerin kişisel özelliklerinin örgütsel stratejilere ve performansa yansıma olasılığı da artmaktadır. Buna karşılık, yöneticilerin hareket alanının sınırlandırıldığı koşullarda bireysel özelliklerin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi zayıflayabilmektedir. Bu anlamda, Li & Tang (2010), CEO kibri ile şirketlerin risk alma eğilimleri arasındaki ilişkinin yönetsel hareket serbestisinin yüksek olduğu durumlarda güçlendiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, yöneticilerin kişilik özelliklerinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini değerlendirirken sahip oldukları güç ve hareket alanının da dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Daha yakın tarihli araştırmalar da benzer biçimde CEO özelliklerinin örgütsel sonuçlara yansımasının yöneticinin içinde bulunduğu yönetişim ve güç koşullarına bağlı olduğunu göstermektedir. Örneğin, Venugopal ve meslektaşları (2023), CEO'nun dışadönüklük ve nevrotiklik özelliklerinin kurumsal sürdürülebilirlik performansı üzerindeki etkisinin yönetim kurulunun gücüne göre değiştiğini göstermiştir.

Teorinin gelişim sürecinde yönetsel hareket serbestisinin yanı sıra üst yönetim ekibinin özellikleri, yöneticilerin karşılaştıkları iş talepleri ve örgütsel çevrenin etkileri de önem kazanmıştır. Abatecola & Cristofaro (2020), Üst Kademe Teorisinin başlangıçtaki yönetici merkezli yaklaşımının zaman içerisinde yöneticiler, örgüt ve çevre arasındaki karşılıklı etkileşimleri dikkate alan daha kapsamlı bir çerçeveye dönüştüğünü belirtmektedir. Örneğin Araujo-Cabrera ve meslektaşları (2017), CEO'nun dışadönüklük ve deneyime açıklık özelliklerinin firma performansına etkisinin üst yönetim ekibinin davranışsal bütünleşmesi aracılığıyla gerçekleştiğini göstermiştir. Benzer şekilde, Liu ve arkadaşları (2023), CEO merakının inovasyonu destekleyen bilgi arama davranışlarını teşvik ettiğini, ancak bu etkinin örgütsel atalet

tarafından sınırlandığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, yöneticilerin kişisel özelliklerinin örgütsel sonuçlara yansımasının üst yönetim süreçlerine, yönetişim yapılarına ve örgütsel koşullara da bağlı olduğunu göstermektedir. Benzer biçimde Neely ve meslektaşları (2020), yöneticilerin kişilik özellikleri ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkilerin hangi bağlamsal koşullarda ve hangi mekanizmalar aracılığıyla güçlendiğinin ya da zayıfladığının açıklanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bakımdan teori, yöneticilerin kişisel özelliklerin etkisinin örgütsel, sektörel ve kurumsal koşullara bağlı olarak değişebileceğini kabul etmektedir.

Narsisizmin Sürdürülebilirlik Yönelimini Şekillendirmesi

CEO'nun narsisistik kişilik özelliklerinin işletmenin çevre dostu pazarlama faaliyetlerini nasıl etkilediği *Lin ve meslektaşlarının (2021)* çalışmasında ele alınmıştır. Araştırmacılarının çalışmasında *çevresel strateji*, işletmenin atık ve emisyonları azaltma, enerji tasarrufu sağlama ve çevresel etkileri düşürme gibi çevre konularını genel stratejisine dahil etmesini ifade etmektedir. Yeşil pazarlama ise çevre dostu ürün, fiyatlandırma, dağıtım ve tanıtım uygulamalarını ifade etmektedir. Araştırmacılar, CEO narsisizmi yükseldikçe işletmelerin yeşil pazarlama faaliyetlerinin arttığını, ancak bu ilişkinin esas olarak çevresel strateji aracılığıyla gerçekleştiğini vurgulamıştır. Diğer bir deyişle, narsisistik CEO'lar öncelikli olarak işletmenin çevresel konuları stratejik olarak daha fazla önemsemesini sağlamaktadır. Bu stratejik yönelim de daha fazla yeşil pazarlama uygulamasına dönüşmektedir. Araştırmanın bir diğer bulgusu düzenleyici baskıya ilgilidir. Devletin çevreyle ilgili yasa ve düzenlemelerinden kaynaklanan düzenleyici baskısı arttığında, narsisistik CEO'ların çevresel stratejiye yönelme eğiliminin daha da güçlendiği bulunmuştur. Araştırmacılar, narsisistik liderlerin, çevreci faaliyetlerin onlara kamusal görünürlük, takdir, itibar ve olumlu bir lider imajı kazandırdığı için yeşil pazarlama aktivitelerine katıldığını

vurgulamaktadır. Çevre dostu girişimler toplum, tüketiciler, iş ortakları ve kamu kurumları tarafından olumlu karşılandığı için narsisistik CEO açısından kendini gösterme ve olumlu benlik imajını pekiştirme fırsatı yaratmaktadır. Bir taraftan söz konusu kişisel motivasyon çevresel strateji yoluyla örgütsel kararlara dönüşmektedir. Diğer taraftan düzenleyici baskı arttığında çevre konuları daha görünür ve önemli hale geldiğinden narsist CEO'nun motivasyonu daha da güçlenmektedir.

Awuah ve meslektaşları (2024), CEO'ların bireysel özelliklerinin, özellikle narsisizm ve gücün, kurumların Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) raporlamasını nasıl etkilediğini ele almıştır. Araştırmacılar, SKA raporlamasının firma performansı üzerindeki etkisini de araştırmıştır. Sürdürülebilir kalkınma amaçları, Birleşmiş Milletler'in 2030 Gündemi kapsamında belirlediği, ülkelerin, işletmelerin ve toplumların sürdürülebilir kalkınma için yönelmesi beklenen 17 temel amaçla bağlantılıdır. Bu amaçlar yoksulluğun azaltılması, nitelikli eğitimi erişilir kılmak, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sorumlu üretim ve tüketim faaliyetlerini teşvik etmek gibi ekonomik, sosyal ve çevresel alanları kapsamaktadır. Yazarlar çalışmalarını, Birleşik Krallık'taki büyük ve yüksek görünürlüğe sahip şirketler bağlamında yürütmüştür. Araştırmanın örneklemini, Londra Borsası'nda işlem gören ve piyasa değeri açısından ülkenin en büyük şirketlerini kapsayan Financial Times Stock Exchange 100 (FTSE 100) endeksinde yer alan firmalar oluşturmaktadır.

Awuah ve meslektaşları (2024), Birleşik Krallık'taki büyük şirketler üzerinde yürüttükleri çalışmada CEO narsisizmi ile örgütlerin SKA raporlaması arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermiştir. Narsisistik CEO'ların "narsistik beslenme" ihtiyacı vardır. Narsistik beslenme, bu kişilerin ilgi, takdir, hayranlık ve görünürlük arayışını ifade eder. Sürdürülebilirlik etkinlikleri kamuoyu, yatırımcılar, çalışanlar, medya ve diğer paydaşlar

açısından oldukça görünür ve sosyal olarak beğenilir alanları temsil eder. Bu anlamda, sürdürülebilirlik faaliyetleri narsisistik liderlerin kendilerini öne çıkarmak için uygun bir platform sağlar. Diğer bir deyişle, sürdürülebilirlik girişimi liderlere olumlu sosyal görünürlük sağlar. Bu girişimlere dahil olan liderler, çeşitli paydaşlar tarafından takdir kazanır. Bu da liderlerin görkemli benlik algısının pekişmesine katkı sağlar. Sürdürülebilir kalkınma amaçlarının küresel ölçekte tanınan, prestijli ve iyi liderlik imajı sağlayabilecek bir çerçeve sunması, narsisistik liderlerin cesur, dikkat çekici ve yüksek görünürlüğe sahip girişimlere yönelme arayışını tatmin eder. Bununla birlikte, Awuah ve meslektaşlarının araştırma bulguları daha yüksek düzeyde sürdürülebilir kalkınma amaçlarının raporlamasının, kurumsal performansı anlamlı biçimde artırmadığını göstermektedir. Bu sonuç, narsisistik liderlerin sürdürülebilirlik yönelimlerinin ekonomik değer yaratmaya veya sürdürülebilirlik değerlerinin içselleştirilmesine dayanmayabileceğini göstermektedir. Narsist liderlerin sürdürülebilirlik faaliyetlerine katılımı imajlarını pekiştirme, meşruiyet sağlama ve dışarıdan takdir görme amaçlarının gerçekleştirilmesine yöneliktir.

CEO narsisizmi ile CEO alçakgönüllülüğünün işletmelerin çevresel performansını hangi koşullar altında şekillendirdiği *Vianello ve arkadaşlarının* çalışmalarında ele alınmıştır (2026). Araştırmalarının temel motivasyonu, CEO özelliklerinin birbirinden bağımsız biçimde ele alınmasının liderliğin sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini açıklamakta yeterli olmadığıdır. Bu anlamda, araştırmacılar paradoks kuramını temel alarak narsisizm ve alçakgönüllülüğü birbirini dışlayan özellikler olarak görmek yerine, aynı liderde eş zamanlı olarak bulunabilen ve belirli koşullarda birbirini tamamlayabilen özellikler olarak değerlendirmektedir. Araştırmada, CEO psikolojik özelliklerinin yanı sıra üst yönetimin çevresel bağlılığı, üst yönetimin çevresel katılımı, çevresel strateji

ve çevresel dinamizm koşulları da ele alınmıştır. Yazarlar sonuç değişkeni olarak firmaların çevresel performansını odağa almıştır. Araştırma Avrupa'daki imalat işletmelerinde (örneğin, otomotiv, kimya, makine ve ekipman, tekstil ve gıda) çalışan 201 yönetici ve üst düzey yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları, yüksek çevresel performansa ulaşan beş farklı konfigürasyon ortaya koymaktadır. Bunlardan özellikle biri, CEO narsisizmi ile alçakgönüllülüğünün aynı liderde birlikte bulunmasının, üst yönetimin çevresel bağlılığı ve işletmenin çevresel stratejisiyle birleştiğinde yüksek çevresel performansla ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırmacılar bu sonucu, iki özelliğin farklı işlevler üstlenerek birbirini dengelemesiyle açıklamaktadır.

Vianello ve meslektaşlarına (2026) göre, narsisistik CEO'nun tanınma, kendini doğrulama ve kamuoyu takdiri kazanma isteği, CEO'yu görünür çevresel girişimlere yöneltmektedir. Diğer taraftan, alçakgönüllülük özelliği uzun vadeli düşünme, ortak yarara yönelme ve başkalarının katkılarına açık olma eğilimi sağlamaktadır. Narsisistik CEO'lar çevresel uygulamaları kişisel görünürlük, prestij ve onay elde etmenin bir aracı olarak görebilirler. Bu yüzden, çevresel girişimlere yatırım yapmaya daha istekli olabilirler. Bununla birlikte, sürdürülebilirlik yönelimi ağırlıklı olarak kişisel kazanıma dayanıyorsa, liderin sadece kısa vadeli ve görünür sonuçlara odaklanma riski taşımaktadır. Çevresel dönüşümün ise çoğu zaman uzun vadeli ve sürekli bir çaba gerektirmesi nedeniyle sürdürülebilirlik faaliyetlerini gerçekleştirmede narsistik yönelim tek başına yeterli olmayabilir. Bu bağlamda, alçakgönüllülük eğilimi, narsisizmin iddia, görünürlük ve harekete geçme yönünü uzun vadeli duyarlılık, öğrenme ve ortak yarar anlayışıyla dengelemektedir. Araştırmada üst yönetimin çevresel bağlılığı da özellikle önemli bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Birinci yüksek performans konfigürasyonunda üst yönetimin bağlılığı temel

koşullardan biridir. Yazarlar, CEO'nun kişisel özelliklerinin çevresel performansa dönüşebilmesi için çevresel hedeflerin üst yönetim tarafından stratejik olarak sahiplenilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlılık, çevresel hedeflerin belirlenmesini, kaynakların tahsis edilmesini ve sürdürülebilirliğin örgütün stratejik yönüne yerleştirilmesini sağlar. Narsisistik CEO açısından bakıldığında tanınma arzusuyla başlatılan bir çevresel girişimin gerçek performansa dönüşebilmesi için üst yönetimin projeyi sahiplenmesi, hedefleri netleştirmesi ve uygun bir çevresel strateji geliştirmesi gerekmektedir.

CEO narsisizmi ile çevresel performans arasındaki ilişkinin CEO cinsiyetine bağlı olarak değişip değişmediği *Gloor ve meslektaşlarının (2026)* çalışmasında ele alınmıştır. Narsisistik CEO'lar görünürlük, takdir ve olumlu sosyal geri bildirim ararlar. Bununla birlikte, çevresel performansa dayalı medya ilgisi, cinsiyete bağlı olarak narsistik beslenmeyi motive etmeyebilir. Bu anlamda ilgili araştırma, CEO narsisizmi, cinsiyeti ve pozitif medya ilgisi etkileşiminin çevresel performansı nasıl şekillendirdiğini incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, kadın CEO'larda narsisizm arttıkça, şirketin çevresel performansı düşmektedir. Erkek CEO'ların narsistik eğilimi arttıkça, şirketin çevresel performansında artış yönünde bir eğilim görülmüştür. *Pozitif çevresel medya ilgisinin* yüksek olduğu koşullarda ise, narsisizm arttıkça kadın CEO'ların yönettiği firmaların *çevresel performansı* belirgin biçimde azalmıştır. Bununla birlikte, söz konusu koşullarda erkek CEO'ların yönettiği firmalarda *çevresel performans* adına artış yönünde bir örüntü görülmüştür. Medya çalışanları ve diğer paydaşlara çevresel performansı yüksek bir kadın veya erkek CEO gösterildiğinde, *aynı yüksek çevresel performans* erkek CEO tarafından gerçekleştirildiğinde daha olumlu tepki meydana getirmiştir. Bu bulgu, *aynı çevresel başarının* erkek CEO için

beklentileri daha fazla aşarken, kadın CEO için daha olağan ya da öngörülebilir performans olarak görülmesi söz konusudur.

Araştırma bulgularının argümantasyon sürecinde *Gloor ve arkadaşları*, kadın liderlerin sürdürülebilirlik aktivitelerine katılımının, toplumdaki kadınlara ilişkin şefkatli, topluluk odaklı, sıcak ve başkalarını önemseyen stereotiplerle daha uyumlu bir şekilde çerçevelendiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda, yüksek çevresel performans gösteren bir kadın CEO, gözlemciler açısından bir ölçüde toplumdan beklenen rolünü icra etmiş şeklinde anlamlandırılabilir. Erkek CEO açısından ise aynı çevresel davranış mevcut beklentilerin daha fazla üzerine çıktığı yönünde değerlendirilebilir. Aynı nesnel performansın, kadın ve erkek CEO için aynı değerlendirme standardıyla karşılaştırılmaması, yazarlar tarafından değişen standartlar argümanına dayandırılmıştır. Erkek CEO'nun çevresel başarısı, medyada daha fazla beklentileri aşan bir eylem olarak görülebilir ve daha fazla olumlu dikkat sağlayabilir. Narsisistik bireyler övgüye ve sosyal ödüle daha duyarlı oldukları için, erkek CEO açısından çevresel faaliyet, medya ilgisi, kişisel takdir zinciri meydana getirir. Çevresel performans görünürlük ve övgü sağladıkça narsisistik erkek CEO'nun bu faaliyetleri sürdürmesi için bir pekiştirme mekanizması ortaya çıkar. Bu anlamda, yazarlar olumlu medya ilgisinin, narsisistik erkek CEO'larda çevresel performansı teşvik eden bir ödüle dönüştüğünü vurgulamıştır. Diğer taraftan, sürdürülebilirlik faaliyetlerin kadınların zaten sergilemesi gereken rollerle toplum tarafından uyumlu görüldüğü için bu faaliyetlerin narsistik ödül üretme potansiyeli zayıflar. Bir davranış kişinin aradığı görünürlük ve takdiri yeterince üretmiyorsa, narsisistik lider zamanını ve kaynaklarını daha fazla övgü getirecek başka stratejilere yönlendirmektedir.

Johnson & Sohn (2026) sürdürülebilirlik ekiplerinde çalışan bireylerin farklı narsisizm türlerinin sera gazı emisyonlarını yanlış

raporlama eğilimleriyle nasıl ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin hangi psikolojik motivasyonlar (örneğin, sosyal tanınma, intikam ve takım itibarını koruma) üzerinden ortaya çıktığını incelemiştir. Araştırma bulguları, komünal, antagonistik ve kolektif narsisizm düzeyi yükseldikçe katılımcıların sürdürebilirlikten sorumlu üst düzey yöneticinin (CSO) emisyonları olduğundan düşük gösterme talebine uyma eğilimlerinin (örneğin, yanlış raporlama eğilimi) arttığını göstermiştir. Bununla birlikte, bu ilişkinin altında yatan motivasyonlar bireylerin narsisizm türlerine göre farklılaşmaktadır. Diğer bir deyişle, aynı yanlış raporlama davranışı, farklı narsisizm türlerinde farklı benlik koruma ihtiyaçlarından doğabilir. Komünal narsisizmde kamusal tanınma arzusu, antagonistik narsisizmde intikam motivasyonu ve kolektif narsisizmde sürdürülebilirlik takımının itibarını koruma isteği, yanlış raporlama eğilimini açıklamaktadır.

Johnson & Sohn çalışmalarında, *komünal narsisistlerin* kendilerini yardımsever, fedakâr ve topluma yararlı kişiler olarak görüp bu imaj üzerinden değer kazanmak istediklerini vurgulamıştır. A*ntagonistik narsisistler* gerçek ya da algılanan bir hakaret, küçümseme veya önemlerinin tanınmamasını tehdit olarak yaşayabilmektedir. Bu da narsisistik rekabeti ve düşmanca savunmayı tetiklemektedir. Bu süreçte intikam, narsist bireyin zedelenen benlik imajını yeniden kurmanın bir yolu haline gelmektedir. Dışarıdan gelen eleştiri "biz başarısızız" mesajı taşıdığı için antagonistik kişi bunu kişisel ya da statüsel tehdit gibi algılar ve rakibi haksız çıkarmak ya da "onlara göstermek" için emisyonları daha iyi gösterecek etik dışı raporlamaya yönelebilir. *Kolektif narsisizmde* ise çalışanların benlik düzeyi birey seviyesinden grup seviyesine dönüşür. Kolektif narsisist için asıl vurgu, kendisinin özel olmasından ziyade grubunun özel, üstün ve dışarıdan yeterince tanınması gerektiğine yöneliktir. Araştırmacılar, kolektif narsisizmin grup eleştirisine aşırı hassasiyet ve dış tehdit algısıyla ilişkili

olduğunu ve bireyin grup imaj ve itibarını korumak için agresif tepki verebildiğini belirtmektedir. Sonuç olarak, yazarlar, sürdürülebilirlik için mücadele etme gibi görünen davranışların arka planında sosyal tanınma, intikam ya da grup üstünlüğünü koruma gibi daha öz-çıkarcı güdüler olabildiğini ifade etmişlerdir.

Sonuç ve Değerlendirme

Lider narsisizmi, örgütlerin sürdürülebilirlik yönelimlerini anlamada giderek daha fazla önem kazanan bireysel özelliklerden biridir. Bu bölümde ele alınan çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, narsisizmin sürdürülebilirlik açısından yalnızca olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğuran bir liderlik özelliği olarak ele alınmasının yeterli olmadığı görülmektedir. Narsisistik liderlerin görünürlük, statü, takdir ve olumlu bir benlik imajı elde etme yönündeki güçlü motivasyonları, sürdürülebilirlik faaliyetlerini özellikle çekici hâle getirebilmektedir. Sürdürülebilirliğin paydaşlar, medya ve kamuoyu nezdinde giderek daha görünür hâle gelmesi, bu faaliyetlerin narsisistik liderlerin kendilerini ve yönettikleri örgütleri olumlu biçimde konumlandırabilecekleri bir alan olarak değerlendirilmesine imkân vermektedir.

Bu çerçevede önceki araştırmalar, lider narsisizminin sürdürülebilirlik raporlaması, çevresel uygulamalar ve sürdürülebilirlik konularına yönelik stratejik ilgiyle ilişkili olabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, narsisistik liderlerin sürdürülebilirliğe yönelmelerinin altında yatan motivasyon ile bu yönelimin örgütsel sonuçları arasında ayrım yapılması önem taşımaktadır. Bir liderin sürdürülebilirlik faaliyetlerine yüksek düzeyde önem vermesi, bu faaliyetlerin yalnızca toplumsal ya da çevresel kaygılarla gerçekleştirildiği anlamına gelmeyebilir. Görünürlük kazanma, olumlu bir itibara sahip olma ve kişisel imajı güçlendirme isteği narsistik liderlerin sürdürülebilirlik yönelimini

besleyebilir. Dolayısıyla lider narsisizmi, sürdürülebilirliğe yönelik ilgiyi artırırken bu ilginin niteliği ve sonuçları farklılaşabilmektedir.

Bu noktada narsisizmin etkilerini tek başına değerlendirmek yerine, diğer lider özellikleri (örneğin, lider tevazusu, vicdanlılığı, kibri) ve örgütsel koşullarla (örneğin, güçlü etik örgüt kültürü) birlikte ele almak daha açıklayıcı bir yaklaşım sunmaktadır. Özellikle lider alçakgönüllülüğü, üst yönetim ekibinin özellikleri, liderin sahip olduğu güç ve sürdürülebilirlik faaliyetlerinin paydaşlar tarafından ne ölçüde görünür olduğu gibi unsurlar, narsisizmin sürdürülebilirlik sonuçlarına nasıl yansıyacağını şekillendirebilmektedir. Böylece aynı narsisistik eğilim, belirli koşullarda sürdürülebilirlik faaliyetlerini harekete geçiren bir motivasyon kaynağı olabilirken, farklı koşullarda sembolik, kısa vadeli veya liderin kişisel görünürlüğünü önceleyen uygulamalara dönüşebilmektedir.

Sonuç olarak lider narsisizmi ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişki, basit ve tek yönlü bir ilişki olmaktan ziyade koşullara bağlı ve çok boyutlu bir yapı sergilemektedir. Gelecekteki araştırmalarda temel soru yalnızca narsisistik liderlerin sürdürülebilirliğe daha fazla mı yoksa daha az mı yöneldiği olmamalıdır. Bunun yerine, narsisistik liderlerin hangi koşullarda, hangi motivasyonlarla ve hangi tür sürdürülebilirlik faaliyetlerine yöneldikleri çerçevesinde daha fazla ele alınması gereklidir. Ayrıca, bu faaliyetlerin ne zaman sembolik düzeyde kaldığı ve ne zaman somut çevresel ve sosyal çıktılara dönüştüğü üzerinde durulması, lider narsisizmi ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin daha kapsamlı biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

Abatecola, G., & Cristofaro, M. (2020). Hambrick and Mason's "Upper Echelons Theory": Evolution and open avenues. *Journal of Management History*, *26*(1), 116–136. https://doi.org/10.1108/JMH-02-2018-0016

Aguirre-Pérez, S., & García-Sánchez, I.-M. (2025). Influence of CEO attributes on sustainability: From a bibliometric overview to a systematic review of the socio-psychological aspects. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 32*(5), 6732–6765. https://doi.org/10.1002/csr.70021

Al-Shammari, M., Rasheed, A., & Al-Shammari, H. A. (2019). CEO narcissism and corporate social responsibility: Does CEO narcissism affect CSR focus? *Journal of Business Research, 104*, 106–117. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.005

Araujo-Cabrera, Y., Suarez-Acosta, M. A., & Aguiar-Quintana, T. (2017). Exploring the Influence of CEO Extraversion and Openness to Experience on Firm Performance: The Mediating Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *24*(2), 201–215. https://doi.org/10.1177/1548051816655991

Awuah, B., Elbardan, H., & Yazdifar, H. (2024). Chief executive officer narcissism, power and sustainable development goals reporting: An empirical analysis. *Business Strategy and the Environment*, *33*(7), 7630–7650. https://doi.org/10.1002/bse.3889

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal, 43*(4), 717–736. https://doi.org/10.2307/1556363

Buchholz, F., Jaeschke, R., Lopatta, K., & Maas, K. (2018). The use of optimistic tone by narcissistic CEOs. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *31*(2), 531–562. https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2015-2292

Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review, 21*(4), 268–284. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.007

Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*, *52*(3), 351–386. https://doi.org/10.2189/asqu.52.3.351

Cragun, O. R., Olsen, K. J., & Wright, P. M. (2020). Making CEO narcissism research great: A review and meta-analysis of CEO narcissism. *Journal of Management, 46*(6), 908–936. https://doi.org/10.1177/0149206319892678

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm* (SSRN Scholarly Paper No. 1496208). Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=1496208

García-Sánchez, I., Araujo, D. J. C., & Enciso-Alfaro, S. (2025). What Do We Need to Know About the CEO 's Personality Traits? A Review on the Influence on Strategic and Sustainability Decisions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *32*(3), 4081–4134. https://doi.org/10.1002/csr.3173

Gerstner, W.-C., König, A., Enders, A., & Hambrick, D. C. (2013). CEO narcissism, audience engagement, and organizational adoption of technological discontinuities. *Administrative*

Science Quarterly, 58(2), 257–291. https://doi.org/10.1177/0001839213488773

Gloor, J. L., Chiu, S., Walls, J., & Faktor, G. (2026). Chasing – Or Escaping – The Limelight of Sustainability Media Attention? Narcissism's Opposing Effects for Women and Men CEOs on Environmental Performance. *Journal of Management Studies*, joms.70104. https://doi.org/10.1111/joms.70104

Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology, 68*(1), 1–47. https://doi.org/10.1111/peps.12072

Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, *32*(2), 334–343. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254

Hambrick, D. C., & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, *9*, 369–406.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, *9*(2), 193–206. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628

Johnson, E. N., & Sohn, M. (2026). Saving the Planet, Saving the Team, and Shouting Down the Messenger: The Relationships Among Narcissism Subtypes and Misreporting of Emissions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *33*(2), 2413–2431. https://doi.org/10.1002/csr.70288

Li, J., & Tang, Y. I. (2010). CEO hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management journal*, *53*(1), 45-68.

Lin, H., Chen, L., Yuan, M., Yu, M., Mao, Y., & Tao, F. (2021). The eco-friendly side of narcissism: The case of green marketing. *Sustainable Development*, *29*(6), 1111–1122. https://doi.org/10.1002/sd.2206

Liu, Z., Li, J., & Zhang, X. (2023). How does CEO curiosity affect firm innovation? *Technovation*, *127*, 102848. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102848

Mahran, K., & Elamer, A. A. (2024). Chief Executive Officer (CEO) and corporate environmental sustainability: A systematic literature review and avenues for future research. *Business Strategy and the Environment, 33*(3), 1977–2003. https://doi.org/10.1002/bse.3577 Wiley Online Library

Neely, B. H., Lovelace, J. B., Cowen, A. P., & Hiller, N. J. (2020). Metacritiques of Upper Echelons Theory: Verdicts and Recommendations for Future Research. *Journal of Management*, *46*(6), 1029–1062. https://doi.org/10.1177/0149206320908640

Petrenko, O. V., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal, 37*(2), 262–279. https://doi.org/10.1002/smj.2348

Oesterle, M.-J., Elosge, C., & Elosge, L. (2016). Me, myself and I: The role of CEO narcissism in internationalization decisions. *International Business Review*, *25*(5), 1114–1123. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.02.001

Simon, H. A. (1950). Administrative behaviour. *Australian Journal of Public Administration*, *9*(1), 241–245. https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.1950.tb01679.x

Venugopal, A., Nerur, S., Yasar, M., & Rasheed, A. A. (2023). CEO personality and corporate sustainability performance. *Management Decision*, *61*(12), 3691–3716. https://doi.org/10.1108/MD-06-2022-0842

Vianello, D., Marrucci, A., & Ciappei, C. (2026). Leading With Contrast: How CEO Narcissism and Humility Shape Environmental Performance. *Business Strategy and the Environment*, *35*(3), 4495–4509. https://doi.org/10.1002/bse.70402

BÖLÜM 15

İŞ İLANLARINDA AYRIMCILIK

ONUR EMRE[1]

Giriş

İşgücü, işletmelerin rekabet gücünü ve sürdürülebilir başarısını etkileyen temel kaynaklardan biridir. Bu nedenle, uygun adayların belirlenmesi ve işletmeye kazandırılması, insan kaynakları yönetiminin başlıca işlevleri arasında yer alır. Personel bulma sürecinin başarısı, işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere sahip adaylara ulaşmasına ve bu adayların yetkinliklerini doğru biçimde değerlendirmesine bağlıdır. İş ilanları, açık pozisyonları potansiyel adaylara duyurarak bu sürecin başlangıç aşamalarından birini oluşturur. İnternetin yaygınlaşmasıyla birlikte çevrim içi iş ilanları, işverenlerin daha geniş aday kitlelerine ulaşmasını ve adayların farklı istihdam fırsatlarını değerlendirmesini kolaylaştırmıştır. Ancak daha geniş bir aday kitlesine ulaşmak, tek başına etkili ve adil bir işe alım süreci için yeterli değildir. İlanlarda kullanılan ifadeler, adaylardan beklenen nitelikler ve başvuru koşulları, bireylerin istihdam fırsatlarına erişimini daha başvuru aşamasında etkileyebilir.

[1] Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Okan Üniversitesi, İşletme Bölümü, Orcid: 0000-0002-6956-9487

İşe alım sürecinde ayrımcılık, bireylerin mesleki yeterlilikleri ve işin gerekleriyle ilişkili olmayan özellikleri nedeniyle dezavantajlı duruma düşürülmeleri biçiminde ortaya çıkabilir. Bu durum, açıkça ayrımcı ifadeler kullanılmasından kaynaklanabileceği gibi, görünüşte tarafsız olan ancak belirli gruplar üzerinde orantısız olumsuz etkiler yaratan ölçütlerden de kaynaklanabilir. İş ilanları bu açıdan özel bir önem taşır; çünkü adaylar çoğu zaman bir pozisyonun kendileri için uygun olup olmadığına, ilan metninde belirtilen niteliklere ve koşullara bakarak karar verir. İşin gerekleriyle yeterince ilişkili olmayan veya gerekliliği açıkça ortaya konulamayan koşullar, adayların başvuru yapmalarını daha başlangıçta engelleyebilir. Dolayısıyla ayrımcılık, yalnızca adaylar arasından seçim yapılırken verilen kararlarda değil, kimlerin başvuru sürecine katılabileceğini veya katılmayı tercih edeceğini etkileyen daha erken aşamalarda da ortaya çıkabilir.

İş ilanlarında belirtilen ölçütlerin işin gerçek gerekleriyle uyumlu olması, hem işletmelerin ihtiyaç duydukları yetkinliklere sahip adaylara ulaşabilmesi hem de adayların istihdam fırsatlarına adil biçimde erişebilmesi açısından önemlidir. Cinsiyet, yaş, engellilik, etnik veya ulusal köken ve dış görünüş gibi özelliklere dayalı koşullar, işin niteliğiyle ilgili geçerli bir gerekçeye dayandırılmadığında adayların fırsatlarını sınırlayabilir. Benzer şekilde, belirli eğitim kurumlarından mezun olma veya belirli kişisel özelliklere sahip olma koşulları da pozisyonun gerekliliklerileyle ilişkileri değerlendirilmeden kullanıldığında dışlayıcı sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle adil işe alım, yalnızca açıkça ayrımcı ifadelerden kaçınmayı değil, ilanlarda yer verilen ölçütlerin gerekliliğini, işle ilişkisini ve olası sonuçlarını sistematik biçimde değerlendirmeyi de gerektirir.

Ayrımcılığın önlenmesi, insan onuruna saygı ve eşit haklardan yararlanma ilkeleriyle doğrudan bağlantılıdır. Bunun yanı sıra, adayların işle ilgili niteliklerine göre değerlendirilmesi ve

gereksiz başvuru engellerinin ortadan kaldırılması, işverenlerin daha uygun adaylara ulaşabilmesi açısından da önem taşır. Bununla birlikte, çeşitlilik içeren bir aday havuzunun oluşturulması tek başına adil sonuçları garanti etmez. Adayların başvuruya yönlendirilmesinde, değerlendirilmesinde ve seçilmesinde kullanılan ölçütlerin ve uygulamaların da eşitlik ilkesiyle uyumlu olması gerekir. Bu bakımdan adil işe alım, hem adaylara sunulan fırsatların hem de bu fırsatlara erişimi ve seçim sonuçlarını şekillendiren süreçlerin birlikte değerlendirilmesini gerektirir.

Bu bölümde öncelikle çalışma yaşamında ayrımcılık kavramı ve ayrımcılığın başlıca biçimleri ele alınmakta; doğrudan, dolaylı ve istatistiksel ayrımcılık arasındaki farklılıklar açıklanmaktadır. Ardından, ayrımcılığın işe alım sürecinde ve özellikle çevrim içi iş ilanları aracılığıyla nasıl ortaya çıkabileceği değerlendirilmektedir. Bölümün temel amacı, iş ilanlarının yalnızca açık pozisyonları duyuran araçlar olmadığını, aynı zamanda adayların istihdam fırsatlarına erişimini şekillendiren ve bu nedenle eşitlik açısından incelenmesi gereken uygulamalar olduğunu ortaya koymaktır.

Ayrımcılık Kavramı ve Çalışma Yaşamındaki Yansımaları

Ayrımcılık, bireylerin belirli özellikleri veya mensup oldukları gruplar nedeniyle farklı muameleye tabi tutulmaları ve bu farklı muamele sonucunda dezavantajlı duruma düşürülmeleri olarak ele alınabilir. Türk Dil Kurumunun (2009) tanımı ayrım yapma kavramına odaklanırken Kurşun (2006, s. 63), ayrımcılığı bireylerin belirli özellikleri veya grup üyelikleri nedeniyle farklı muamele görmeleri ve bunun sonucunda dezavantajlı konuma gelmeleriyle ilişkilendirmektedir. Bu çerçevede, her farklı muamele ayrımcılık olarak değerlendirilemez. Belirleyici olan, farklı muamelenin hangi gerekçeye dayandığı, haklı ve nesnel bir temeli bulunup bulunmadığı ve ilgili bireyler açısından ne tür sonuçlar doğurduğudur.

Ayrımcılık, açık ve doğrudan uygulamalarla ortaya çıkabileceği gibi, ilk bakışta tarafsız görünen kuralların veya uygulamaların dolaylı etkileri aracılığıyla da gerçekleşebilir. Bu nedenle ayrımcılığı yalnızca açık dışlama ifadeleriyle sınırlı düşünmek yeterli değildir. Bir uygulamanın nasıl ifade edildiği kadar, kimleri nasıl etkilediği ve belirli bireylerin ya da grupların haklardan ve fırsatlardan yararlanmasını engelleyip engellemediği de önemlidir. Bu yaklaşım, ayrımcılığın yalnızca bireysel tutumlar üzerinden değil, kurumsal uygulamalar ve yerleşik karar verme ölçütleri üzerinden de değerlendirilmesi gerektiğini gösterir.

Ayrımcılığın önlenmesi, insan haklarının evrenselliği ve insan onurunun korunması ilkeleriyle yakından ilişkilidir. İnsanların yalnızca insan olmaları nedeniyle hak ve özgürlüklerin öznesi kabul edilmeleri, bu haklardan yararlanırken keyfî ve olumsuz farklı muameleye maruz bırakılmamalarını gerektirir. Bireylerin çoğu zaman kendi iradeleriyle seçmedikleri özellikleri veya içinde bulundukları toplumsal konumları nedeniyle dezavantajlı duruma düşürülmeleri, ilgili hak ve özgürlüklerden yararlanmalarını sınırlandırabilir; bazı durumlarda ise bu hakların fiilen kullanılmasını engelleyebilir. Bu tür uygulamalar, hak ihlallerinin yanı sıra insan onuruyla bağdaşmayan sonuçlar da doğurabilir (Gülmez, 2009, s. 3).

Ayrımcılık kavramı, eşitlik ve fırsat eşitliği ilkeleriyle birlikte ele alındığında daha iyi anlaşılabilir. Eşitlik, insanların aynı insan onuruna ve değere sahip oldukları düşüncesine dayanır. Bu ilke, bireyler arasında keyfî ayrımlar yapılmamasını ve hak ve özgürlüklerden yararlanırken eşit muamele görmelerini öngörür. Hukuki ve toplumsal bağlamda eşitlik, benzer koşullardaki kişilerin benzer biçimde değerlendirilmesini ve haklı bir gerekçeye dayanmayan ayrıcalıkların önlenmesini gerektirir.

Bununla birlikte, eşitliğin herkese her koşulda aynı biçimde davranılması olarak yorumlanması, mevcut dezavantajların göz ardı

edilmesine neden olabilir. Farklı ihtiyaçlara ve koşullara sahip bireylere aynı kuralların uygulanması, bazı durumlarda eşitsizlikleri azaltmak yerine sürdürebilir. Bu nedenle fırsat eşitliği, yalnızca biçimsel olarak aynı kuralların uygulanmasını değil, bireylerin yetenek ve becerileri doğrultusunda rekabet edebilmelerini sağlayacak adil koşulların oluşturulmasını da kapsar. Bu yaklaşım, bireylerin toplumsal ve ekonomik konumlarından bağımsız olarak belirli fırsatlara erişebilmelerini ve seçim süreçlerine adil koşullarda katılabilmelerini amaçlar (Ünlü, 2009, ss. 1–3).

İşe alım bağlamında bu ayrım özellikle önemlidir. Bütün adaylara aynı başvuru koşullarının sunulması, bu koşulların her aday grubu üzerinde aynı etkiyi yaratacağını garanti etmez. İlk bakışta herkes için geçerli görünen bir ölçüt, işin gerekleriyle ilişkisi zayıf olduğunda belirli grupların başvuru olanaklarını orantısız biçimde sınırlandırabilir. Bu nedenle adil işe alım, yalnızca kuralların biçimsel olarak eşit uygulanmasını değil, kullanılan ölçütlerin gerekliliğinin, işle ilişkisinin ve adaylar üzerindeki olası etkilerinin de değerlendirilmesini gerektirir.

Çalışma yaşamında ayrımcılık, bireylerin yetenekleri, deneyimleri ve işin gerekleriyle ilgisi bulunmayan özellikleri temelinde farklı muameleye tabi tutulmaları biçiminde ortaya çıkabilir. Bu tür uygulamalar, bireylerin mesleki niteliklerinin adil biçimde değerlendirilmesini engelleyerek belirli özelliklere sahip kişileri diğer adaylara veya çalışanlara kıyasla dezavantajlı duruma düşürebilir. Ayrımcılık bu nedenle yalnızca işe alınma kararını değil, bireylerin istihdam fırsatlarına erişimini ve çalışma yaşamındaki konumlarını da etkileyebilir (Turpçu, 2004, s. 4).

Ayrımcı uygulamalar işletmeler açısından da sonuçlar doğurabilir. İşverenlerin adayları işle ilgili olmayan ölçütlere göre değerlendirmesi, uygun niteliklere sahip bireylerin başvuru yapmalarını engelleyebilir veya işe alınma olasılıklarını azaltabilir. Böylece işletmeler, ihtiyaç duydukları yetkinliklere sahip adaylara

ulaşma fırsatlarını kendileri sınırlandırabilir. Benzer biçimde, çalışanların işle ilgisi bulunmayan özellikleri nedeniyle dezavantajlı duruma düşürülmesi, mevcut insan kaynağının etkin kullanımını da olumsuz etkileyebilir. Bu bakımdan ayrımcılığın önlenmesi, etik ve hukuki sorumlulukların yanı sıra işletmelerin nitelikli işgücüne erişimi ve örgütsel başarısı açısından da önem taşır (Demuijnck, 2009, s. 91).

İşgücünün farklı özelliklere ve deneyimlere sahip bireylerden oluşması, işletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlamasına katkıda bulunabilir. Küreselleşme ve müşteri ihtiyaçlarının çeşitlenmesi, farklı müşteri gruplarını anlayabilen ve onların beklentilerine karşılık verebilen bir işgücünün önemini artırmaktadır. Çeşitlilik, farklı bakış açılarının bir araya gelmesini sağlayarak yaratıcılığı, yenilikçi düşünmeyi ve sorun çözme kapasitesini destekleyebilir. Jayne ve Dipboye (2004), işgücü çeşitliliğini örgütsel bağlamda ele alırken bu tür katkıların değerlendirilmesinin önemine işaret etmektedir.

Bununla birlikte, çalışanlar arasındaki farklılıkların varlığı tek başına daha yüksek performans veya daha başarılı örgütsel sonuçlar ortaya çıkarmaz. Çeşitliliğin olası yararları, çalışanların katkılarını değerlendiren, katılımı destekleyen ve farklılıkların olumsuz sonuçlarını yönetebilen örgütsel uygulamalara bağlıdır. Farklılıklar uygun biçimde yönetilmediğinde çatışmalara veya iş tatminsizliğine de yol açabilir. Dolayısıyla işgücü çeşitliliği ile ayrımcılığın önlenmesi birbiriyle ilişkili, ancak farklı konulardır. Çeşitlilik, işgücünü oluşturan bireylerin özelliklerini ve deneyimlerini ifade ederken ayrımcılığın önlenmesi, bireylerin bu farklılıklar nedeniyle haksız biçimde dezavantajlı duruma düşürülmemesini gerektirir.

Bu ayrım, personel bulma sürecinde somut bir önem kazanır. İş ilanlarında belirtilen koşullar, hangi adayların başvuru için uygun görüldüğüne ilişkin bir çerçeve oluşturur. İşle ilgili ve gerekli

niteliklerin açıkça belirtilmesi, işverenlerin uygun adaylara ulaşmasını kolaylaştırabilir. Buna karşılık, işle ilişkisi yeterince gerekçelendirilemeyen koşullar, yetkin adayların daha başvuru aşamasında sürecin dışında kalmasına neden olabilir. Bu nedenle iş ilanları değerlendirilirken hem işverenin meşru personel ihtiyacı hem de adayların istihdam fırsatlarına adil biçimde erişebilmesi dikkate alınmalıdır. İş ilanlarında kullanılan ölçütlerin gerekliliği ve olası etkileri, bu iki amacın birlikte gözetilmesi bakımından temel bir değerlendirme alanı oluşturur.

Ayrımcılık Türleri

Ayrımcılık, bireylere nasıl muamele edildiği, uygulamaların hangi sonuçları doğurduğu ve kararların hangi varsayımlara dayandığı dikkate alınarak farklı biçimlerde sınıflandırılabilir. Olumsuz ve olumlu ayrımcılık, doğrudan ve dolaylı ayrımcılık ile istatistiksel ayrımcılık, çalışma yaşamındaki uygulamaları değerlendirmede yararlanılan başlıca kavramlardır. Bu sınıflandırmaların bazıları farklı muamelenin yönüne ve amacına, bazıları ise ortaya çıkış biçimine veya karar verme sürecinde kullanılan varsayımlara odaklanır.

Olumsuz Ayrımcılık

Olumsuz ayrımcılık, bireylerin belirli özellikleri veya grup üyelikleri nedeniyle haklardan, fırsatlardan ya da olanaklardan diğer bireylere kıyasla daha sınırlı biçimde yararlanması veya bu fırsatlardan dışlanmasıdır. Bu tür uygulamalarda bireylerin kişisel nitelikleri ve içinde bulundukları koşullar yerine, mensup oldukları gruba ilişkin önyargılar veya genellemeler belirleyici olabilir. Cinsiyet, yaş veya azınlık konumunda bulunma gibi özellikler, toplumsal kalıp yargılarla birleştiğinde bireylerin özel ve çalışma yaşamlarında dezavantajlı duruma düşmelerine neden olabilir.

Çalışma yaşamında olumsuz ayrımcılık, adayların mesleki yeterlilikleri ve işin gerekleri dikkate alınmaksızın belirli özellikleri

nedeniyle farklı muamele görmeleriyle ortaya çıkabilir. Örneğin, bir pozisyonun gereklerini karşılayan adayların yalnızca cinsiyetleri veya yaşları nedeniyle değerlendirme dışında bırakılması, istihdam fırsatlarına erişimlerini sınırlandırabilir. Bu tür uygulamalar, adayların yeteneklerinin adil biçimde değerlendirilmesini engellemenin yanı sıra işverenlerin uygun adaylara ulaşmasını da güçleştirebilir.

Bununla birlikte, işverenlerin adaylar veya çalışanlar arasında farklı kararlar vermesi her durumda ayrımcılık anlamına gelmez. İşin gerekleriyle ilişkili, nesnel ve meşru ölçütlerin kullanılması personel seçiminin doğal bir parçasıdır. Sorun, farklı muamelenin haklı bir gerekçeye dayanmaması veya bireylerin işle ilgisi bulunmayan özellikleri nedeniyle dezavantajlı duruma düşürülmesidir. Bu nedenle olumsuz ayrımcılığı değerlendirirken yalnızca farklı muamele bulunup bulunmadığına değil, bu muamelenin hangi temele dayandığına ve hangi sonuçları doğurduğuna da bakılmalıdır (Turpçu, 2004, s. 6).

Olumlu Ayrımcılık

Olumlu ayrımcılık, geçmişte veya mevcut durumda yapısal dezavantajlarla karşılaşan grupların fırsatlara erişimini iyileştirmek ve eşitsizlikleri azaltmak amacıyla belirli önlemlerin uygulanmasını ifade eder. Bu yaklaşım, herkese aynı biçimde davranılmasının her zaman fiilî eşitliği sağlamayabileceği düşüncesine dayanır. Bazı gruplara yönelik özel önlemler, mevcut dezavantajların giderilmesine ve daha adil koşullar oluşturulmasına katkıda bulunabilir.

Kadınların siyasal temsilini artırmak amacıyla uygulanan kota sistemleri, olumlu ayrımcılığa örnek gösterilebilir. Bu tür uygulamalar, belirli grupların fırsatlara erişimini sınırlandıran yapısal engelleri azaltmayı hedefler (Turpçu, 2004, s. 7). Çalışma

yaşamında da benzer önlemler, dezavantajlı grupların istihdam olanaklarına erişimini desteklemek amacıyla gündeme gelebilir.

Bununla birlikte, belirli bir gruba farklı olanaklar tanınması tek başına bir uygulamanın olumlu ayrımcılık olarak değerlendirilmesi için yeterli değildir. Uygulamanın amacı, dayandığı gerekçe ve ilgili hukuki çerçeve birlikte ele alınmalıdır. Olumlu ayrımcılık, ayrımcılığın diğer biçimleriyle aynı kavram değildir; belirli dezavantajları azaltmaya ve fiilî fırsat eşitliğini geliştirmeye yönelik önlemleri ifade eder.

Doğrudan Ayrımcılık

Doğrudan ayrımcılık, bir bireyin ayrımcılık bakımından ilgili bir özelliği veya gerekçesi nedeniyle, karşılaştırılabilir koşullardaki başka bir bireye kıyasla daha olumsuz muameleye tabi tutulmasıdır. Bu tür ayrımcılıkta olumsuz muamele ile ilgili özellik arasında doğrudan bir bağlantı bulunur. Ayrımcı gerekçenin açıkça ifade edildiği durumlarda uygulamanın belirlenmesi kolaylaşabilir; ancak doğrudan ayrımcılığın varlığı her zaman açık bir ayrımcı beyanın bulunmasına bağlı değildir (Gülmez, 2009, s. 25).

İşe alım sürecinde, işin niteliğiyle ilgili ve hukuken geçerli bir gerekçe bulunmadığı hâlde yalnızca erkek adayların başvurabileceğinin belirtilmesi veya belirli bir yaş grubundaki adayların açıkça dışlanması, doğrudan ayrımcılık riski taşıyan uygulamalardır. Benzer biçimde, bir iş ilanında belirli bir cinsiyete yönelik açık bir tercih ifade edilmesi, diğer adayların başvuru fırsatlarını doğrudan sınırlayabilir (Turpçu, 2004, s. 7; Şeşen, 2006, s. 12).

Bir uygulamanın hukuki açıdan değerlendirilmesi, yalnızca kullanılan ifadenin açık olup olmadığına indirgenemez. İşin niteliği, ilgili mevzuat ve varsa hukuken geçerli istisnalar da dikkate alınmalıdır. Bu nedenle doğrudan ayrımcılık değerlendirmesinde,

farklı muamelenin hangi gerekçeye dayandığı ve bu gerekçenin ilgili bağlamda hukuken kabul edilebilir olup olmadığı incelenmelidir.

Dolaylı Ayrımcılık

Dolaylı ayrımcılık, görünüşte tarafsız olan bir kuralın, ölçütün veya uygulamanın belirli bir gruptaki bireyleri diğer bireylere kıyasla özellikle dezavantajlı duruma düşürmesiyle ortaya çıkabilir. Kural biçimsel olarak herkese aynı şekilde uygulanıyor olsa da sonuçları belirli bir grup üzerinde orantısız bir olumsuz etki yaratabilir. Dolaylı ayrımcılığın temel özelliği, uygulamanın görünürde tarafsız olması ile fiilî etkilerinin eşitsizlik yaratabilmesi arasındaki farktır (Gill & Monaghan, 2003).

İşe alım sürecinde kullanılan ölçütler bu açıdan önemlidir. Örneğin, bir pozisyonun gerektirmediği hâlde uzun yıllara dayanan deneyimin zorunlu tutulması, gerekli becerilere sahip ancak işgücü piyasasına yeni giren adayların başvuru olanaklarını sınırlandırabilir. Burada deneyimin işe alımda dikkate alınması kendiliğinden ayrımcı değildir. Önemli olan, talep edilen deneyim düzeyinin işin gerekleri bakımından gerekli olup olmadığı ve bu koşulun belirli aday grupları üzerinde orantısız bir dezavantaj yaratıp yaratmadığıdır.

Dolaylı ayrımcılığın değerlendirilmesinde, ölçütün nasıl ifade edildiğinin yanı sıra uygulamanın etkileri de incelenmelidir. Ayrımcı bir niyetin açıkça belirtilmemesi, bir uygulamanın ayrımcı sonuçlar doğuramayacağı anlamına gelmez. Bununla birlikte, belirli bir grubun olumsuz etkilenmesi de tek başına her durumda hukuki anlamda dolaylı ayrımcılığın kesin olarak oluştuğunu göstermez. Ölçütün meşru bir amaç taşıyıp taşımadığı ve kullanılan yöntemin bu amaçla ilişkisi de değerlendirilmelidir. Dolayısıyla dolaylı ayrımcılığın tespiti, kuralın tarafsız görünümünün ötesine geçerek uygulamanın etkilerinin ve gerekçelerinin incelenmesini gerektirir (Gülmez, 2009, s. 27).

İstatistiksel Ayrımcılık

İstatistiksel ayrımcılık, bireyler hakkında karar verilirken onların kişisel özellikleri ve nitelikleri yerine mensup oldukları gruba ilişkin ortalama özelliklerden veya istatistiksel varsayımlardan yararlanılmasıdır. Karar vericiler, bireyler hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarında grup düzeyindeki genellemeleri kullanabilir. Ancak bir gruba ilişkin ortalama bir özellik, o gruptaki her bireyin aynı özellikleri taşıdığı veya aynı davranışları göstereceği anlamına gelmez. Grup düzeyindeki bilgilerin bireysel değerlendirmenin yerine geçirilmesi, hatalı ve ayrımcı sonuçlara yol açabilir (Dickinson & Oaxaca, 2009, s. 16).

İstatistiksel genellemeler farklı karar bağlamlarında görülebilir. Örneğin, sigorta şirketleri risk değerlendirmelerinde yaş gruplarına ilişkin istatistiklerden yararlanabilir; bankalar da belirli grupların davranışlarına ilişkin varsayımları kararlarında dikkate alabilir. Ancak grup düzeyinde gözlenen ilişkilerin her birey için geçerli olduğu varsayılırsa kişilerin gerçek koşulları ve bireysel farklılıkları göz ardı edilebilir. Bu nedenle istatistiksel bilgilerin karar süreçlerinde kullanılması ile bireylerin yalnızca grup üyeliklerine göre değerlendirilmesi birbirinden ayrılmalıdır (Maitzen, 1991, s. 23).

İstatistiksel ayrımcılık çalışma yaşamında da ortaya çıkabilir. Örneğin, bir işveren genç bir kadın adayın gelecekte hamilelik nedeniyle işinden geçici olarak uzaklaşabileceğini varsayarak işe alım kararında bu olasılığı dikkate alabilir. Böyle bir yaklaşım, adayın bireysel koşullarını, gerçek niyetlerini veya mesleki yeterliliklerini değerlendirmek yerine cinsiyet ve yaşla ilişkilendirilen bir varsayımı esas alır. Sonuç olarak aday, işin gerekleriyle ilgisi bulunmayan bir beklenti nedeniyle dezavantajlı duruma düşebilir. Bu örnek, grup düzeyindeki varsayımların bireysel değerlendirmelerin yerine kullanılmasının kişilerin gerçek niteliklerini göz ardı etme riskini ortaya koymaktadır (Demuijnk, 2009, s. 91).

İstatistiksel ayrımcılık, doğrudan ve dolaylı ayrımcılıkla ilişkili olabilse de onlarla aynı kavram değildir. Doğrudan ayrımcılık, farklı muamelenin ilgili bir özelliğe dayanmasına; dolaylı ayrımcılık ise görünüşte tarafsız bir ölçütün belirli gruplar üzerindeki orantısız etkisine odaklanır. İstatistiksel ayrımcılık ise karar vericilerin bireyler hakkındaki belirsizliği azaltmak amacıyla grup düzeyindeki varsayımlara dayanma biçimini açıklar. Bu ayrım, işe alım uygulamalarını değerlendirirken hem kullanılan ölçütlerin hem de bu ölçütlerin dayandığı varsayımların incelenmesini gerekli kılar.

Ayrımcılığın Dayandığı Temel Özellikler

Çalışma yaşamında ayrımcılık, bireylerin çeşitli kişisel özellikleri veya toplumsal aidiyetleri temelinde ortaya çıkabilir. Bu özellikler arasında ırk, renk, soy, ulusal veya etnik köken, dinî inanç, yaş, cinsiyet, engellilik, eğitim geçmişi ve dış görünüş yer alabilir. Bu özelliklerin işe alım kararlarında dikkate alınması, işin gerçek gerekleri ve ilgili hukuki çerçeve doğrultusunda değerlendirilmelidir. Bir adayın mesleki yeterlilikleriyle ilgisi bulunmayan kişisel özelliklerinin seçim ölçütü hâline getirilmesi, eşit istihdam fırsatlarını sınırlandırabilir.

Ayrımcılığın bu özellikler temelinde incelenmesi, yalnızca açıkça belirtilen tercihleri tespit etmek açısından değil, adayların başvuru olanaklarını dolaylı biçimde etkileyen ölçütleri değerlendirmek bakımından da önemlidir. Örneğin, bir iş ilanında belirli bir cinsiyetten adayların istendiğinin açıkça ifade edilmesi doğrudan dışlayıcı bir koşul oluşturabilir. Buna karşılık, işin gerekleriyle ilişkisi yeterince açıklanmayan bazı koşullar, belirli grupların başvuru yapmasını zorlaştırabilir. Bu nedenle ayrımcılık, hem kullanılan ifadeler hem de bu ifadelerin istihdama erişim üzerindeki olası etkileri bakımından değerlendirilmelidir.

Irk, Renk, Soy, Ulusal veya Etnik Köken ve Dinî İnanca Dayalı Ayrımcılık

Irk, renk, soy, ulusal veya etnik köken ve dinî inanç, bireylerin kimlikleri ve toplumsal aidiyetleriyle ilişkili özelliklerdir. Bu özellikler temelinde ayrımcılık, kişilerin belirli bir gruba mensup olmaları nedeniyle istihdam fırsatlarından dışlanmaları veya diğer adaylara kıyasla daha olumsuz muamele görmeleri biçiminde ortaya çıkabilir. Bu tür uygulamalarda bireylerin mesleki yeterlilikleri yerine kimlik özellikleri değerlendirme ölçütü hâline gelir.

İşe alım sürecinde ayrımcılık, belirli bir ırka, renge, soya, ulusal veya etnik kökene ya da dinî inanca mensup olma koşulunun açıkça belirtilmesiyle ortaya çıkabileceği gibi, bu özellikleri dolaylı biçimde işaret eden ifadelerle de gerçekleşebilir. Böyle bir yaklaşım, adayların işe uygunluklarının mesleki nitelikleri üzerinden değerlendirilmesini engelleyebilir. Bu nedenle işe alım kararlarında bireylerin kimlik özellikleri ile pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler birbirinden ayrılmalıdır.

Vatandaşlık veya belirli bir pasaporta sahip olma koşulları da bağlama göre değerlendirilmelidir. Bu koşulların her durumda ayrımcı olduğu varsayılamaz; ancak işin niteliği veya geçerli hukuki gerekliliklerle ilişkisi bulunmadığında adayların başvuru olanaklarını sınırlayan bir ölçüte dönüşebilir. Belirleyici olan, koşulun hangi gerekçeye dayandığı ve ilgili iş bakımından gerekli olup olmadığıdır.

Yaşa Dayalı Ayrımcılık

Yaşa dayalı ayrımcılık, bireylerin belirli bir yaşta olmaları veya belirli bir yaş grubuna mensup bulunmaları nedeniyle dezavantajlı duruma düşürülmeleridir. İşe alım sürecinde bu ayrımcılık; belirli bir yaşın altında veya üstünde olma koşulu, belirli bir yaş aralığının belirtilmesi ya da doğum yılına dayalı sınırlamalar aracılığıyla açık biçimde ortaya çıkabilir. Bu tür koşullar, adayların

mesleki yeterlilikleri ve deneyimleri değerlendirilmeden başvuru sürecinin dışında kalmalarına neden olabilir.

Yaş ayrımcılığı yalnızca açık yaş sınırlarıyla sınırlı değildir. Belirli bir süre deneyim sahibi olma veya benzer işlerde uzun yıllar çalışmış olma gibi koşullar da bazı aday gruplarını orantısız biçimde etkileyebilir. Bununla birlikte, deneyim talep edilmesi kendi başına ayrımcılık anlamına gelmez. Önemli olan, istenen deneyim düzeyinin işin gerekleriyle ne ölçüde ilişkili olduğu ve daha az deneyimli adayların gereksiz bir koşul nedeniyle dışlanıp dışlanmadığıdır.

Yaş ile mesleki performans arasında otomatik bir ilişki kurulmamalıdır. Bir adayın belirli bir yaş grubunda bulunması, onun öğrenme kapasitesi, üretkenliği, uyum becerisi veya işi yerine getirme yeterliliği hakkında tek başına kesin bir sonuç vermez. Bu nedenle işe alım ölçütlerinin adayların gerçek beceri ve niteliklerine odaklanması, yaşa ilişkin genellemelerin bireysel değerlendirmenin yerine geçmesini önlemek açısından önemlidir.

Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, bireylerin cinsiyetleri nedeniyle işe erişim veya çalışma yaşamındaki fırsatlar bakımından dezavantajlı duruma düşürülmesidir. İş ilanlarında bu ayrımcılık, işin gerekleriyle ilişkili ve geçerli bir gerekçe bulunmadığı hâlde yalnızca kadın veya erkek adayların başvurabileceğinin belirtilmesiyle açık biçimde ortaya çıkabilir. Bu tür ifadeler, adayların mesleki yeterlilikleri değerlendirilmeden başvuru olanaklarını sınırlandırır.

Cinsiyete dayalı ayrımcılık her zaman açık bir cinsiyet tercihi biçiminde ifade edilmez. Askerlik yükümlülüğü veya annelik gibi kavramlara yapılan göndermeler, bağlama bağlı olarak belirli bir cinsiyete yönelik tercihi dolaylı biçimde yansıtabilir. Örneğin, askerlik hizmetini tamamlamış olma koşulu, ilgili hukuki ve mesleki

bağlam dikkate alınmaksızın kullanıldığında kadın adayların başvuru olanaklarını fiilen sınırlandırabilir. Benzer biçimde, adayların gelecekte annelik veya ebeveynlik sorumlulukları üstleneceklerine ilişkin varsayımlar, mesleki yeterliliklerinden bağımsız biçimde işe alım kararlarını etkileyebilir.

Bir mesleğin toplumda geleneksel olarak kadınlarla veya erkeklerle ilişkilendirilmesi, belirli bir cinsiyetin o işi yapması için zorunlu olduğu anlamına gelmez. Mesleki rollerin tarihsel dağılımı veya fiziksel ve duygusal çaba gereksinimleri, tek başına cinsiyete dayalı bir tercih için yeterli gerekçe oluşturmaz. Belirli bir cinsiyetin işin niteliği bakımından gerçekten gerekli olduğu istisnai durumlarda ise bu gereklilik açıkça gerekçelendirilmeli ve ilgili hukuki çerçeve içinde değerlendirilmelidir.

Cinsiyete dayalı ayrımcılığın önlenmesi, adayların cinsiyetlerinden bağımsız olarak işle ilgili niteliklerinin değerlendirilmesini gerektirir. İş ilanlarında kullanılan dilin yanı sıra adayların hangi koşullarda başvuru yapabildiği ve hangi varsayımlar temelinde değerlendirmeye alındığı da önem taşır.

Engelliliğe Dayalı Ayrımcılık

Engelliliğe dayalı ayrımcılık, bireylerin engellilik durumları nedeniyle istihdam fırsatlarından dışlanmaları veya diğer adaylara kıyasla dezavantajlı duruma düşürülmeleri biçiminde ortaya çıkabilir. İşe alım sürecinde engelli adayların doğrudan başvuru dışında bırakılması, işin gerekleriyle ilişkisi bulunmayan fiziksel yeterlilik koşullarının aranması veya adayların yetkinlikleri değerlendirilmeden varsayımlara dayanılarak elenmesi bu kapsamda incelenebilir.

Bir işin belirli fiziksel veya işlevsel gereklilikleri bulunabilir. Ancak bu gereklilikler, engellilik durumuna ilişkin genel varsayımlara değil, işin gerçek görevlerine ve adayın bu görevleri yerine getirebilme kapasitesine dayanmalıdır. Örneğin, seyahat etme

veya araç kullanma koşulu ancak pozisyonun görevleri bakımından gerçekten gerekli olduğu ölçüde anlamlıdır. Bu tür koşulların işin niteliğiyle ilişkisi açıklanmadan kullanılması, bazı engelli adayları gereksiz biçimde dezavantajlı duruma düşürebilir.

Kapsayıcı işe alım, yalnızca açık dışlama ifadelerinden kaçınmayı değil, adayların mesleki yeterliliklerini değerlendirmeye elverişli bir süreç oluşturmayı da gerektirir. Engellilik ile işin gerekleri arasındaki ilişki, bireysel değerlendirme ve ilgili hukuki yükümlülükler çerçevesinde ele alınmalıdır.

Eğitim Kurumu ve Eğitim Düzeyine Dayalı Ayrımcılık

Eğitim geçmişi, adayların bilgi ve becerilerini değerlendirmede kullanılabilecek ölçütlerden biridir. Belirli meslekler veya pozisyonlar, belirli bir eğitim düzeyini, uzmanlık alanını ya da mesleki yeterliliği zorunlu kılabilir. Bununla birlikte, belirli bir üniversiteden mezun olma veya belirli eğitim kurumlarını tercih etme koşulu, işin gerekliliklerileyle yeterince ilişkilendirilmediğinde adayların istihdam fırsatlarını gereksiz biçimde sınırlandırabilir.

Eğitim düzeyi ile eğitim kurumunun kimliği birbirinden ayrılmalıdır. Bir pozisyon için ilgili alanda eğitim almış olmak veya belirli bir mesleki yeterliliğe sahip bulunmak gerekli olabilir. Buna karşılık, adayın bu yeterliliği yalnızca belirli bir kurumdan edinmiş olmasının zorunlu tutulması, eşdeğer bilgi ve becerilere sahip adayları dışlayabilir. Dolayısıyla belirli bir eğitim kurumunun adının ilanda yer alması, tek başına adayın işe uygunluğunu göstermez.

Benzer biçimde, bir eğitim kurumunu “saygın”, “prestijli” veya “alanında önde gelen” olarak nitelendirmek, adayın hangi somut yeterliliklere sahip olması gerektiğini açıkça ortaya koymayabilir. Bu tür ifadeler, ölçülebilir mesleki becerilerin yerine kurumun itibarını koyarak değerlendirme sürecini belirsizleştirebilir. Adil bir işe alım süreci, eğitim geçmişini değerlendirirken adayların

gerçek bilgi ve becerilerine odaklanmalı; eğitim koşullarının pozisyonun gerekleriyle ilişkisini açıkça ortaya koymalıdır.

Dış Görünüşe Dayalı Ayrımcılık

Dış görünüşe dayalı ayrımcılık, bireylerin fiziksel görünüşleri, giyim biçimleri veya görünüşlerine ilişkin öznel değerlendirmeler nedeniyle istihdam fırsatlarından dışlanmaları ya da dezavantajlı duruma düşürülmeleridir. İş ilanlarında adaylardan belirli bir görünüşe sahip olmalarının istenmesi, görünüşleri hakkında öznel sıfatlar kullanılması veya fotoğraflı özgeçmişin zorunlu tutulması, bu açıdan incelenmesi gereken uygulamalardır.

Dış görünüşe ilişkin koşullar çoğu zaman "bakımlı olmak", "giyimine özen göstermek" veya "güler yüzlü olmak" gibi ifadelerle belirtilir. Bu ifadeler bazı işlerde müşteriyle etkileşim veya belirli bir sunum göreviyle ilişkilendirilebilir; ancak anlamları çoğu zaman öznel ve belirsizdir. Bu nedenle koşulun işin gerekleriyle bağlantısı açıkça ortaya konulmadığında, adayların mesleki nitelikleri yerine kişisel görünüşlerinin değerlendirilmesi riski doğabilir.

Fotoğraflı özgeçmiş talep edilmesi de benzer biçimde değerlendirilmelidir. Fotoğraf, adayın mesleki yeterliliği hakkında doğrudan bilgi sağlamadığı durumlarda, görünüşe ilişkin öznel yargıların başvuru sürecini etkilemesine olanak verebilir. Bununla birlikte, fotoğraf talebinin bulunduğu her durumda ayrımcılığın gerçekleştiği sonucuna varmak yerine, uygulamanın amacı, işin niteliği ve aday değerlendirmesindeki rolü incelenmelidir.

Dış görünüşe dayalı ayrımcılığın temel sorunu, adayların mesleki becerileriyle ilgisi bulunmayan veya nesnel biçimde gerekçelendirilemeyen özelliklerin işe alım ölçütüne dönüşmesidir. İş ilanlarının açık, işle ilişkili ve ölçülebilir koşullar içermesi, öznel değerlendirmelerin adayların istihdam fırsatlarını gereksiz biçimde sınırlandırma riskini azaltabilir.

Çalışma Yaşamında Ayrımcılığın Hukuki Boyutu

Çalışma yaşamında ayrımcılığın önlenmesi, insan haklarının korunması ve eşitlik ilkesinin uygulanmasıyla doğrudan ilişkilidir. İşe alım sürecinde bireylerin mesleki nitelikleri ve işin gerekleri yerine kişisel özellikleri temelinde dezavantajlı duruma düşürülmesi, yalnızca etik bir sorun değil, hukuki sonuçlar da doğurabilecek bir uygulamadır. Bu nedenle ayrımcılığın hukuki boyutu, bireylerin eşit haklara sahip olması ilkesinin yanı sıra işverenlerin personel bulma ve seçme süreçlerinde uymaları gereken yükümlülükler çerçevesinde ele alınmalıdır.

Hukuki düzenlemeler, ayrımcılığın hangi gerekçelere dayanamayacağını belirlemenin yanında bireylerin istihdam fırsatlarına erişimini ve çalışma ilişkilerindeki haklarını korumayı amaçlar. Bununla birlikte, hukuki korumanın kapsamı yalnızca açıkça ayrımcı davranışlarla sınırlı değildir. Görünüşte tarafsız uygulamaların belirli gruplar üzerinde orantısız olumsuz etkiler yaratması da ilgili hukuk düzeni kapsamında değerlendirme konusu olabilir. Dolayısıyla ayrımcılığın hukuki açıdan incelenmesinde hem uygulamanın dayandığı gerekçeler hem de ortaya çıkardığı sonuçlar önem taşır.

Türkiye'de Çalışma Yaşamında Ayrımcılığın Hukuki Çerçevesi

Türkiye'de çalışma yaşamında eşitlik ve ayrımcılığın önlenmesi, anayasal ilkeler ve çalışma ilişkilerini düzenleyen mevzuat çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu çerçeve, bireylerin hukuki korumadan eşit biçimde yararlanmasını, işverenlerin keyfî ayrımcılık yapmamasını ve çalışma ilişkilerinde eşit davranma ilkesinin gözetilmesini amaçlar. Anayasal eşitlik ilkesi, ayrımcılığın önlenmesine ilişkin hukuki yaklaşımın temel dayanaklarından birini oluştururken çalışma mevzuatı, bu ilkenin istihdam ilişkilerindeki uygulamalarına yönelik kurallar içerir.

Anayasal eşitlik ilkesi, kişilerin dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri nedenlerle ayrım gözetilmeksizin hukuk karşısında eşit kabul edilmesini esas alır. Bu yaklaşım, belirli bireylere veya gruplara haklı bir gerekçe olmaksızın ayrıcalık tanınmasını önlemeyi amaçlar. Bununla birlikte, eşitlik ilkesi her koşulda herkese aynı kuralların uygulanması anlamına gelmez. Farklı hukuki veya fiilî koşullar, belirli durumlarda farklı uygulamaları gerektirebilir. Önemli olan, farklı muamelenin keyfî olmaması ve eşitlik ilkesini zedeleyen bir ayrıcalığa ya da dezavantaja yol açmamasıdır.

Çalışma yaşamında bu ilkeler, bireylerin istihdam fırsatlarına erişimi bakımından özel bir önem taşır. İşe alım kararlarında adayların mesleki yeterlilikleriyle ilgisi bulunmayan özelliklerinin belirleyici hâle gelmesi, eşitlik ilkesinin uygulanması açısından sorun oluşturabilir. Bu nedenle iş ilanlarında belirtilen koşulların ve aday seçiminde kullanılan ölçütlerin hukuki çerçeveyle uyumlu olması gerekir. Bir koşulun ilan metninde açıkça ifade edilmesi, onun kendiliğinden hukuken geçerli olduğu anlamına gelmez; koşulun amacı, niteliği ve işle ilişkisi de değerlendirilmelidir.

İş ve Ceza Hukuku Açısından Ayrımcılık

Çalışma yaşamında ayrımcılığın önlenmesi, iş ilişkilerindeki eşit davranma yükümlülüğü ve ayrımcı uygulamaların hukuki sonuçlarını düzenleyen hükümler üzerinden ele alınabilir. İş hukuku, iş ilişkisinin kurulması ve sürdürülmesi sırasında işverenlerin ve çalışanların hak ve yükümlülüklerini belirler. Eşit davranma ilkesi ise işverenlerin çalışanlar arasında hukuken kabul edilemeyecek gerekçelerle ayrım yapmasını sınırlandırır.

Bu ilkenin işe alım açısından önemi, adayların mesleki yeterlilikleri ve pozisyonun gerekleri temelinde değerlendirilmesi gerekliliğinde ortaya çıkar. İşverenlerin personel seçme konusunda belirli bir takdir alanına sahip olması, bu alanın ayrımcılık

yasağından bağımsız olduğu anlamına gelmez. İşe alım ölçütlerinin işle ilişkili, gerekçelendirilebilir ve ilgili hukuki düzenlemelerle uyumlu olması gerekir. Özellikle cinsiyet veya gebelik gibi özellikler temelinde farklı muamelede bulunulması, işin niteliği ve geçerli hukuki hükümler çerçevesinde değerlendirilmelidir.

Ceza hukuku, belirli ayrımcı davranışların suç oluşturduğu durumlarda devreye girebilir. İşe alınma veya alınmama kararının belirli ayrımcılık gerekçelerine bağlanması, ilgili mevzuatta öngörülen koşulların bulunması hâlinde cezai sorumluluk doğurabilir. Bununla birlikte, çalışma yaşamındaki her eşitsiz uygulamanın otomatik olarak suç oluşturduğu sonucuna varılmamalıdır. Bir davranışın hukuki niteliği, ilgili hükmün kapsamına, olayın özelliklerine ve gerekli hukuki unsurların bulunup bulunmadığına göre belirlenir.

Bu nedenle işe alım süreçlerinde ayrımcılığın incelenmesi, etik açıdan sakıncalı uygulamalar ile iş hukuku veya ceza hukuku bakımından hukuka aykırı davranışların birbirinden ayrılmasını gerektirir. Bu kategoriler örtüşebilse de aynı anlama gelmez. Somut bir uygulamanın hukuki değerlendirmesi, genel eşitlik ilkelerinin yanı sıra olay bakımından geçerli mevzuata dayanmalıdır.

Sendikal Haklar ve Çalışma Yaşamında Eşit Muamele

Çalışma yaşamında ayrımcılık, bireylerin kişisel özelliklerinin yanı sıra sendikal haklarını kullanmalarıyla bağlantılı olarak da ortaya çıkabilir. Sendika üyeliği, sendikal faaliyetlere katılım veya bir sendikaya üye olmama tercihi nedeniyle farklı muamele yapılması, sendikal özgürlüklerin korunması ve çalışma ilişkilerinde eşit davranılması bakımından önem taşır.

Sendikal nedenlere dayalı ayrımcılık, yalnızca mevcut çalışanların ücret, terfi veya çalışma koşullarını etkileyen uygulamalarla sınırlı değildir. İşe alım kararlarının sendika üyeliğine veya sendikal tercihlere bağlanması da ilgili hukuki düzenlemeler

kapsamında değerlendirilmelidir. Bu nedenle çalışma ilişkilerinde eşitlik, adayların ve çalışanların haklarının korunmasının yanı sıra örgütlenme özgürlüğünün güvence altına alınmasını da içerir.

Uluslararası Hukuk ve Ayrımcılığın Önlenmesi

Ayrımcılığın önlenmesi, yalnızca ulusal mevzuatın konusu değildir. İnsan haklarına ilişkin uluslararası belgeler ve çalışma yaşamını düzenleyen uluslararası standartlar da eşitlik ilkesinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynar. Bu belgeler, bireylerin temel hak ve özgürlüklerden ayrımcılığa uğramadan yararlanması gerektiğini ortaya koyar ve devletlerin ayrımcılığın önlenmesine yönelik sorumluluklarına ilişkin bir çerçeve sunar.

Uluslararası Çalışma Örgütü gibi kuruluşların çalışma yaşamına ilişkin standartları, istihdamda eşit fırsatların geliştirilmesi ve ayrımcı uygulamaların önlenmesi bakımından önem taşır. Uluslararası insan hakları belgeleri de bireylerin haklarının korunmasını ve ayrımcılık yasağının farklı alanlarda uygulanmasını destekler. Avrupa düzeyindeki hukuki düzenlemeler ise istihdam alanında eşit muamele ve ayrımcılığın önlenmesi ilkelerinin kapsamını geliştiren çerçeveler arasında yer alır.

Bununla birlikte, uluslararası belgelerin hukuki etkisi ve ulusal hukukta nasıl uygulanacağı; ilgili belgenin niteliğine, taraf olunan sözleşmelere ve yürürlükteki hukuki düzenlemelere bağlıdır. Bu nedenle uluslararası standartlar genel ilkeleri açıklamak için kullanılabilir; ancak belirli bir uyuşmazlık veya işe alım uygulaması hakkında hukuki sonuca ulaşmak için uygulanabilir mevzuatın ayrıca incelenmesi gerekir.

Hukuki İlkelerin İş İlanlarına Uygulanması

Hukuki eşitlik ve ayrımcılık yasağı ilkeleri, işe alım sürecinin yalnızca nihai seçim aşamasında değil, adayların başvuru sürecine katılımını şekillendiren daha erken aşamalarında da önem taşır. İş

ilanları, adayların bir pozisyona başvurup başvurmama kararını etkileyen ilk bilgi kaynaklarından biridir. Bu nedenle ilanda yer alan koşulların işle ilişkili olması, adayların mesleki yeterliliklerine odaklanması ve hukuken kabul edilemeyecek dışlayıcı ölçütler içermemesi gerekir.

İlanlarda belirli bir cinsiyetin veya yaş grubunun açıkça tercih edilmesi, vatandaşlık ya da eğitim geçmişine ilişkin koşulların gerekçesiz biçimde kullanılması veya engelli adayların başvuru olanaklarının gereksiz yere sınırlandırılması, hukuki değerlendirme gerektirebilecek durumlara örnektir. Görünüşte tarafsız ölçütler de aday grupları üzerindeki etkileri bakımından incelenmelidir. Bununla birlikte, her bir uygulamanın hukuki niteliği, işin gerçek gerekleri ve ilgili mevzuat çerçevesinde belirlenmelidir.

Adil işe alım, yalnızca ayrımcı ifadelerden kaçınmayı değil, adaylardan talep edilen niteliklerin neden gerekli olduğunu açıklayabilmeyi de gerektirir. İşverenlerin kullandıkları ölçütleri işin gerekleriyle ilişkilendirmeleri, hem nitelikli adaylara erişimi destekleyebilir hem de ayrımcılık riskini azaltabilir. Böylece hukuki eşitlik ilkesi, işe alım sürecinin tasarlanmasında ve uygulanmasında dikkate alınması gereken temel bir ölçüt hâline gelir.

Personel Bulma Sürecinde İş İlanlarının Rolü

İş ilanları, işletmelerin açık pozisyonlarını potansiyel adaylara duyurmak ve uygun niteliklere sahip bireyleri başvuru yapmaya teşvik etmek amacıyla kullanılan temel personel bulma araçlarından biridir. İlanların işlevi, yalnızca bir işgücü ihtiyacını duyurmakla sınırlı değildir. İlanlar, işin kapsamını ve gerekliliklerini açıklayarak adayların pozisyon hakkında bilgi edinmesini, kendi niteliklerini işin beklentileriyle karşılaştırmasını ve başvuru konusunda karar vermesini sağlar. Bu nedenle ilanların içeriği, hem işletmelerin nitelikli adaylara ulaşması hem de adayların kendileri için uygun fırsatları belirlemesi açısından önem taşır.

Personel bulma sürecinde iş ilanları, farklı coğrafi bölgelerdeki ve işgücü piyasalarındaki adaylara ulaşma olanağı sunar. Ancak bir ilanın başarısı yalnızca kaç kişiye ulaştığıyla ölçülemez. İlanın doğru aday kitlesine ulaşması, işin gerektirdiği nitelikleri anlaşılır biçimde açıklaması ve uygun adayların başvuru yapmasını sağlaması da önemlidir. Bu bakımdan ilan tasarımı, işletmenin ihtiyaçları ile adayların bilgi gereksinimleri arasında bir denge kurmalıdır (Gatewood & Feild, 1990, s. 10).

İş ilanları aynı zamanda işverenin kendisini potansiyel çalışanlara tanıttığı bir iletişim aracıdır. Çalışma ortamı, ücret ve yan haklar, mesleki gelişim olanakları ve işin sunduğu diğer avantajlar, adayların işverene ilişkin değerlendirmelerini etkileyebilir. Bununla birlikte, olumlu bir izlenim oluşturma amacı işin gerçek koşullarının olduğundan farklı gösterilmesine yol açmamalıdır. Adayların ilgisini çekmek ile iş hakkında doğru ve yeterli bilgi vermek birlikte gözetilmelidir (Fisher, Schoenfeldt, & Shaw, 1990, ss. 180–181).

İlanlar, başvurmayı hâlihazırda düşünen kişilerin yanı sıra aktif olarak iş aramayan ancak yeni fırsatları değerlendirmeye açık olan bireylere de ulaşabilir. Bu nedenle ilanlar, yalnızca mevcut işgücü ihtiyacını karşılayan kısa vadeli araçlar olarak değil, işverenin gelecekteki adaylarla ilişkisini şekillendiren iletişim kaynakları olarak da düşünülebilir. Adaylar bir ilanla karşılaştıklarında hemen başvuru yapmasalar bile işveren hakkında bilgi edinebilir ve bu bilgiyi daha sonraki kariyer kararlarında kullanabilir.

İlanların etkisi potansiyel adaylarla da sınırlı değildir. İşverenin mevcut çalışanları, müşterileri, iş ortakları ve rakipleri de yayımlanan ilanlardan işletmenin büyümesi, değişen işgücü ihtiyacı veya insan kaynakları uygulamaları hakkında çıkarımlar yapabilir. Dolayısıyla iş ilanları, personel bulma işlevinin yanında örgütün dış çevreyle iletişimini ve kendisini nasıl konumlandırdığını da etkileyebilir (Rafaeli & Oliver, 1998, ss. 344–345).

İş İlanlarının İçeriği ve Tasarımı

İş ilanlarının etkili olabilmesi için adayların karar vermesine yardımcı olacak bilgileri açık ve anlaşılır biçimde sunması gerekir. Yalnızca işverenin adını ve adaylardan beklenen nitelikleri sıralayan bir ilan, pozisyonun kapsamını veya işin aday açısından ne ifade ettiğini yeterince açıklamayabilir. İlanın içeriği; işin görev ve sorumluluklarını, aranan nitelikleri, çalışma yerini ve koşullarını, ücret bilgisini ve başvuru sürecine ilişkin gerekli açıklamaları mümkün olduğunca anlaşılır biçimde ortaya koymalıdır. Bu bilgiler, adayların işin kendileri için uygun olup olmadığını değerlendirmelerine yardımcı olur.

İlan tasarımında görsel düzen ve dil kullanımı da önemlidir. Adaylar çok sayıda ilan arasından kendileriyle ilgili olabilecek fırsatları seçerken çoğu zaman metinleri hızlıca tarar. Açık bir başlık, anlaşılır bir yapı ve gereksiz tekrarlar içermeyen bir anlatım, ilanın temel mesajının daha kolay anlaşılmasını sağlayabilir. Bununla birlikte, dikkat çekici tasarımın amacı yalnızca adayın ilgisini çekmek değil, işin niteliğini ve başvuru koşullarını doğru biçimde iletmek olmalıdır. Reklam yaklaşımıyla hazırlanan bir ilanın başarısı, gerçekçi olmayan beklentiler yaratmasına değil, uygun adaylarla anlamlı bir iletişim kurmasına bağlıdır (Kaplan, Aamodt, & Wilk, 1991, s. 386).

İş ilanlarının içeriği, adayların iş ile kendi nitelikleri arasında kurdukları uyumu da etkiler. Adaylar eğitimlerini, deneyimlerini, becerilerini ve kişisel hedeflerini işin gerektirdiği özelliklerle karşılaştırarak başvuru kararı verir. Bu karşılaştırmanın sağlıklı biçimde yapılabilmesi için ilanda belirtilen niteliklerin açık, işle ilişkili ve mümkün olduğunca somut olması gerekir. Belirsiz veya ölçülmesi güç ifadeler, adayların hangi yeterliliklere sahip olmaları gerektiğini anlamalarını zorlaştırabilir. Bu nedenle ilan dili, işverenin beklentilerini açıklarken adayların bu beklentileri değerlendirebilmesine de olanak tanımalıdır.

İş Analizi, İş Tanımı ve İş Gereklilikleri

İş ilanlarının içeriğinin sağlam bir temele dayanması, işin sistematik biçimde analiz edilmesini gerektirir. İş analizi, bir pozisyonun görevlerini, sorumluluklarını, çalışma koşullarını ve işi yerine getirmek için gerekli bilgi, beceri ve yetenekleri belirlemeye yönelik bir süreçtir. Bu süreç, işin hangi faaliyetlerden oluştuğunu ve başarılı biçimde yürütülmesi için hangi niteliklerin gerektiğini ortaya koyar (Sabuncuoğlu, 2000, s. 53).

İş analizi sonucunda hazırlanan iş tanımı, pozisyonun temel görevlerini, sorumluluklarını ve çalışma koşullarını açıklar. İş gereklilikleri ise bu görevlerin yerine getirilebilmesi için adayda bulunması gereken nitelikleri belirtir. Eğitim, deneyim, mesleki bilgi, beceri ve gerekli sertifikalar bu kapsamda değerlendirilebilir. İş tanımı ile iş gereklilikleri arasındaki ayrım, adayların hem üstlenecekleri görevi hem de bu görev için hangi niteliklere sahip olmaları gerektiğini açık biçimde anlamalarına yardımcı olur (Göktaş, 2009, s. 22; Küçükkaya, 2006, s. 47).

Bu bağlantı, ayrımcılığın önlenmesi açısından da önemlidir. İş analiziyle temellendirilmeyen veya pozisyonun gerçek gerekleriyle ilişkilendirilmeyen aday özellikleri, ilanlarda gereksiz seçim ölçütleri olarak yer alabilir. Örneğin, belirli bir eğitim kurumundan mezun olma, belirli bir yaşta bulunma veya öznel kişisel özelliklere sahip olma koşulları, işin gerektirdiği bilgi ve becerilerle bağlantıları açıklanmadan kullanıldığında uygun adayların başvuru fırsatlarını sınırlandırabilir. İş analizine dayalı bir ilan, bu tür ölçütlerin gerçekten gerekli olup olmadığının sorgulanmasına yardımcı olur.

İş gerekliliklerinin yalnızca genel nitelik ifadeleriyle belirtilmesi de her zaman yeterli değildir. “İletişimi güçlü”, “sonuç odaklı” veya “ekip çalışmasına yatkın” gibi ifadeler, somut davranışlarla ilişkilendirilmediklerinde farklı adaylar ve

değerlendiriciler tarafından farklı yorumlanabilir. Bu nedenle yetkinliklerin gözlenebilir davranışlar ve işin gerektirdiği performansla ilişkilendirilmesi, ilanı daha açıklayıcı ve değerlendirme sürecini daha tutarlı hâle getirebilir. Yetkinlik temelli yaklaşım, adayların yalnızca hangi özelliklere sahip olmalarının beklendiğini değil, bu özellikleri iş bağlamında nasıl ortaya koyabileceklerini de anlamalarına yardımcı olur (Gürel, 2006, s. 54; Paksoy, 2007, s. 17).

Bununla birlikte, ilanda belirtilen niteliklerin sayısı arttıkça daha iyi sonuç alınacağı varsayılmamalıdır. Gereksiz koşulların sıralanması, adayların pozisyonun temel gereklerini ayırt etmesini güçleştirebilir. Buna karşılık, ölçütlerin çok belirsiz bırakılması da adayların kendilerini iş için uygun biçimde değerlendirmelerini engelleyebilir. Etkili bir ilan, işin zorunlu gerekliliklerini açıkça belirtirken gerçekten gerekli olmayan özellikleri başvuru koşulu hâline getirmekten kaçınmalıdır (Mason & Belt, 1986, ss. 427–430).

Gerçekçi İş Tanıtımı ve Aday Beklentileri

İş ilanları, adayların yalnızca başvuru kararı üzerinde değil, iş ve işveren hakkında oluşturdukları beklentiler üzerinde de etkilidir. Pozisyonun olumlu yönlerini vurgulayan ancak çalışma koşullarını, görevlerin niteliğini veya işin zorluklarını yeterince açıklamayan ilanlar, adayların gerçek durumla uyumlu olmayan beklentiler geliştirmelerine neden olabilir. Bu uyumsuzluk, adayın işe başladıktan sonra hayal kırıklığı yaşamasına, iş tatmininin azalmasına veya kısa sürede işten ayrılmayı düşünmesine katkıda bulunabilir.

Gerçekçi iş tanıtımı yaklaşımı, adaylara işin yalnızca çekici yönlerini değil, karar vermeleri açısından önemli olan gerçek koşullarını da sunmayı öngörür. Bu yaklaşım, işverenin adayları cezbetme isteği ile adayların bilinçli karar verebilmesi arasında denge kurar. Wanous (1975, ss. 166–168), gerçekçi iş ön izlemesinin

işe alım sürecindeki rolünü tartışarak adayların işin koşulları hakkında önceden bilgi edinmesinin önemini ortaya koymuştur.

Gerçekçi bilgi sunmanın amacı, adayların başvuru yapma isteğini azaltmak değildir. Amaç, adayların işin gerekliliklerini ve çalışma koşullarını daha iyi anlayarak kendileri için uygun bir karar verebilmelerini sağlamaktır. Adaylar işin gerçek koşulları hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarında beklentilerini daha doğru biçimde oluşturabilir ve pozisyonun kendi amaçlarıyla ne ölçüde örtüştüğünü değerlendirebilir. Bu durum, yalnızca işe alım sürecinin değil, işe başladıktan sonraki uyum sürecinin de daha sağlıklı yürütülmesine katkıda bulunabilir.

Bu nedenle iş ilanları, yalnızca başvuru sayısını artırmaya odaklanan tanıtım metinleri olarak hazırlanmamalıdır. İlanın başarısı, uygun adayların ilgisini çekmenin yanında işin gerçek niteliğini doğru yansıtmasına ve adayların bilinçli karar verebilmesine de bağlıdır. İşverenin sunduğu bilgiler ne kadar gerçekçi ve anlaşılır olursa, aday ile iş arasındaki uyumun başvuru aşamasında değerlendirilmesi de o kadar kolaylaşır.

Çevrim İçi İş İlanları ve Ayrımcılık Riski

İnternet üzerinden personel bulma, işverenlerin açık pozisyonlarını geniş bir aday kitlesine duyurmasına ve başvuruları elektronik ortamda toplamasına olanak tanır. Çevrim içi iş ilanları, coğrafi sınırların etkisini azaltarak farklı bölgelerde yaşayan adayların aynı fırsatlara erişmesini kolaylaştırabilir. İşverenler açısından ilanların kısa sürede yayımlanması, başvuruların merkezi biçimde toplanması ve aday bilgilerinin belirli ölçütlere göre incelenmesi gibi kolaylıklar sağlar. Adaylar ise farklı pozisyonları karşılaştırabilir, işverenler hakkında bilgi edinebilir ve çalışırken yeni fırsatları değerlendirebilir (Feldman & Klaas, 2002, s. 175; Arthur, 2001, s. 125).

Çevrim içi işe alımın etkisi, ilanların daha hızlı ve daha geniş bir kitleye ulaşmasıyla sınırlı değildir. Dijital platformlar, başvuruların toplanması ve adayların ön değerlendirmeye alınması süreçlerini de biçimlendirebilir. İlanların yayımlandığı platformlar, başvuru formları ve aday filtreleme özellikleri, işverenin hangi bilgileri talep ettiğini ve adayların hangi ölçütlere göre sınıflandırıldığını etkileyebilir. Bu nedenle çevrim içi işe alım, geleneksel ilan verme yönteminin yalnızca dijital ortama aktarılması olarak değil, işe alım sürecinin işleyişini değiştiren bir uygulama olarak değerlendirilmelidir.

Bununla birlikte, dijital ortamın sağladığı erişim kolaylığı kendiliğinden adil işe alım anlamına gelmez. Bir ilan çok sayıda kişiye ulaşsa bile içerdiği gereksiz veya işle ilgisi zayıf koşullar, belirli aday gruplarının başvuru yapmaktan vazgeçmesine neden olabilir. Benzer biçimde, başvuru formlarında talep edilen bilgiler veya adayları elemek için kullanılan ölçütler, işin gerektirdiği niteliklerle ilişkili olmadıkları takdirde eşitsizlik yaratabilir. Dolayısıyla daha geniş bir aday kitlesine erişmek ile fırsat eşitliğini sağlamak birbirinden ayrı değerlendirilmesi gereken konulardır.

Dijital İşe Alımın Ayrımcılık Açısından Önemi

İş ilanları, işe alım sürecinin ilk aşamalarından birini oluşturur ve adayların başvuru yapıp yapmama kararını etkiler. Bu nedenle ayrımcılık yalnızca başvurular incelenirken, mülakat sırasında veya işe alım kararı verilirken ortaya çıkmaz. İlanın dili, aranan özellikler ve başvuru koşulları da bazı adayları sürecin dışında bırakabilir. Bu dışlanma açık bir yasaklama biçiminde gerçekleşebileceği gibi, belirli bir gruba mensup kişilerin kendilerini pozisyona uygun görmemeleri veya başvuru yapma olasılıklarının azalması biçiminde de ortaya çıkabilir.

Örneğin, işin gerekliliklerileyle gerekçelendirilmeyen kesin bir yaş sınırı, belirtilen yaş aralığının dışında kalan deneyimli adayları

başvurmaktan caydırabilir. Benzer biçimde, pozisyonla doğrudan bağlantısı açıklanmayan fiziksel görünüş koşulları veya belirli bir eğitim kurumundan mezun olma şartı, işi yapabilecek kişilerin değerlendirme sürecine katılmasını sınırlayabilir. Bu tür ölçütlerin ayrımcı olup olmadığı, yalnızca kullanılan ifadeye bakılarak değil, ölçütün işle ilişkisi, gerekliliği, etkisi ve ilgili hukuki çerçeve dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Dijital platformlar, işverenlerin ilanları farklı hedef kitlelere ulaştırmasına ve başvuruları belirli ölçütlere göre filtrelemesine olanak tanır. Bu özellikler uygun adaylara ulaşmayı kolaylaştırabilir; ancak kullanılan ölçütlerin niteliği ve uygulanma biçimi önemlidir. Görünüşte tarafsız olan bir ölçüt de belirli gruplar üzerinde orantısız bir olumsuz etki yaratabilir. Böyle bir durumda ölçütün işle ilgili meşru bir amaca hizmet edip etmediği ve aynı amaca daha az dışlayıcı bir yöntemle ulaşılıp ulaşılamayacağı sorgulanmalıdır.

Çevrim içi işe alımda ayrımcılık riskini değerlendirmek için üç temel soru yöneltilebilir: İlanda belirtilen her koşul işin gerçek gerekliliklerine dayanıyor mu? Adaylardan talep edilen kişisel bilgiler işe alım kararının verilmesi için gerçekten gerekli mi? Kullanılan ölçütler belirli grupların başvuru ve değerlendirme fırsatlarını gereksiz biçimde sınırlandırıyor mu? Bu sorular, iş ilanlarının yalnızca işletmenin personel ihtiyacını karşılayan araçlar olarak değil, istihdam fırsatlarına erişimi şekillendiren metinler olarak incelenmesini sağlar.

İş İlanlarının Adil ve Kapsayıcı Biçimde Hazırlanması

Adil bir iş ilanı hazırlamanın başlangıç noktası, pozisyonun görev ve sorumluluklarını doğru biçimde tanımlamak ve adaylardan beklenen nitelikleri bu görevlerle ilişkilendirmektir. İş analizi sonucunda belirlenen bilgi, beceri, deneyim ve yetkinlikler, ilan içeriğinin temelini oluşturmalıdır. İşle doğrudan ilişkisi bulunmayan

kişisel özelliklerin zorunlu koşul olarak sıralanması ise uygun adayların başvuru yapmasını gereksiz biçimde sınırlandırabilir.

İlan dili de kapsayıcılık bakımından önem taşır. Belirli bir cinsiyeti, yaş grubunu veya başka bir toplumsal grubu tercih ediyormuş izlenimi yaratan ifadeler, işin gerçek gerekliliklerıyle bağlantılı olmadıklarında bazı adayların kendilerini baştan dışlanmış hissetmelerine yol açabilir. Bu nedenle ilan metni, adayın kimliğine veya grup aidiyetine ilişkin varsayımlar yerine işin görevlerine ve nesnel yeterliliklere odaklanmalıdır.

Adil işe alım yalnızca ilan metninin gözden geçirilmesiyle tamamlanmaz. İlanda belirtilen koşulların başvuru değerlendirmesinde nasıl uygulandığı da önemlidir. İşverenler, ilan kriterleri ile adayları eleme ve seçme ölçütleri arasında tutarlılık sağlamalı ve kullanılan her ölçütün işle ilişkisini gerekçelendirebilmelidir. Bu yaklaşım, ayrımcılık riskini azaltırken kararların daha şeffaf, tutarlı ve açıklanabilir olmasına da katkıda bulunur.

Çevrim içi iş ilanları bu nedenle iki yönlü bir potansiyel taşır: Daha geniş bir aday kitlesine ulaşarak istihdam fırsatlarını artırabilir, ancak uygun biçimde tasarlanmadığında veya uygulanmadığında dışlayıcı ölçütleri de geniş ölçekte yayabilir. Temel mesele, dijital ortamın kendisinden çok, bu ortamda kullanılan ilan dili, başvuru koşulları ve değerlendirme ölçütlerinin nasıl belirlendiğidir.

İş İlanı Dilinin Adayların Başvuru Kararına Etkisi

İş ilanlarında ayrımcılık, yalnızca belirli bir gruba başvurunun açıkça yasaklanması biçiminde ortaya çıkmaz. İşverenin kullandığı dil, aranan nitelikler ve başvuru koşulları da adayların kendilerini pozisyon için uygun görmelerini ve başvuru yapmaya karar vermelerini etkileyebilir. Bu nedenle ilan metninin değerlendirilmesinde açık dışlama ifadelerinin yanı sıra aday

havuzunu gereksiz biçimde daraltabilecek koşullara da dikkat edilmelidir.

Bir ilanda aranan özelliklerin açıkça belirtilmesi, adayların işin gerekliliklerini anlamaları bakımından gereklidir. Bununla birlikte, işin gerektirdiği niteliklerle bağlantısı bulunmayan yaş, cinsiyet, fiziksel görünüş veya kişisel yaşam koşullarının zorunlu koşul olarak sunulması, belirli aday gruplarının başvuru fırsatlarını sınırlayabilir. Böyle durumlarda ilan dili, işin gerekliliklerini açıklayan bir araç olmaktan çıkarak adayların kimliklerine veya toplumsal özelliklerine dayalı bir eleme mekanizmasına dönüşebilir.

İlan metinleri ayrıca belirli bir aday profilini varsayılan ideal çalışan olarak sunabilir. Örneğin, bir pozisyon için "genç ve dinamik" bir aday aranması, dinamizmin belirli bir yaş grubuna özgü olduğu izlenimini yaratabilir. Oysa işin gerektirdiği özellik yaşın kendisinden çok fiziksel dayanıklılık, hızlı çalışma veya değişen koşullara uyum sağlama gibi somut bir yeterlilik olabilir. Bu nedenle kullanılan ifadenin arkasındaki gerçek iş gerekliliği ayrıca değerlendirilmelidir.

Yaş ve Cinsiyet Temelli İfadeler

Yaş temelli ayrımcılık, iş ilanlarında belirli bir yaş aralığının açıkça belirtilmesiyle veya "genç", "dinamik" ya da "tecrübeli" gibi ifadelerin belirli yaş gruplarını tercih edecek biçimde kullanılmasıyla gündeme gelebilir. Bu ifadeler her durumda ayrımcılık anlamına gelmez; ancak yaşın pozisyonun gerekliliklerileriyle ilişkisi açıklanmadan bir seçim ölçütüne dönüştürülmesi, daha geniş bir aday grubunun değerlendirme dışında kalmasına yol açabilir.

Cinsiyet temelli ayrımcılık ise belirli bir cinsiyetin tercih edilmesi, pozisyonun kadınlara veya erkeklere uygun olduğunun varsayılması ya da adaylardan toplumsal cinsiyet rolleriyle ilişkilendirilen özelliklerin beklenmesi biçiminde ortaya çıkabilir.

Örneğin, yöneticilik pozisyonlarının yalnızca erkek adaylarla veya idari destek görevlerinin yalnızca kadın adaylarla ilişkilendirilmesi, mesleki yeterlilik yerine toplumsal kalıpların esas alınmasına neden olabilir. İşin gerçek gerekliliklerıyle gerekçelendirilemeyen bu tür tercihler, eşit fırsat ilkesini zedeleyebilir.

Görünüş, Eğitim ve Diğer Kişisel Özelliklere Dayalı Ölçütler

Fiziksel görünüşe ilişkin koşullar, özellikle işin niteliğiyle açık bir bağlantı kurulmadığında, adayların mesleki yeterliliklerinden bağımsız biçimde değerlendirilmesine neden olabilir. "Bakımlı", "prezentabl" veya belirli bir fiziksel görünüme sahip olma gibi ifadeler farklı biçimlerde yorumlanabilir. Bu nedenle işverenin bu tür ifadelerle neyi kastettiği ve söz konusu özelliğin işin yerine getirilmesi açısından neden gerekli olduğu açıklığa kavuşturulmalıdır. İş sağlığı, güvenliği veya somut görev gerekliliklerıyle bağlantılı koşullar ile öznel görünüş tercihleri birbirinden ayrılmalıdır.

Eğitim düzeyi ve eğitim kurumuna ilişkin koşullar da benzer biçimde ele alınmalıdır. Bir pozisyon belirli bir mesleki yeterlilik, lisans eğitimi veya uzmanlık bilgisi gerektirebilir. Ancak belirli bir eğitim kurumundan mezun olma şartının, kurumun sunduğu eğitim ile işin gereklilikleri arasında gösterilebilir bir ilişki bulunmaksızın aranması, eşdeğer bilgi ve becerilere sahip adayları dışarıda bırakabilir. Bu nedenle eğitim ölçütlerinin geleneksel tercihlere değil, pozisyonun gerektirdiği bilgi ve yeterliliklere dayanması önemlidir.

Askerlik durumu, medeni durum, aile sorumlulukları veya benzeri kişisel özelliklere ilişkin koşullar da ilanın bağlamı içinde değerlendirilmelidir. Bu bilgilerin talep edilmesi ya da belirli bir özelliğin tercih edilmesi, işin gerekliliklerıyle bağlantılı ve hukuken kabul edilebilir bir gerekçeye dayanmadığında adayların eşit biçimde değerlendirilmesini güçleştirebilir. Özellikle kişisel yaşam

koşullarının mesleki yeterliliğin göstergesi olarak kabul edilmesi, işverenin varsayımlarını nesnel ölçütlerin önüne geçirebilir.

İş İlanlarını Değerlendirmek İçin Analitik Bir Çerçeve

İş ilanlarında ayrımcılık riskini değerlendirmek için yalnızca belirli sözcüklerin varlığına odaklanmak yeterli değildir. Aynı ifade, farklı işlerde ve farklı bağlamlarda farklı anlamlar taşıyabilir. Bu nedenle değerlendirme, ilan metnini bütün olarak ele alan ve belirtilen koşulları pozisyonun gerekliliklerıyle karşılaştıran bir yaklaşım üzerine kurulmalıdır.

İlk olarak, ilanda yer alan ölçütün işin görevleri ve sorumluluklarıyla doğrudan ilişkili olup olmadığı incelenmelidir. İkinci olarak, bu ölçütün pozisyon için gerçekten gerekli olup olmadığı ve aynı amaca daha az dışlayıcı bir koşulla ulaşılıp ulaşılamayacağı değerlendirilmelidir. Üçüncü olarak ise kullanılan ifadenin belirli grupları açıkça dışlayıp dışlamadığı veya görünüşte tarafsız olmasına rağmen bazı adaylar açısından başvuru fırsatlarını orantısız biçimde sınırlandırıp sınırlandırmadığı dikkate alınmalıdır.

Bu değerlendirme, her kişisel özelliğe ilişkin ifadenin otomatik olarak ayrımcılık sayılmasını önlerken açıkça dışlayıcı olmayan ifadelerin olası etkilerinin de gözden kaçırılmamasını sağlar. Böylece iş ilanları, yalnızca kullanılan kelimeler üzerinden değil; işin gereklilikleri, adaylara sunulan fırsatlar ve ölçütlerin muhtemel sonuçları birlikte dikkate alınarak incelenebilir.

Sonuç olarak, adil bir iş ilanı mesleki yeterlilikleri açıkça tanımlamalı, adayların başvuru kararı verebilmesi için gerekli bilgileri sunmalı ve işin gereklilikleriyle ilgisi olmayan kişisel özellikleri eleme ölçütüne dönüştürmemelidir. Bu yaklaşım, hem işe alım sürecinin niteliğini artırır hem de ayrımcılık riskinin başvuru aşamasında ortaya çıkmasını önlemeye yardımcı olur.

Genel Değerlendirme ve Sonuç

İş ilanları, işletmelerin insan kaynağı ihtiyaçlarını duyurdukları araçlar olmanın ötesinde, bireylerin istihdam fırsatlarına erişimini etkileyen önemli iletişim metinleridir. İlanlarda tanımlanan görevler, aranan nitelikler ve başvuru koşulları, adayların bir pozisyonu kendileri için uygun görmelerinde ve başvuru kararı vermelerinde belirleyici olabilir. Bu nedenle işe alım sürecinde fırsat eşitliğinin gözetilmesi, yalnızca başvuruların değerlendirilmesi ve nihai işe alım kararının verilmesi aşamalarıyla sınırlı kalmamalı; iş ilanının hazırlanmasından itibaren sürecin bütününe yansıtılmalıdır.

İş ilanlarında ayrımcılık, açıkça dışlayıcı ifadeler aracılığıyla ortaya çıkabileceği gibi, ilk bakışta tarafsız görünen ancak belirli aday gruplarının başvuru fırsatlarını sınırlandıran ölçütler üzerinden de gerçekleşebilir. Yaş, cinsiyet, fiziksel görünüş, eğitim geçmişi veya kişisel yaşam koşullarına ilişkin beklentiler, işin gerçek gerekliliklerıyle ilişkileri ortaya konulmadan zorunlu koşullara dönüştürüldüğünde, adayların mesleki yeterliliklerinin önüne geçebilir. Bununla birlikte, belirli bir özelliğin iş ilanında yer alması tek başına ayrımcılık bulunduğu sonucuna ulaşmak için yeterli değildir. İlgili ölçütün işin niteliğiyle bağlantısı, gerekliliği, adayların başvuru fırsatları üzerindeki etkisi ve yürürlükteki hukuki düzenlemeler birlikte değerlendirilmelidir.

Çevrim içi işe alım, iş ilanlarının geniş kitlelere ulaştırılmasını ve başvuruların daha kolay yönetilmesini sağlayarak hem işverenlere hem de adaylara çeşitli olanaklar sunmaktadır. Bununla birlikte, dijital ortamın erişim ve hız avantajları, ilanların kendiliğinden adil veya kapsayıcı olmasını güvence altına almaz. Dışlayıcı bir koşulun dijital kanallar aracılığıyla geniş kitlelere duyurulması, daha fazla adayın başvuru kararını etkileyebilir ve istihdam fırsatlarına erişimi sınırlandırabilir. Bu nedenle dijital işe alımın değerlendirilmesinde teknolojik olanakların yanı sıra ilanların dili, başvuru koşulları ve adayların değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler de dikkate alınmalıdır.

İş ilanlarında ayrımcılık riskini azaltmanın temel yollarından biri, ilan içeriğini sistematik bir iş analizine dayandırmaktır. Pozisyonun görev ve sorumluluklarının açık biçimde tanımlanması, gerekli bilgi, beceri ve deneyim ölçütlerinin işin gerekliliklerileyle tutarlı biçimde belirlenmesini sağlar. Böylece işle doğrudan ilişkili olmayan kişisel özelliklerin seçim ölçütü hâline getirilme olasılığı azaltılabilir. Ayrıca açık, anlaşılır ve gerçekçi biçimde hazırlanan ilanlar, adayların pozisyonun niteliği hakkında yeterli bilgi edinmelerine ve başvuru kararlarını daha bilinçli vermelerine yardımcı olur.

İşverenler açısından adil işe alım, yalnızca hukuki yükümlülüklerin yerine getirilmesi olarak değerlendirilmemelidir. İşle ilgili, nesnel ve gerekçelendirilebilir ölçütlere dayanan ilanlar, daha geniş bir aday havuzundan uygun niteliklere sahip kişilere ulaşılmasını destekleyebilir. Gereksiz koşulların ayıklanması ve kullanılan dilin gözden geçirilmesi, değerlendirmelerin adayların mesleki yeterliliklerine odaklanmasını kolaylaştırabilir. Bu yaklaşım, işe alım sürecinin şeffaflığını ve tutarlılığını güçlendirme potansiyeli taşırken, işverenlerin adaylara sunduğu fırsatların daha kapsayıcı biçimde düzenlenmesine de katkıda bulunabilir.

Sonuç olarak, iş ilanlarının ayrımcılık açısından değerlendirilmesi, kullanılan ifadelerin tek tek sınıflandırılmasından daha kapsamlı bir yaklaşım gerektirir. İlanın bütünü, pozisyonun gerçek gereklilikleri, adayların başvuru fırsatları ve kullanılan ölçütlerin olası sonuçları birlikte ele alınmalıdır. Her bir koşulun neden gerekli olduğunun açıklanabilmesi ve adayların mesleki yeterlilikleri temelinde değerlendirilmesi, adil bir işe alım sürecinin temel unsurları arasındadır. İş ilanlarının bu anlayışla hazırlanması, istihdam fırsatlarına erişimde eşitliğin desteklenmesine ve ayrımcılık riskinin işe alım sürecinin daha ilk aşamasında azaltılmasına katkıda bulunabilir.

Kaynakça

Arthur, D. (2001). Employee recruitment & retention handbook. AMACOM.

Demuijnck, G. (2009). Non-discrimination in human resources management as a moral obligation. Journal of Business Ethics, 88, 83–101.

Dickinson, D. L., & Oaxaca, R. L. (2009). Statistical discrimination in labor markets: An Experimental Analysis.. Southern Economic Journal, 76(1), 16–31.

Feldman, D. C., & Klaas, B. S. (2002). Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting. Human Resource Management, 41(2), 175–192.

Fisher, C., Schoenfeldt, L. F., & Shaw, J. B. (1990). Human resource management. Houghton Mifflin.

Gatewood, R. D., & Feild, H. S. (1990). Human resource selection (2. baskı). The Dryden Press.

Gill, T., & Monaghan, K. (2003). Justification in direct discrimination law: Taboo upheld. Industrial Law Journal, 32(2), 115–122.

Göktaş, S. (2009). İşe alım süreci ve bir uygulama [Yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Gülmez, M. (2009). İnsan hakları ve Avrupa Birliği hukukunda ayrımcılığın kaldırılması ve Türkiye. Belediye-İş.

Gürel, A. (2006). İşletmelerde personel seçme ve yerleştirmede yetkinlik yönetimi: Bir araştırma [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. Human Resource Management, 43(4), 409–424.

Kaplan, A. B., Aamodt, M. G., & Wilk, D. (1991). The relationship between advertisement variables and applicant responses to newspaper recruitment advertisements. Journal of Business and Psychology, 5(3), 383–395.

Kurşun, Ö. (2006). İş hukukunda eşit davranma ilkesi ve cinsiyet temelli ayrımcılık [Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Küçükkaya, G. (2006). İnsan kaynakları yönetiminde personel seçimi ve bir uygulama [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Maitzen, S. (1991). Ethics of statistical discrimination. Social Theory and Practice, 17(1), 23–45.

Mason, N. A., & Belt, J. A. (1986). Effectiveness of specificity in recruitment advertising. Journal of Management, 12(3), 425–432. https://doi.org/10.1177/014920638601200311

Paksoy, E. (2007). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve bir uygulama önerisi [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Rafaeli, A., & Oliver, A. L. (1998). Employment ads: A configurational research agenda. Journal of Management Inquiry, 7(4), 342–358.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. Ezgi Kitabevi.

Şeşen, E. (2006). Gazetelerde yayımlanan iş ilanlarında ayrımcılık ve fırsat eşitliği: Türkiye ve İngiltere karşılaştırması[Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Turpçu, M. (2004). Avrupa Birliği hukukunda işyerinde ayrımcılık [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Türk Dil Kurumu. Büyük Türkçe sözlük. http://tdkterim.gov.tr/bts/

Ünlü, T. (2009). Eşitlik ilkesi ve pozitif ayrımcılık [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Wanous, J. P. (1975). A job preview makes recruiting more effective. Harvard Business Review, 53(5), 166–168.

BÖLÜM 16

ÖRGÜTSEL SOSYALLEŞMEDE RİTÜELLERİN ROLÜ: LİMİNALİTE, ANLAMLANDIRMA VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME YOLUYLA DUYGUSAL BAĞLILIĞIN İNŞASI

1. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU[1]
2. Firdevs AVCI[2]

Öz

Örgütsel sosyalleşme, yeni çalışanların yalnızca görev ve rol beklentilerini öğrenmelerini değil, örgütsel değerleri anlamlandırmalarını, sosyal ilişkiler geliştirmelerini ve kendilerini örgütün bir üyesi olarak tanımlamalarını içeren çok boyutlu bir uyum sürecidir. Sosyalleşme literatüründe sosyalleşme taktikleri ve işe uyumlandırma (onboarding) uygulamalarının sonuçları geniş biçimde incelenmesine rağmen, bu uygulamaların yeni çalışanların örgütsel üyeliğe geçişini hangi bilişsel, sosyal ve kimlik temelli mekanizmalar aracılığıyla desteklediği yeterince bütünleştirilmemiştir. Bu kavramsal çalışma, örgütsel sosyalleşmeyi geçiş ritüelleri ve liminalite perspektifinden ele alarak ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamalarının yeni çalışanların örgüte uyumundaki rolünü açıklamayı amaçlamaktadır. Önerilen modelde örgüte katılım, bireyin önceki rol ve kimliğinden uzaklaştığı ancak yeni örgütsel kimliğini henüz tam olarak oluşturmadığı liminal bir geçiş dönemi olarak kavramsallaştırılmaktadır. Sembolik anlam, yapı ve tekrar ile ortak deneyim özellikleri taşıyan ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamalarının bu dönemde iki temel mekanizma üzerinden işleyebileceği ileri sürülmektedir. İlk olarak bu uygulamalar belirsizliğin anlamlandırılmasını ve bilişsel düzenlemeyi kolaylaştırabilir; ikinci olarak sosyal bütünleşme, aidiyet ve topluluk duygusunun gelişimini destekleyebilir. Bu bilişsel ve sosyal süreçlerin örgütsel

[1] Prof. Dr. Kocaeli Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, ORCID: 0000-0002-0123-4939
[2] Yüksek Lisans Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, ORCID: 0009-0007-2285-038X

özdeşleşmenin gelişimini, örgütsel özdeşleşmenin ise duygusal örgütsel bağlılığı destekleyebileceği öne sürülmektedir. Çalışmanın temel kuramsal katkısı, ritüelleri yalnızca örgüt kültürünün aktarım araçları olarak değil, yeni çalışanların örgütsel üyeliği anlamlandırmalarını, sosyal bağ geliştirmelerini ve örgütsel kimlik oluşturmalarını destekleyen mekanizmalar olarak kavramsallaştırmasıdır. Böylece çalışma, örgütsel sosyalleşme, liminalite, anlamlandırma ve Sosyal Kimlik Kuramı'nı bütünleştiren ve gelecekte ampirik olarak sınanabilecek bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sosyalleşme, Örgütsel Ritüeller, Liminalite, Örgütsel Özdeşleşme, Duygusal Örgütsel Bağlılık

Abstract

Organizational socialization is a multidimensional adjustment process through which newcomers not only learn task and role expectations but also make sense of organizational values, develop social relationships, and begin to define themselves as organizational members. Although prior research has extensively examined the outcomes of socialization tactics and onboarding practices, the cognitive, social, and identity-based mechanisms through which these practices facilitate newcomers' transition into organizational membership remain insufficiently integrated. This conceptual study addresses organizational socialization through the perspectives of rites of passage and liminality and explains the role of ritualized socialization practices in newcomer adjustment. In the proposed model, organizational entry is conceptualized as a liminal transition period in which individuals have moved away from previous roles and identities but have not yet fully developed their new organizational identity. Ritualized socialization practices characterized by symbolic meaning, structure and repetition, and shared experience may operate through two primary mechanisms during this period. First, they may help newcomers interpret uncertainty and facilitate sensemaking and cognitive regulation. Second, they may support social integration, belonging, and a sense of community. These cognitive and social processes may foster organizational identification, which in turn may contribute to the development of affective organizational commitment. The main theoretical contribution of the study is to conceptualize rituals not merely as mechanisms for transmitting organizational culture but as mechanisms through which newcomers make sense of organizational membership, develop social ties, and construct organizational identities. By integrating organizational socialization, liminality, sensemaking, and Social Identity Theory, the study offers a coherent conceptual framework that can guide future empirical research on newcomer adjustment and affective commitment.

Keywords: Organizational Socialization, Organizational Rituals, Liminality, Organizational Identification, Affective Organizational Commitment

GİRİŞ

Örgüte yeni katılım, çalışan açısından yalnızca yeni bir işe başlama değil; yeni rollerin, ilişkilerin, normların ve örgütsel beklentilerin öğrenildiği kapsamlı bir uyum sürecidir. Çalışanlar bu süreçte görevlerini nasıl yerine getireceklerini öğrenmenin yanı sıra örgütte hangi davranışların kabul gördüğünü, örgütsel değerlerin günlük uygulamalara nasıl yansıdığını ve kendilerinden ne beklendiğini anlamaya çalışmakta ve bu nedenlede örgütsel sosyalleşme (organizational socialization), teknik bir uyum sürecinin ötesinde bilişsel, sosyal ve kimlik temelli boyutları içeren çok yönlü bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Van Maanen ve Schein, 1979; Bauer ve Erdogan, 2011).

Örgütsel sosyalleşme literatüründe, örgütlerin yeni çalışanların uyumunu kolaylaştırmak amacıyla kullandıkları uygulamalar önemli bir araştırma alanı oluşturmuştur. Van Maanen ve Schein'in (1979) sosyalleşme taktikleri yaklaşımı, örgütlerin yeni üyelerin deneyimlerini farklı biçimlerde yapılandırarak rol öğrenme ve örgütsel uyum süreçlerini etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Daha sonraki çalışmalar, yapılandırılmış sosyalleşme uygulamalarının rol açıklığı, sosyal kabul, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çalışan sonuçlarıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Ashforth ve Saks, 1996; Bauer ve Erdogan, 2011; Bauer ve ark., 2025). Benzer biçimde işe uyumlandırma (onboarding) yaklaşımı, yeni çalışanların örgüte giriş döneminde yaşadıkları deneyimlerin görev hâkimiyeti, sosyal kabul ve örgütsel uyum açısından önemini vurgulamaktadır (Klein ve Polin, 2012).

Alan yazında sosyalleşme uygulamalarının sonuçları geniş biçimde incelenmiş olmasına rağmen, bu uygulamaların yeni çalışanların örgütsel üyeliğe geçişini hangi bilişsel, sosyal ve kimlik temelli mekanizmalar aracılığıyla desteklediği daha bütünleşik bir açıklamaya ihtiyaç duymaktadır. Özellikle karşılama programları, ortak eğitimler, mentorluk uygulamaları, kurumsal gelenekler ve sembolik kabul pratikleri yalnızca bilgi aktaran işlevsel insan kaynakları uygulamaları değildir. Sembolik anlam, tekrar, ortak katılım ve üyelik duygusu içerdiklerinde bu uygulamalar ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamalarına (ritualized socialization practices) dönüşerek örgütsel değerlerin ve üyeliğin çalışanlar tarafından deneyimlenmesini sağlayabilir. Böylece ritüel perspektifi, sosyalleşme literatürünün örgütlerin yeni çalışanları nasıl uyumlaştırdığı sorusunu, bu deneyimlerin çalışan açısından nasıl anlam kazandığı ve örgütsel üyelik duygusuna nasıl dönüştüğü sorusuyla tamamlamaktadır.

Örgüte katılım sürecinin bu niteliği, Van Gennep'in (1909/2022) geçiş ritüelleri (rites of passage) yaklaşımı ve Turner'ın (1969/2018) liminalite (eşiksellik) kavramıyla açıklanabilir. Liminalite, bireyin önceki rol ve kimliğinden uzaklaştığı ancak yeni rol ve kimliğinin henüz tam olarak yerleşmediği bir geçiş durumunu ifade etmektedir. Yeni çalışan da örgüte giriş döneminde önceki alışkanlıklarından uzaklaşırken yeni örgütün normlarını, ilişkilerini ve beklentilerini henüz bütünüyle içselleştirmediğinden örgüte giriş, belirsizliğin ve anlamlandırma (sensemaking) ihtiyacının arttığı, aynı zamanda yeni bir örgütsel kimliğin oluşmaya başladığı liminal bir dönem olarak değerlendirilebilir (Louis, 1980; Turner, 1969/2018; Weick vd., 2005).

Ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamaları bu geçiş döneminde iki temel mekanizma üzerinden işlev görebilir. İlk olarak sembolik anlam, yapı ve tekrar aracılığıyla yeni çalışanlara örgütün değerleri, davranış beklentileri ve üyelik sınırları hakkında yorumlanabilir ipuçları

sağlayarak belirsizliğin azalmasına ve bilişsel düzenlemeye katkıda bulunabilir. İkinci olarak ortak deneyimler ve sosyal etkileşimler aracılığıyla çalışanların diğer örgüt üyeleriyle ilişki geliştirmelerini, güven ve aidiyet hissetmelerini destekleyebilir. Turner'ın (1969/2018) topluluk ve birliktelik duygusu (communitas) kavramı, ortak geçiş deneyimlerinden doğan bu sosyal yakınlığı açıklamak açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme (organizational identification), bilişsel ve sosyal süreçlerin daha kalıcı çalışan tutumlarına dönüşmesinde temel bir psikolojik mekanizma olarak değerlendirilebilir. Sosyal Kimlik Kuramı (Social Identity Theory), bireylerin üyesi oldukları sosyal grupları benlik tanımlarının bir parçası hâline getirebildiklerini ileri sürmektedir (Tajfel ve Turner, 1986). Örgütsel özdeşleşme de çalışanın örgüt üyeliğini benlik tanımının bir parçası olarak görmesini ifade etmektedir (Ashforth ve Mael, 1989). Ritüellerin sağladığı sembolik anlam ve ortak deneyimler, başlangıçta dışsal olan örgütsel üyeliğin zaman içerisinde çalışan açısından psikolojik olarak anlamlı bir kimliğe dönüşmesine katkıda bulunabilir. (Islam ve Zyphur, 2009; Smith ve Stewart, 2011).

Örgütsel özdeşleşmenin güçlenmesi, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağın gelişmesine zemin hazırlayabilir. Meyer ve Allen'ın (1991) üç bileşenli bağlılık yaklaşımında duygusal bağlılık (affective commitment), çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanmasını ve örgütle özdeşleşerek örgütte kalmayı istemesini ifade eder. Devam bağlılığı örgütten ayrılmanın algılanan maliyetleriyle, normatif bağlılık ise örgütte kalmaya yönelik yükümlülük duygusuyla ilişkilidir. Ritüelleştirilmiş sosyalleşmenin sembolik anlam, ortak deneyim ve aidiyet üzerinden işlediği dikkate alındığında, bu çalışmada örgütsel bağlılığın devam ve normatif boyutlarından ziyade duygusal bağlılığa odaklanılmaktadır.

Çalışmanın temel araştırma boşluğu, sosyalleşme uygulamalarının çalışan sonuçları üzerindeki etkilerinin bilinmemesinden değil, ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamalarının yeni çalışanların örgütsel üyeliğe geçişini bilişsel, sosyal ve kimlik temelli mekanizmalar üzerinden nasıl şekillendirdiğinin bütüncül biçimde açıklanmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Mevcut sosyalleşme yaklaşımları örgütlerin yeni çalışanların uyumunu nasıl yapılandırdığına odaklanırken, ritüel ve liminalite perspektifi bu deneyimlerin sembolik, ilişkisel ve kimlik oluşturucu niteliğini görünür hâle getirmektedir. Güncel bir derleme ve meta-analiz, yeni çalışan uyumunda sosyal kabulün ve yeni çalışanların proaktif davranışlarının önemini vurgulamaktadır (Bauer ve ark., 2025). Ayrıca iş yerindeki ritüelleri inceleyen nitel bir araştırma, ritüellerin örgütsel değerlerin öğrenilmesi ve kültürün pekiştirilmesiyle ilişkili olabileceğini göstermektedir (Erhardt ve ark., 2016). Bununla birlikte bu bulgular, ritüelleştirilmiş sosyalleşmenin örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılığa uzanan bütünleşik etkisini doğrudan kanıtlamamaktadır; bu bağlantı çalışmada geliştirilen kavramsal modelin açıklamayı amaçladığı noktadır.

Araştırma boşluğundan hareketle örgütsel sosyalleşme, geçiş ritüelleri ve liminalite, anlamlandırma ve Sosyal Kimlik Kuramı'nı bütünleştiren kavramsal bir model geliştirmeyi amaçlamaktadır. Önerilen modelde ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamalarının belirsizliğin azaltılması ve bilişsel düzenleme ile sosyal bağların güçlenmesi üzerinden örgütsel özdeşleşmeyi desteklediği; güçlenen örgütsel özdeşleşmenin ise duygusal örgütsel bağlılığın gelişimine katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir. Böylece çalışma, ritüelleri yalnızca kültürel

değerlerin aktarım araçları olarak değil, yeni çalışanların "örgütün dışından örgütün bir parçası olmaya" geçişini destekleyen bilişsel, sosyal ve kimlik temelli mekanizmalar olarak kavramsallaştırmaktadır.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Örgütsel Sosyalleşme, Geçiş Ritüelleri ve Liminalite

Örgütsel sosyalleşme, bireyin örgüte katılımıyla başlayan; örgütün değerlerini, normlarını, rol beklentilerini ve davranış kalıplarını öğrenerek örgütsel sistemin etkin bir üyesi hâline gelmesini sağlayan bir uyum sürecidir (Van Maanen ve Schein, 1979). Bu süreç yalnızca görev ve rol öğrenmeyi değil, örgütün sosyal yapısını anlamayı, diğer üyelerle ilişkiler geliştirmeyi ve örgütsel üyeliğe ilişkin bir kimlik oluşturmayı da kapsamaktadır. Örgütsel sosyalleşme bu yönüyle, rol, ilişki ve kimlik dönüşümünün birlikte gerçekleştiği bir örgütsel geçiş süreci olarak değerlendirilebilir.

Örgüte girişin bir geçiş süreci olarak ele alınması, Islam ve Zyphur, (2009) 'un çalışmasında da değindiği gibi Van Gennep'in (1909/2022) geçiş ritüelleri yaklaşımıyla önemli bir kuramsal paralellik göstermektedir. Van Gennep, bireylerin bir sosyal statüden diğerine geçişini ayrılma (separation), liminalite (liminality) ve yeniden bütünleşme (incorporation) olmak üzere üç aşamada açıklamaktadır. Ayrılma aşamasında birey önceki statü ve rol örüntülerinden uzaklaşmakta; liminal aşamada eski statüsünü geride bırakmış ancak yeni statüsünü henüz tam olarak kazanmamış olmakta; yeniden bütünleşme aşamasında ise yeni rol ve üyelik sosyal olarak anlam kazanmaktadır.

Van Gennep'in geçiş şeması örgütsel bağlama uyarlandığında yeni çalışanın da benzer bir dönüşüm yaşadığı görülür. Çalışan, önceki iş çevresinden ve çalışma alışkanlıklarından uzaklaşırken yeni rol beklentilerini, normları ve ilişkileri öğrenmeye çalışır; zaman içinde örgütsel üyeliğini benimsemeye başlar. Özellikle liminal aşama, örgütün yazılı olmayan kurallarının, sosyal ilişkilerinin, güç yapısının ve kabul gören davranış biçimlerinin henüz bütünüyle öğrenilmediği bir dönemdir. Belirsizlik, anlamlandırma ihtiyacı ve kimlik müzakeresi bu evrede yoğunlaşabilir.

Yeni çalışan uyumu (newcomer adjustment) literatürü, örgüte girişte yaşanan geçiş ve belirsizlik süreçlerini anlamak açısından tamamlayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Yeni çalışanların başarılı biçimde uyum sağlamaları görevlerini öğrenmelerinin yanı sıra rollerini anlamalarına, sosyal olarak kabul görmelerine ve örgütsel çevreye ilişkin anlamlı bilişsel çerçeveler geliştirmelerine bağlıdır (Louis, 1980; Bauer ve Erdogan, 2011; Bauer ve ark., 2025). Liminalite yaklaşımı bu sürece özellikle belirsizlik, geçiş ve kimlik dönüşümü açısından katkı sunabilir.

Örgütsel sosyalleşme uygulamaları ile ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamalarını birbirinden ayırmak önem taşımaktadır. Her oryantasyon, eğitim, mentorluk ya da işe uyumlandırma uygulaması kendiliğinden ritüel niteliği taşımamaktadır. Bu çalışmada bir sosyalleşme uygulamasının ritüelleşmesi; sembolik anlam taşıması, belirli davranış örüntülerinin tekrarlanması, ortak katılım içermesi ve örgütsel üyeliğe ilişkin anlam üretmesiyle ilişkilendirilmektedir. İş yerindeki ritüellerin örgütsel değerlerin öğrenilmesiyle ilişkisini inceleyen Erhardt ve ark. (2016) nitel araştırması, ritüellerin bu tür anlam ve değer aktarımı süreçlerindeki rolünü tartışmak için doğrudan bir dayanak sunmakla birlikte söz konusu çalışma, burada önerilen bütün modeli sınamamaktadır. Ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamaları bu nedenle yalnızca çalışana ne yapması gerektiğini öğreten araçlar değil, aynı zamanda örgütsel üyeliğin anlamını görünür kılabilecek deneyimler olarak ele alınmaktadır.

Van Maanen ve Schein'in (1979) sosyalleşme taktikleri örgütlerin yeni çalışanların uyum deneyimlerini nasıl yapılandırdığını açıklarken, ritüel perspektifi bu deneyimlerin çalışan açısından nasıl anlam kazandığını ve örgütsel üyeliğe geçişi nasıl desteklediğini açıklamaktadır. Dolayısıyla ritüeller, sosyalleşme taktiklerinin alternatifi değil; sosyalleşme uygulamalarının bilişsel, sosyal ve kimlik oluşturucu etkilerini açıklayan tamamlayıcı bir mekanizma olarak konumlandırılmaktadır.

Bu doğrultuda, örgütsel üyeliğe geçiş sürecinde ritüellerin olası işlevlerini anlamak bakımından güncel çalışmalar da önem taşımaktadır. Larsen (2025), liderlik eğitimi bağlamında yürüttüğü nitel araştırmada, yapılandırılmış grup ritüellerinin içsel huzur ve birlikte olma hissi gibi deneyimlerle ilişkili olabildiğini; ritüel benzeri etkinliklerin ise neşe ve enerji gibi farklı sonuçlarla bağlantı kurabildiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, söz konusu araştırmanın deneyimli liderlerle yürütülmüş olması, bulguların yeni çalışanların örgütsel sosyalleşme süreçlerine doğrudan genellenmesini sınırlamaktadır.

Ritüelleştirilmiş Sosyalleşme ve Yeni Çalışan Uyumu

Yeni çalışanların örgüte giriş döneminde yaşadıkları deneyimler, sonraki uyum süreçlerinin şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır. Van Maanen ve Schein'in (1979) sosyalleşme taktikleri yaklaşımı, örgütlerin yeni çalışanların deneyimlerini farklı biçimlerde yapılandırarak rol öğrenme ve örgütsel uyum süreçlerini etkileyebileceğini ileri sürmektedir. Yapılandırılmış sosyalleşme uygulamalarının rol açıklığı, sosyal kabul, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çalışan sonuçlarıyla ilişkili olduğu da gösterilmiştir (Ashforth ve Saks, 1996; Bauer ve Erdogan, 2011; Bauer ve ark., 2025).

Benzer biçimde işe uyumlandırma; bilgi verme, eğitim, mentorluk, sosyal etkileşim ve örgüt kültürünü tanıma gibi farklı uygulamaları bir araya getirmektedir (Klein ve Polin, 2012). Ancak bu sürecin başarısı yalnızca çalışana aktarılan bilginin miktarına bağlı değildir. Yeni çalışanın nasıl karşılandığı, kimlerle etkileşim kurduğu, örgütsel değerleri hangi deneyimler aracılığıyla gözlemlediği ve kendisini ne ölçüde kabul edilmiş bir üye olarak hissettiği de uyumun niteliğini belirlemektedir. Ritüellerin değerlerin öğrenilmesi ve kültürün pekiştirilmesindeki rolüne ilişkin bulgular (Erhardt ve ark., 2016), örgütsel üyeliğin yalnızca bilgi aktarımıyla değil, paylaşılan ve anlam taşıyan deneyimlerle de ele alınması gerektiğini düşündürmektedir. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşmede çalışana ne öğretildiği kadar örgütsel üyeliğin nasıl deneyimletildiği de önem taşımaktadır.

Ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamaları bu noktada geleneksel sosyalleşme ve işe uyumlandırma yaklaşımlarına tamamlayıcı bir açıklama sunmaktadır. Karşılama etkinlikleri, ortak eğitimler, mentorluk süreçleri, kurumsal hikâyelerin paylaşılması ve örgüte kabulü simgeleyen uygulamalar; sembolik anlam, yapı, tekrar ve ortak katılım içerdiğinde bilgi aktarımının ötesine geçebilir. Böylece yeni çalışan yalnızca örgütün kurallarını öğrenmekle kalmaz; örgütün değerlerini, üyelik sınırlarını ve örgütün bir üyesi olmanın ne anlama geldiğini deneyimleme fırsatı bulur.

Ritüelleştirilmiş uygulamalar, yeni çalışan uyumunu iki temel mekanizma üzerinden destekleyebilir. İlk olarak tekrar eden davranış örüntüleri, semboller ve sosyal ipuçları örgütsel çevrenin daha öngörülebilir hâle gelmesine ve çalışanın yaşadığı belirsizliği anlamlandırmasına yardımcı olabilir. İkinci olarak ortak eğitimler, mentorluk ve paylaşılan deneyimler, çalışanların diğer örgüt üyeleriyle etkileşim kurabilecekleri sosyal alanlar yaratarak sosyal bütünleşmeyi ve aidiyet duygusunu destekleyebilir. Bu nedenle ritüelleştirilmiş sosyalleşme, yeni çalışanın örgütsel çevreyi hem bilişsel olarak anlamlandırmasına hem de sosyal olarak bu çevrenin bir parçası hâline gelmesine katkıda bulunabilecek bir süreçtir.

Örgütsel ritüellerin bu iki yönlü (bilişsel ve sosyal) uyum mekanizması, Smith ve Stewart'ın (2011) örgütsel ritüel çerçevesiyle de doğrudan örtüşmektedir. Yazarlar, iş yerindeki ritüelleştirilmiş uygulamaların çalışanlar üzerinde aniden değil; bilişsel yakalama (cognitive capture), duygusal çapalama (emotional anchoring) ve davranışsal reçete (behavioural prescription) olmak üzere üç temel psikolojik mekanizma aracılığıyla işlediğini ileri sürmektedir. Yeni çalışanın örgüte giriş döneminde deneyimlediği ritüeller, bir yandan örgütün normlarını bilişsel olarak algılamasını sağlarken (bilişsel yakalama), diğer yandan ortak coşku ve paylaşılan deneyimler kanalıyla çalışanı kuruma duygusal olarak bağlar (duygusal çapalama). Smith ve Stewart'a (2011) göre bu bütünleşik süreç, kaygıyı yönetme, anlam sağlama ve grup dayanışmasını artırma gibi hayati örgütsel fonksiyonlara hizmet eder. Dolayısıyla ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamaları, yeni çalışanın hem örgütsel yapıyı zihninde netleştirmesine hem de toplulukla derin bir sosyal bağ kurmasına zemin hazırlamaktadır

Önerme 1 (P1): Ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamaları, yeni çalışanların örgütsel çevreye ilişkin belirsizliklerini azaltarak, anlamlandırma süreçlerini kolaylaştırarak ve sosyal bütünleşmelerini destekleyerek örgütsel uyumlarına katkıda bulunur.

Belirsizlik, Anlamlandırma ve Ritüellerin Bilişsel Düzenleme İşlevi

Örgüte yeni katılım, çalışanların kısa sürede çok sayıda yeni bilgi, ilişki ve davranış beklentisiyle karşılaştıkları bir dönemdir. Yeni çalışanlar görevlerinin yanı sıra örgütte hangi davranışların kabul gördüğünü, kararların nasıl alındığını, sosyal ilişkilerin nasıl yürütüldüğünü ve açıkça ifade edilmeyen beklentileri de anlamaya çalışmaktadır. Bu nedenle örgüte giriş süreci yüksek düzeyde belirsizlik ve anlamlandırma ihtiyacı içermektedir (Louis, 1980; Bauer ve Erdogan, 2011).

Louis'ye (1980) göre yeni çalışanlar beklentileri ile karşılaştıkları gerçeklik arasındaki farklılıkları ve sürprizleri yorumlayabilmek için örgütsel çevreden gelen ipuçlarını değerlendirmekte ve yeni bilişsel çerçeveler oluşturmaktadır. Weick, Sutcliffe ve Obstfeld

(2005) de anlamlandırmayı, belirsiz veya karmaşık durumların yorumlanabilir hâle getirildiği dinamik bir süreç olarak ele almaktadır. Dolayısıyla örgütsel sosyalleşme, yalnızca örgütün yeni çalışana bilgi aktardığı tek yönlü bir öğrenme süreci değil, çalışanın yeni çevresini aktif olarak yorumladığı bir anlamlandırma sürecidir.

Ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamalarının bilişsel işlevi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Karşılama uygulamaları, ortak eğitimler, mentorluk süreçleri, örgütsel hikâyeler ve sembolik üyelik uygulamaları çalışanlara yalnızca bilgi aktarmamakta; aynı zamanda hangi bilginin önemli olduğu, örgütte neye değer verildiği ve belirli durumların nasıl yorumlanması gerektiği konusunda ipuçları sunmaktadır.

Bilişsel yük (cognitive load) açısından bakıldığında, yeni çalışanların aynı anda görevler, kişiler, normlar, prosedürler ve yazılı olmayan kurallar hakkında çok sayıda bilgiyi işlemeleri yoğun bilişsel çaba gerektirebilir (Sweller, 1988). Bununla birlikte, bilişsel yük kuramı doğrudan işyeri ritüellerini açıklamak üzere geliştirilmiş değildir; bu nedenle ritüelleştirilmiş uygulamaların bilişsel yükü azalttığı sonucu söz konusu kaynaktan doğrudan çıkarılamaz. Bu çalışmada daha sınırlı bir öneri ileri sürülmektedir: yapılandırılmış ve tekrar eden uygulamalar, örgütsel çevreye ilişkin yorumlanabilir ipuçları sunarak bazı durumlarda anlamlandırmayı kolaylaştırabilir ve çalışanın yeni durumları yorumlamak için harcadığı çabayı azaltabilir. Bu olasılığın doğrudan sınanması gelecekteki ampirik araştırmalara bırakılmaktadır.

Önerme 2 (P2): Ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamalarının sunduğu yapılandırılmış ve sembolik ipuçları, yeni çalışanların örgütsel çevreyi anlamlandırmalarını kolaylaştırabilir; bu ilişkinin belirsizlik ve bilişsel çaba üzerindeki sonuçları ampirik olarak sınanmalıdır.

Ritüelleştirilmiş Sosyalleşme, Sosyal Bütünleşme ve Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel sosyalleşme, yeni çalışanların örgütün sosyal yapısı içerisinde kendilerine bir yer edinmelerini de içermektedir. Başarılı uyum yalnızca "işimi nasıl yapmalıyım?" sorusunun değil, "bu grubun bir üyesi olarak kabul ediliyor muyum?" ve zamanla "bu örgütün bir parçası mıyım?" sorularının yanıtlanmasıyla şekillenmektedir. Bu nedenle sosyalleşmenin sosyal boyutu, örgütsel üyeliğin psikolojik olarak anlam kazanmasında merkezi bir role sahiptir. Türkiye örnekleminde yürütülen bir araştırma da örgütsel sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi Sosyal Kimlik Kuramı çerçevesinde ele almaktadır (Çiçek, 2023). Bu bulgu ritüellerin etkisini doğrudan sınamamakla birlikte, modeldeki sosyalleşme–özdeşleşme bağlantısının örgütsel davranış literatürü açısından anlamlılığını destekleyen bir bağlam sunmaktadır.

Ortak oryantasyonlar, eğitimler, mentorluk süreçleri, karşılama etkinlikleri ve örgüte kabulü simgeleyen uygulamalar yeni çalışanların diğer örgüt üyeleriyle etkileşim kurabilecekleri sosyal alanlar yaratmaktadır. Bu uygulamalar ritüelleştirilmiş bir nitelik kazandığında ortak deneyimler yoluyla üyelik, birliktelik ve aidiyet anlamı üretebilir.

Turner'ın (1969/2018) communitas kavramı, ortak geçiş deneyimlerinden doğan yakınlığı açıklamak için elverişli bir çerçeve sunar. Communitas, ortak bir geçiş deneyimi yaşayan bireyler arasında gelişen hiyerarşinin belirli süre askıya alındığı yakınlık, dayanışma ve birliktelik duygusunu ifade etmektedir. Ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamaları

çalışanları ortak deneyimler etrafında bir araya getirerek kişilerarası yakınlık, güven ve sosyal desteğin gelişmesine katkıda bulunabilir. Böylece başlangıçta örgütün dışında bulunan yeni çalışan, örgütün sosyal ilişkiler ağı içerisinde giderek daha görünür ve kabul edilmiş bir konum kazanabilir.

Sosyal bütünleşme ile örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış literatüründe birbiriyle ilişkili olmakla birlikte farklı anlamlar taşıyan kavramlardır. Sosyal bütünleşme, çalışanın diğer örgüt üyeleriyle ilişkiler geliştirmesini ve örgütsel topluluk içinde kendine bir yer edinmesini ifade ederken; örgütsel özdeşleşme, örgüt üyeliğinin bireyin benlik algısının ve kendini tanımlama biçiminin bir parçası hâline gelmesini ifade etmektedir. Bu ayrımdan hareketle communitas ve sosyal bütünleşme, örgütsel özdeşleşmeyle özdeşleştirilmemeli; aksine, bireyin örgütle kurduğu aidiyet ilişkisinin ve örgütsel özdeşleşmesinin gelişimini destekleyebilecek ilişkisel ve sosyal koşullar olarak ele alınmalıdır.

Sosyal Kimlik Kuramı'na göre bireyler benliklerini yalnızca kişisel özellikleri üzerinden değil, üyesi oldukları sosyal gruplar üzerinden de tanımlamaktadır (Tajfel ve Turner, 1986). Ashforth ve Mael (1989) bu yaklaşımı örgütsel bağlama taşıyarak örgütsel özdeşleşmeyi bireyin kendisini örgütle birlik ve aidiyet içerisinde algılaması biçiminde kavramsallaştırmıştır. Örgütsel özdeşleşme geliştikçe örgüt, çalışan açısından yalnızca istihdam sağlayan dışsal bir yapı olmaktan çıkarak benlik tanımının bir parçasına dönüşmektedir.

Ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamalarının bu süreçteki rolü, özellikle sembolik anlam ve ortak deneyim üzerinden açıklanabilir. Örgütün tarihine ilişkin hikâyeler, semboller, ortak karşılama deneyimleri ve örgütsel üyeliğin görünür biçimde tanınması, yeni çalışanlara hem örgütün kim olduğuna hem de üyesi olmanın ne anlama geldiğine ilişkin ipuçları sunar. Bununla birlikte ritüellerin özdeşleşme yaratacağı otomatik olarak varsayılmamalıdır. Sembolik mesajlarla çalışanların gündelik örgütsel deneyimleri arasında uyumsuzluk varsa beklenen aidiyet gelişmeyebilir; dolayısıyla ritüellerin etkisi, çalışanlar tarafından anlamlı bulunmalarına ve örgütün gerçek uygulamalarıyla tutarlı olmalarına bağlıdır.

Ritüelleştirilmiş sosyalleşme ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki doğrudan ve tek aşamalı değil; ortak deneyimlerin sosyal bütünleşmeye, sosyal bütünleşmenin ise örgütsel üyeliğin benlik açısından anlam kazanmasına zemin hazırladığı bir kimlik oluşturma süreci olarak değerlendirilebilir. Bu kavramsal ayrım mevcut modelin temel dayanaklarından biridir.

Önerme 3 (P3): Ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamaları, ortak deneyim ve sosyal bütünleşmeyi destekleyerek yeni çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin gelişimine katkıda bulunur.

Örgütsel sosyalleşmenin önemli sonuçlarından biri, çalışan ile örgüt arasında zaman içerisinde gelişen psikolojik bağdır. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç bileşen üzerinden açıklamaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle duygusal bağ kurmasını ve örgütte kalmayı istemesini; devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın algılanan maliyetlerine bağlı olarak kalma gereksinimini; normatif bağlılık ise örgütte kalmaya yönelik algılanan yükümlülüğü ifade etmektedir. Eren (2015) de duygusal bağlılığı, yöneticilerin çalışanlarda geliştirmeyi arzuladıkları bağlılık biçimi

olarak ele almaktadır. Bu değerlendirme, burada duygusal bağlılığa odaklanılmasının yönetimsel önemini desteklemektedir.

Ritüellerin sembolik anlam, ortak deneyim, sosyal bütünleşme ve aidiyet üzerinden işlediği düşünüldüğünde, bu mekanizmalar özellikle duygusal örgütsel bağlılıkla örtüşmektedir. Ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamaları örgütte kalmanın maliyetlerini artırmak veya çalışanda yükümlülük duygusu yaratmak üzerinden değil, örgütsel üyeliği anlamlı bir sosyal deneyime dönüştürmek üzerinden işlemektedir, bu nedenle çalışmada örgütsel bağlılık genel bir sonuç değişkeni olarak değil, özellikle duygusal bağlılık boyutu üzerinden ele alınmaktadır.

Ritüelleştirilmiş sosyalleşmenin duygusal bağlılığa nasıl dönüşebileceğini açıklamada örgütsel özdeşleşme temel bir mekanizma sunmaktadır. Örgütsel özdeşleşme bireyin örgüt üyeliğini benlik tanımının bir parçası hâline getirmesiyle, duygusal bağlılık ise bu üyeliğe yönelik olumlu duygusal bağ ve örgütte kalma isteğiyle ilgilidir (Ashforth ve Mael, 1989; Meyer ve Allen, 1991). Dolayısıyla özdeşleşme daha çok "ben kimim ve hangi grubun üyesiyim?", duygusal bağlılık ise "bu örgüte ne ölçüde duygusal olarak bağlıyım ve burada kalmayı istiyor muyum?" sorularına karşılık gelmektedir.

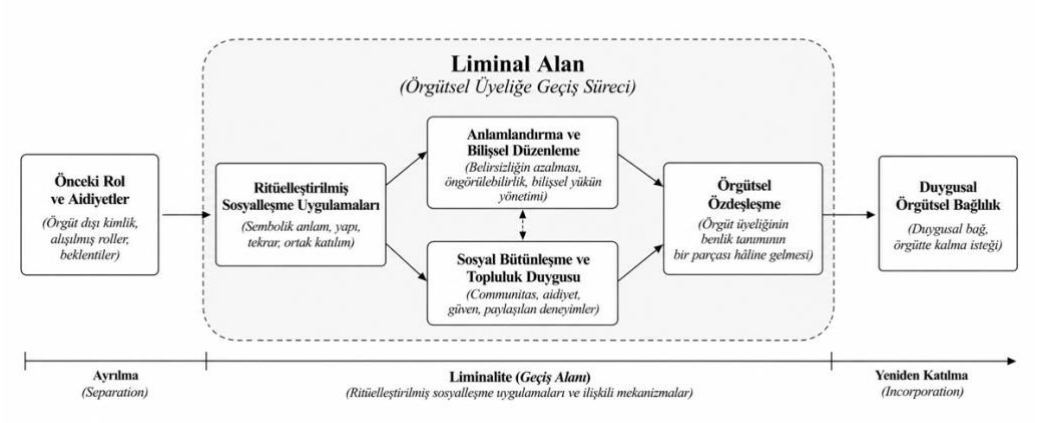
Örgütsel özdeşleşme güçlendikçe örgütün değerleri ve üyeliği çalışan açısından daha fazla kişisel anlam kazanabilir. Örgüt benlik tanımının bir parçası hâline geldiğinde çalışan ile örgüt arasındaki ilişki biçimsel bir istihdam ilişkisinin ötesine geçerek daha güçlü bir psikolojik bağ niteliği kazanabilir, Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel bağlılık arasındaki güçlü ilişki de bu bağlantıyı desteklemektedir (Riketta, 2005).

Önerilen model, ritüelleştirilmiş deneyimlerden anlamlandırma ve sosyal bütünleşmeye, bu süreçlerden örgütsel özdeşleşmeye ve örgütsel özdeşleşmeden duygusal bağlılığa uzanan bir psikolojik geçiş süreci ortaya koymaktadır. Ritüellerin duygusal bağlılığa dönüşebilmesi, yalnızca uygulamaların gerçekleştirilmesine değil, çalışanın bu deneyimler aracılığıyla kendisini örgütsel topluluğun anlamlı bir üyesi olarak görmesine bağlıdır.

Önerme 4 (P4): Yeni çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin güçlenmesi, duygusal örgütsel bağlılıklarının gelişimine katkıda bulunur.

Önerme 5 (P5): Ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamaları, belirsizliğin azalması ve anlamlandırmanın kolaylaşması ile sosyal bütünleşmenin gelişmesi yoluyla örgütsel özdeşleşmeyi destekler; güçlenen örgütsel özdeşleşme ise duygusal örgütsel bağlılığın gelişimine katkıda bulunur.

Şekil 1. Ritüelleştirilmiş Sosyalleşme ve Duygusal Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Yazarlar tarafından geliştirilmiştir

Not. Ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamalarıyla, liminal alandaki belirsizliğin azaltılarak, anlamlandırma/bilişsel düzenleme ve sosyal bütünleşme aracılığıyla örgütsel özdeşleşmeyi; örgütsel özdeşleşmenin ise duygusal örgütsel bağlılığı desteklediğini öne süren kavramsal model.

2. TARTIŞMA VE SONUÇ

Örgütsel sosyalleşme, yalnızca görev, rol ve örgütsel kuralların öğrenildiği bir uyum süreci değil; belirsizliğin azaltıldığı, sosyal bağların kurulduğu ve örgütsel kimliğin geliştiği bir geçiş süreci olarak ele alınabilir. Bu doğrultuda örgüte katılım liminal bir dönem olarak değerlendirilmiş; Van Gennep'in (1909/2022) geçiş ritüelleri ve Turner'ın (1969/2018) liminalite yaklaşımı, geleneksel sosyalleşme yaklaşımlarına alternatif olarak değil, yeni çalışanın örgütün dışından örgütün bir üyesi olmaya geçişini açıklayan tamamlayıcı bir perspektif olarak kullanılmıştır.

Önerilen modelde ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamalarının iki temel mekanizma üzerinden işlediği ileri sürülmektedir. İlk olarak ritüellerin sağladığı yapı, tekrar ve sembolik ipuçları örgütsel çevrenin daha anlaşılır ve öngörülebilir hâle gelmesine yardımcı olarak belirsizliğin azaltılmasını ve anlamlandırmayı destekleyebilir. İkinci olarak ortak eğitimler, mentorluk, karşılama uygulamaları ve diğer paylaşılan deneyimler sosyal bütünleşmeye, yakınlık ve aidiyet duygusunun gelişmesine katkıda bulunabilir. Böylece ritüeller yalnızca kültürel değerleri aktaran uygulamalar değil, yeni çalışana örgütte neyin önemli olduğunu ve örgütsel üyeliğin ne anlama geldiğini gösteren sosyalleşme mekanizmaları hâline gelmektedir.

Modelin merkezinde örgütsel özdeşleşme bulunmaktadır. Ritüelleştirilmiş sosyalleşmenin sağladığı ortak deneyimler ve sembolik anlamlar, yeni çalışanın örgütsel üyeliği yalnızca biçimsel bir statü olarak değil, kendi kimliğinin bir parçası olarak değerlendirmesine

katkıda bulunabilir. Bu açıdan çalışma, ritüelleştirilmiş sosyalleşme → bilişsel ve sosyal mekanizmalar → örgütsel özdeşleşme → duygusal örgütsel bağlılık biçiminde bütünleşik bir açıklama sunmaktadır.

Çalışmanın örgütsel davranış literatürüne temel katkısı, sosyalleşme uygulamalarının yalnızca nasıl yapılandırıldığını değil, bu uygulamaların yeni çalışan açısından nasıl anlam kazandığını ve örgütsel üyelik kimliğine nasıl dönüştüğünü açıklamakla birlikte ritüel ve liminalite perspektifi ile geleneksel sosyalleşme yaklaşımlarının açıklayıcı kapsamını genişletmektedir. Ayrıca her oryantasyon veya işe uyumlandırma uygulamasının ritüel olmadığı; ritüelleştirilmiş bir uygulamanın sembolik anlam, yapı ve tekrar, ortak deneyim ve örgütsel üyelik açısından anlam üretme özellikleri taşıması gerektiği vurgulanmaktadır.

Çalışmanın uygulamaya yönelik çıkarımı da örgütlerin sosyalleşme süreçlerini yalnızca bilgi aktarımına dayalı programlar olarak görmemeleri gerektiğidir. Karşılama etkinlikleri, mentorluk, ortak eğitimler ve örgütsel hikâyelerin paylaşılması, yeni çalışanın örgütü anlamlandırmasını ve diğer üyelerle bağ kurmasını destekleyecek biçimde tasarlanabilir. Bununla birlikte ritüellerin varlığı tek başına olumlu sonuçları garanti etmez. Yapay, zorlayıcı veya örgütün günlük uygulamalarıyla tutarsız ritüeller beklenen aidiyet ve özdeşleşmeyi yaratmayabilir. Dolayısıyla önemli olan ritüellerin sayısından çok, çalışan açısından anlamlı, tutarlı ve kapsayıcı bir örgütsel deneyim oluşturmasıdır.

Sonuç olarak çalışma, örgütsel sosyalleşmeyi bilgi edinmeden anlamlandırmaya, sosyal bütünleşmeden örgütsel kimliğe ve kimlikten duygusal bağlılığa uzanan bir geçiş süreci olarak kavramsallaştırmaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel ritüellerin yalnızca kültürel aktarım araçları olarak değil, yeni çalışanların örgütsel üyeliklerini anlamlandırmalarını, sosyal bağ geliştirmelerini ve örgütle psikolojik bağ kurmalarını destekleyen bilişsel, sosyal ve kimlik temelli mekanizmalar olarak değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

3. SINIRLILIKLAR VE GELECEK ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın temel sınırlılığı kavramsal bir çalışma olması ve önerilen ilişkilerin henüz ampirik olarak sınanmamış olmasıdır. Bu nedenle geliştirilen önermeler doğrulanmış nedensel ilişkiler olarak değil, mevcut literatürden hareketle türetilmiş ve gelecekteki araştırmalarda sınanması gereken kuramsal açıklamalar olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca ritüelleştirilmiş sosyalleşme uygulamalarının sınırlarının ve diğer işe uyumlandırma uygulamalarından nasıl ayrıldığının ampirik çalışmalarla daha açık biçimde ortaya konulmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Gelecek araştırmalarda öncelikle çalışanların hangi sosyalleşme deneyimlerini ritüelleştirilmiş uygulamalar olarak algıladıkları nitel araştırmalarla incelenebilir. Bu çalışmalar sembolik anlam, tekrar, ortak katılım ve üyelik anlamı gibi özelliklerin geliştirilmesine ve

ilerleyen aşamada ritüelleştirilmiş sosyalleşmenin ölçülmesine yönelik bir ölçek oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

Modelin ampirik olarak sınanmasında özellikle boylamsal araştırmalar önem taşımaktadır. Yeni çalışanların örgüte girişlerinden itibaren farklı zamanlarda izlenmesi; belirsizlik ve anlamlandırma, sosyal bütünleşme, örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılığın zaman içerisindeki gelişiminin incelenmesine olanak sağlayabilir. Ayrıca örgüt kültürü, liderlik ve ritüeller ile günlük örgütsel uygulamalar arasındaki tutarlılık gibi bağlamsal faktörlerin modeldeki ilişkileri hangi koşullarda güçlendirdiği veya zayıflattığı araştırılabilir.

Son olarak gelecek araştırmalar ritüellerin yalnızca olumlu sonuçlarına odaklanmamalıdır. Zorlayıcı, dışlayıcı, yapay veya örgütsel gerçeklikle tutarsız ritüellerin yeni çalışanların uyumu, örgütsel özdeşleşmesi ve bağlılığı üzerindeki olası olumsuz etkilerinin incelenmesi, örgütsel ritüellerin işlevlerinin daha dengeli biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

ETİK BEYAN

Araştırma, birincil ya da ikincil veri toplama süreci içermeyen kavramsal/derleme nitelikli bir araştırma olduğundan etik kurul izni gerektirmemektedir.

YAZAR KATKI ORANI

Yazarlar çalışmaya eşit düzeyde katkı sağlamıştır.

FİNANSAL DESTEK

Herhangi bir kurum veya kuruluştan finansal destek alınmamıştır.

ÇIKAR ÇATIŞMASI

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

Ashforth, B. E., ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999

Ashforth, B. E., ve Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149–178. https://doi.org/10.5465/256634

Bauer, T. N., ve Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* içinde (Cilt 3, s. 51–64). *American Psychological Association*. https://doi.org/10.1037/12171-002

Bauer, T. N., Erdogan, B., Ellis, A. M., Truxillo, D. M., Brady, G. M., ve Bodner, T. (2025). New horizons for newcomer organizational socialization: A review, meta-analysis, and future research directions. *Journal of Management*, 51(1), 344–382. https://doi.org/10.1177/01492063241277168

Çiçek, I. (2023). Organizational identification with the effect of organizational socialization: The validity of Social Identity Theory. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi,* 26(1), 1–19. https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1121576

Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (15. baskı), 530-541. Beta Yayınları.

Erhardt, N., Martin-Rios, C., ve Heckscher, C. (2016). Am I doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture. *International Journal of Hospitality Management,* 59, 31–41. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.08.006

Klein, H. J., ve Polin, B. (2012). Are organizations on board with best practices onboarding? In C. R. Wanberg (Ed.), *The Oxford handbook of organizational socialization* (s. 267–287). Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0014

Larsen, M. H. (2025). Towards understanding the potential functions of rituals and ritual-like activities in the workplace. *Management Revue*, *36*(4), 49103. https://doi.org/10.31083/MRev49103

Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226–251. https://doi.org/10.2307/2392453

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Islam, G., ve Zyphur, M. J. (2009). Rituals in organizations: A review and expansion of current theory. *Group & Organization Management*, *34*(1), 114–139. http://doi.org/10.1177/1059601108329717

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005

Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving: Effects on learning. *Cognitive Science,* 12(2), 257–285. https://doi.org/10.1207/s15516709cog1202_4

Smith, A. C. T., ve Stewart, B. (2011). Organizational rituals: Features, functions and mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, *13*(2), 113–133. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00288.x

Tajfel, H., ve Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. S. Worchel ve W. G. Austin (Ed.), *Psychology of intergroup relations* içinde (s. 7–24). Nelson-Hall.

Turner, V. (2018). *Ritüeller: Yapı ve anti-yapı* (N. Küçük, Çev.). İthaki Yayınları. (Orijinal eser 1969'da yayımlanmıştır.)

Van Gennep, A. (2022). *Geçiş ritleri: Tabular, batıl inançlar, büyüler, ayinler ve törenler* (O. Bülbül Beşler, Çev.). Nora Kitap. (Orijinal eser 1909'da yayımlanmıştır.)

Van Maanen, J., ve Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* içinde (Cilt. 1, s. 209–264). JAI Press.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., ve Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133

BÖLÜM 17

U TEORİSİ BAĞLAMINDA YENİ NESİL LİDERLİK

FEYZA ÇAĞLA ORAN[1]

Giriş

Liderlik, işletme eğitiminde geliştirilen en temel becerilerden biridir. Akademisyenlere ve işletme uzmanlarına göre, liderlik rolü son yıllarda önemli ölçüde dönüşüme uğramıştır. Bu dönüşüm, COVID-19 pandemisi ve pandemi sonrası bağlam, bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) yaygın kullanımı, iklim değişikliği ve etkileri, sorumlu tüketim ve üretim ile diğer evrensel sürdürülebilir kalkınma hedeflerine (SKH) ulaşmada kaydedilen ilerleme gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır (Mirakyan, 2023). Liderliğin, makam gücünden beslenen bir "komuta ve kontrol" pratiği olarak geleneksel biçimde şekillendirilmesi; yerini, artık bir topluluk veya organizasyondaki "çeşitli kademelerden ve konumlardan gelebilen daha esnek, iş birlikçi ve demokratik bir süreç" olarak kavranmasına bırakmıştır. Liderliğin evriminden doğan popüler bir model, Yükseköğretim Araştırma Enstitüsü tarafından geliştirilen Sosyal Değişim Modeli'dir (Social Change Model). Sosyal değişim modeli, "liderliğin hem resmi makamların

[1] Doç. Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü, Orcid: 0000-0002-1366-2543

içinde hem de dışında gerçekleştiğini kabul eder ve doğası gereği iş birlikçidir". Bu yaklaşımın ve benzerlerinin temelinde, liderliğin karşılıklı çift yönlü etkileşim süreçlerine sahip bir ilişki olduğu vurgusu yatar; daha spesifik olarak, dönüştürücü bir hedefe ulaşma amacını ve birey, grup ve organizasyon düzeylerinde değerlerin ve anlamın önemini temsil eder. Birey açısından, kendi öz anlayışlarından doğan kendi değerlerinin ve arzularının bir yönünü temsil eder. Bir organizasyonun, topluluğun veya sistemin önemli bir dönüşümü olarak algılanabilecek kadar büyük ölçekte bir şeyleri değiştirme arzusunu yansıtır (Webber & Forster, 2017). Kuruluşlar, karmaşık ve dinamik değişimler boyunca organizasyonlarını etkili bir şekilde yönetebilecek liderlere ihtiyaç duyarken, VUCA (değişken-belirsiz-karmaşık-muğlak), BANI (kırılgan-kaygılı-doğrusal olmayan-anlaşılmaz), SHIVA (bölünmüş-korkunç-akıl almaz-kötü niyetli-ortaya çıkan) ve TACI (çalkantılı-kazara-kaotik-düşmanca) dönüşüm zamanlarına yöneticileri hazırlama konusuna odaklanmaktadır. Ayrıca bu zamanlarda yönetimsel açıdan etkinliğe ilişkin olarak beklentiler ve deneyimler arasında bir boşluk bulunmaktadır (Mirakyan, 2023). Başarılı liderlik, liderin herhangi bir durumdaki dikkat ve niyetinin kalitesine bağlıdır. Aynı koşullar altında aynı şeyi yapan iki lider, her birinin faaliyet gösterdiği içsel alana bağlı olarak tamamen farklı sonuçlar ortaya koyabilir. Bir müdahalenin başarısı, müdahale edenin içsel durumuna bağlıdır. Liderlerdeki bu içsel yerin doğası bizim için bir gizemdir. Sporcuların rekabetçi bir etkinliğe hazırlanırken zihinleri ve hayal güçleri üzerine yapılan çalışmalar, tabiri caizse, atletik performansı "içten dışa" geliştirmek için tasarlanmış uygulamalara yol açmıştır. Derin dikkat ve farkındalık durumları, spor alanındaki en iyi sporcular tarafından iyi bilinmektedir (Scharmer C. , 2008). Araştırmalar U Teorisi'ndeki sürecin, dönüştürücü liderlik uygulamasında da kritik ve önemli bir unsur olduğu sonucuna dikkat çekmektedir (Habijan, Flores, & Tiamzon, 2024).

U Teorisi, tartışma ve diyaloğu farklı konuşma biçimleri olarak birbirinden ayırır. Her ikisi de farklı bakış açılarıyla ilgilenir. U Teorisi, nihayetinde klasik amaçlı-rasyonel düşüncenin içselleştirilmiş bir başka biçimine denk gelir. "U"nun bütünsel bir alan ve doğrusal olmayan bir süreç olarak işlev gördüğünü vurgulasa bile, U Teorisi'nin Planla-Uygula-Kontrol Et-Harekete Geç döngüsüne ve Kurt Lewin'in Çözül-Hareket Et-Yeniden Dondur modeline ne kadar benzediğine dikkat çekilmektedir. Örgütsel karar alma süreçleri genellikle U Teorisi'nde ortaya konanlara benzer net aşamalara uymaz. Bunun yerine, bu aşamalar genellikle birbirine paralel ilerler ve süreçler genellikle organik olarak ortaya çıkar (Scharmer O. , Social Systems as If People Mattered Response to the Kühl Critique of Theory U, 2020).

Huston, U teorisinde, etkili ağlar için bir metafor olarak tiyatro doğaçlamasını kullanmaktadır ve kuruluşların esnekliklerini, yaratıcılıklarını ve sonuçlarını iyileştirmek için doğaçlama uygulamalarına başvurduğuna dikkat çekmektedir. En aciliyet gerektiren zorluklarımıza daha üretken bir şekilde yanıt verebilmemiz için gerçek sanatçıların yaratıcı uygulamalarına bakmak gerektiğine vurgu yapmaktadır. Birçok zorluk kendiliğindenliği gerektirse de, etkili planlama ve uygulamanın değeri de bu noktada ortaya çıkmaktadır (Immediato, 2006).

U teorisi kavramı kapsamında ilişkisel yeterliliklerin öğretilmesi süreci aşağıdaki gibi işletilmektedir (Reckhenrich, Pereira, & Vieira , 2021):

Tablo 1: Başarılı İşbirliği için Gerekli Bireysel Kaynaklar

	Kaynak	**Tanım**
İşbirliği yapma isteği	Süreklilik	Uzun vadeli ilişkilere öncelik verilmesi İşlem maliyetlerinin düşürülmesi
	Karşılıklılık	Zaman içinde performans ve özen arasında denge kurulmalıdır

İşbirliği yeteneği	Bütünlük	Değerlere pratikte uygun yaşama yeteneği(fırsatçı davranışlardan kaçınma)
	Konsensüs yeteneği	Uzun vadeli karşılıklı davranışa isteklilik
	Kaynak özgüllüğü	Bir kaynağın taklit edilebilirliği ve ikame edilebilirliği, kaynak havuzundaki önemini tanımlayan özelliklerdir
	Kültürlerarası yetkinlik	Küresel değer zincirlerinde kültürel farklılıklarla başa çıkma yeteneği

Kaynak: (Reckhenrich, Pereira, & Vieira , 2021)

Çalışmalar, nesilsel farklılıkların mevcut liderlik teorilerine uyarlamalar gerektirebileceğini düşündürmektedir. Çalışma değerlerindeki değişimlerin "Baby Boomer kuşağından Milenyum kuşağına" kadar oldukça çarpıcı olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Değişimlere örnek olarak, boş zaman ve iş-yaşam dengesine olan isteğin artması gösterilmektedir. Genellikle Y kuşağıyla ilişkilendirilen yaratıcılık, teknik yetenek, sosyal değerlere duyarlılık ve çeşitliliğe yönelik kapsayıcı tutumlar vurgulanmaktadır. Bu görüşler çelişse de, Y kuşağının fikirler, davranışlar ve bakış açıları açısından seleflerinden kesinlikle farklı olduğu ve örgütsel liderlerin bu çalışanları zorunlu olarak farklı şekilde yönetmesi gerektiği yönünde açık bir algı olduğu gösterilmektedir. Baby Boomer'lardan Milenyum kuşağına kadar tüm çalışanlarda iş değerlerindeki değişimlerin bireycilik yönünde olduğu ve yöneticilerden daha fazla destek alma isteği yönünde gelişmektedir. Yeni nesil çalışanların motivasyon kaynakları da önceki nesillere göre farklıdır. Birçok çalışmanın sonuçları, Y kuşağının içsel ödüllerden ziyade dışsal ödüllerle motive olma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2017).

Tablo 2: Nesilsel Değişimlerin Liderlik Teorisi Üzerindeki Etkilerinin Özeti

Nesilsel değişim	**Teorik bakış açısı**

Kategori	Değiştirmek	Dönüştürücü liderlik	Bilgi işleme	Lider-üye değişimi	Otantik liderlik	Etik liderlik
Bireysel farklılıklar	Artan bireysellik	Kişisel çıkarların yerine toplumsal ihtiyaçların ön plana çıkarılmasını teşvik etmek zordur	Farklı eğilimler farklı atıflara yol açar	Yüksek kaliteli LMX'e katılmak zor.	Bireysellik arzusu nedeniyle değer uyumuna ulaşmak zordur	Bireycilik nedeniyle etik konusunda fikir birliğine varmak zor
İş değerleri ve tutumları	İş hayatının merkeziyetinde azalma, iş-yaşam dengesine daha fazla odaklanma.	Sunulan vizyona daha az ilgi duyma	Örgütsel ortamlara yakından bağlı liderlik bilişsel süreçlerine sahip olma olasılığı daha düşüktür.	LMX'e katılmaktan ziyade iş-yaşam dengesiyle daha çok ilgilenilmekte	Çalışma değerlerine sahip liderlere daha az, boş zaman değerlerine sahip liderlere ise daha çok ilgi duyulmaktadır	Ahlak anlayışını farklı şekilde görmek ve iş ortamlarını ahlaki açıdan daha az yoğun olarak değerlendirmek
	Daha çok dışsal motivasyonlu	İdealize edilmiş etkiden ve ilham verici motivasyondan daha az motive olmuş	Liderliği ödül sağlama işlevi olarak görme olasılığı daha yüksek	Yüksek kaliteli LMX yetiştirmek için zaman ayırmayı ihmal ederek dışsal ödüllere çok fazla odaklanmış durumda.	Takipçi gelişimini yönlendiren içsel sonuçlardan daha az motive olmuş	Etik değerlerden ziyade ödülleri tercih etme olasılığı daha yüksek

	Artan hak	Başkaları tarafından yönetilme ye daha az ilgi duyuyor	Başkaları tarafından yönetil meye daha az ilgi duyuyor	Başkaları tarafında n yönetilm eye daha az ilgi duyuyor	Başkaları tarafından yönetilme ye daha az ilgi duyuyor	Başkaları tarafından yönetilmey e daha az ilgi duyuyor

LMX: Lider-Üye Değişimi

Kaynak: (Anderson, Baur, Griffith, & Buckley, 2017).

U TEORİSİNİN DAYANAKLARI

Otto Scharmer'ın U Teorisi, liderliğin ve dönüşümcü değişimin daha derin boyutlarını anlamak için yeni bir yol sunar. Bu teori, değişim yaratmaya veya geleceklerini şekillendirmeye çalışan kişilerin, işlev gördükleri içsel alandaki değişimi kolaylaştıracak liderlik kapasitelerini geliştirmelerini sağlayan bir U süreci gerektirir. Bu değişim, belirli bir sistemin katılımcılarının ilişki kurduğu, konuştuğu, düşündüğü ve eyleme geçtiği; yaratıcılığın ve bilmenin daha derin kaynağıyla bağlantının kurulabildiği, böylece liderlerin ve astların kendi özgün benliklerinin gücünü deneyimleyebildiği sosyal alan, bütünlük ve bağlantı türü olarak bilinen bir alana yol açar (Habijan, Flores, & Tiamzon, 2024). Scharmer'ın örgütsel gelişim evrim sistemindeki 'nokta', onun "içsel kaynak" boyutu olarak adlandırdığı şeydir. Hem yaratıcılığın hem de bilgeliğin birleşimi olan bu içsel kaynak, her bireyde ve topluca her grupta potansiyel olarak mevcuttur. Bu kaynak, iki farklı ancak birbiriyle ilişkili insan boyutunun birleşmesinin sonucudur. U Teorisi bunlardan ilkini kabul eder: kolektif zekâ, yaratıcılık ve

irade boyutlarına erişme ihtiyacı. Bununla birlikte, bunun tek başına yeterli olmadığını da dile getirmektedir (Cox, 2014). U Teorisi'nin öncülü ($r = f(a_i)$) şeklindedir; yani bir oyuncu sisteminin canlandırdığı gerçeklik ve sonuçlar (r), bu oyuncuların faaliyet gösterdiği farkındalığın (a) bir fonksiyonudur. Bir sistem içindeki sonuçların kalitesi, o sistemdeki oyuncuların faaliyet gösterdiği farkındalığın kalitesine bağlıdır (Scharmer & Yukelson, Theory U From Ego-system to Eco-system Economies, 2015).

Scharmer, U teorisini açıklarken, bir ekibin U şeklinde ilerleme yeteneğini sosyal teknoloji olarak tanımlamaktadır. Bu sosyal teknoloji, çekirdek bir grubun geliştirmesi gereken yedi temel liderlik yeteneğine dayanmaktadır (Scharmer C. , 2008):

Şekil 1: 7 Liderlik Kapasitesi



FIGURE 3. SEVEN LEADERSHIP CAPACITIES

(Scharmer C. , 2008)

U Döngüsü'nün solunda İlerlerken:

1. ***Alanı Korumak,*** Dikkat etmek: Açılmaya başlamak (Scharmer O. , THEORY U:Leading Profound Innovation

and Change By Presencing Emerging Futures, 2004): Liderler, başkalarını davet eden bir alan yaratmalı veya "korumalıdır". Bir alanı korumanın anahtarı dinlemektir: kendinizi (hayatın sizi ne yapmaya çağırdığını), başkalarını (özellikle bu çağrıyla ilgili olabilecek diğerlerini) ve bir araya getirdiğiniz kolektiften ortaya çıkanları dinlemeyi gerektirir (Scharmer C. , 2008). Geçmişin etkileri ve eski alışkanlıklarımızla hareket ettiğimiz, yeni bir düşünceye yer açmakta zorlandığımız bir yerdir (Yılmaz, 2020). İnsanların yalnızca mevcut inançlarını ve düşünce süreçlerini destekleyen bilgilere odaklandığını, yansıtılmamış zihin durumunu ifade eder. Bu ortak kalıpları askıya alabilmek, taze gözlerle görmeyi mümkün kılar (Reckhenrich, Pereira, & Vieira , 2021). Eski düşünce ve eylem kalıplarını yeniden üretmek, yaptığımız alanı koruma işlemidir. Bir örnek olarak, insanların ne söylediğini daha önceki deneyimlerimize dayanarak bildiğimizi düşünebiliriz ve bu nedenle gerçekten dinlemeyiz, sadece kendi yorumumuzu yaparız. Geçmiş kalıpların bu şekilde yeniden üretilmesi çok yaygındır ve üstesinden gelmek zor olabilir. İnsanlar baskı altındayken ve gerçekte neler olup bittiğini sorgulamadıklarında, bunun yerine durumun nasıl değiştirilebileceği konusunda hızlı yargılarda bulunma eğilimi sergilerler. Bu durumda “Keşke karar verecek bir liderimiz olsaydı,” “Bir fikrim vardı ama kimse beni

dinlemedi," gibi düşünceler liderin gereksinimlerini ortaya koymaktadır (Hanssen, 2009).

2. ***Gözlemleme:*** Görmek: dışarıdan bakış açısı (Scharmer O. , THEORY U:Leading Profound Innovation and Change By Presencing Emerging Futures, 2004): Yargı sesinizi askıya almak, geçmiş deneyimlere dayalı yargılama alışkanlığını kapatmak anlamına gelir. Yargı sesinizi askıya almak, yeni bir sorgulama ve merak alanı açmak demektir. Bireylerin içindeki yargı sesini askıya almadan, en büyük potansiyelin olduğu yerlere girmeye yönelik girişimler sonuçsuz kalacaktır (Scharmer C. , 2008). Alışılagelinen yargılar bırakılabilirse, gerçek yeni gözlerle görülebilir. Otomatik pilot aşamasında geçmişin etkileri ile baktığımızı yargısız görebilme potansiyelimiz burada artar (Yılmaz, 2020). Duyarsızlaşma, verimsiz bir düşünce kalıbı oluşturur. Duyarsızlaşma, yararlı bilgileri dışlayan ve gözlemlerimizi veya başkalarının gözlemlerini göz ardı etmemize veya küçümsememize yol açan, farkında olmadan oluşan bir algısal önyargıdır. Dolayısıyla, duyarsızlaşma farkında olmadan gerçekleşir ve kontrol edilmezse, problem çözme ve karar verme süreçleri zayıflar. Bu, küçük meseleler için önemsiz olabilir, ancak acil durumlarda ve kararların ve eylem biçimlerinin etkilerinin acil veya açık olduğu karmaşık konularda olumsuz sonuçlar doğurabilir (Hays, 2014). İnsanların yalnızca sistemin soyut düzeyini birbirine

ne yaptığı değil, aynı zamanda kapsayıcı bir perspektifi (birinin ona ne yaptığı) de içeren mevcut bir bütünden hareket etmeye başladıkları bir sonraki aşamadır (Reckhenrich, Pereira, & Vieira , 2021). Geri bildirim, izleyicilere kendileri hakkında yeni bakış açıları görme, yeni gözlerle bakma ve zihinlerini farklı bir şekilde görmeye açma fırsatı sunmaktadır. Scharmer (2009, s. 246), görüşlerimizi askıya aldığımızda gördüklerimizden gelişmek için aşılması gereken "Yargı Sesi"nden (VOJ) bahseder. VOJ, değişime karşı direnci temsil eder ve yeni gelen şeyleri, onu gerçekten algılama şansımız olmadan önce yargılamamıza neden olur. Bu engel aşılmadığı takdirde, sıkışıp kalınır ve görüşler gerçekten askıya alınıp, yeniliklerin olma olasılıklarının önüne geçer (Hanssen, 2009).

3. ***Hissetme:*** içeriden bakış açısı (Scharmer O. , THEORY U:Leading Profound Innovation and Change By Presencing Emerging Futures, 2004): Kalbinizi açarak değişimin derinliğiyle bağlantı kurulmalıdır. Bu, U'nun sol tarafında ilerlemenin özüdür: açılma sürecini kolaylaştırmak. Bu süreç üç enstrümanın ayarlanmasını içerir: açık zihin, açık kalp ve açık irade. Bir adım ileriye gidildiğinde sunulan beş duyu ile fark edilmeye başlanır. Dikkat dış dünya yerine bireylerin kendi içine çevrilir (Yılmaz, 2020). U-çizgisini takip eden süreçteki bir sonraki adım, daha önce görüleni

alıp bireyin kendini daha büyük bir meselenin parçası olarak görmeye çalışmakla ilgili olan "Yönlendirme"dir. O süreçte bulunulan durumdaki yeni yollarla ilişki kurmaya başlanılabilir. Sürecin bu kısmı, sonuçları kendileri hakkında geçerli bir bakış açısı olarak kabul etmek ve bunun aslında kendileriyle ilgili olduğunu ve başkasıyla ilgili olmadığını anlamakla ilgilidir. Bu, kendi ve başkalarının bakış açıları arasında bir diyalog başlatmak ve bu bakış açılarının buluşma noktasında bir tür gerçeği bulmak olarak tanımlanabilir. Bireysel bakış açısını askıya alıp gerçekten görmek anlamına gelir. İletişim kurma şeklinin ve ardından normal bakış açının ardında yatanı yeniden yönlendirip keşfetmek, farkındalığın derinleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum, U'nun bir sonraki aşamasına, Varoluşa geçme sürecine yardımcı olur (Hanssen, 2009).

4. ***Varoluş:*** (Scharmer O. , THEORY U:Leading Profound Innovation and Change By Presencing Emerging Futures, 2004): U'nun altını ve sürecin merkezini temsil eder (Reckhenrich, Pereira, & Vieira , 2021). Açık bir kalp, bir durumu bütünden görmemizi sağlarken, açık bir irade de ortaya çıkan bütünden hareket etmeye başlamamızı mümkün kılar (Scharmer C. , 2008). Ortaya çıkma potansiyeli olan durumu görmeye yardımcı olur. Burası mevcut halimizdeki engelleyici seslerden arınılan alandır.

Bu alan, içinde bulunulan anda mevcut olup, dikkatin tamamen duruma odaklarken, geleceğin barındırdığı olasılıkların farkında olmak diye de tarif edilebilir (Yılmaz, 2020). Scharmer, varoluşu "en yüksek gelecek olasılığının kaynağıyla bağlantı kurmak ve onu şimdiye getirmek" olarak tanımlar. Varoluş süreci, U Teorisi'nde merkezi bir öneme sahiptir. U'nun alt kısmına doğru ilerlerken, varoluş, sağ tarafa doğru yukarı çıkmadan önce bir dönüm noktasını temsil eder. Bunu, insanların dört sütunlu egzersiz üzerinde çalışırken ve 4. sütunda, rekabet eden taahhütlerinin ardında daha önce farkında olmadıkları büyük varsayımların yattığını keşfettikleri alan olarak tanımlar. Eskiyi –örneğin daha önceki yüklemelerini ve kendileri hakkındaki yargılarını– bırakma ve yeni süreçle derinden bağlantı kurma olarak tanımlanır (Hanssen, 2009).

U Döngüsü'nün sağında ilerlerken:

5. ***Kristalleştirme:*** Vizyon ve niyeti kristalleştirmek (Scharmer O. , THEORY U:Leading Profound Innovation and Change By Presencing Emerging Futures, 2004): eski sabit kalıpların yıkılmasından sonra açılan alan dolmaya başlar. Bu aşamada değişebilecek fikirler oluşur (Reckhenrich, Pereira, & Vieira , 2021). Başarılı ve ilham verici projelerin, büyüklüğünden bağımsız olarak, arka plan hikayeleri genellikle benzer bir olay örgüsüne sahiptir. Bu süreçte bir ivme oluşur. Ekip, yakın veya ulaşılabilir olan

hemen hemen her şeyi gerçeğe dönüştürmek için yeterli ivmeye sahip olur. (Scharmer C. , 2008). Yaşanılan duruma geçmiş deneyimlerin gözlüğünden bakmayı bıraktıkça, andaki durum net bir zihinle daha net görünür, fırsatlar farkedilir (Yılmaz, 2020). Scharmer, kristalleşmeyi "en yüksek gelecek olasılıklarındaki vizyon ve niyeti netleştirmek" olarak tanımlar. Dolayısıyla odak noktası, U'nun sağ tarafında sürekli olarak mevcut olmaya devam etmek, ancak aynı zamanda ileriye doğru hareket etmektir (Hanssen, 2009).

6. ***Prototip Oluşturma:*** Büyük sistemin küçük ve canlı bir modelini test etmek (Scharmer O. , THEORY U:Leading Profound Innovation and Change By Presencing Emerging Futures, 2004): somut fikirlerin ortaya koyulduğu aşamadır. Fikirler performans yolu ile gerçeğe dönüşür (Reckhenrich, Pereira, & Vieira , 2021). Zihni, kalbi bütünleştirme ve prototipleme becerisini ortaya koymak gerekmektedir. Bu adım, U'nun sağ tarafında nasıl hareket edileceğine dair önemli bir ilkeyi ifade eder. U'nun sol tarafında aşağı doğru hareket etmek, düşünce, duygu ve iradenin direncini açmak ve bunlarla başa çıkmakla ilgilidir; sağ tarafta yukarı doğru hareket etmek ise, zihnin, kalbin ve elin zekasını pratik uygulamalar bağlamında kasıtlı olarak yeniden bütünleştirmekle ilgilidir. Tıpkı U şeklindeki kıvrımın aşağısına doğru inerken iç engelleyicilerin VOJ (yargı sesi),

VOC (alaycılık sesi) ve VOF (korku sesi) gibi temsil ettiği gibi, U şeklindeki kıvrımın yukarısına doğru çıkarken engelleyiciler de üç eski çalışma yöntemini temsil eder: doğaçlama ve farkındalık olmadan uygulama (reaktif eylem); eyleme geçme iradesi olmadan sonsuz düşünme (analiz felci); ve kaynak ve eylemle bağlantı kurmadan konuşma. Bu üç engelleyici aynı yapısal özelliği paylaşır. Başın, kalbin ve el pratikliğinin zekasını dengelemek yerine, üçünden biri baskın gelmektedir (Scharmer C. , 2008). Ardından, harekete geçip geleceği modelleme süreci başlar. Duygu, düşünce ve istekliliğin deneme ve yanılma potasında bir araya gelmesi ile oluşan bir deneyimsel öğrenme süreci olarak da tanımlanabilir (Yılmaz, 2020). Prototip oluşturma süreci, katılımcıların eylem planlarında yer alanları fiilen uygulayarak deneyim kazanmaları ve öğrenmeleridir. "Prototip oluşturma, hızlı döngülü geri bildirim öğrenimi ve adaptasyon sağlar". Bu süreci devam ettirerek, bireyler öğrendiklerinden faydalanabilecek ve lider olarak gelişebileceklerdir. Bu süreç, liderlerin U'dan geçerken deneyimledikleriyle bağlantıda kalma isteklerine ve ayrıca bulundukları bağlamların yeni şeyler yapma girişimlerine ne kadar açık ve destekleyici olduğuna bağlıdır (Hanssen, 2009).

7. ***Performans gösterme:*** Yeni olanı gerçekleştirmek ve somutlaştırmak (Scharmer O. , THEORY U:Leading

Profound Innovation and Change By Presencing Emerging Futures, 2004): Günümüzdeki çoğu sistem, organizasyon ve toplum, iki temel unsurdan yoksundur: (1) doğru oyuncu gruplarını (aynı değer zinciri aracılığıyla birbirine bağlı ön saflardaki insanlar) bir araya getiren liderler ve (2) çok paydaşlı bir toplantının tartışmadan yeni olanı birlikte yaratıma geçmesini sağlayan sosyal bir teknoloji. Özetle, U Teorisi, liderliğin gizli bir boyutunu aydınlatır: liderlerin faaliyet gösterdiği içsel alan. Günümüzdeki derin değişim, yalnızca zihnin değil, iradenin ve kalbin de değişmesini gerektirir. Bu değişimi kolaylaştırabilmek, günümüz liderliğinin özüdür (Scharmer C. , 2008). Yaratım başlar. Modellenen her neyse onu yaratmak için adım atılır ve sistem dönüşümü bu şekilde mümkün kılınır. Döngünün sağ tarafı yeniyi doğurma süreci olarak düşünülebilir (Yılmaz, 2020). Performans, olayları makro düzeyde ele almak ve yine de kişisel olarak hareket etmekle ilgilidir. Kurumsal düzeylere dikkat çeker. Performans, öğrendiklerini günlük uygulamalara entegre etmek ve yaptıklarını sürekli olarak iyileştirmekle ilgilidir. Bu, U-süreci (yani kurs) sırasında fark edilenlerle bağlantıyı korumak ve yeni bir kalıba takılıp kalmamaya çalışmak arasında bir denge kurma eylemidir (Hanssen, 2009).

Scharmer'ın bahsettiği liderlik modeli, derin öğrenme kavramını kapsamaktadır. Bunu gerçekten yapıp yapmadıkları

bireysel olacaktır ve eylem mantığı seviyeleri, U sürecinin farklı noktalarını ne ölçüde gerçekleştirebileceklerini etkileyebilir. Bir diğer faktör ise bireyin açıklığı ve sürekli bir keşif sürecine katılma isteğidir. Bu, U Teorisi'ni kim olduğunuza ve hangi süreçte olduğunuza göre birçok seviyede erişilebilir olarak görme olasılığını açar; bu da diğer yandan U Teorisi'nin bir yönetim aracı olarak görülme durumunu da beraberinde getirebilir (Hanssen, 2009). Scharmer, dört tür "dinleme" tanımlar: indirgeme, olgusal, empatik ve üretken. Üretken durum, sınırsız bir "panoramik algı türü" olan derin ve odaklanmış bir farkındalık gerektirir. Scharmer'ın görüşüne göre, semptomlarla ilgilenen reaktif yanıtlardan, sorunları bütünleşik bir şekilde ele alan üretken yanıtlara geçmek, günümüz liderliğinin en önemli noktasıdır. Bu üretken noktaya ulaşmak için Scharmer, daha derin bir bilgi durumunun ortaya çıkmasına olanak tanıyan içsel bir dinginlik sürecini keşfetmeyi önermektedir. Yenilikçi çözümler bulmanın bilinçli düşünceden ziyade "kalbin ve zihnin" zekasına erişmeyi gerektirdiğini savunmaktadır (Potter, 2015).

Tablo 3: U Sürecinde Farkındalık Odaklarına ve İlkelerine Genel Bakış

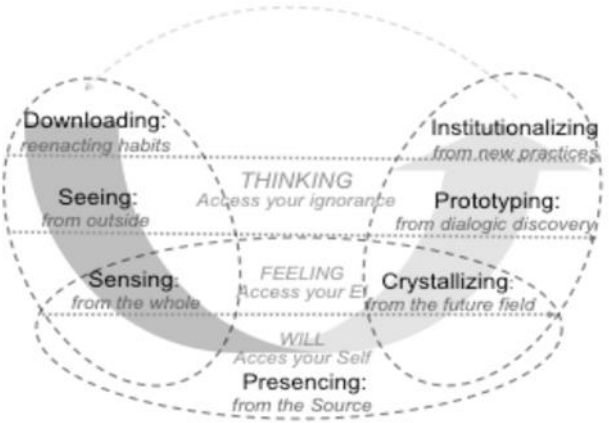
Farkındalık Noktası	**İlkeler**
Görmek	1. Soruyu ve amacı açıklığa kavuşturma 2. En önemli bağlamlara giriş 3.Eski yargılama ve düşünme alışkanlıklarını durdurmak ve askıya almak
Algılama	1.Fiziksel,zamansal,ilişkisel ve amaçlı bir alan yaratmak 2. Saha çalışmasına başlama 3.Farkındalığı yeniden yönlendirmek 4.Duyguları harekete geçirmek
Varlık	1.Bırakmak 2.Tersini görme 3.Gerçek benliği görme

	4.Bağlamın gücü
Kristalleştirme	1.Niyetin gücü 2.Gelişime izin vermek 3.Daha derin iradeye sahip olma 4.Uyanış noktası
Prototipleme	1.İlhamın gelmesi(dikey bağlantı) 2.Diyaloğu sürdürmek (yatay bağlantı) 3.Öğrenme hızı 4.Gelecek için inşaa süreci

Kaynak: (Reckhenrich, Pereira, & Vieira , 2021)

İnsanların dinlenilmesinin ardından yeni bilgilerle ilişki kurulması gerekmektedir. Açık fikirli dinleme gelişim sürecinde önem arz etmektedir. Ardından bilginin birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir (Reckhenrich, Pereira, & Vieira , 2021). Performans süreçlerinde de 360 derece değerlendirme yöntemi, bu kapsamda önem taşımaktadır (Hanssen, 2009).

Şekil 2: Varoluşun U-Süreci: Dikkatin Yedi Alan Yapısı



(Scharmer C. O., 2003)

Liderlerin yaptığı, hatta en etkili liderlerin her zaman yaptığı şey şudur: kolektif dikkatin yapısını yeniden odaklamak ve yeniden yapılandırmak. Bu perspektiften bakıldığında, liderlik sanatı, eylem halinde kolektif meditasyon uygulamasını kolaylaştırmakla ilgilidir. Bu liderlik kapasitesini geliştirmenin içsel çalışması, kişinin dikkat alanının niteliğinin tersine çevrilmesini (Umstülpung) içerir. U şeklinin sol kolundan aşağı doğru ilerlerken geçilen eşikler, şu üç unsurun tersine çevrilmesini içerir (Scharmer C. O., 2003):

• Düşünme: Yargılayıcı tepkilere bağlı olmaktan, takdir edici sorgulamaya (“bilgiye erişme")

• Hissetme: Duygusal tepkilere bağlı olmaktan, kalbinizi bir kapı olarak açarak hissetmeye ("duygusal zekanıza erişme")

• İrade: Eski niyetlere ve kimliklere bağlı olmaktan, bırakmaya ve yeni olanı var etmenin kapısı olarak daha yüksek benliğinize açılmaya ("Özünüze erişme") (Scharmer C. O., 2003).

Scharmer (2018), bir sistemin ürettiği sonuçların kalitesinin, o sistemdeki insanların hareket ettiği içsel bilince bağlı olduğunu vurgular. Toplumsal yapıların ve kurumların evrimini geleneksel hiyerarşilerden ekosistem odaklı ortak yaratıma doğru giden sistem üzerinden inceler. Bu geçişin Açık Zihin, Açık Kalp ve Açık İrade olmak üzere bilincin üç içsel enstrümanıyla mümkün olabileceğini belirtmektedir. Bir sistemin ürettiği sonuçların kalitesinin oradaki farkındalık düzeyine bağlı olduğunu savunmaktadır. U Teorisi, özünde, eylem ve dikkatin dünyaya geliş şekilleri arasındaki farkı ortaya koymaktadır. U Teorisi, dikkatimizi günümüz liderliğindeki kör noktaya çeker: "İçsel koşullar", yani hem bireysel hem de kolektif olarak hareket ettiğimiz kaynaklar. İçsel durumu bir tarlaya benzeterek U teorisini açıklamaktadır. Her tarlanın iki boyutu vardır: biri görünür olan, yani yüzeyin üzerinde büyüyenler; diğeri ise görünmez olan alandır, toprağın kalitesi gibi yüzeyin

altındakilere dikkat çeker. Aynı ayrım sosyal alanlar için de geçerlidir. İnsanların ne yaptığı, görünür olarak elde ettikleri pratik sonuçlarda gözlemlenebilmektedir. Ancak daha derinlerdeki kök koşula nadiren dikkat edilmektedir: hareket edilen kaynak ve içsel durum. U Teorisi dikkati bu kör noktaya "sosyal alanın görünmez kaynak boyutuna, birbirimizle, sistemle ve kendimizle olan ilişkilerimizin kalitesine" çekmektedir. (Scharmer O. C., 2018).

SONUÇ

Lider davranışını lider-takipçi değişim ilişkileri, hedef belirleme, yönlendirme ve destek sağlama ile pekiştirme davranışları açısından tanımlayan veya Bass'ın (1985) "ekonomik maliyet-fayda varsayımlarına" dayalı olarak adlandırdığı geleneksel liderlik modellerinin aksine, yeni liderlik modelleri sembolik lider davranışını; vizyoner, ilham verici mesajları; duygusal hisleri; ideolojik ve ahlaki değerleri; bireyselleştirilmiş ilgiyi ve entelektüel uyarımı vurgulamaktadır. Bu ilk çalışmalardan ortaya çıkan karizmatik ve dönüştürücü liderlik teorileri, son 20 yılda en sık araştırılan teoriler haline gelmiştir (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

Liderin bilgiyi nasıl işlediği ve takipçinin bunu nasıl algıladığı ve her birinin diğerini, grubu ve organizasyonu nasıl etkilediği konusu liderlik süreçlerinde öne çıkmaktadır (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). U teorisi ve Liderlik, kriz dönemlerini, bilinçli ve planlı bir şekilde stratejik düşünerek karşılamayı hedeflemektedir. Kolektif bir liderlik kapasitesine de aynı zamanda işaret etmektedir. U teorisi aynı zamanda kişinin kriz dönemlerinde de kendi içsel süreçlerinde liderlik özelliklerinin ortaya çıktığına vurgu yapmaktadır. Bir zincir en zayıf halkası kadar güçlüdür. Bir stratejik yapı da en zayıf kısmı kadar güçlüdür ve kriz dönemlerinde bu zayıflıkları kadar başarılı bir yönetim sergileyebilir. Schumpeter, kriz durumlarında stratejik dönüşümlere

ihtiyaç duyulduğuna vurgu yapmaktadır. Kurumların kesintisiz ve sürekli büyümesi gibi durum bulunmamaktadır. Sarmal gibi gelişim yavaş adımlar ile oluşmaktadır. Geleceği öngörmek mümkün değildir. Adımların birbirini takip ettiği bir sürecin izlenmesine gereksinim vardır. Büyüme, kriz, duraksama ve toparlanma şeklinde bu adımlar birbirini takip etmektedir. Bu dönemde hayatta kalabilmek için de temel gereksinim yenilikçilik ve girişimcilik olarak gösterilmektedir. Liderin bu zaman çizelgesine göre stratejik bir yapı oluşturmasına gereksinim duyulmaktadır (Varoğlu & Ercil, 2020). U Teorisi, birçok bağlamda geniş uygulama alanına sahip bir meta liderlik çerçevesi sunmaktadır. İşbirlikçi liderlik açısından da, U hareketi anlamlandırma, karar verme ve eyleme geçme evrensel süreçlerine dikkat çekmektedir. U'nun sol tarafına doğru ilerlemek anlamlandırmayla ilgilidir; U'nun alt kısmı karar vermeyle ilgilidir; U'nun sağ tarafına doğru ilerlemek ise eyleme geçmekle ilgilidir. U şekli, sol taraftaki anlamlandırmanın derinliğinin, sağ taraftaki eylemin etkinliğiyle ilişkili olduğunu gösterir. Bazen, acil zor bir durumla karşı karşıya kalındığında, ekiplerin tepkisel kısımları, derin ve kapsamlı bir anlamlandırma sürecinden geçmeden, U'nun sol tarafından doğrudan sağ tarafına atlamak için kestirme yol izlemek isteyebilir. Bu kestirme yol, genellikle ekipleri "aynı eskisi gibi", "her zamanki gibi iş" çözümlerine götürür. Bu şekilde çözümler bir sonraki sorunun parçası haline gelebilir. Bu U hareketi, ekipleri daha derine, sorunu yaratan düşünce biçiminin ötesine geçmeye davet etmektedir. Ekipler olayları farklı şekilde anlamlandırdığında, farklı kararlar alırlar ve farklı eylemlerde bulunurlar (Jiang, 2023). Özellikle işbirlikçi bir ekip çalışmasında U teorisine bağlı kalınarak liderin ekibe önderlik etmesi bu açıdan önem kazanmaktadır.

Kaynakça

Anderson, H., Baur, J., Griffith, J., & Buckley, M. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. The Leadership Quarterly, 28, 245-260.

Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. Annual Review of Psychology, 60, 421-449.

Cox, L. D. (2014). Presencing Our Absencing: A Collective Reflective Practice Using Scharmer's "U" Model. O. Gunnlaugson, C. Baron, & M. Cayer içinde, Perspectives on Theory U: Insights from the Field (s. 29-47). Hershey: IGI Global Scientific Publishing.

Habijan, E. M., Flores, M. A., & Tiamzon, E. M. (2024). Theory U on Leadership Style of School Officials: Inputs to Its Learning Development Plan. Emerging Trends in Smart Societies (s. 302-306). London: Taylor&Francis Group .

Habijan, E., Flores, M. A., & Tiamzon, E. (2024). Theory U on Leadership Style of School Officials: Inputs to Its Learning Development Plan. Emerging Trends in Smart Societies (s. 5). içinde England: Taylor&Francis Group.

Hanssen, S. B. (2009). Initiating Leadership Development in Norway Illustrated Through Theory U. Integral Leadership Review, 1-12.

Hays, J. (2014). Theory U and Team Performance:Presence, Participation, and Productivity. O. Gunnlaugson, C. Baron, & M. Cayer içinde, Perspectives on Theory U: Insights from the Field (s. 138-160). Hershey: IGI Global Scientific Publishing.

Immediato, C. (2006). Reflections. The SoL Journal on Knowledge, Learning, and Change, 7(1), 1-3.

Jiang, G. (2023). Collaborative leadership in team science: dynamics of sense making, decision making, and action taking. Frontiers, 8, 1-6.

Mirakyan, A. (2023). Developing Leadership Skills in Business Education in A Vulnerable World. Conference name: 16th annual International Conference of Education, Research and Innovation. Seville: IATED Digital Library Home.

Potter, C. (2015). Leadership development: an applied comparison of Gibbs' Reflective Cycle and Scharmer's Theory U. Industrial and Commercial Training, 47(6), 336-342.

Reckhenrich, A., Pereira, M. M., & Vieira , S. d. (2021). Relational Leadership Education : Teaching Relational Competences Along the Concept of Theory U. J. B. Montecinos, J. G. Schwengber, & J. Wieland içinde, Relational Leadership (s. 39-58). Marburg: Metropolis.

Scharmer, C. (2008). Uncovering The Blind Spot of Leadership. Leader to Leader, 52-59.

Scharmer, C. O. (2003, April). The Blind Spot of Leadership Presencing as a Social Technology of Freedom. The Blind Spot of Leadership Presencing as a Social Technology of Freedom. Habilitation Thesis.

Scharmer, O. (2004, May). THEORY U:Leading Profound Innovation and Change By Presencing Emerging Futures. THEORY U:Leading Profound Innovation and Change By Presencing Emerging Futures. Massachusetts.

Scharmer, O. (2020). Social Systems as If People Mattered Response to the Kühl Critique of Theory U. Journal of Change Management, 20(4), 322-332.

Scharmer, O. C. (2018). The Essentials of Theory U Core Principles and Applications. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Scharmer, O., & Yukelson, A. (2015, June). Theory U From Ego-system to Eco-system Economies. The Journal of Corporate Citizenship(58), 35-39.

Varoğlu, K., & Ercil, Y. (2020). Yeni Dönme Dinamikleri Işığında Strateji Oluşturma ve Yönetim. M. Erdilek Karabay, & İ. Şener içinde, İşletmelerde Güncel Yaklaşımlar Pandemi Sonrası Örgütlerin Geleceği (s. 3-35). Ankara: Atlas Akademik Basım.

Webber, B., & Forster, J. (2017). Next-Generation Leadership. C. Etmanski, K. Bishop, & B. M. Page içinde, Adult Learning Through Collaborative Leadership (s. 43-79). San Francisco: Wiley Online Library.

Yılmaz, G. (2020, 12 11). Yeni Nesil Liderliğe Yol Gösteren Bir Yaklaşım. 07 10, 2626 tarihinde Harvard Business Review Türkiye: https://hbrturkiye.com/blog/yeni-nesil-liderlige-yol-gosteren-bir-yaklasim adresinden alındı

BÖLÜM 18

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKTE SAMİMİYET PARADOKSU: YEŞİL AKLANMANIN ÖRGÜTSEL GÜVEN VE SİNİZM ÜZERİNDEKİ KURAMSAL ETKİLERİ

YASEMİN KARATEKİN ALKOÇ[1]

Giriş

Yirmi birinci yüzyıl iş dünyasında sürdürülebilirlik, işletmeler için hiyerarşik veya isteğe bağlı bir kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti olmanın ötesine geçerek kurumsal varoluşun, rekabet avantajının ve meşruiyetin temel bir koşulu haline gelmiştir (Dyllick ve Hockerts, 2002). İklim krizi, küresel ısınma, kaynakların kritik seviyede tükenmesi ve makro düzeydeki toplumsal farkındalık artışı; örgütleri geleneksel ekonomik hedeflerinin yanı sıra çevresel ve sosyal performanslarını da radikal biçimde iyileştirmeye zorlamaktadır (Bansal ve Song, 2017). Bu bağlamda küresel ölçekteki örgütler, karbon ayak izini azaltma, döngüsel ekonomi modellerini entegre etme ve yeşil yönetim pratiklerini benimseme yönünde stratejik adımlar attıklarını kamuoyuna deklare etmektedir. Ancak sürdürülebilirliğin kurumsal bir trend ve stratejik bir itibar

[1] Dr. Öğr. Üyesi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, İşletme Bölümü, Orcid: 0000-0002-9160-199X

yönetimi enstrümanına dönüşmesi, eş zamanlı olarak ciddi bir samimiyet krizini de beraberinde getirmiştir (Walker ve Wan, 2012). Bu krizin literatürdeki en somut ve yıkıcı karşılığı, işletmelerin çevresel performansları veya ürünlerinin doğaya faydaları hakkında kasıtlı olarak yanıltıcı, abartılı ya da temelsiz iddialarda bulunması olarak tanımlanan yeşil aklama (greenwashing) fenomenidir (Lyon ve Montgomery, 2015).

Yönetim ve organizasyon yazını incelendiğinde, yeşil aklama olgusunun ağırlıklı olarak pazarlama stratejileri, tüketici davranışları, marka imajı ve yatırımcı ilişkileri ekseninde ampirik ve kavramsal tartışmalara konu edildiği görülmektedir (de Freitas Netto vd., 2020). Mevcut araştırmaların çok büyük bir bölümü, dış paydaşların (tüketiciler, sivil toplum örgütleri, regülatörler ve kamuoyu) bu yanıltıcı sinyallere ve kurumsal mesajlara karşı geliştirdiği direnç veya satın alma davranışlarındaki değişimlere odaklanmıştır (Schmuck vd., 2018). Oysa bir örgütün dış dünyaya yansıttığı idealize edilmiş sürdürülebilirlik imajı ile iç kurgudaki operasyonel gerçeklik arasındaki asimetrik bilgiye ve derin uçuruma en yakından şahitlik eden kitle, örgütün kendi iş gücüdür. Örgüt sınırları içerisindeki bu algısal yarılma, literatürde "sürdürülebilirlikte samimiyet paradoksu" olarak ifade edilebilmektedir. Kurumun dış paydaşlara sunduğu "yeşil ve etik" maske ile iç işleyişteki eylemsizlik veya çevreye zarar veren pratikler karşı karşıya geldiğinde, çalışanların zihnindeki örgüt algısı, liderliğe olan inancı ve kurumsal kimliğe yönelik bağlılığı derinden sarsılmaktadır (Wagner vd., 2009).

Bu kitap bölümünün temel amacı, yeşil aklama eyleminin, mikro düzeydeki kurumsal ve psikolojik yıkımlarını teorik bir çerçevede analiz etmektir. Çalışmada, kurumsal samimiyetsizliğin ve yeşil aklama algısının; çalışanların örgütsel güven duygusunu nasıl aşındırdığı ve bu durumun bireyleri kuruma karşı nasıl kronik

bir örgütsel sinizm (alaycılık, şüphe, güvensizlik ve yabancılaşma) sarmalına ittiği kuramsal modeller üzerinden açıklanacaktır.

Kuramsal Temel

Sinyal Teorisi (Signaling Theory)

Spence (1973) tarafından bilgi ekonomisi çerçevesinde geliştirilen ve daha sonra stratejik yönetim ile örgütsel davranış yazınına uyarlanan Sinyal Teorisi, taraflar arasında bilgi asimetrisinin mevcut olduğu durumlarda, tarafların birbiriyle nasıl etkileşime girdiğini inceler (Connelly vd., 2011). Sürdürülebilirlik bağlamında örgütler; entegre faaliyet raporları, sosyal sorumluluk kampanyaları, üst yönetim beyanları ve yeşil vizyon misyon ifadeleriyle hem dış dünyaya hem de içsel paydaşlarına sürekli olarak "çevre dostu, etik ve geleceğe duyarlı bir örgüt" olduklarına dair yoğun niyet sinyalleri gönderirler.

Ancak çalışanlar, örgütün iç mekanizmalarına, kaynak tahsis süreçlerine, bütçe dağılımlarına ve günlük rutin operasyonlarına doğrudan erişimi olan ayrıcalıklı gözlemcilerdir. Dolayısıyla çalışanlar, yönetimin gönderdiği yeşil sinyallerin kalitesini ve doğruluğunu ilk elden test etme yetkisine sahiptir. Eğer örgütün yaydığı yeşil sinyal ile operasyonel gerçeklik (örneğin; kağıtsız ofis politikası ilan edilmesine rağmen yoğun bürokratik israfın sürmesi, karbon nötr hedefleri açıklanırken üretim tesislerindeki filtre yatırımlarının ötelenmesi) çelişiyorsa, sinyal tutarsızlığı meydana gelir (Walker ve Wan, 2012). Sinyal teorisi perspektifinden bakıldığında bu tutarsızlık, çalışan tarafından doğrudan kurumsal ikiyüzlülük, kurumsal çelişki olarak nitelendirilir (Wagner vd., 2009). Birey, örgütün sözleri ile eylemleri arasındaki bu makasın açıldığını gördüğünde, örgütten gelen diğer tüm yönetsel mesajlara karşı bir algısal kuşku ve savunma mekanizması geliştirmektedir.

Psikolojik Sözleşme Teorisi (Psychological Contract Theory) ve Sosyal Mübadele

Örgütler ve çalışanlar arasındaki ilişki yalnızca yasal, biçimsel ve ekonomik parametrelere dayalı bir iş sözleşmesinden ibaret değildir. Rousseau (1989) tarafından kavramsallaştırılan psikolojik sözleşme, tarafların karşılıklı olarak birbirlerinden bekledikleri, yazılı olmayan, inanç, sadakat ve etik beklentilere dayalı örtük algılar bütünüdür. Günümüz iş dünyasında, özellikle çevre ve toplumsal adalet konularında yüksek hassasiyete sahip modern iş gücü, istihdam edilecekleri kurumların sürdürülebilirlik ve etik değerler setine sahip olmasını, bu psikolojik sözleşmenin asli bir maddesi olarak kabul etmektedir (Rupp vd., 2018). Çalışan kuruma entelektüel sermayesini, zamanını ve yüksek bağlılığını sunarken (sosyal mübadele), karşılığında kurumun da topluma ve doğaya karşı dürüst ve şeffaf bir duruş sergilemesini beklemektedir (Blau, 1964).

Yeşil aklama eylemi, örgütün dışsal imaj uğruna bu örtük, inanca dayalı sözleşmeyi tek taraflı olarak ihlal etmesi anlamına gelmektedir (Morrison ve Robinson, 1997). Örgütün yeşil taahhütlerinin birer aldatmaca veya göz boyamadan ibaret olduğunun anlaşılması, Sosyal Mübadele Teorisi'nin temel direği olan karşılıklılık ve dürüstlük ilkelerini zedeler (Blau, 2017). Psikolojik sözleşmesi ihlal edilen çalışan, kendisini etik dışı bir illüzyonun parçası ve suç ortağı olarak hissetmeye başlar. Bu hayal kırıklığı, bireyin örgüte duyduğu rasyonel bağlılığı kopararak, örgütsel güvenin çöküşüne zemin hazırlar ve nihayetinde kuruma karşı geliştirilecek örgütsel sinizmin de kapılarını aralar (Turnley ve Feldman, 2000).

Yeşil Aklamanın Örgütsel Güven ve Sinizm Üzerindeki Kuramsal Etkileri

Örgütsel güven; bir çalışanın, örgütün eylemlerine, kararlarına ve gelecekteki duruşuna yönelik beslediği olumlu beklentiler ve örgütün dürüstlüğüne, yetkinliğine ve iyilikseverliğine olan inancıdır (Mayer vd., 1995). Yeşil aklama eylemleri, bu üç temel güven sütunundan özellikle dürüstlük boyutuna doğrudan etkiler niteliktedir. Örgütün çevre vizyonu ve sürdürülebilirlik vaatleri üzerinden inşa ettiği retorik ile pratik arasındaki uçurum, yönetimin şeffaf ve ahlaki bir zemin üzerinde hareket etmediğinin en somut kanıtı olarak algılanır (Wagner vd., 2009).

Çalışanlar, örgütün sürdürülebilirlik iddialarının altının boş olduğunu fark ettiklerinde, yönetimin sadece dış paydaşları değil, aynı zamanda kendilerini de manipüle ettiğini düşünmeye başlarlar. Bu durum, örgütsel adalet algısının zedelenmesine yol açar (Rupp vd., 2013). Küreselleşen iş dünyasında yeşil güven olarak da adlandırılan bu olgu, kurumsal ikiyüzlülük algısı nedeniyle aşındığında, çalışanın örgütle olan duygusal bağı zayıflar. Güven bağlamının yok olması, örgüt içindeki bilgi paylaşımını engeller, iş tatminini düşürür ve bireyleri kuruma karşı savunmacı bir bilişsel mesafe açmasına neden olur (Robinson, 1996).

Örgütsel güvenin çöktüğü bir iklimde, boşalan yönetsel alanı hızla örgütsel sinizm kaplamaktadır. Dean vd. (1998) tarafından kavramsallaştırılan örgütsel sinizm; çalışanın istihdam edildiği kuruma karşı duyduğu inançsızlık, dürüstlük eksikliğine yönelik yaygın kanaat ve buna bağlı olarak gelişen alaycı, küçümseyici tutumlardır. Sürdürülebilirlik ekseninde yeşil aklama, çalışanlarda "örgütün tüm etik beyanlarının sadece finansal çıkar ve itibar amaçlı birer göz boyama olduğu" inancını doğurur (Kunda, 2006).

Bu paralelde çalışan, örgütün sürdürülebilirlik politikaları, çevre ödülleri veya yeşil projeleri hakkında radikal bir inançsızlık geliştirir. Örgütün attığı her adımı arkasında gizli bir ajanda, manipülasyon veya kâr maksimizasyonu arayışı olarak kodlar. "Biz

çevre dostuyuz" beyanı, çalışan zihninde "Sadece vergi muafiyeti ve PR peşindeyiz" şeklinde bir bilişsel şemaya dönüşür.

Bu bilişsel algıdaki kurumsal aldatılmışlık hissi, çalışanda örgüte karşı öfke, hayal kırıklığı, utanç gibi güçlü negatif duygulara yol açmaktadır (Abraham, 2000). Birey, dışarıda çevreye duyarsız veya samimiyetsiz olarak algıladığı bir kurumda çalışmanın getirdiği ahlaki rahatsızlık hissetmeye başlar. Böylece, bireyin başlardaki sindirilmiş tutumları zamanla açık davranışlara dönüşür. Çalışanlar örgütün yeşil iddialarıyla dalga geçebilir, kahve molalarında, kendi aralarında veya kayıt dışı ortamlarda kurumsal ikiyüzlülüğü alaycı bir dille eleştirebilir ve daha da önemlisi, örgütsel vatandaşlık davranışlarını minimuma indirebilirler (Naus, 2007).

Yeşil aklama algısının örgütsel güveni yıkarak sinizme yol açması, yönetsel maliyetler de doğurabilmekte ve bu durum çalışanlarda örgütsel yabancılaşma ile sonuçlanabilmektedir. Kişi, kurumun vitrinindeki sahte yeşil kimlik ile kendi kişisel değerleri arasında çelişkiye düştüğünde, rol çatışması yaşamakta ve kurumun yalanlarına ortak olmak veya bu yalanları savunmak zorunda bırakılmak, bireyin işine yabancılaşmasına, motivasyon kaybına ve nihayetinde işten ayrılma niyetinin artmasına yol açmaktadır (Walker ve Wan, 2012).

Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, modern yönetim yazınının ve küresel iş dünyasının en dinamik alanlarından biri olan kurumsal sürdürülebilirlik paradigması, genellikle ihmal edilen mikro-örgütsel bir perspektiften ele alınmıştır. Sürdürülebilirliğin kurumsal bir meşruiyet ve itibar enstrümanı olarak konumlandırılması, örgütlerin dış paydaşlara yönelik retorikleri ile içsel gerçeklikleri arasında ciddi bir asimetrik bilgi uçurumu yaratmaktadır. Gerçekleştirilen kuramsal analizler, dışsal bir pazarlama stratejisi veya halkla ilişkiler taktiği olarak kurgulanan yeşil aklama eylemlerinin, örgüt sınırları

içerisindeki en yakın ve ayrıcalıklı gözlemciler olan çalışanlar tarafından net bir şekilde deşifre edildiğini ortaya koymaktadır.

Sinyal Teorisi ve Psikolojik Sözleşme Teorisi ekseninde inşa edilen teorik altyapı, yeşil aklama algısının örgüt içi dinamiklerde yıkıcı bir domino etkisi yarattığını göstermektedir. Örgütün çevre dostu taahhütleri ile operasyonel israfları arasındaki tutarsızlık, çalışanlar tarafından kurumsal ikiyüzlülük olarak kodlanmakta ve bu durum ilk etapta dürüstlük temelli örgütsel güven mekanizmasını kökünden sarsmaktadır. Güven ikliminin aşınması ise yerini hızla bilişsel inançsızlık, negatif duygular ve eleştirel çıktılarla karakterize edilen kronik bir örgütsel sinizm ortamına bırakmaktadır. Sonuç olarak, yeşil aklama sarmalına giren işletmeler, dış dünyada geçici bir itibar kazanırken; içeride işine yabancılaşmış, rol çatışması yaşayan, yeşil tükenmişliğe maruz kalmış ve örgüte bağlılığı zayıflamış bir iş gücü maliyetiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Elde edilen bu kuramsal çıktılar ışığında, yönetim ve organizasyon pratiğinde sürdürülebilirliği yapay bir imaj çalışması olmaktan çıkarıp, örgüt içi bir sinizm kaynağına dönüşmesini engellemek adına aşağıda uygulayıcılara bir takım stratejik öneriler sunulmaktadır:

- Tepe yönetimi, dış dünyaya ilan ettiği yeşil taahhütlerin her birini örgüt içi operasyonel süreçlerle, bütçe tahsisleriyle ve günlük rutinlerle uyumlu hale getirmelidir.

- Yöneticiler, sürdürülebilirlik süreçlerinde sadece finansal çıktıları değil; şeffaflığı, hesap verebilirliği ve ahlaki dürüstlüğü merkeze alan otantik liderlik tarzını sergilemelidir. Liderlerin kendi eylemlerindeki samimiyet, çalışanların psikolojik sözleşmelerinin ihlal edilmesini önleyecek en güçlü kalkan olabilmektedir.

- Sürdürülebilirlik hedefleri, kağıt üstünde kalan raporlardan çıkarılarak yeşil performans değerlendirme, yeşil

ödüllendirme ve yeşil işe alım gibi İK fonksiyonlarına entegre edilmelidir.

- Çalışanların, çevre dostu davranışların kurumsal olarak adil bir şekilde ödüllendirildiğini görmeleri sağlanmalıdır.

- Örgütün yeşil stratejileri belirlenirken çalışanların da sürece dahil edilmeli, karar alma mekanizmalarında şeffaflığın sağlanması ve çalışanların kurumsal çelişkileri korkusuzca dile getirebileceği psikolojik olarak güvenli ortamların yaratılmalı, böylece örgütsel sessizlik ve sinizmin ortadan kaldırılmasına destek olunmalıdır.

Bu çalışma, kavramsal niteliğinde bir altyapı sunmuş olup, gelecek ampirik araştırmaların yeşil aklama algısı ile örgütsel sinizm arasındaki bu ilişkiyi karma yöntemler, boylamsal veri analizleri gibi yöntemler ile test etmesi literatüre büyük katkı sağlayacaktır. Ayrıca, farklı ulusal kültürlerin veya farklı kuşakların yeşil aklamaya karşı geliştirdikleri hassasiyet ve sinizm düzeylerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi, yönetim literatüründeki mevcut boşlukları doldurmak adına faydalı olacaktır.

Kaynakça

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, *126*(3), 269.

Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate social responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.

Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, *37*(1), 39-67.

de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. D. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, *32*(1), 19.

Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, *23*(2), 341-352.

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11 (2), 130–141.

Kunda, G. (1995). Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation. *Organization Science*, *6*(2), 228-230.

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, *28*(2), 223-249.

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

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, *22*(1), 226-256.

Naus, A. J. A. M. (2007). *Organizational cynicism: On the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization*. Maastricht: Maastricht University.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 574-599.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *2*(2), 121-139.

Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T. Y., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: The moderating role of CSR-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(5), 559-579.

Schmuck, D., Matthes, J., & Naderer, B. (2018). Misleading consumers with green advertising? An affect–reason–involvement account of greenwashing effects in environmental advertising. *Journal of Advertising*, *47*(2), 127-145.

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(1), 25-42.

Walker, K., & Wan, F. (2012). The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on

environmental performance and their financial implications. *Journal of Business Ethics*, *109*(2), 227-242.

Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, *73*(6), 77-91.

BÖLÜM 19

Örgütsel YZ Okuryazarlığı: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Yetenek Boyutu

SENEM ALTAN[1]

Giriş

Yapay zekânın (YZ) örgütsel süreçlere entegrasyonu, insan kaynakları yönetimi (İKY) literatüründe yeni kavramsal gerilimler yaratmaktadır. Bunlar, YZ'ye ilişkin olarak örgütlerin ve bireylerin yeteneklerindeki farklılıklardır (Makridakis, 2017). Mevcut araştırmaların büyük bölümü YZ okuryazarlığını bireysel bir özellik olarak, yani çalışanların YZ araçlarını anlama, kullanma ve eleştirel biçimde değerlendirme becerisi olarak konumlandırmakta ve bu bireysel yetkinliklerin toplamının örgütsel kapasiteyi oluşturacağını örtük olarak varsaymaktadır (Cetindamar et al., 2024; Ng et al., 2021). Bu varsayım hem kuramsal hem de pratik açıdan sorun teşkil etmektedir; zira kolektif örgütsel yetenekler, bireysel yetkinliklerin toplamının sistematik biçimde ötesine geçmektedir (Teece et al., 1997).

Bu ayrımın stratejik İKY perspektifinden önemi özellikle belirgindir. Örgütlerin YZ'yi rekabet avantajı kaynağına dönüştürme

[1] Doç. Dr., Doğuş Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Orcid: 0000-0003-0264-0821

kapasitesi, yani YZ teknolojisini bünyeselleştirme, yapılandırma ve dağıtma becerisi, standart eğitim programlarıyla bireysel becerilerin geliştirilmesiyle değil, bu becerileri örgütsel öğrenme süreçleri, yapısal düzenlemeler ve yönetişim mekanizmaları aracılığıyla örgütsel zemine dönüştürmekle sağlanabilir (Argote & Ingram, 2000; Lepak & Snell, 1999). Nitekim Ransbotham et al. (2020), YZ'den kayda değer fayda elde eden az sayıdaki örgütü diğerlerinden ayıran temel değişkenin bireysel araç kullanımı değil, örgütsel öğrenme pratiklerinin gücü olduğunu küresel bir yönetici araştırmasıyla ortaya koymaktadır.

Mevcut YZ okuryazarlığı yazınının ikinci bir sistematik sınırlılığı, etik ve yönetişim boyutunun teknik yetkinlik boyutundan kopuk ele alınmasıdır. Fenwick et al. (2024), YZ'nin İKY'ye entegrasyonunun her evresinde teknik, insani ve etik güçlüklerin birlikte ele alınması gerektiğini öne sürmektedir; ancak bu entegrasyonun İKY pratiklerine nasıl yansıyacağı somut bir çerçeveye kavuşturulamamıştır. Bu boşluk, otomasyon yanlılığı (automation bias), yani otomatik sistemlerin önerilerinin sorgulanmadan benimsenmesi riskinin örgütsel boyutta yoğunlaşmasına zemin hazırlamaktadır (Parasuraman & Manzey, 2010).

Bu bölüm söz konusu boşluklara yönelik üç katkıyla yanıt vermektedir. Birincisi, örgütsel YZ okuryazarlığını bireysel yetkinliklerin üstünde, ancak bunlarla kurucu bir ilişkide olan kolektif bir örgütsel kapasite olarak kavramsallaştırmaktadır. İkincisi, dinamik yetenekler kuramı, kaynak temelli görüş, örgütsel öğrenme yaklaşımı, stratejik İKY yazını ve çok düzeyli kuramı sentezleyerek Örgütsel YZ Okuryazarlığı Olgunluk Modeli (ÖYZOOM) adlı, dört boyut, üç analiz düzeyi ve dört olgunluk seviyesinden oluşan bir model önermektedir. Üçüncüsü, mevcut ölçüm yaklaşımlarının neden yanıltıcı sonuçlar ürettiğini ortaya

koyarak araştırmacılar ve uygulamacılar için somut öneriler geliştirmektedir.

Kavramsal Çerçeve: YZ Okuryazarlığı Nedir ve Kim İçin?

Bireysel YZ Okuryazarlığının Sınırlı Tanım Alanı

YZ okuryazarlığı kavramı yazında 2020'li yılların başında sistematik biçimde tanımlanmaya başlanmıştır. Ng et al. (2021), YZ okuryazarlığını bireysel düzeyde dört temel yetkinlik kümesi etrafında tanımlamaktadır: YZ'yi bilme ve anlama, kullanma ve uygulama, değerlendirme ve yaratma ile YZ kullanımına ilişkin etik konular. Bu dört boyutlu çerçeve, alan yazındaki kapsamlı bireysel YZ okuryazarlığı modellerinden birini oluşturarak sonraki çalışmalarda referans noktası işlevi görmektedir.

Bu bireysel odaklı çerçeveler, örgütsel düzeye aktarıldığında sistematik bir körlük içermektedir. Chowdhury et al. (2023), örgütlerin YZ yatırımlarından beklenen değeri elde edebilmesinin teknik kaynakların ve bireysel becerilerin ötesinde liderlik, ekip koordinasyonu, örgüt kültürü ve yönetişim gibi tamamlayıcı örgütsel kaynaklara bağlı olduğunu göstermektedir. Bu ilgili koşulların en önemlileri arasında örgütün ne kadar iyi öğrendiği, YZ'nin örgüt yapısına nasıl entegre edildiği ve üst düzey yöneticilerin YZ'yi stratejik bir araç olarak nasıl gördükleri yer almaktadır. Bu nedenlerle, ortalama bireysel YZ anlayışı, örgütün YZ'yi kullanma yetenekleriyle iyi bir korelasyon göstermemektedir.

Bu durumun oluşturduğu sorun, mevcut ölçüm yapısının tasarımındaki hatalarla da yakından bağlantılıdır. Günümüzde, bir çalışanın YZ bilgisinin örgütün gerçek işleyişine nasıl yansıdığını anlama düzeyini ölçmek için birçok ölçüm kullanılmaktadır. Bu ölçümler, bu bilginin örgüt içinde ne ölçüde kullanıldığını, hiç kullanılmadığını veya yanlış kullanıldığını gösterememektedir. Ölçümlerin, bireysel yetkinlik düzeyinin örgütsel uygulamalara nasıl dönüştürüldüğünü değerlendirememesi, örgütlerin YZ beceri

eğitimine yaptıkları önemli harcamalardan çok az geri dönüş almalarının nedenini açıklamaktadır (Ransbotham et al., 2020).

Örgütsel Düzeyde YZ Okuryazarlığı: Tanım ve Sınırlar

Örgütsel YZ okuryazarlığı, bir örgütün YZ teknolojilerini anlama ve etik bir şekilde değerlendirme, stratejik uygulamalarına entegre etme ve sürdürülebilir yönetim yapıları aracılığıyla yakından takip etme konusundaki kolektif kapasitesini ifade etmektedir. Bu tanımın üç özelliği vardır. Birincisi, örgütsel YZ okuryazarlığı bireysel yetkinliklerin toplamına indirgenemez; zira örgütsel YZ okuryazarlığı, bireysel yetenekler ile örgütsel alışkanlıklar, rol sistemleri ve karar alma süreçleri arasındaki etkileşimden kaynaklanmaktadır (Kozlowski & Klein, 2000). İkincisi, örgütsel YZ okuryazarlığı tamamlanmış ve sabit bir beceri değil, sürekli gelişen bir süreçtir. Yeni YZ teknolojileri, örgütün bunları sistemine entegre etme yeteneğini geliştirmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Üçüncüsü, örgütsel YZ okuryazarlığı teknik unsurun ötesinde bir etik-yönetişim boyutunu da içermektedir (Fenwick et al., 2024).

Bu tanımın sınırları da kesin olarak belirlenmelidir. Örgütsel YZ okuryazarlığı ile örgütsel YZ stratejisi farklı kavramlardır. Bir örgütün YZ stratejisi mevcut olabilir, ancak örgütün bunu kalıcı yatırımlara dönüştürme kapasitesi yoksa, bu stratejiyle kalıcı bir başarı elde edemez. Benzer şekilde, örgütsel YZ okuryazarlığı, YZ uygulamalarını desteklemek için gereken yazılım, donanım ve veri sistemlerinden oluşan teknik altyapıyla da özdeş değildir. Bu ayrımların gözden kaçırılması, analiz düzeylerinin birbirine karıştırılmasına yol açabilir (Mikalef & Gupta, 2021).

Yakın Kavramlarla İlişki: Kaynak mı, Yetenek mi?

Örgütsel YZ okuryazarlığının kuramsal temeli, örgütsel YZ okuryazarlığının tanımına, yani bir kaynak mı yoksa bir yetenek mi olduğuna bağlıdır. Kaynak temelli görüş, bir örgütün sahip olduğu değerli, nadir ve taklit edilmesi zor kaynaklara odaklanırken

(Barney, 1991), dinamik yetenekler kuramı, değişen çevresel dinamikler nedeniyle bu kaynakların entegrasyonunu ve yeniden yapılandırılmasını tanımlamaktadır (Teece, 2007; Teece et al., 1997). Bu tartışmaya dayanarak, örgütsel YZ okuryazarlığı bir kaynak yerine bir yetenek olarak kabul edilecektir. Zira kavramın özü, örgütün sahip olduğu YZ araçları ya da çalışanların bireysel bilgisi değil, bu araçların ve bilginin hangi rutinler aracılığıyla anlamlandırıldığı, sorgulandığı ve işe koşulduğudur. Kaynak temelli görüş bu çerçevede kavramın neden stratejik değer taşıdığını açıklayan tamamlayıcı bir mercek işlevi görerek kavramın kendisi ise yetenek düzeyinde tanımlanmaktadır.

Bu konumlandırma, kavramın yakın yapılardan ayrıştırılmasını da gerektirir. İlk yakın yapı örgütsel YZ yeteneğidir. Mikalef ve Gupta (2021), YZ yeteneğini veri ve teknoloji gibi maddi kaynakların, teknik ve iş becerilerinden oluşan beşerî kaynakların ve birimler arası koordinasyon ile örgütsel değişim kapasitesi gibi maddi olmayan kaynakların birlikte oluşturduğu bir bütün olarak tanımlamaktadır. Örgütsel YZ okuryazarlığı bu bütünün tamamı değildir; YZ yeteneğinin beşerî ve maddi olmayan bileşenleri içinde yer alan, ancak onlardan daha dar ve daha özgül bir alanı kapsamaktadır. Örgütün YZ'yi anlama, çıktılarını değerlendirme ve kullanımını yönetme kapasitesinden oluşmaktadır. YZ yeteneği örgütün YZ ile ne yapabileceğini belirler. Örgütsel YZ okuryazarlığı ise bunu ne ölçüde bilinçli ve denetlenebilir biçimde yaptığı olarak ifade edilebilir.

İkinci yakın yapı özümseme kapasitesidir. Cohen ve Levinthal (1990), özümseme kapasitesini örgütün dış bilginin değerini tanıma, bu bilgiyi özümseme ve ticari amaçlarla uygulama yeteneği olarak tanımlamaktadır. Örgütsel YZ okuryazarlığı bu yeteneğin YZ alanına özgü bir görünümü olarak okunabilir; ancak iki noktada ondan ayrılır. Özümseme kapasitesi bilginin içeri alınmasına ve uygulanmasına odaklanırken örgütsel YZ

okuryazarlığı, uygulanan teknolojinin çıktılarının sürekli sorgulanmasını ve etik açıdan yönetilmesini de kapsar. Ayrıca özümseme kapasitesi alandan bağımsız genel bir yetenektir; örgütsel YZ okuryazarlığı ise belirli bir teknoloji ailesine özgüdür. Üçüncü yakın yapı üst yönetim ekibinin YZ okuryazarlığıdır. Pinski et al. (2024), üst yönetim ekibinin YZ okuryazarlığının firmanın YZ yönelimini ve YZ uygulama yeteneğini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu yönetici düzeyinin önemini doğrulamakla birlikte tek bir düzeye odaklanır; örgütsel YZ okuryazarlığı ise çalışan, yönetici ve örgüt düzeylerinin etkileşiminden doğan çok düzeyli bir yapıdır.

Kuramsal Çerçeve

Dinamik Yetenekler Kuramı

Dinamik yetenekler kuramı (dynamic capabilities theory), bir örgütün iç ve dış yetkinliklerini bütünleştirme, geliştirme ve yeniden yapılandırma kapasitesini sürdürülebilir rekabet avantajının temeli olarak konumlandırmaktadır (Teece et al., 1997).

Dinamik yetenekler kuramı, örgütsel YZ okuryazarlığının yalnızca bireysel eğitimle geliştirilemeyeceğine dair sağlam bir analitik temel sunmaktadır; zira dinamik yetenekler, bireysel yetkinliklerin bir araya getirilmesinden değil, örgütsel rutinler ve koordinasyon mekanizmaları aracılığıyla birleştirilmesinden türetilmektedir. Teece (2007), dinamik yetenekleri üç temel süreç açısından; algılama (piyasa fırsatlarını ve tehditlerini belirleme); yakalama (belirlenen bir fırsattan yararlanmak için uygun varlık, yapı ve süreçler koleksiyonunu harekete geçirme); ve dönüştürme (rekabet avantajını korumak için şirketin varlık tabanını sürekli olarak yenileme) olarak tanımlamaktadır. Bu çerçeveyi kullanarak, örgütsel YZ okuryazarlığını, üç geniş faaliyet türünü içeren üst düzey bir yetenek türü olarak: YZ teknolojilerini algılama (yani, hangi YZ hangi işlev/süreç türü için uygundur?), yakalama (yani,

belirli YZ'yi günlük örgütsel uygulamalarımıza ve süreçlerimize ve ayrıca stratejik planlama ve karar alma süreçlerimize nasıl entegre edeceğiz?) ve dönüştürme (yani, yeni YZ teknolojilerinin entegrasyonu, örgütsel öğrenme kapasitemizi nasıl etkileyecek ve bu değişiklik örgütsel yönetim yapılarımızı ve süreçlerimizi nasıl etkileyecek?) şeklinde ifade edebiliriz.

Bu perspektiften bakıldığında, örgütlerin YZ okuryazarlığındaki farklılaşmanın yalnızca teknik araç bilgisindeki değil, YZ'yi mevcut örgütsel rutin, norm ve süreçlere entegre etme kapasitesindeki farklılaşmayı yansıtacağı görülmektedir. Brynjolfsson et al. (2021), genel amaçlı teknolojilerin üretkenlik etkilerinin ancak tamamlayıcı örgütsel yatırımlar ve dönüşümlerle birlikte gerçekleştiğini göstermektedir (ayrıca bkz. Brynjolfsson & McAfee, 2014); teknolojinin örgüt yapısı üzerindeki etkisi de teknolojinin türüne göre farklılaşmaktadır (Bloom et al., 2014). Bu bulgular, YZ okuryazarlığının bireysel yetkinlik düzeyinin ötesinde örgütsel dönüşüm kapasitesini zorunlu kıldığını güçlü biçimde desteklemektedir.

Kaynak Temelli Görüş ve İnsan Sermayesi Kaynağı

Kaynak temelli görüş (KTG; resource-based view), değerli, nadir bulunan, taklit edilmesi güç ve ikame edilemeyen örgüt kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajının temeli olduğunu öne sürmektedir (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Örgütsel YZ okuryazarlığının KTG perspektifinden incelenmesi, bu yeteneğin neden stratejik değer taşıdığını açıklamaktadır: bilişim teknolojileri ticari piyasada kolayca erişilebilir hâle gelirken, örgütün bu teknolojiyi kendi süreçlerine entegre etme ve etkin kullanım rutinleri geliştirme kapasitesi taklidi güç, kültürel açıdan çok katmanlı bir özellik taşımaktadır.

Ployhart ve Moliterno (2011), insan sermayesi kaynaklarının (human capital resources) bireysel bilgi, beceri, yetenek ve diğer

özelliklerin birikiminden nasıl ortaya çıktığını analiz etmektedir. Yazarlara göre bireysel insan sermayeleri, görev karmaşıklığı ile bireyler arasındaki bilişsel, davranışsal ve duygusal etkileşim süreçleri aracılığıyla birim düzeyinde kolektif kaynaklara dönüşmektedir. Bu dönüşüm kendiliğinden gerçekleşmez; tersine, bu tür birleşimi mümkün kılan İKY sistemleri ve örgütsel pratikler tarafından aktif olarak yapılandırılmaktadır. Örgütsel YZ okuryazarlığı da tam da bu anlayışla ele alınmalıdır. Kavram, bireysel YZ yetkinliklerinin etkin İKY pratikleri aracılığıyla örgütsel düzeyde stratejik bir yeteneğe dönüştürülmesi olarak ifade edilebilir.

Örgütsel Öğrenme Kuramı

Örgütsel öğrenme yaklaşımı, bilginin örgütsel süreçlere nasıl kodlandığını, aktarıldığını ve dönüştürüldüğünü açıklamaktadır (Argote & Ingram, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995). Bu perspektiften bakıldığında, örgütsel YZ okuryazarlığı statik bir durum değil, sürekli güncellenme kapasitesine sahip dinamik bir örgütsel bilgi sistemidir. YZ teknolojileri hızla evrimleşirken örgütün bu evrimi izleme ve içselleştirme kapasitesi, tıpkı özümseme kapasitesi gibi (Cohen & Levinthal, 1990), büyük ölçüde mevcut örgütsel öğrenme altyapısının güçlülüğüne bağlıdır.

Örgütsel öğrenme perspektifi ayrıca bölümün temel argümanlarından birini desteklemektedir. Örgütsel YZ okuryazarlığının oluşumu, bireysel düzeyde edinilen becerilerin örgütsel belleğe, yani prosedürlere, eğitim materyallerine, arayüz standartlarına ve yönetişim belgelerine nasıl aktarıldığına göre belirlenir. Bu aktarım süreci etkin biçimde yönetilmediğinde bireysel YZ okuryazarlığı örgütten ayrılan çalışanlarla birlikte yitirilmekte; örgütsel kapasite ise birikimli değil epizodik bir nitelik kazanmaktadır.

YZ'nin kendisi de bu aktarımın aracı olabilir. Brynjolfsson et al. (2025), üretken YZ destekli bir asistanın müşteri hizmetleri

çalışanlarının verimliliğini artırdığını, bu artışın en çok deneyimsiz ve düşük beceri düzeyindeki çalışanlarda görüldüğünü, en deneyimli çalışanlarda ise sınırlı kaldığını göstermektedir. Yazarlar bu bulguyu, sistemin daha yetkin çalışanların uygulamalarını yakalayıp diğerlerine yaymasıyla açıklamaktadır. Bulgu örgütsel öğrenme açısından iki yönlüdür: YZ bilginin örgüt içinde yayılmasını hızlandırabilir; ancak bu bilgiyi üreten deneyimli çalışanların katkısını sürdürecek teşvikler kurulmadığında sistemin beslendiği kaynak zamanla zayıflayabilir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Stratejik İKY, insan kaynakları uygulamalarının örgütsel stratejiyle sistematik olarak hizalanmasını ve bu hizalanmanın hem dikey (strateji ile İKY pratikleri arasındaki uyum) hem de yatay (İKY pratiklerinin kendi içindeki tutarlılık) biçimde sağlanmasını öngörmektedir (Becker & Huselid, 2006; Boxall & Purcell, 2016; Wright & McMahan, 1992). YZ entegrasyonu çağında stratejik İKY'nin öncelikli görevlerinden biri, örgütün YZ okuryazarlığını bireysel eğitim bütçelerinin ötesinde sistematik bir örgütsel kapasite olarak yapılandırmasına aracılık etmektir.

Lepak ve Snell (1999), insan kaynakları mimarisinin (human resource architecture) farklı çalışan gruplarının yarattığı değer ve özgünlük düzeylerine göre farklılaştırılması gerektiğini savunmaktadır. Bu bağlamda, tüm çalışanlara, iş rollerinden bağımsız olarak aynı YZ desteğini sağlamak gereksiz kaynak israfına yol açabilir. Vrontis et al. (2022), İKY araştırmaları alanında YZ'nin, çalışanların işlerini ve İKY'nin işleyiş biçimlerini dönüştürebilecek bir unsur olarak görülmesi gerektiğini savunmaktadır.

Kuramsal Yaklaşımların Bütünleştirilmesi

Bölümde başvurulan kuramsal yaklaşımlar birbirinin alternatifi değil, aynı olgunun farklı sorularına yanıt veren

tamamlayıcı merceklerdir. Kaynak temelli görüş örgütsel YZ okuryazarlığının neden stratejik değer taşıdığını açıklar: araçlar kolayca satın alınabilirken onları anlamlı biçimde kullanma kapasitesi taklit edilmesi güç bir avantaj kaynağıdır (Barney, 1991). Dinamik yetenekler kuramı bu kapasitenin nasıl yenilendiğini açıklar; YZ teknolojileri değiştikçe algılama, yakalama ve dönüştürme süreçlerinin de güncellenmesi gerekir (Teece, 2007). Örgütsel öğrenme yaklaşımı bireysel bilginin hangi mekanizmalarla örgütsel belleğe aktarıldığını, yani kapasitenin nasıl biriktiğini gösterir (Argote & Ingram, 2000). Stratejik İKY ise bu süreçleri harekete geçiren yönetsel kaldıraçları, yani işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve kariyer sistemlerini tanımlar (Lepak & Snell, 1999; Wright & McMahan, 1992). Bu yaklaşımları birbirine bağlayan halka ise çok düzeyli kuramdır; zira bireysel yetkinlikten örgütsel kapasiteye geçişin hangi koşullarda gerçekleştiğini ancak bu kuram açıklayabilir (Kozlowski & Klein, 2000). Söz konusu iş bölümü, ÖYZOOM'un hem neden önemli olduğunu hem de nasıl geliştirileceğini aynı çerçevede tartışmayı mümkün kılmaktadır.

Örgütsel YZ Okuryazarlığının Boyutları

Teknik Yeterlilik: Araçları Anlamak ve Kullanmak

Örgütsel YZ okuryazarlığının birinci boyutu teknik yeterliliktir. Bu boyut, çalışanların YZ sistemlerini temel düzeyde anlamalarını (nasıl çalıştığı, hangi verileri kullandığı, hangi sınırlılıklar içinde sonuç ürettiği) ve pratikte kullanabilmelerini içermektedir. Bireysel YZ okuryazarlığı tanımlarının yoğunlaştığı bu boyut (Ng et al., 2021), örgütsel düzeyde farklı bir anlam kazanmaktadır: tüm çalışan profillerinin aynı teknik yeterliliği geliştirmesi hedeflenmez; tersine, hangi rol grubunun hangi düzeyde teknik yeterlilik gerektirdiği belirlenir ve bu role duyarlı yetkinlik mimarisi İKY pratiklerine yansıtılır.

Örgütsel düzeyde teknik yeterlilik boyutuna eşdeğer bir yapı, yalnızca eğitim programlarının varlığını değil, aynı zamanda bu programların faydalı uygulamalara dönüştürülmesini sağlayacak bir mekanizmayı da gerektirmektedir. Davenport ve Ronanki'ye (2018) göre, yöneticilerin büyük çoğunluğu, yeni YZ projelerinin bazı uygulamalarını mevcut süreçleri ve/veya sistemleriyle birleştirmenin zor bir iş olduğunu düşünüyor. Bu boşluk nedeniyle, eğitim mekanizması oluşturmanın yanı sıra iş süreci tasarımı ve rol tanımlama mekanizmaları geliştirerek, örgüt düzeyinde teknik yeterlilik boyutunun geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Eleştirel Değerlendirme Kapasitesi

YZ sistemleri belirli veri kümeleri üzerinde eğitilmiş, dolayısıyla belirli yanlılıkları taşıma potansiyeli barındıran sistemlerdir. Bu özellikleri, eleştirel değerlendirme kapasitesini, yani YZ çıktılarını sorgulamayı, önyargı risklerini tanımlamayı ve sonuçları bağlama özgü etik kalıplara göre değerlendirmeyi, ikinci kritik boyut olarak öne çıkarmaktadır. Parasuraman ve Manzey (2010), otomatik karar destek sistemlerinin önerilerinin sorgulanmadan kabul edilmesinin hem acemi hem uzman kullanıcılarda görüldüğünü ve karar hatalarına yol açtığını göstermektedir. Buna karşılık Longoni et al. (2019), sağlık alanında tüketicilerin YZ önerilerine direnç gösterebildiğini ortaya koymaktadır; dolayısıyla sorun tek yönlü değildir.

Logg et al. (2019), katılımcıların aynı tavsiyeye bir insandan değil algoritmadan geldiğinde daha fazla ağırlık verdiğini gösterirken Dietvorst et al. (2015), insanların bir algoritmanın hata yaptığını gördükten sonra, algoritma insandan daha iyi performans gösterse bile ona güvenmekten vazgeçtiğini ortaya koymaktadır. Logg et al. (2019) çalışmasında deneyimli uzmanların algoritmik tavsiyeye daha az dayandığı ve bunun tahminlerinin doğruluğunu düşürdüğü de görülmüştür. Üretken YZ ile yürütülen saha deneyleri

aynı ikiliği yeniden üretmektedir. Dell'Acqua et al. (2026), GPT-4 erişimi verilen danışmanların YZ'nin yetenek sınırları içinde kalan görevlerde daha fazla görevi daha hızlı ve daha yüksek kalitede tamamladığını, buna karşılık bu sınırın dışında kalan bir görevde YZ kullanmayanlara göre doğru çözüme ulaşma olasılıklarının %19 daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu çelişkili tablo eleştirel değerlendirme boyutunun hedefini netleştirir: amaç YZ'ye daha fazla ya da daha az güvenmek değil, güveni sistemin gerçek performansıyla uyumlu hâle getirebilmek ve YZ'nin yetenek sınırının nerede başladığını ayırt edebilmektir.

Örgütsel düzeyde eleştirel değerlendirme kapasitesi iki alt bileşenle kavramsallaştırılabilir: (1) sonuç sorgulama normu, yani örgütün YZ çıktılarını rutin biçimde sorgulamayı, doğrulamayı ve yedek karar süreçleriyle desteklemeyi örgütsel bir beklenti hâline getirip getirmediği; (2) bilgi temelli özerkliğin korunması, yani uzman çalışanların algoritmik önerileri kendi uzmanlıkları aracılığıyla değerlendirebilmesine olanak tanıyıp tanımadığı (Deci & Ryan, 2000). Bu alt bileşenin ikincisi, algoritmik yönetim alanında tartışılan özerklik ve bağımlılık arasındaki gerilimle de bağlantılıdır (Cropanzano et al., 2023). Bir YZ sistemi çalışanlarına özerklik hissi verebilirken, aynı zamanda algoritmaları ve sonuçlarını daha eleştirel bir şekilde sorgulamalarını da çok zorlaştırabilir.

Stratejik Entegrasyon Kapasitesi

Üçüncü boyut, YZ'yi yalnızca bireysel çalışan çıktısına veya verimliliğine odaklanmak yerine, örgütün genel stratejik hedefleri tamamlanacak şekilde kullanma yeteneğini ifade etmektedir. Zamanla, çoğu örgüt YZ'yi parçalı ve tepkisel bir şekilde entegre eder; yani farklı departman birimleri YZ'yi çelişkili şekillerde kullanır. Bu da çelişkili verilere, zıt açıklamalara ve koordinasyonsuz karar alma süreçlerine yol açabilir. Oluşan sorunu

çözmek için, Mikalef ve Gupta'nın (2021) birimler arası işbirliğinin örgütsel YZ yeteneğinin temel taşı olduğunu öne sürmesi nedeniyle, tüm örgüt genelinde YZ kullanımını yönlendiren ve kontrol eden üstün bir örgütsel yapının eksikliğinin giderilmesi gerekmektedir.

Stratejik entegrasyon kapasitesi, Teece'nin (2007) dinamik yetenekler kuramındaki yakalama ve dönüştürme süreçleriyle örtüşmektedir. Bir örgütün, örgütsel yapısı içinde hangi süreçlerin YZ ile geliştirilmesi gerektiğini, hangilerinin insan kontrolünde kalması gerektiğini ve YZ sonuçlarının belirli kararlara nasıl dahil edilmesi gerektiğini tam olarak tanımlama yeteneği, örgütün YZ'yi genel işleyişine ne kadar iyi entegre edebildiğinin bir göstergesidir. Collins ve Clark (2003) ayrıca, üst yönetim arasında sosyal bağlantıları teşvik eden İKY uygulamalarının örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Üst düzeydeki bilgi paylaşım ağları, stratejik kararların sonucu açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, YZ stratejik entegrasyon kapasitesi, üst düzey yönetimden başlayarak yukarıdan aşağıya doğru oluşturulmalıdır. Dahası, Pinski et al. (2024), YZ konusunda daha yetkin üst düzey yöneticilerin, YZ'ye yönelik bir yönelim yoluyla YZ uygulama yeteneğini artırdığını bildirmektedir. Sonuç olarak, stratejik entegrasyon kapasitesinin ilk adımı, YZ konusunda yetkin bir yönetici ekibinin oluşturulmasıdır.

Etik-Yönetişim Kapasitesi

Dördüncü boyut, örgütlerin YZ'yi ilgili etik ve yasal standartları destekleyecek şekilde nasıl kullanacaklarına dair bir yönetim çerçevesi oluşturma yeteneğini temsil eder. Bu boyut aynı zamanda bireylerin YZ okuryazarlığı tanımlarıyla da ilgilidir, ancak örgütsel düzeyde yönetim, yalnızca bireysel etik farkındalığından daha fazlasıdır. Etik farkındalığa ek olarak, YZ'nin kullanımını izleme ve denetleme mekanizmaları oluşturmayı, YZ'nin

kullanımına itiraz eden bireyler için yollar sağlamayı ve teknoloji değiştikçe yönetim belgelerini güncel tutmayı da içerir.

Geleneksel olarak okuryazarlık, bireyin bilgi ve yeteneklerini ifade ettiğinden, okuryazarlık kavramını bir boyut olarak yönetimi de içerecek şekilde genişletme eğilimi olabilir. Bununla birlikte, örgütsel bilgi düzeyini ele alırken, bu bilgiyi bireylerin yanı sıra diğer varlıklar da depolar; örneğin, rutinler, uygulamalar ve örgütsel yapı içerisinde saklanır(Argote & Ingram, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995). Bu anlamda, yönetişim mekanizmaları, bir örgütün YZ konusundaki bilgisini kodlanmış ve yerleşik bir biçimde ifade eder: YZ'nin nasıl kullanılabileceğini, hangi çıktıların izlenmesi gerektiğini ve nasıl itiraz edileceğini belirtirler. Düzenleyici ortam da benzer şekilde bu bakış açısını desteklemektedir. Avrupa Birliği Yapay Zekâ Tüzüğü'nün 4. maddesinde, yeterli düzeyde YZ okuryazarlığı geliştirme sorumluluğu, bireysel çalışanların aksine, YZ sistemlerini geliştiren ve uygulayan örgütlere verilmiştir (Regulation (EU) 2024/1689, 2024).

Fenwick et al. (2024) çalışmasında, YZ'nin tasarım ve uygulama sürecinde insan ve etik boyutun göz ardı edilmesi durumunda, YZ'nin tam bir dönüşümünün sağlanmasının zor olduğu belirtilmiştir. YZ'yi teknik açıdan çalıştırmak için gerekli becerileri ve YZ'nin sonuçlarını eleştirel bir şekilde değerlendirme becerilerini geliştirebilsek bile, destekleyici örgütsel yönetim yapıları oluşturmazsak, bireysel ve grup yetkinlikleri örgütsel kültürün ağırlığı altında çok hızlı bir şekilde geçersiz hale gelecektir. Bu durum, "iyi niyetli YZ okuryazarlığı programları kötü örgütsel sonuçlar doğurabilir" paradoksunu gündeme getirmektedir.

ÖYZOOM: Örgütsel YZ Okuryazarlığı Olgunluk Modeli

Modelin Kavramsal Temeli ve Yapısı

ÖYZOOM, tanımlanan YZ okuryazarlığının dört boyutunu (teknik yeterlilik, eleştirel değerlendirme, stratejik entegrasyon ve

etik-yönetişim) dört olgunluk seviyesine (Başlangıç, Gelişen, Sistematik ve Dönüştürücü) ve üç analiz düzeyine (çalışan, yönetici ve örgüt) eşleyen bir çerçeve sunmaktadır. ÖYZOOM'da özetlenebilecek iki ana nokta bulunmaktadır. Birincisi, olgunluk seviyeleri, sürekli bir süreç veya bir olgunluk seviyesinden diğerine basit bir ilerleme yerine, bir örgütün karmaşık bir dönüşümünü temsil eder; dolayısıyla, Sistematik seviyeden Dönüştürücü seviyeye geçmek sadece eğitim ve geliştirmeye yapılan yatırımların artmasına bağlı değildir. Bu durum örgütsel tasarımın dönüşüm çabalarını da içermelidir. İkincisi, üç analiz düzeyi birbirini sınırlar ve etkiler; bir çalışanın çalışan düzeyinde ne kadar yetenekli olursa olsun, bu yetenek, yönetici düzeyinde stratejik entegrasyon eksikliği nedeniyle örgüt düzeyindeki genel iş performansında belirgin olmayacaktır. Örgütün YZ okuryazarlığının sağlıklı ve sürdürülebilir gelişimi, ancak dört boyutun dengeli bir şekilde geliştirilmesiyle, özellikle de teknik yeterlilik ve etik-yönetişim boyutunun birlikte büyümesiyle daha da ileriye taşınabilir.

Düzeyler Arası Ortaya Çıkış Mekanizması

ÖYZOOM'un çok düzeyli yapısı, bireysel yetkinliklerin örgütsel kapasiteye hangi mekanizmalarla dönüştüğünün açıkça belirtilmesini gerektirir. Kozlowski ve Klein (2000) bu dönüşüm için iki temel ortaya çıkış biçimi tanımlamaktadır. Kompozisyon biçiminde bireysel özellikler birbirine benzer ve birleştiklerinde aynı nitelikte bir üst düzey yapı oluştururlar; bu durumda bireysel puanların ortalaması anlamlı bir göstergedir. Derleme biçiminde ise farklı bireyler farklı katkılar sunar ve üst düzey yapı bu katkıların örüntüsünden doğar; ortalama burada yapıyı temsil etmez. Yazarlar ayrıca üst düzey özellikleri üç türe ayırır: bireylerden bağımsız olarak birimin kendisine ait küresel özellikler, üyelerin ortak deneyimlerinden doğan paylaşılan özellikler ve üyeler arasındaki farklılık örüntüsünü yansıtan yapılandırmalı özellikler. Chan (1998) da bireysel verilerin üst düzeye taşınması için toplamsal, doğrudan

uzlaşı, referans kaydırmalı uzlaşı, dağılım ve süreç modellerinden oluşan bir kompozisyon modelleri tipolojisi önermektedir.

Bu ayrımlar, ÖYZOOM'un dört boyutunun örgüt düzeyinde farklı biçimlerde ortaya çıktığını gösterir. Teknik yeterlilik, rol temelli yetkinlik mimarisi mantığı gereği bir derleme sürecidir: örgütün teknik kapasitesi herkesin aynı düzeyde yetkin olmasından değil, farklı rollerdeki farklı yetkinliklerin birbirini tamamlamasından doğar; dolayısıyla yapılandırmalı bir özelliktir. Eleştirel değerlendirme kapasitesinin örgütsel karşılığı ise paylaşılan bir özelliktir ve referans kaydırmalı uzlaşı modeline uygundur. Belirleyici olan bireyin kendi sorgulama eğilimi değil, çalışanların "bu örgütte YZ çıktıları sorgulanır" yönündeki ortak algısıdır. Stratejik entegrasyon kapasitesi, yönetim düzeyindeki seçimlerle birimler arası iletişimin birleşimi olarak düşünülebilir. Buna karşılık, etik-yönetişim kapasitesi büyük ölçüde küresel düzeyde bulunur; yani yönetişim dokümantasyonu, iletişim yolları ve şeffaflık/hesap verebilirlik mekanizmaları, bireysel eylemlerin toplamı değil, örgütün doğasında var olan yapılardır. Aynı şekilde, bu eşleştirme, örgüt genelindeki YZ okuryazarlığını tek bir sayısal puanla ölçme girişiminin kuram tarafından sürdürülebilir bir şekilde desteklenmediğini de göstermektedir; zira örgütsel YZ okuryazarlığının dört boyutunun her birinin farklı bir kökeni vardır, dolayısıyla her biri ayrı bir ölçüm stratejisine sahiptir.

Bu ayrımın pratik sonucu açıktır: paylaşım normları ve koordinasyon mekanizmalarından yoksun bir örgütte YZ okuryazarlığı puanları yüksek çalışanlar yetkinliklerini silolaşmış biçimde kullanmayı sürdürür; dolayısıyla yüksek bireysel puanlar ile düşük örgütsel YZ performansı aynı anda gözlemlenebilir (Chowdhury et al., 2023). Görünürdeki bu paradoks, ortalamaya dayalı ölçümün neden yanıltıcı olduğunu doğrudan gösterir.

Olgunluk Seviyeleri

ÖYZOOM'un dört olgunluk seviyesi, örgütlerin mevcut konumunu tespit etmek ve gelişim yolunu planlamak için referans çerçevesi işlevi görmektedir. Birinci seviyede (Başlangıç) YZ araçları reaktif ve dağınık biçimde benimsenmiştir. İKY pratikleri bu araçlarla neredeyse hiç bütünleşik değildir ve etik-yönetişim mekanizmaları yoktur ya da resmî politikalara dayanmayan bireysel iyi niyete terk edilmiştir. Bu seviyedeki örgütler YZ'yi bir verimlilik aracı olarak görmekte, ancak bu aracı güvenli ve tutarlı biçimde kullanma kültürü geliştirmemiştir.

İkinci seviyede (Gelişen) yapılandırılmış YZ eğitim programları devreye girmiş, bazı İKY pratiklerinde YZ kullanım kılavuzları hazırlanmıştır. Bu seviyede bireysel yetkinlik puanları yükselirken örgütsel koordinasyon hâlâ sınırlı kalmaktadır. Üçüncü seviyede (Sistematik) YZ okuryazarlığı tüm İKY döngüsüne (işe alım, performans yönetimi, kariyer gelişimi) entegre edilmiştir; örgütsel YZ politikası mevcuttur ve eleştirel değerlendirme normları örgüt kültürünün bir parçası hâline gelmiştir. Dördüncü seviyede (Dönüştürücü) YZ okuryazarlığı örgütsel öğrenme ekosistemine dönüşmüştür: YZ kullanımı örgütsel bilgiyi beslemekte, bu bilgi yeni YZ uygulamalarını şekillendirmekte ve sürekli yenilenme kapasitesi örgütsel kimliğin ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir.

Olgunluk seviyeleri doğrusal bir ilerlemeyi değil, baskın bir örüntüyü betimler. Bir örgüt dört boyutun ve üç düzeyin her birinde farklı bir seviyede bulunabilir; dolayısıyla ÖYZOOM'un çıktısı tek bir puan değil, bir olgunluk profilidir. Teknik yeterlilikte sistematik seviyeye ulaşmış bir örgüt, etik-yönetişimde başlangıç seviyesinde kalabilir. Profilin örgüt geneline ilişkin özetinde ortalama yerine en zayıf boyutun esas alınması önerilmektedir; zira bölümün temel argümanı gereği boyutlar birbirini telafi etmez. Yönetişim mekanizmalarından yoksun bir örgütte yüksek teknik yeterlilik, olgunluğun değil kırılganlığın göstergesidir. Bu en zayıf halka ilkesi,

modelin kendi içinde bireysel puanların ortalamasına dayanma hatasını tekrarlamamasını da güvence altına alır.

Ölçüm Yaklaşımlarındaki Sistemik Sınırlılıklar

Bireysel Ölçümün Tuzakları

Mevcut YZ okuryazarlığı ölçüm araçlarının büyük çoğunluğunda üç ortak sorunla sözkonusudur. Birincisi teknik önyargıdır: ölçekler araştırmacıların "YZ'den ne anladığını" (genellikle makine öğrenmesi ve tahminleyici sistemler) yansıtmakta, çalışanların kendi iş bağlamlarındaki YZ kullanım pratiklerini kapsamamaktadır. İkincisi statik yapıdır: ölçüm tek seferlik gerçekleştirildiğinde, hızla değişen YZ teknoloji manzarasında kısa sürede geçerliliğini yitiren bir anlayış düzeyine dayalı yargıya varılmaktadır. Üçüncüsü öz-bildirimin Dunning-Kruger örüntüsüdür (Kruger & Dunning, 1999): YZ bilgisi sınırlı olan çalışanlar kapsamı göremedikleri için yüksek öz-bildirim puanı verme eğilimindeyken, ileri düzey kullanıcılar sınırlılıkların daha fazla farkında oldukları için düşük puan verebilmektedir.

Örgütsel Ölçüm Mimarisi: Ne Olmalı?

Örgütsel YZ okuryazarlığı için ampirik olarak anlamlı bir ölçüm mimarisi, en az üç farklı veri kaynağını birleştirmelidir. Birincisi, performans temelli değerlendirmeler: çalışanların YZ araçlarını senaryo temelli görevlerde nasıl kullandıkları, yanlış çıktıları nasıl tespit ettikleri ve eleştirel sorularını nasıl çerçeveledikleri gözlem protokolleriyle kayıt altına alınmalıdır. İkincisi, örgütsel yapı göstergeleri: örgütsel YZ politikasının varlığı ve kapsamı, YZ kullanım kararlarının kim tarafından nasıl alındığının dokümantasyonu ve itiraz kanallarının etkin biçimde işleyip işlemediği. Üçüncüsü, boylamsal sonuç takibi: YZ kullanım pratiklerinin değişmesi ile üretkenlik, karar kalitesi ve hata oranları arasındaki zamansal ilişki, kesitsel ölçüm yerine boylamsal panel

verisiyle izlenmelidir; zira tamamlayıcı örgütsel yatırımların getirisi gecikmeli ortaya çıkmaktadır (Brynjolfsson et al., 2021).

Stratejik İKY ile Entegrasyon

İşe Alım ve Yetenek Yönetimi

ÖYZOOM çerçevesinde işe alım süreçleri, role özgü YZ yetkinlik profillerini belirleyecek şekilde yeniden tasarlanmalıdır. Bu tasarım iki eksende yapılabilir: (1) rol temelli asgari YZ yetkinlik eşikleri, yani hangi roller için hangi düzeyde teknik yeterlilik, eleştirel değerlendirme ve stratejik entegrasyon kapasitesi arandığı; (2) örgütsel YZ kültürüyle uyumluluk değerlendirmesi, yani adayın YZ çıktılarını ne ölçüde sorguladığını ve YZ sınırlılıklarına ilişkin farkındalığını ölçen senaryo temelli görüşme protokolleri. Ployhart ve Moliterno (2011), birim düzeyindeki insan sermayesi kaynağının bireysel özelliklerin bileşiminden doğduğunu göstermektedir. Bu çerçeveden hareketle YZ çağında işe alım kriterleri üzerinde gösterilmeyen titizliğin, örgütsel YZ okuryazarlığının temel yapısal zaafiyetini oluşturacağı söylenebilir.

Yetenek yönetimi perspektifinden YZ okuryazarlığı, yüksek potansiyelli çalışan değerlendirmelerinde giderek daha belirleyici bir kriter hâline gelmektedir. Ancak bu eğilimdeki kritik tehlike, YZ okuryazarlığının teknik yeterlilik boyutuyla sınırlanması ve eleştirel değerlendirme ile etik-yönetişim kapasitesi güçlü olan adayların göz ardı edilmesidir. Nitekim Parasuraman ve Manzey (2010), otomasyon yanlılığının deneyimli ve uzman kullanıcılarda da görüldüğünü göstermektedir; bu bulgu, araç kullanımındaki rahatlığın eleştirel farkındalık anlamına gelmediğini ve yetenek değerlendirme sistemlerinin yalnızca kullanım yetkinliğine odaklanmasının örgütsel risk ürettiğini vurgulamaktadır.

Eğitim ve Geliştirme

ÖYZOOM'un eğitim ve geliştirme pratiklerine en doğrudan çıkarımı, içerik farklılaştırması ilkesidir: tüm çalışan gruplarına aynı YZ eğitimini sunmak, kaynak israfından öte örgütsel YZ okuryazarlığını düzleştirmektedir. Lepak ve Snell'in (1999) insan sermayesi mimarisi mantığı bu alana uyarlandığında, eğitim içeriği ve yoğunluğu çalışan grubunun örgütsel değer yaratma potansiyeli ve YZ kullanım bağlamıyla orantılı biçimde tasarlanmalıdır. Stratejik karar vericiler için eleştirel değerlendirme ve etik-yönetişim eğitimi öncelik taşırken, operasyonel çalışan grupları için teknik yeterlilik ve iş bağlamı odaklı uygulamalı eğitim daha verimli bir kaynak kullanımı sağlayacaktır.

Eğitim süreçlerinin örgütsel öğrenme döngüsüne entegrasyonu da kritik bir tasarım kriteridir. Ransbotham et al. (2020), YZ'den kayda değer fayda elde eden örgütleri diğerlerinden ayıran temel özelliğin, insanların ve YZ sistemlerinin gerçek iş süreçleri içinde birbirinden öğrenmesini sağlayan örgütsel öğrenme pratikleri olduğunu belgelemektedir. Bu bulgu, eğitim sonrası işe dönüş aşaması gibi kritik bir transfer aşamasını İKY tasarımına açıkça dahil etme zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Eğitimin tasarımı da en az içeriği kadar belirleyicidir. Parasuraman ve Manzey (2010), otomasyon yanlılığının yalnızca eğitim ya da talimatla önlenemediğini belirtirken Bahner et al. (2008), katılımcıların eğitim sırasında otomasyon hatalarına bilinçli olarak maruz bırakılmasının sistem önerilerinin denetlenmeden izlenmesi eğilimini belirgin biçimde azalttığını, ancak tamamen ortadan kaldırmadığını göstermiştir. Dolayısıyla YZ'nin yalnızca doğru çalıştığı örneklerle verilen eğitim güveni artırırken, hatalı çıktıların da yer aldığı vakalarla verilen eğitim güveni sistemin gerçek performansına göre ayarlar.

Performans Değerlendirme ve Kariyer Gelişimi

Örgütsel YZ okuryazarlığının sürdürülebilir biçimde gelişmesi, bu kapasitenin performans değerlendirme ve kariyer gelişim sistemlerine yansıtılmasını gerektirmektedir. Ölçülen ve ödüllendirilen davranışlar örgütsel normlara dönüşür; dolayısıyla YZ okuryazarlığının performans kriterleri arasında görünmemesi, çalışanların bu kapasite üzerinde çalışmak için örgütsel bir teşvikle karşılaşmadığı anlamına gelmektedir (Becker & Huselid, 2006). Buna karşılık YZ kullanım yetkinliğinin performans kriterlerine eklenmesi, özellikle eleştirel değerlendirme ve etik boyutu dışlayarak yalnızca teknik araç kullanım yoğunluğu üzerinden yapıldığında, çalışanları eleştirel duruştan uzaklaştırarak körü körüne araç kullanımı yönünde teşvikler oluşturma riski taşımaktadır.

Kariyer gelişimi perspektifinden YZ okuryazarlığı olgunluğu, terfi ve uzmanlaşma süreçlerinde bir kriter olarak yapılandırılabilir. Ancak bu kriterin net ve çok boyutlu biçimde tanımlanması zorunludur; aksi takdirde "YZ'yi iyi kullanan çalışan terfiyi hak ediyor" algısı, teknik yeterliliği en yüksek olduğu ancak eleştirel yetkinliği yetersiz kalan kişilerin kritik karar rollerine yükseltilmesiyle sonuçlanabilir.

Araştırma Boşlukları ve Gelecek Çalışmalar

Örgütsel YZ okuryazarlığı alanındaki araştırma gündeminin şekillenmesi için üç kritik boşluk tespit edilmiştir.

Boylamsal Araştırma Eksikliği

Mevcut çalışmaların büyük bölümü kesitsel tasarımla yürütülmektedir; oysa dinamik bir kapasite olarak örgütsel YZ okuryazarlığının zaman içinde nasıl gelişip söndüğü ancak boylamsal panel verisiyle anlaşılabilir. Özellikle İKY müdahalelerinin ÖYZOOM olgunluk seviyesindeki değişim üzerindeki nedensel etkisi, kontrollü boylamsal tasarımlar gerektirmektedir. Cetindamar et al. (2024) de çalışan-teknoloji

etkileşiminin YZ okuryazarlığı üzerindeki etkisinin incelenmesini öncelikli araştırma gündemi olarak önermektedir.

Sektör ve Kültür Bağlamı

YZ okuryazarlığının örgütsel sonuçları sektöre ve ulusal kültürel bağlama göre anlamlı biçimde farklılaşabilir. Sağlık, finans ve üretim gibi yoğun düzenlemeye tabi sektörlerde etik-yönetişim boyutunun ağırlık merkezi olacağı öngörülürken, yaratıcılık yoğun sektörlerde eleştirel değerlendirme kapasitesinin daha kritik olacağı düşünülebilir. Türkiye bağlamı, hem güç mesafesi boyutunda görece yüksek ulusal kültür profili (Hofstede et al., 2010) hem de dijital dönüşüm düzeyinin sektörler arasında belirgin biçimde farklılaşmasıyla, örgütsel YZ okuryazarlığının geliştirilmesinde bağlamsal kısıtların ve olanakların hangi mekanizmalar aracılığıyla işlevselleştiği üzerine özgün bulgular sunabilecektir.

Yönetici ve Çalışan Düzeyi Asimetrisi

Yönetici düzeyinde YZ okuryazarlığı ile çalışan düzeyinde YZ okuryazarlığı arasındaki simetri veya asimetri, örgütsel YZ okuryazarlığı üzerinde belirleyici bir düzenleyici etki yapabilmektedir. Eleştirel değerlendirme kapasitesi yüksek çalışanların, bu kapasiteyi değerlendiremeyen yöneticilerle bir arada çalışması hem bilgi paylaşımı sorunlarına hem de özerklik aşınmasına yol açabilir. Bu ilişki hem İKY politikası hem de örgütsel tasarım açısından önemli çıkarımları olan ve ampirik araştırmayı bekleyen bir boşluk oluşturmaktadır.

Yönetsel ve Politika Çıkarımları

Sistem Tasarımı ve Örgütsel Yapıya Çıkarımlar

ÖYZOOM'dan elde edilen birinci örgütsel tasarım çıkarımı, örgütsel YZ okuryazarlığının tek bir departmanın sorumluluğuna bırakılmasının önüne geçmektir. Sadece insan kaynakları veya bilgi teknolojileri (BT) departmanını YZ okuryazarlığından sorumlu

tutmak, bir darboğaz yaratacak ve bu becerinin tüm örgüt genelinde gelişimini engelleyecektir. İkinci unsur olarak, tek bir departman yerine fonksiyonlar arası YZ koordinasyon mekanizmaları (insan kaynakları, strateji ve BT birimlerinden oluşan bir YZ Yönetişim Komitesi oluşturarak) oluşturmak, yeteneklerin paralel gelişimi için uygun örgütsel yapıyı oluşturacaktır. Üçüncü örgütsel tasarım unsuru, örgütsel hafızanın oluşturulmasıdır. YZ uygulamalarının tüm iyi örneklerinin yanı sıra YZ kullanımının tüm olumsuz örneklerini ve bunlardan çıkarılan dersleri hatırlama, kaydetme ve duyurma süreci, örgütsel hafızanın oluşturulması için hayati önem taşır. Doğru örgütsel hafıza olmadan, örgütsel öğrenme rastgele olur ve uzun vadeli kapasite oluşturma yeteneği engellenir. Örgütlerde YZ kullanım deneyiminin, sadece sonuçlarının değil, karar süreçlerinin de izlenerek kayıt altına alınması, örgütün Sistematik ve Dönüştürücü olgunluk seviyelerine ulaşmasında belirleyici bir faaliyet olacaktır.

Stratejik İKY Pratiklerine Çıkarımlar

Stratejik İKY perspektifinden ÖYZOOM, insan sermayesi mimarisinin YZ çağında nasıl güncellenmesi gerektiğine ilişkin bir çerçeve sunmaktadır. Lepak ve Snell'in (1999) mimari mantığı izlenerek, YZ okuryazarlığı boyutlarında yüksek değer ve özgünlük yaratan çalışan grupları, özellikle YZ yönetişimini ve eleştirel değerlendirmeyi koordine edecek uzmanlar, örgütsel bağlılık yatırımlarıyla stratejik olarak elde tutulmalıdır. Buna karşılık teknik YZ kullanım yetkinliği tek başına yüksek olan çalışan grupları için, bu yetkinliğin hızla metalaşma riski taşıdığı göz önüne alınarak esnek istihdam düzenlemeleri veya dış kaynaklardan esnek yetenek temini daha maliyet etkin bir strateji oluşturabilir.

Politika ve Düzenleyici Çıkarımlar

Ulusal ve örgütsel politika düzeyinde ÖYZOOM'un en kritik çıkarımı, YZ okuryazarlığı standartları ve zorunluluklarının yalnızca

bireysel düzeyde tanımlanmasının yetersiz kaldığı argümanıdır. Avrupa Birliği Yapay Zekâ Tüzüğü'nün YZ okuryazarlığına ilişkin 4. maddesi (Regulation (EU) 2024/1689, 2024) ve Türkiye'de gelişmekte olan dijital dönüşüm stratejileri, YZ okuryazarlığını büyük ölçüde personelin bireysel yeterliliği üzerinden tanımlamaktadır; bu yaklaşım uygulamada bireysel eğitim saati veya sertifika sayısı gibi girdi göstergelerine indirgendiğinde bireysel ölçüme dayalı bu sorunu politika düzeyine taşımaktadır. Örgütsel düzeyde YZ okuryazarlığı yükümlülükleri, özellikle YZ sistemleri kullanan orta ve büyük ölçekli işletmeler için, örgütsel yönetişim belgesi, atanmış YZ sorumluluk birimi ve periyodik bağımsız denetim zorunluluğu gibi yapısal göstergeler aracılığıyla tanımlanabilir.

Bu çıkarımlar, Türkiye bağlamında daha da büyük önem taşımaktadır. 2021-2025 Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi & Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021), esas olarak bireylerin eğitimine odaklanan insan kaynakları geliştirme hedefleri sunmaktadır. Bu hedeflerin örgütsel kapasiteyi destekleyen politikalarla tamamlanması, ülke genelinde YZ uygulamalarının kalitesini artırabilir ve rekabet gücüne olumlu katkı sağlayabilir.

Sonuç

Bu bölüm, YZ okuryazarlığı yazınındaki mevcut söylemde bulunan sistematik bir kör noktayı sorunsallaştırarak tartışmaktadır. Alanyazında genellikle bir örgütün genel YZ yetkinliğinin, çalışanlarının bireysel YZ bilgisinin toplamıyla belirlendiği varsayılmıştır. Bu bölüm, dinamik yetenekler kuramı, kaynak temelli görüş, örgütsel öğrenme yaklaşımı, stratejik İKY yazını ve çok düzeyli kuram aracılığıyla bu soruna yanıt aramaktadır.

Bu bölümün üç ana katkısı bulunmaktadır. Birincisi, örgütsel YZ okuryazarlığı için kolektif bir yeteneği, yalnızca bireysel YZ

yetkinliklerinin toplamı olarak değil, örgütsel rutinler, örgütsel koordinasyon mekanizmaları ve örgütsel yönetim yapıları arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak tanımlayan kavramsal katkıdır. Böylece, bu yeni kavramsal çerçeve, YZ okuryazarlığı alanının odağını bireysel düzeyden örgütsel düzeye kaydırır. İkincisi, dört boyutun üç analiz düzeyi ve dört olgunluk seviyesiyle kesişimi için sistematik bir çerçeve sağlayan ÖYZOOM ileri sürülmektedir. Bu model, örgütsel YZ okuryazarlığı profilinin ölçülmesine yönelik daha fazla araştırma için bir çerçeve ve uygulayıcılar için örgütlerinin YZ okuryazarlığını geliştirme açısından bir yol haritası sunmaktadır. Önceki iki katkının yanı sıra, bu bölüm temelde YZ okuryazarlığı standartlarının ölçüm sorununa kavramsal bir çözüm sunmaktadır. YZ okuryazarlığını yalnızca bireysel girdi ölçümleriyle ölçmek, ulusal ve örgütsel YZ okuryazarlığı göstergelerini sistematik biçimde yanıltıcı kılar. Dolayısıyla bölüm, örgütsel yapı ve yönetişim göstergelerinin ulusal ve örgütsel YZ okuryazarlığı standartlarının bir parçası olmasını ve böylece bu ölçüm standartlarının geçerliliğini artırmasını önermektedir.

Bu bölümün sınırlılıkları olduğunu vurgulamak gerekir. ÖYZOOM kavramsal olarak farklı boyutların, analiz düzeylerinin ve olgunluk seviyelerinin birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu daha iyi anlamamızı sağlar; ancak kavramsal bir model olarak bu ilişkilerin geçerliliğini sınamaz. Söz konusu sınama ampirik çalışmaların konusudur. Bu model öncelikle orta ve büyük ölçekli işletmeler düşünülerek ileri sürülmüştür.

Üretken YZ ile değişim hızla gerçekleşmektedir; sonuç olarak, her olgunluk seviyesini tanımlayan bilgilerin düzenli olarak güncellenmesi gerekecektir. Genel olarak, örgütsel YZ okuryazarlığı alanı, kuram geliştirme açısından henüz olgunlaşmaktan çok uzaktır. Bu bölümde açıklanan kavramsal model, bu alandaki kuramsal gelişime katkı sağlayacak bir adım olarak tasarlanmıştır. Öte yandan uygulamaya yönelik temel çıkarım şudur: örgütler kendi öğrenme

altyapılarını iyileştirmedikçe ve iyi yönetişimi benimsemedikçe, çalışanları yalnızca YZ okuryazarlığı konusunda eğitmek yeterli olmayacaktır. Bu dengesizliği gidermeyen örgütler, kaynak yoğun eğitim programlarının ardından beklenen örgütsel dönüşümün neden gerçekleşmediğini merak etmeye devam edecektir.

Kaynakça

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82*(1), 150–169. https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893

Bahner, J. E., Hüper, A.-D., & Manzey, D. (2008). Misuse of automated decision aids: Complacency, automation bias and the impact of training experience. *International Journal of Human-Computer Studies, 66*(9), 688–699. https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2008.06.001

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

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management, 32*(6), 898–925. https://doi.org/10.1177/0149206306293668

Bloom, N., Garicano, L., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2014). The distinct effects of information technology and communication technology on firm organization. *Management Science, 60*(12), 2859–2885. https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2013

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4. baskı). Palgrave Macmillan.

Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics, 140*(2), 889–942. https://doi.org/10.1093/qje/qjae044

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). The productivity J-curve: How intangibles complement general purpose technologies. *American Economic Journal: Macroeconomics, 13*(1), 333–372. https://doi.org/10.1257/mac.20180386

Cetindamar, D., Kitto, K., Wu, M., Zhang, Y., Abedin, B., & Knight, S. (2024). Explicating AI literacy of employees at digital workplaces. *IEEE Transactions on Engineering Management, 71*, 810–823. https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3138503

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), 234–246. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234

Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review, 33*(1), Article 100899. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128–152. https://doi.org/10.2307/2393553

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in

creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal, 46*(6), 740–751. https://doi.org/10.2307/30040665

Cropanzano, R., Keplinger, K., Lambert, B. K., Caza, B., & Ashford, S. J. (2023). The organizational psychology of gig work: An integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology, 108*(3), 492–519. https://doi.org/10.1037/apl0001029

Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi & Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2021). *Ulusal yapay zekâ stratejisi 2021-2025*. https://bilgem.tubitak.gov.tr/wp-content/uploads/sites/8/TR-UlusalYZStratejisi2021-2025.pdf

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review, 96*(1), 108–116.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dell'Acqua, F., McFowland, E., III, Mollick, E., Lifshitz, H., Kellogg, K. C., Rajendran, S., Krayer, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2026). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of artificial intelligence on knowledge worker productivity and quality. *Organization Science, 37*(2), 403–423. https://doi.org/10.1287/orsc.2025.21838

Dietvorst, B. J., Simmons, J. P., & Massey, C. (2015). Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err. *Journal of Experimental Psychology: General, 144*(1), 114–126. https://doi.org/10.1037/xge0000033

Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (2024). Revisiting the role of HR in the age of AI: Bringing humans and machines closer together in the workplace. *Frontiers in Artificial Intelligence, 6*, Article 1272823. https://doi.org/10.3389/frai.2023.1272823

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3. baskı). McGraw-Hill.

Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. K. J. Klein ve S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* içinde (s. 3–90). Jossey-Bass.

Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(6), 1121–1134. https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The 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.1999.1580439

Logg, J. M., Minson, J. A., & Moore, D. A. (2019). Algorithm appreciation: People prefer algorithmic to human judgment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 151*, 90–103. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.12.005

Longoni, C., Bonezzi, A., & Morewedge, C. K. (2019). Resistance to medical artificial intelligence. *Journal of Consumer*

Research, 46(4), 629–650. https://doi.org/10.1093/jcr/ucz013

Makridakis, S. (2017). The forthcoming artificial intelligence (AI) revolution: Its impact on society and firms. *Futures, 90*, 46–60. https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.03.006

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management, 58*(3), Article 103434. https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434

Ng, D. T. K., Leung, J. K. L., Chu, S. K. W., & Qiao, M. S. (2021). Conceptualizing AI literacy: An exploratory review. *Computers and Education: Artificial Intelligence, 2*, Article 100041. https://doi.org/10.1016/j.caeai.2021.100041

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Parasuraman, R., & Manzey, D. H. (2010). Complacency and bias in human use of automation: An attentional integration. *Human Factors, 52*(3), 381–410. https://doi.org/10.1177/0018720810376055

Pinski, M., Hofmann, T., & Benlian, A. (2024). AI literacy for the top management: An upper echelons perspective on corporate AI orientation and implementation ability. *Electronic Markets, 34*(1), Article 24. https://doi.org/10.1007/s12525-024-00707-1

Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of*

Management Review, 36(1), 127–150. https://doi.org/10.5465/amr.2009.0318

Ransbotham, S., Khodabandeh, S., Kiron, D., Candelon, F., Chu, M., & LaFountain, B. (2020). *Expanding AI's impact with organizational learning* [Araştırma raporu]. MIT Sloan Management Review & Boston Consulting Group. https://sloanreview.mit.edu/projects/expanding-ais-impact-with-organizational-learning/

Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). (2024). *Official Journal of the European Union*, L 2024/1689. http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal, 28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(6), 1237–1266. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295–320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205

BÖLÜM 20
TRANSAKSİYONEL ANALİZ PERSPEKTİFİNDEN KOÇVARİ LİDERLİK: LİDER–ÇALIŞAN ETKİLEŞİMİNDE GERİ BİLDİRİM VE GELİŞİMSEL İLETİŞİM

Öğr. Gör. Dr. Hande KAFADAR[1]

GİRİŞ

Bilgi yoğun, hızlı değişen ve çalışanların daha fazla inisiyatif üstlendiği çalışma ortamları, liderliği yalnızca yönlendirme, denetleme ve performansı kontrol etme işlevleriyle açıklamayı giderek zorlaştırmaktadır. Yöneticilerden artık işi organize etmelerinin yanında çalışanların öğrenmesini desteklemeleri, yetkinliklerini geliştirmeleri ve potansiyellerini kullanabilecekleri bir çalışma ilişkisi kurmaları da beklenmektedir. Bu beklenti, çalışan gelişimini günlük yönetim pratiğinin bir parçası hâline getiren koçvari liderlik davranışlarını daha görünür kılmıştır (Ellinger et al., 2003; Hagen, 2012).

Koçluk odaklı liderlik yaklaşımlarının ortak noktası, liderin her durumda hazır çözüm sunan kişi olmasından çok, çalışanın düşünmesine, öğrenmesine ve kendi çözümünü geliştirmesine alan açmasıdır. Bu bölümde farklı kavramsallaştırmalarda yer alan gelişim odaklı lider davranışlarını bir arada ifade etmek için "koçvari liderlik" kavramı kullanılmaktadır. Dinleme, soru sorma, geri bildirim sağlama, öğrenmeyi kolaylaştırma, güçlü yönleri destekleme ve hedeflere doğru ilerlemeyi teşvik etme bu davranışların başlıcalarıdır (Hagen, 2012; Peláez Zuberbuhler et al.,

[1] Öğr. Gör. Dr., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İşletme Yönetimi Programı, ORCID: 0000-0002-4179-8982

2020). Dolayısıyla koçvari liderlik, yalnızca liderin ne yaptığıyla değil, çalışanla nasıl bir ilişki kurduğu ve bu ilişkide nasıl bir düşünme alanı açtığıyla da ilgilidir.

Eric Berne tarafından geliştirilen Transaksiyonel Analiz (TA), tam da bu ilişkisel düzeyi anlamak için yararlı bir kuramsal mercek sunmaktadır. Psikoterapi alanında ortaya çıkan yaklaşım zamanla eğitim ve örgütler gibi farklı bağlamlara taşınmıştır. Ego durumları, transaksiyonlar, yaşam pozisyonları, psikolojik oyunlar ve özerklik gibi temel kavramlar, kişilerarası etkileşimlerin nasıl kurulduğunu ve belirli ilişki örüntülerinin nasıl sürdüğünü incelemeye yardımcı olmaktadır. Örgütsel bağlamda bu kavramlar liderlik, otorite ve iletişimi yalnızca biçimsel roller üzerinden değil, insanlar arasında gerçekleşen etkileşimler üzerinden de düşünmeyi mümkün kılar. Williams (2024) TA'nın güncel liderlik rollerini anlamadaki katkısını tartışırken, Kouwenhoven (2018) ego durumlarını örgütsel sistemler ve değer temelli liderlik bağlamında ele almaktadır.

Geri bildirim, koçvari liderlik ile TA'nın kesiştiği en görünür alanlardan biridir. İş yaşamında geri bildirim yalnızca dönemsel performans görüşmelerinde yöneticiden çalışana aktarılan bir değerlendirme değildir; günlük çalışma ilişkileri içinde sürekli yeniden şekillenen bir etkileşimdir. Geri bildirim ortamı yaklaşımı da dikkati bu gündelik etkileşimlere yöneltmektedir (Steelman et al., 2004; Norris-Watts & Levy, 2004). Yönetici açısından geri bildirim verme ve koçluk etme sorumluluklarının birbirine yakınlaşması da bu nedenle şaşırtıcı değildir (Steelman et al., 2004). Koçvari liderlik yazınında geri bildirim, davranışsal modelleme ve hedef belirleme temel uygulamalar arasında yer almaktadır (Hagen, 2012; Dahling et al., 2016). Nyfoudi ve arkadaşları (2023) ise yönetsel koçluk becerisinin takım performansıyla hangi koşullarda ilişkili olduğunu

incelemekte; bu ilişkide yöneticinin öğrenme hedef yönelimi ile takım düzeyindeki bilgi yapısının rolüne dikkat çekmektedir.

Bu bölümün çıkış noktası şu sorudur: Liderin dinlemesi, soru sorması ya da geri bildirim vermesi hangi koşullarda gerçekten gelişimsel bir etkileşime dönüşür? Bu soruya yanıt aramak amacıyla koçvari liderlik ile Transaksiyonel Analiz literatürü lider–çalışan etkileşimi üzerinden bir araya getirilmektedir. Önce koçvari liderliğin kavramsal temelleri, ardından TA'nın lider–çalışan ilişkisini açıklamada kullanılabilecek temel kavramları ele alınmaktadır. Daha sonra geri bildirim ve gelişimsel iletişim transaksiyonel açıdan yeniden okunmakta ve bölümün özgün katkısı olarak koçvari davranışlar, transaksiyonel etkileşim ve çalışan gelişimi arasındaki bağlantıları görünür kılan bütünleştirici bir kavramsal çerçeve önerilmektedir.

KOÇVARİ LİDERLİĞİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

Örgütlerde liderlik rollerinin çalışanların öğrenmesini, gelişimini ve performansını destekleyecek biçimde genişlemesi, yöneticinin "koç" rolünün yönetim ve insan kaynakları geliştirme literatüründe giderek daha fazla ele alınmasına yol açmıştır. Öğrenen örgüt yaklaşımının gelişmesiyle birlikte yöneticilerden yalnızca işleri planlayan, çalışanları yönlendiren ve sonuçları kontrol eden aktörler olmaları değil, aynı zamanda çalışanların öğrenmesini kolaylaştırmaları ve gelişim süreçlerini desteklemeleri beklenmeye başlanmıştır. Ellinger (1999), yöneticinin koç rolünü öğrenmenin kolaylaştırılması ve çalışan performansının geliştirilmesi bağlamında ele almış; koçluk davranışlarının ortaya çıkış nedenleri ile birey, yönetici ve örgüt düzeyindeki olası sonuçlarını incelemiştir. Bu yaklaşım, yöneticilik ile koçluk arasındaki ilişkinin örgütsel bağlamdaki erken kavramsallaştırmalarından birini oluşturmaktadır.

Koçvari liderliğin kavramsal gelişiminde yöneticilerin çalışanlarına yönelik koçluk davranışlarını ele alan literatür önemli bir temel oluşturmaktadır. Hagen (2012), bu literatürü inceleyerek kavramın tanımı, uygulanma biçimi, gerekli beceri ve davranışlar ile ampirik bulgular arasında önemli çeşitlilik bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda koçluk, profesyonel bir koçun yöneticiyi koçlamasından farklı olarak, yöneticinin biçimsel örgütsel rolünün bir parçası olarak çalışanların öğrenme, gelişme ve performans süreçlerini kolaylaştırmaya yönelik davranışlarını ifade etmektedir. Bu bölümde söz konusu davranışlar, terminolojik bütünlük amacıyla koçvari liderlik davranışları kapsamında ele alınmaktadır. Hamlin, Ellinger ve Beattie (2009) tarafından gerçekleştirilen kavramsal inceleme de koçluğun örgüt geliştirme ve insan kaynakları geliştirme alanlarıyla amaç ve süreç bakımından önemli ortaklıklar taşıdığını göstermektedir.

Bu yaklaşımın ampirik gelişiminde Ellinger, Ellinger ve Keller'ın (2003) çalışması önemli bir yere sahiptir. Yazarlar yöneticilerin koçluk davranışlarını çalışan memnuniyeti ve performansıyla birlikte incelemiş ve bu davranışları örgütsel bağlamda ölçülebilir bir yönetim pratiği olarak ele almışlardır. Daha sonraki çalışmalar, koçvari liderliğin yalnızca genel bir ‘çalışanı destekleme’ davranışı olmadığını, belirli etkileşimsel uygulamalardan oluştuğunu göstermiştir. Örneğin, Dahling, Taylor, Chau ve Dwight (2016) yöneticilerin koçluk becerilerini çalışanların performansını geliştirmek ve karşılaştıkları bireysel güçlükleri ele almak amacıyla geri bildirim sağlama, davranışsal modelleme ve hedef belirleme süreçleri üzerinden incelemiştir. Araştırmalarında 136 takımda çalışan 1.246 satış temsilcisinden elde edilen veriler kullanılmış ve yöneticilerin koçluk becerisinin çalışanların yıllık satış hedeflerine ulaşmasıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bununla

birlikte, çalışma koçluğun yalnızca sıklığının değil, yöneticinin koçluk becerisinin niteliğinin de önemli olduğunu göstermektedir.

Bu literatürün yanında koçluk becerilerini daha kapsamlı bir liderlik pratiği içinde ele alan çalışmalar da koçluk becerilerinin yalnızca belirli performans veya gelişim görüşmelerinde kullanılan yönetsel teknikler olarak değil, liderin çalışanlarıyla kurduğu ilişkinin daha genel bir özelliği olarak değerlendirilmesine imkân vermektedir. Peláez Zuberbuhler, Salanova ve Martínez (2020), bu yaklaşımı çalışanların gelişimini ve işlevselliğini desteklemeye yönelik bir liderlik anlayışı çerçevesinde ele almış; yöneticilerin koçluk becerilerinin geliştirilebileceğini kontrollü bir müdahale çalışmasıyla incelemiştir. Çalışmada yöneticilerin güçlü yönlere odaklanma, gelişimi kolaylaştırma ve koçluk becerilerini liderlik uygulamalarına taşıması üzerinde durulmuştur. Bu bölümde söz konusu yaklaşım da koçvari liderlik kavramı altında ele alınmaktadır.

Bu kitap bölümünde kullanılan “koçvari liderlik” kavramı, managerial coaching ve coaching-based leadership kavramlarının birebir Türkçe karşılığı olarak değil, her iki literatürde tanımlanan gelişim odaklı lider davranışlarını lider–çalışan etkileşimi düzeyinde bir araya getiren kavramsal bir üst ifade olarak benimsenmektedir. Bu tercih, söz konusu kavramların kaynak literatürde bütünüyle özdeş olduğu anlamına gelmemektedir. Amaç, bölümün başlığı ve kuramsal çerçevesiyle terminolojik bütünlük sağlamaktır. Koçvari liderlik, liderin profesyonel bir koç rolünü üstlenmesini değil, biçimsel yönetsel sorumluluklarını sürdürürken çalışanların düşünmesini, öğrenmesini, geri bildirimden yararlanmasını ve gelişim sorumluluğunu üstlenmesini kolaylaştıran koçluk becerilerini liderlik ilişkisine taşımasını ifade etmektedir.

Koçvari liderliğin ilişkisel niteliğinin vurgulanması, transaksiyonel analizin bu liderlik yaklaşımıyla ilişkilendirilmesi açısından temel hareket noktasını oluşturmaktadır. Koçvari liderlik literatürü büyük ölçüde liderin hangi davranışları sergilediği üzerinde dururken, transaksiyonel analiz lider ve çalışan arasında gerçekleşen etkileşimin hangi kişilerarası örüntüler içerisinde oluştuğunu incelemeye imkân sağlayabilir. Örneğin, bir liderin geri bildirim vermesi koçvari liderlik açısından bir koçluk davranışı olarak değerlendirilebilirken, TA perspektifi aynı geri bildirim etkileşiminde tarafların hangi ego durumlarından hareket ettikleri, transaksiyonun nasıl yapılandığı ve etkileşimin karşılıklılık niteliğinin nasıl oluştuğu gibi farklı soruların gündeme getirilmesini mümkün kılar.

Bu nedenle bu bölümde koçvari liderlik, transaksiyonel analizin yerine geçen yeni bir liderlik yaklaşımı olarak değil, TA aracılığıyla ilişkisel mikro süreçleri daha ayrıntılı biçimde incelenebilecek gelişim odaklı bir liderlik pratiği olarak ele alınmaktadır. Bir sonraki bölümde transaksiyonel analizin ego durumları, transaksiyonlar, yaşam pozisyonları, psikolojik oyunlar ve özerklik gibi temel kavramları örgütsel bağlama taşınacak ve bu kavramların lider–çalışan etkileşiminin açıklanmasına sağlayabileceği katkılar değerlendirilecektir.

TRANSAKSİYONEL ANALİZ VE LİDER–ÇALIŞAN ETKİLEŞİMİ

Transaksiyonel Analizin Kuramsal Temelleri

Transaksiyonel Analiz (TA), Eric Berne tarafından kişiliğin yapısını ve bireyler arasındaki etkileşimleri sistematik biçimde açıklamak amacıyla geliştirilen kuramsal bir yaklaşımdır. Berne'in Transactional Analysis in Psychotherapy: A Systematic Individual

and Social Psychiatry adlı eseri, TA'nın temel kuramsal çerçevesini ortaya koymuş; kişiliğin yapısal analizinin yanı sıra sosyal etkileşimlerin, transaksiyonların, oyunların, senaryoların ve ilişkilerin analizini aynı kuramsal sistem içerisinde ele almıştır (Berne, 1961). Bu yönüyle TA, bireyin içsel süreçleri ile kişilerarası etkileşim örüntülerinin birlikte incelenmesine olanak sağlayan bir yaklaşım sunmaktadır.

TA'nın ayırt edici kavramlarından biri ego durumlarıdır. Berne'in yaklaşımında ego durumları kişiliği anlamlandırmaya yönelik yapısal ve işlevsel bir çerçeve sağlamaktadır. Klasik TA terminolojisinde Ebeveyn, Yetişkin ve Çocuk olarak ifade edilen ego durumları, kişilerarası etkileşimlerin analiz edilmesinde temel kavramsal araçlar arasında yer almaktadır (Berne, 1961). Bununla birlikte, ego durumlarının gündelik dildeki "ebeveyn", "yetişkin" ve "çocuk" sözcükleriyle eşanlamlı olarak değerlendirilmemesi gerekir. TA literatüründe ego durumlarının kavramsallaştırılması zaman içerisinde farklı modeller ve yorumlar üzerinden geliştirilmiş ve tartışılmıştır (Drego, 1993; Oller-Vallejo, 2003; Tudor, 2010).

Transaksiyonlar ve Lider–Çalışan İletişimi

TA'nın ikinci temel bileşeni transaksiyon kavramıdır. Berne'in kuramsal sisteminde sosyal etkileşim yalnızca bireylerin birbirlerine söyledikleri sözlerin içeriğinden oluşmamakta; bir kişinin belirli bir ego durumundan yönelttiği uyarıcı ile diğer kişinin buna verdiği tepki arasındaki ilişki de analizin konusu olmaktadır (Berne, 1961). Böylece iletişim, yalnızca mesajın içeriğinin değil, mesajın taraflar arasındaki ilişkisel yapılanmasının da dikkate alındığı bir süreç olarak ele alınmaktadır.

TA literatüründe örgütsel hiyerarşi ile ego durumları arasındaki bağlantıyı erken dönemde ele alan çalışmalardan biri Stapleton'ın (1978) "Chain of Ego States" yaklaşımıdır. Stapleton,

yöneticilerin ve astların üç ego durumunu örgüt şeması üzerinde birlikte ele almış ve örgütlerde Ebeveyn, Yetişkin ve Çocuk ego durumlarına ilişkin farklı iletişim zincirlerinin oluşabileceğini ileri sürmüştür. Bu yaklaşım, biçimsel örgüt yapısının kişilerarası psikolojik süreçlerden bağımsız olmadığını göstermesi bakımından dikkat çekicidir. Bununla birlikte, bu erken yaklaşımın günümüz örgütlerine doğrudan genellenmesinden ziyade, örgütsel hiyerarşinin kişilerarası etkileşim örüntüleriyle birlikte düşünülmesine yönelik tarihsel bir TA katkısı olarak değerlendirilmesi daha uygun olacaktır.

Transaksiyonel Analizin Örgütsel Bağlama Taşınması

TA ile liderlik arasındaki ilişki son yıllarda yeniden gündeme gelmiştir. Transactional Analysis Journal dergisinin 2024 yılında liderlik konusuna ayrılan özel sayısında Williams (2024), TA literatüründeki liderlik teorilerini eleştirel biçimde inceleyerek TA'nın liderlik rollerini anlamaya ne ölçüde katkı sağlayabileceğini tartışmıştır. Williams'ın çalışması, bir taraftan TA içerisinde liderliğe ilişkin önemli bir kuramsal birikimin bulunduğunu gösterirken, diğer taraftan liderlik anlayışındaki tarihsel değişimin TA perspektifinden yeniden değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Benzer şekilde, Korpiun (2024) Liderlik Üçlüsü (Leadership Triad) olarak adlandırdığı ilişkisel modelde liderliği yalnızca liderin kişisel özellikleri veya davranışları üzerinden açıklamak yerine, ilişkisel olarak oluşturulan bir süreç şeklinde ele almaktadır. Bu yaklaşımda liderlik sorumluluğunun yalnızca biçimsel liderde toplanmadığı; liderlik ilişkisinin ekip üyelerinin de katılımıyla ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Bu görüş, bu kitap bölümünde benimsenen lider–çalışan etkileşimi yaklaşımıyla önemli ölçüde örtüşmektedir. Koçvari liderliğin TA perspektifinden

incelenmesinin gerekçelerinden biri de liderliğin tek taraflı bir etkileme süreci olmaktan çok, lider ve çalışanın katkılarıyla biçimlenen ilişkisel bir süreç olarak değerlendirilmesidir.

Yaşam Pozisyonları, İlişkinin Niteliği ve Koçvari Liderlik

Bu bölüm açısından yaşam pozisyonlarının önemi daha çok lider–çalışan ilişkisinin karşılıklı değer ve insanın gelişme kapasitesine ilişkin varsayımları üzerinde düşünmeye imkân vermesidir. Koçvari liderliğin temelinde çalışanın yalnızca talimatları uygulayan pasif bir aktör olarak değil, düşünme, öğrenme, sorumluluk üstlenme ve gelişme kapasitesine sahip bir örgüt üyesi olarak görülmesi bulunmaktadır. Bu açıdan TA'nın kişilerarası ilişkiye yönelik kavramsal araçları ile koçvari liderliğin çalışan gelişimine yönelik varsayımları arasında kuramsal bir diyalog kurulabilir. Ancak bu bağlantı, iki yaklaşımın kavramlarını birbirine eşitlemek yerine aralarındaki benzerlik ve farklılıkları koruyarak geliştirilmelidir.

Özerklik ve Gelişim Odaklı Lider–Çalışan İlişkisi

TA perspektifinin koçvari liderlik açısından önemli olabilecek bir diğer yönü özerklik vurgusudur. Berne (1964), özerkliğin farkındalık, spontanlık ve yakınlık kapasiteleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Liderin çalışan gelişimini desteklemesi ile çalışanın lidere bağımlılığını artırması aynı anlama gelmemektedir. Aksine, koçvari liderlik anlayışının önemli amaçlarından biri, çalışanın kendi düşünme, problem çözme ve sorumluluk üstlenme kapasitesini desteklemektir. Bu nedenle TA'nın gelişim ve özerklik yönelimi ile koçvari liderliğin çalışanların kendi çözümlerini üretmelerini kolaylaştırma yaklaşımı arasında kavramsal bir bağlantı kurulması mümkündür.

Bu bağlantı aynı zamanda liderin rolünü yeniden düşünmeyi gerektirmektedir. Liderin her soruna çözüm üreten, doğru cevabı bilen ve çalışanın davranışlarını sürekli yönlendiren kişi olarak konumlandırılması, çalışan gelişimini destekleme amacıyla her zaman uyumlu olmayabilir. Koçvari liderlikte liderin görevi bazı durumlarda çözümü doğrudan vermek yerine çalışanın durumu değerlendirmesini, alternatifleri üretmesini ve kendi eylemlerinin sorumluluğunu üstlenmesini kolaylaştırmaktır. TA perspektifinden bakıldığında, bu süreç lider–çalışan etkileşimindeki transaksiyonların ve tarafların ilişki içerisinde üstlendikleri rollerin incelenmesini önemli hâle getirmektedir.

Dolayısıyla transaksiyonel analizin bu kitap bölümündeki işlevi, liderlik davranışlarını belirli ego durumlarıyla mekanik biçimde eşleştirmek değildir. TA daha çok lider ile çalışan arasında gelişen etkileşimin mikro dinamiklerini görünür hâle getiren ilişkisel bir kuramsal mercek olarak kullanılmaktadır. Ego durumları, transaksiyonlar, yaşam pozisyonları ve özerklik kavramları koçvari liderliğin dinleme, soru sorma, geri bildirim verme ve çalışan gelişimini kolaylaştırma davranışlarının hangi ilişkisel bağlam içerisinde gerçekleştiğini sorgulamamıza imkân sağlamaktadır.

KOÇVARİ LİDERLİĞİN TRANSAKSİYONEL ANALİZ PERSPEKTİFİNDEN YENİDEN OKUNMASI

Koçvari liderlik ve Transaksiyonel Analiz (TA), lider–çalışan ilişkisine aynı yerden bakmaz; ancak tam da bu nedenle birbirini tamamlayabilecek iki açıklama düzeyi sunar. Koçvari liderlik yazını, yöneticilerin çalışanların performansını, öğrenmesini ve gelişimini desteklemek için sergiledikleri davranış ve becerilere odaklanır (Hagen, 2012; Dahling et al., 2016). TA ise dikkati davranışın kendisinden kişiler arasında oluşan etkileşime çevirir; ego durumları

ve transaksiyonlar aracılığıyla bu etkileşimin nasıl kurulduğunu incelemeye olanak tanır (Berne, 1961).

Bu iki bakış birlikte ele alındığında temel soru değişmektedir. Yalnızca "Lider hangi koçluk davranışlarını gösteriyor?" diye sormak yerine, "Bu davranış çalışan tarafından nasıl karşılanıyor ve iki taraf arasında nasıl bir etkileşime dönüşüyor?" sorusu da gündeme gelir. Burada koçvari liderlik davranışları ile TA kavramları arasında ampirik olarak doğrulanmış doğrudan ilişkiler bulunduğu ileri sürülmemektedir. Amaç, iki literatürün kavramsal imkânlarından yararlanarak koçvari liderliğin ilişkisel yönünü daha yakından okumaktır. Tablo 1 bu okumanın temel eşleştirmelerini göstermektedir.

Tablo 1. *Koçvari Liderlik Davranışlarının Transaksiyonel Analiz Perspektifinden Kavramsal Eşleştirilmesi*

Koçvari liderlik davranışı	**İlişkili TA kavramı**	**İlişkisel mekanizma**	**Gelişimsel işlev**
Etkin dinleme	Ego durumları ve transaksiyonlar	Mesajın içeriğinin yanında lider–çalışan etkileşiminin niteliğinin fark edilmesi	Anlaşılma ve düşünme alanının desteklenmesi
Soru sorma	Ego durumları ve özerklik	Hazır çözüm vermek yerine çalışanın düşünmesinin kolaylaştırılması	Öz-farkındalık ve problem çözmenin desteklenmesi
Geri bildirim	Transaksiyonlar	Tek yönlü bilgi aktarımı yerine karşılıklı etkileşimin dikkate alınması	Öğrenme ve gelişimin desteklenmesi
Hedef belirleme	Kontrat ve özerklik	Amaç, beklenti ve sorumlulukların açıklığa kavuşturulması	Sorumluluk alma ve eyleme geçmenin desteklenmesi
Çalışanın gelişimini kolaylaştırma	Özerklik	Lider bağımlılığı yerine çalışanın kendi kaynaklarını kullanmasının desteklenmesi	Çalışan gelişiminin desteklenmesi

Koçvari liderlik davranışı	İlişkili TA kavramı	İlişkisel mekanizma	Gelişimsel işlev
İlişkisel farkındalık	Ego durumları ve transaksiyon örüntüleri	Liderin kendi davranışı ile çalışanın tepkisi arasındaki karşılıklılığı fark etmesi	Gelişimsel lider–çalışan etkileşiminin desteklenmesi

Not. Tablo, Berne (1961), Stapleton (1978), Krausz (2005), Hagen (2012), Dahling et al. (2016), Peláez Zuberbuhler et al. (2020), Williams (2024) ve Korpiun'dan (2024) hareketle bu bölüm kapsamında kavramsal olarak oluşturulmuştur.

Davranışsal Bir Yaklaşımdan İlişkisel Bir Yaklaşıma

Bir davranışın koçluk repertuvarında yer alması, o davranışın her durumda gelişimsel sonuç doğuracağı anlamına gelmez. Örneğin bir soru, çalışanın düşünmesini ve seçenek üretmesini kolaylaştırabilir; aynı soru başka bir ilişkisel bağlamda sorgulanma ya da kontrol edilme biçiminde deneyimlenebilir. Geri bildirim de benzer biçimde bir öğrenme fırsatı yaratabileceği gibi, ilişkinin niteliğine bağlı olarak savunmacılığı artırabilir. Bu nedenle koçvari liderliğin gelişimsel niteliğini anlamak için davranışın varlığı kadar, o davranışın etkileşim içinde neye dönüştüğüne de bakmak gerekir.

TA bu noktada tamamlayıcı bir açıklama düzeyi sunar. Berne'in (1961) yaklaşımında kişilerarası iletişim, yalnızca bireyin söylediği sözlerden değil, bir uyarıcıya verilen tepki ve bu tepkinin devam eden etkileşimi nasıl şekillendirdiğinden oluşur. Koçvari liderlik açısından bunun karşılığı, lider davranışını tek başına incelemek yerine çalışanın tepkisini ve iki tarafın birlikte oluşturduğu etkileşim örüntüsünü de analize katmaktır. Böylece odak, tek yönlü bir lider davranışından karşılıklı bir lider–çalışan ilişkisine kayar.

Etkin Dinleme ve Transaksiyonel Farkındalık

Etkin dinleme çoğu zaman liderin çalışanı dikkatle dinlemesi üzerinden tanımlanır. TA açısından ise dinleme, yalnızca mesajı

almak değil, verilen karşılığın etkileşimin devamını nasıl etkilediğini de fark etmeyi gerektirir. Ego durumları ve transaksiyonlar bu karşılıklılığı incelemek için kavramsal araçlar sunmaktadır (Berne, 1961). Stapleton'ın (1978) yöneticiler ve astların ego durumlarını örgütsel yapı içinde birlikte ele alan erken çalışması da yönetsel iletişimin bu ilişkisel boyutuna dikkat çekmektedir.

Bu bölümde "transaksiyonel farkındalık" ifadesi, liderin yalnızca ne söylediğine ya da nasıl dinlediğine değil, kendi davranışı ile çalışanın tepkisinin birlikte nasıl bir etkileşim örüntüsü oluşturduğuna dikkat etmesini anlatmak için kullanılmaktadır. Kavram, yerleşik ve ampirik olarak doğrulanmış bağımsız bir liderlik değişkeni olarak değil, bölümün analitik dili içinde önerilen bir ifade olarak düşünülmelidir.

Soru Sormak: Yönlendirmeden Düşünmeyi Kolaylaştırmaya

Soru sormak, koçvari liderliğin en görünür davranışlarından biridir; ancak her soru gelişimsel değildir. Yönetici kimi durumlarda doğrudan karar vermek, yön göstermek veya sınır koymak zorundadır. Sorun, çözümü bilen ve söyleyen lider rolünün bütün etkileşimlere hâkim hâle gelmesidir. Böyle bir örüntü, çalışanın kendi değerlendirmesini yapacağı ve sorumluluk üstleneceği alanı daraltabilir. Buna karşılık uygun durumlarda sorularla problemi tanımlamasına, seçenekleri tartmasına ve kendi eylemini belirlemesine alan açmak, çalışanın sürece daha etkin katılmasını destekleyebilir.

TA'nın özerklik vurgusu ile koçvari liderliğin gelişim yönelimi burada kesişmektedir. Her iki yaklaşım da farklı kuramsal temellere sahip olmakla birlikte, çalışanın lidere daha bağımlı hâle gelmesinden çok kendi kaynaklarını kullanabilmesini önemseyen bir

okuma yapılmasına izin verir. Bu bağlantı doğrudan doğrulanmış bir nedensellik iddiası değildir; iki yaklaşım arasında kurulan kavramsal bir köprüdür.

Geri Bildirimi Bir Transaksiyon Olarak Yeniden Düşünmek

Koçvari liderlik ile TA arasında kurulabilecek önemli bağlantılardan biri geri bildirim sürecidir. Koçvari liderlik literatüründe geri bildirim çalışanların performansını ve gelişimini destekleyen temel uygulamalardan biri olarak ele alınmaktadır. Dahling ve arkadaşları (2016) koçvari liderliği geri bildirim sağlama, davranışsal modelleme ve hedef belirleme süreçlerini içeren bir yönetim uygulaması olarak tanımlamaktadır. Dahası, çalışmalarında yöneticinin koçluk becerisinin çalışanların yıllık satış hedeflerine ulaşmalarıyla ilişkili olduğunu ve koçluk sıklığının etkisinin koçluk becerisinin düzeyine göre farklılaşabildiğini göstermişlerdir. Bu bulgu, koçluğun yalnızca ne sıklıkla gerçekleştiğine değil, nasıl gerçekleştirildiğine de dikkat edilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Geri bildirimi yalnızca liderden çalışana giden bir mesaj olarak görmek, sürecin önemli bir bölümünü görünmez bırakır. Liderin geri bildirimi sunma biçimi çalışanın tepkisini etkiler; çalışanın sorusu, sessizliği, kabulü ya da itirazı da liderin bir sonraki mesajını şekillendirir. Böyle bakıldığında geri bildirim, tek bir iletim anından çok birbirini izleyen transaksiyonlardan oluşan dinamik bir konuşmadır.

Geri bildirimin gelişimsel değeri de burada ortaya çıkar. Önemli olan yalnızca çalışana performansı hakkında bilgi vermek değil, onun bu bilgi üzerinde düşünebilmesi, anlamlandırabilmesi ve gelecekteki davranışlarıyla ilişkilendirebilmesidir. TA'nın transaksiyon kavramı, geri bildirimin içeriğinin yanında geri

bildirim konuşmasının nasıl kurulduğunu da incelemeye yardımcı olur.

Kontrat, Hedefler ve Karşılıklı Sorumluluk

TA ile koçluk arasında literatürde doğrudan tartışılan bağlantılardan biri kontrat yaklaşımıdır. Krausz (2005), TA teorisinin bazı unsurları ile yöneticilere yönelik koçluk ilkelerinin birbirlerini nasıl destekleyebileceklerini incelemekte ve transaksiyonel yönetici koçluğu olarak adlandırdığı bir model önermektedir. Bu çalışma, TA ile koçluk arasındaki ilişkinin yalnızca bu bölüm kapsamında geliştirilen bir varsayım olmadığını, iki alan arasında daha önce de doğrudan kuramsal bağlantılar kurulduğunu göstermesi açısından önemlidir.

Kontrat yaklaşımı koçvari liderlik açısından amaçların, beklentilerin, rollerin ve sorumlulukların açıklığa kavuşturulmasıyla ilişkilendirilebilir. Liderin çalışanın gelişiminden tek başına sorumlu olduğu bir ilişki yerine, gelişim hedeflerinin açık biçimde ele alındığı ve çalışanın da kendi gelişim sürecinde sorumluluk üstlendiği bir yaklaşım koçvari liderliğin gelişim yönelimiyle ilişkilendirilebilir.

Bu bağlantı koçvari liderlik literatüründeki hedef belirleme yaklaşımıyla da birlikte düşünülebilir. Dahling ve arkadaşlarının (2016) koçvari liderlik kavramsallaştırmasında hedef belirleme koçluk sürecinin bileşenlerinden biridir. Bununla birlikte, TA'daki kontrat kavramı ile koçvari liderlikteki hedef belirleme aynı kavramlar değildir. Aralarındaki ilişki, amaçların, beklentilerin ve tarafların sorumluluklarının açıklığa kavuşturulması bakımından kurulabilecek kavramsal bir kesişim olarak değerlendirilmelidir.

Koçvari Liderliğin Transaksiyonel Okumasına İlişkin Kavramsal Bir Öneri

Koçvari liderlik ile TA'yı birlikte düşünmek, koçluğu bir davranış listesi olmaktan çıkarıp ilişkisel bir sürece yerleştirir. Dinleme, soru sorma, geri bildirim sağlama, hedef belirleme ve gelişimi kolaylaştırma önemlidir; ancak bu davranışların gelişimsel değeri, lider ve çalışanın karşılıklı tepkileriyle oluşan etkileşimden bağımsız değildir. Bu nedenle koçvari liderliğin nasıl işlediğini anlamak için davranışın varlığı kadar, davranışın ilişkide nasıl karşılık bulduğuna ve çalışana ne ölçüde düşünme ve sorumluluk alanı açtığına da bakmak gerekir.

Bu okuma üç analitik düzeyi ayırt etmektedir. İlk düzey, liderin dinleme, soru sorma, geri bildirim verme ve hedef belirleme gibi gözlenebilir koçluk davranışlarıdır. İkinci düzey, bu davranışların lider–çalışan etkileşiminde nasıl karşılandığını ve tarafların tepkileriyle hangi örüntülere dönüştüğünü gösteren ilişkisel-transaksiyonel düzeydir. Üçüncü düzey ise çalışanın düşünme, öğrenme, sorumluluk alma ve kendi kaynaklarını kullanma kapasitesinin desteklenmesine odaklanan gelişimsel düzeydir.

Bu üç düzey arasındaki ayrım, koçvari liderlik ile TA arasındaki kuramsal bütünleşmenin omurgasını oluşturmaktadır. Böylece liderin ne yaptığı, bu davranışın ilişkide neye dönüştüğü ve çalışan açısından nasıl bir gelişim alanı yarattığı aynı çerçeve içinde fakat birbirine indirgenmeden ele alınabilmektedir.

GERİ BİLDİRİM VE GELİŞİMSEL İLETİŞİM

Benzer biçimde, Steelman, Levy ve Snell (2004) yöneticilerin çalışan gelişimini destekleme sorumluluğunu geri bildirim ve koçlukla ilişkilendirerek geri bildirim ortamı kavramını ölçmeye yönelik Feedback Environment Scale'i geliştirmiştir. Geri bildirim ortamı, biçimsel performans değerlendirmesinden farklı olarak örgüt üyeleri arasındaki gündelik etkileşimleri de kapsayan sosyal

bağlama işaret etmektedir (Norris-Watts & Levy, 2004). Bu yaklaşımın koçvari liderlik açısından önemi, geri bildirimin yalnızca biçimsel performans değerlendirme sisteminin bir unsuru olarak değil, lider ile çalışan arasındaki gündelik ilişkinin bir parçası olarak ele alınmasına olanak sağlamasıdır.

Bu açıdan geri bildirim ile koçvari liderlik arasında önemli bir kavramsal yakınlık bulunmaktadır. Koçvari lider, geri bildirimi yalnızca çalışanın performansına ilişkin bir yargının iletilmesi amacıyla değil, çalışanın kendi performansı üzerinde düşünmesini, gelişim alanlarını belirlemesini ve gelecekteki eylemlerini şekillendirmesini kolaylaştıran bir etkileşim aracı olarak kullanabilir. Nitekim koçvari liderlik literatüründe geri bildirim koçluk sürecinin temel bileşenlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Dahling ve arkadaşları (2016), koçvari liderliği geri bildirim sağlama, davranışsal modelleme ve hedef belirleme süreçleri üzerinden kavramsallaştırmakta; yöneticinin koçluk becerisinin çalışan performansıyla ilişkisini ortaya koymaktadır.

Performans Geri Bildiriminden Gelişimsel Geri Bildirime

Zhou (2003), yönetici tarafından sağlanan gelişimsel geri bildirimin çalışan yaratıcılığıyla ilişkisinin bağlama göre değişebildiğini göstermektedir. Çalışmada, yaratıcı çalışma arkadaşlarının bulunduğu koşullarda yöneticinin daha fazla gelişimsel geri bildirim sağlaması, çalışanların daha yüksek yaratıcılık göstermesiyle ilişkili bulunmuştur. Bu bulgu, gelişimsel geri bildirimin etkisini tek başına ve bağlamdan bağımsız bir sonuç olarak yorumlamak yerine, çalışanların performans ve gelişimini destekleyebilecek örgütsel koşullardan biri olarak ele almanın daha uygun olduğunu göstermektedir.

Koçvari liderlik açısından da temel mesele, geri bildirimin yalnızca değerlendirme amacı taşıması değil, çalışan için bir

öğrenme ve düşünme sürecine dönüşebilmesidir. Bu nedenle gelişimsel geri bildirim, çalışana çözümün doğrudan verilmesinden çok çalışanın performansını anlamlandırmasına, alternatif davranışları değerlendirmesine ve gelişim hedeflerini belirlemesine yardımcı olan bir etkileşim biçimiyle ilişkilendirilebilir.

Geri Bildirimin Transaksiyonel Niteliği

Transaksiyonel analiz perspektifinden geri bildirim, lider tarafından üretilip çalışan tarafından pasif biçimde alınan tek yönlü bir mesajdan ziyade karşılıklı etkileşim içerisinde gerçekleşen bir süreç olarak değerlendirilebilir. Liderin geri bildirimi sunma biçimi çalışanın verdiği tepkiyi; çalışanın tepkisi ise liderin etkileşimin sonraki aşamasındaki davranışını etkileyebilir. Bu nedenle geri bildirim görüşmesi birbirini izleyen transaksiyonlardan oluşan dinamik bir kişilerarası süreç olarak düşünülebilir.

Geri Bildirim Yönelimi, Geri Bildirim Ortamı ve Çalışanın Aktif Rolü

Geri bildirimin gelişimsel bir kaynak hâline gelmesi yalnızca liderin geri bildirim verme becerisine bağlı değildir. Çalışanın geri bildirime yaklaşımı ve geri bildirimin gerçekleştiği örgütsel ortam da sürecin önemli bileşenleridir. London ve Smither (2002), geri bildirim yönelimini bireyin geri bildirime yönelik genel açıklığı olarak kavramsallaştırmakta; geri bildirim karşısında rahat olma, geri bildirim arama ve bilgiyi dikkatli biçimde işleme ile geri bildirimi davranış değişikliği ve performans gelişimi için kullanma eğilimi gibi unsurlara dikkat çekmektedir. Linderbaum ve Levy (2010) bu kavramsallaştırmayı geliştirerek geri bildirim yönelimini çok boyutlu biçimde ölçmeye yönelik Feedback Orientation Scale'i geliştirmiş ve doğrulamıştır.

Steelman ve arkadaşlarının (2004) geri bildirim ortamı yaklaşımı ise odağı yalnızca bireyden çıkararak geri bildirimin gerçekleştiği sosyal bağlama taşımaktadır. Yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının geri bildirim süreçlerindeki rolleri, geri bildirimin niteliği ve geri bildirime erişimin kolaylığı gibi özellikler, geri bildirimin gündelik çalışma yaşamındaki işlevinin anlaşılmasında önem taşımaktadır.

Bu iki yaklaşım birlikte değerlendirildiğinde, gelişimsel geri bildirimin yalnızca "iyi geri bildirim veren lider" üzerinden açıklanamayacağı görülmektedir. Liderin geri bildirim davranışları, çalışanın geri bildirime yönelik yaklaşımı ve örgütteki geri bildirim ortamı birbirinden farklı analiz düzeylerini temsil etmektedir. Koçvari liderlik bu sistem içerisinde özellikle lider–çalışan etkileşiminin niteliğine müdahale edebilecek yönetsel bir uygulama alanı sunmaktadır.

Bu bakış aynı zamanda çalışanın geri bildirim sürecindeki rolünü pasif alıcı konumundan uzaklaştırmaktadır. Çalışanın geri bildirimi anlamlandırması, gerektiğinde açıklama istemesi, geri bildirim araması ve elde ettiği bilgiyi gelecekteki eylemlerine dönüştürmesi gelişim sürecinin önemli unsurlarıdır. Böylece geri bildirim, "lider verir–çalışan alır" biçimindeki doğrusal modelden çok, tarafların katılımıyla gelişen bir öğrenme süreci olarak kavramsallaştırılabilir.

Koçvari Liderlikte Gelişimsel İletişimin Transaksiyonel Niteliği

Buraya kadar ele alınan yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, koçvari liderlikte geri bildirimin üç farklı düzeyde incelenebileceği ileri sürülebilir. İlk düzey lider davranışlarıdır ve geri bildirim sağlama, soru sorma, dinleme ve gelişimi kolaylaştırma gibi koçluk davranışlarını içermektedir.

İkinci düzey lider–çalışan etkileşimidir ve geri bildirimin taraflar arasında nasıl bir transaksiyonel süreç içinde gerçekleştiğine odaklanmaktadır. Üçüncü düzey ise geri bildirimin gelişimsel kullanımına ilişkindir ve çalışanın aldığı bilgiyi anlamlandırmasını, değerlendirmesini ve gelecekteki davranışlarına dönüştürmesini kapsamaktadır.

Bu üç düzeyin bir arada değerlendirilmesi, bu bölümde gelişimsel iletişim olarak ifade edilen yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Gelişimsel iletişim burada bağımsız ve yerleşik bir örgütsel davranış değişkeni olarak değil, lider ile çalışan arasındaki iletişimin çalışanın düşünme, öğrenme, geri bildirimden yararlanma ve gelişim sorumluluğu üstlenme kapasitesini destekleyen niteliğini ifade eden kavramsal bir üst çerçeve olarak kullanılmaktadır.

Transaksiyonel analiz bu çerçeveye söz konusu iletişimin karşılıklı niteliğini görünür kılan bir analiz düzeyi eklemektedir. Liderin geri bildirim vermesi, çalışanın bunu anlamlandırması, tepki vermesi, soru sorması ve liderin bu tepkiye yeniden karşılık vermesi birbirini izleyen kişilerarası transaksiyonlardan oluşmaktadır. Bu nedenle gelişimsel iletişimin niteliği yalnızca liderin iletişim becerilerine değil, lider ve çalışan tarafından karşılıklı biçimde oluşturulan etkileşim örüntüsüne de bağlı olabilir.

Bu yaklaşım koçvari liderliği çalışana sürekli tavsiyede bulunan veya daha fazla geri bildirim veren bir liderlik biçimine indirgememektedir. Aksine, koçvari liderlik, çalışanın düşünmesini, geri bildirimi aktif biçimde işlemesini, kendi değerlendirmelerini oluşturmasını ve gelişim sorumluluğunu giderek daha fazla üstlenmesini destekleyen bir ilişkisel gelişim süreci olarak ele alınmaktadır. Böylece Transaksiyonel Analiz, koçvari liderlik ve geri bildirim literatürlerinin kesiştiği temel nokta, lider–çalışan

etkileşiminin çalışan gelişimini destekleyecek biçimde nasıl yapılandırılabileceği sorusunda ortaya çıkmaktadır.

BÜTÜNLEŞTİRİCİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde söz konusu yaklaşımlardan hareketle koçvari liderliğin kişilerarası mikro süreçlerini açıklamaya yönelik bütünleştirici bir kavramsal çerçeve önerilmektedir. Önerilen çerçevede TA koçvari liderliğin öncülü veya sonucu olarak konumlandırılmamaktadır. Bunun yerine TA, liderin koçluk davranışlarının çalışanla etkileşim içerisinde nasıl gerçekleştiğini anlamaya yardımcı olan ilişkisel bir kuramsal mercek olarak kullanılmaktadır. Bu ayrım, çerçevenin temelini oluşturmaktadır.

Çerçevenin Temel Bileşenleri

Önerilen kavramsal çerçeve dört temel bileşenden oluşmaktadır: (1) koçvari liderlik davranışları, (2) transaksiyonel etkileşim süreçleri, (3) gelişimsel iletişim ve geri bildirim ve (4) çalışan gelişimi. Bu bileşenler doğrusal ve değişmez bir nedensellik zinciri olarak değil, lider–çalışan ilişkisinin farklı ancak birbiriyle bağlantılı analiz düzeyleri olarak ele alınmaktadır.

Koçvari liderlik davranışları çerçevenin davranışsal düzeyini oluşturmaktadır. Dinleme, soru sorma, geri bildirim sağlama, hedef belirleme ve çalışanların öğrenme ve gelişimini kolaylaştırma bu düzey kapsamında değerlendirilmektedir. Koçvari liderlik literatürü, yöneticinin koçluk rolünü çalışan performansının ve gelişiminin desteklenmesiyle ilişkilendirmektedir (Hagen, 2012). Dahling ve arkadaşları (2016) koçvari liderliği özellikle geri bildirim sağlama, davranışsal modelleme ve hedef belirleme süreçlerini içeren bir yönetim uygulaması olarak tanımlamaktadır.

Transaksiyonel etkileşim süreçleri çerçevenin ilişkisel düzeyini oluşturmaktadır. Bu düzeyde temel soru, liderin hangi

davranışı sergilediğinden çok söz konusu davranışın lider–çalışan ilişkisi içerisinde nasıl bir karşılıklı etkileşime dönüştüğüdür. TA'nın ego durumları ve transaksiyon kavramları, tarafların iletişim sürecindeki karşılıklı tepkilerinin incelenmesine olanak sağlamaktadır (Berne, 1961). TA ile koçluğun birlikte ele alınmasının literatürde de bir temeli bulunmaktadır. Krausz (2005) TA kuramının belirli unsurları ile yöneticilere yönelik koçluk ilkelerinin birbirini destekleyebileceğini tartışmış ve "transaksiyonel yönetici koçluğu" modelini önermiştir.

Gelişimsel iletişim ve geri bildirim çerçevenin gelişim odaklı etkileşim düzeyini oluşturmaktadır. Bu düzeyde geri bildirim, liderden çalışana tek yönlü bilgi aktarımı biçiminde değil, tarafların katılımıyla oluşan bir öğrenme süreci olarak değerlendirilmektedir. Steelman, Levy ve Snell (2004), çalışan gelişimini destekleyen örgütsel kaynaklar arasında geri bildirime ve koçluğa dikkat çekmekte ve gündelik geri bildirim etkileşimlerini incelemeye yönelik geri bildirim ortamı kavramını geliştirmektedir. Dolayısıyla geri bildirimin gelişimsel niteliği, yalnızca mesajın içeriğiyle değil, geri bildirimin gerçekleştiği kişilerarası ve örgütsel bağlamla birlikte değerlendirilmelidir.

Son bileşen olan çalışan gelişimi, çalışanın kendi performansı üzerinde düşünebilmesi, gelişim ihtiyaçlarını fark edebilmesi, alternatif davranışları değerlendirebilmesi, sorumluluk üstlenebilmesi ve elde ettiği geri bildirimi gelecekteki eylemlerine dönüştürebilmesi çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu anlamda çalışan gelişimi, yalnızca lider tarafından "geliştirilen" pasif bir çalışana işaret etmemekte; çalışanın gelişim sürecinin aktif bir öznesi olmasını gerektirmektedir.

Davranıştan Etkileşime: Koçvari Liderliğin Mikro Süreçleri

Çerçevenin temel varsayımı basittir: Bir liderin soru sorması, dinlemesi ya da geri bildirim vermesi, tek başına bu davranışın gelişimsel olduğunu göstermez. Aynı davranışın çalışan tarafından nasıl algılandığı ve hangi karşılığı ürettiği, koçvari liderliğin işleyişini anlamak açısından en az davranışın kendisi kadar önemlidir.

TA, davranış ile etkileşim arasındaki bu farkı görünür kılar. Liderin sorusu çalışanın düşünmesini kolaylaştırabilir ya da hiyerarşik bir sorgulama olarak deneyimlenebilir. Geri bildirim ortak bir öğrenme konuşmasına dönüşebilir ya da yalnızca yöneticinin değerlendirmesini aktardığı tek yönlü bir sürece sıkışabilir. Transaksiyon kavramı, dikkati tam da bu dönüşüme yöneltmektedir.

Etkileşimden Gelişimsel İletişime

Etkileşimin gelişimsel nitelik kazanması, çalışana düşünme ve karşılık verme alanı açılmasıyla yakından ilişkilidir. Liderin farklı seçenekleri tartışmaya davet etmesi, geri bildirimi karşılıklı bir konuşmaya dönüştürmesi ve gelişim hedeflerini birlikte açıklığa kavuşturması, çalışanın sürece aktif biçimde katılmasını destekleyebilir.

TA açısından geri bildirim konuşması birbirini izleyen transaksiyonlardan oluşur. Liderin mesajı çalışanın tepkisini, çalışanın tepkisi de liderin sonraki davranışını etkiler. Bu nedenle gelişimsel geri bildirimin niteliğini yalnızca liderin “iyi geri bildirim verme” becerisinde değil, iki tarafın birlikte oluşturduğu iletişim örüntüsünde aramak gerekir.

Çalışan Gelişimi ve Özerklik

Bu çerçevede çalışan gelişimi, liderin bilgi aktarması ya da davranış düzeltmesiyle sınırlı değildir. Gelişim; çalışanın kendi

performansını değerlendirebilmesi, alternatifleri düşünebilmesi, geri bildirimden yararlanabilmesi ve gelişim sorumluluğunu giderek daha fazla üstlenebilmesi anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle amaç, lidere daha bağımlı bir çalışan değil, kendi kaynaklarını daha etkili kullanabilen bir çalışan ilişkisidir.

Önerilen Kavramsal Model

Önceki tartışmalar doğrultusunda bu bölümde önerilen bütünleştirici çerçeve aşağıdaki biçimde özetlenebilir:

Şekil 1. *Koçvari Liderliğin Transaksiyonel Gelişimsel Etkileşim Çerçevesi*

Koçvari Liderlik Davranışları dinleme • soru sorma • geri bildirim • hedef belirleme • gelişimi kolaylaştırma
↓
Transaksiyonel Etkileşim Süreçleri ego durumları • transaksiyon örüntüleri • kontrat • ilişkisel karşılıklılık • özerklik
↓
Gelişimsel İletişim ve Geri Bildirim düşünme alanı • karşılıklı diyalog • geri bildirimi anlamlandırma • gelişim hedeflerinin açıklığı
↓
Çalışan Gelişimi öğrenme • öz-farkındalık • sorumluluk üstlenme • kendi kaynaklarını kullanma • gelişime yönelik eylem

Not. Şekil, Berne (1961), Krausz (2005), Steelman et al. (2004), Hagen (2012), Dahling et al. (2016), Peláez Zuberbuhler et al. (2020) ve Korpiun'dan (2024) hareketle bu bölüm kapsamında kavramsal olarak oluşturulmuştur.

Şekil 1 nedensel olarak doğrulanmış bir "TA → koçvari liderlik → çalışan gelişimi" zinciri önermemektedir. TA burada bağımsız bir değişken değil, koçvari liderlik davranışlarının kişilerarası düzeyde nasıl gerçekleştiğini anlamaya yardımcı olan kuramsal mercektir. Şekildeki oklar da doğrulanmış nedensel yolları değil, davranıştan etkileşime ve etkileşimden gelişime uzanan analitik geçişleri göstermektedir.

Modelin özgünlüğü yeni bir koçluk davranışı listesi önermesinde değil, üç soruyu aynı çerçevede buluşturmasında yatmaktadır: Lider ne yapıyor? Bu davranış lider–çalışan ilişkisinde neye dönüşüyor? Ortaya çıkan etkileşim çalışanın gelişimine nasıl alan açıyor? Koçvari liderlik davranışsal düzeyi, TA ilişkisel mikro süreçleri, gelişimsel iletişim ve geri bildirim ise davranış ile çalışan gelişimi arasındaki etkileşim alanını açıklamaktadır.

Araştırma Önermeleri

Bu kavramsal çerçevenin değeri, gelecekte sınanabilir sorular üretmesiyle de ilişkilidir. Aşağıdaki önermeler mevcut çalışmaların doğrudan ampirik sonuçları değildir; bölüm boyunca kurulan kuramsal bağlantılardan türetilmiş ve sonraki araştırmalara yön vermek amacıyla formüle edilmiştir.

Önerme 1. Koçvari liderlik davranışlarının gelişimsel niteliği, yalnızca bu davranışların sergilenme sıklığına değil, lider ile çalışan arasında oluşan transaksiyonel etkileşimin niteliğine de bağlıdır.

Önerme 2. Lider–çalışan etkileşiminde çalışanın düşünme, değerlendirme ve yanıt verme kapasitesine alan tanıyan transaksiyonel örüntüler, koçvari liderlik davranışlarının gelişimsel iletişime dönüşmesini destekleyebilir.

Önerme 3. Koçvari liderlik kapsamında geri bildirimin karşılıklı bir etkileşim süreci olarak yapılandırılması, geri bildirimin çalışan tarafından anlamlandırılması ve gelişim amacıyla kullanılmasını destekleyebilir.

Önerme 4. Lider ve çalışan arasında gelişim amaçlarının, beklentilerin ve sorumlulukların açıklığa kavuşturulması, koçvari liderliğin çalışan gelişimine yönelik işlevini destekleyebilir.

Önerme 5. Çalışanın kendi değerlendirme, problem çözme ve eylem kapasitesini destekleyen koçvari lider–çalışan etkileşimleri, çalışan özerkliğinin gelişimine katkı sağlayabilir.

YÖNETSEL ÇIKARIMLAR VE GELECEK ARAŞTIRMALAR

Lider Geliştirme Uygulamaları Açısından Çıkarımlar

Örgütlerde koçluk becerilerinin geliştirilmesine yönelik programlar çoğunlukla yöneticilerin dinleme, soru sorma, geri bildirim sağlama ve hedef belirleme gibi davranışları öğrenmelerine odaklanmaktadır. Koçvari liderlik becerilerinin eğitim ve gelişim müdahaleleri yoluyla geliştirilebileceğine ilişkin ampirik bulgular bulunmaktadır. Peláez Zuberbuhler, Salanova ve Martínez (2020), koçvari liderlik müdahalesini kontrollü bir tasarımla incelemiş ve yöneticilerin koçluk becerilerinin geliştirilmesinin çalışanlarla ilişkili çeşitli sonuçlarla birlikte değerlendirilebileceğini göstermiştir.

TA perspektifinin lider geliştirme programlarına dahil edilmesi, bu davranışsal becerilere ilişkisel bir farkındalık boyutu ekleyebilir. Bu durumda lider geliştirme programlarının amacı yalnızca yöneticilere “nasıl soru sorulur?” veya “nasıl geri bildirim verilir?” sorularının yanıtlarını öğretmekle sınırlı kalmaz. Yöneticinin kendi iletişim biçiminin çalışan tarafından nasıl karşılandığını, çalışanın tepkisinin liderin sonraki davranışını nasıl etkilediğini ve tekrarlanan etkileşimlerin zaman içerisinde nasıl bir ilişki örüntüsü oluşturduğunu fark etmesi de gelişim sürecinin bir parçası hâline gelir.

Performans ve Geri Bildirim Görüşmeleri Açısından Çıkarımlar

Önerilen çerçevenin önemli uygulama alanlarından biri performans ve gelişim görüşmeleridir. Geri bildirim ortamı literatürü, geri bildirimin yalnızca biçimsel performans değerlendirme dönemleriyle sınırlı olmadığını; örgüt üyeleri arasındaki gündelik etkileşimler içinde de oluştuğunu göstermektedir (Steelman et al., 2004; Norris-Watts & Levy, 2004). Bu nedenle koçvari liderlik açısından performans görüşmesinin amacı yalnızca çalışana geçmiş performansı hakkında bilgi vermek değil, çalışanın bu bilgiyi anlamlandırmasına ve gelecekteki gelişim hedefleriyle ilişkilendirmesine yardımcı olmak olmalıdır.

Bu yaklaşım liderin değerlendirme sorumluluğundan vazgeçmesi anlamına gelmemektedir. Koçvari liderlik, yönetsel otoritenin ortadan kaldırılmasını değil, otoritenin çalışan gelişimini destekleyecek biçimde kullanılmasını gerektirmektedir. Yönetici gerektiğinde performans standartlarını ve beklentileri açık biçimde ortaya koyarken aynı zamanda çalışanın durumu değerlendirmesine, geri bildirim üzerinde düşünmesine ve gelişim eylemlerinin oluşturulmasına aktif biçimde katılmasına alan sağlayabilir.

Geri Bildirim Kültürü Açısından Çıkarımlar

Geri bildirimin çalışan gelişimine katkısı yalnızca bireysel liderlerin davranışlarıyla açıklanamaz. London ve Smither (2002), geri bildirim yönelimi ve geri bildirim kültürünü zaman içerisinde devam eden performans yönetimi sürecinin önemli bileşenleri olarak ele almaktadır. Steelman ve arkadaşlarının (2004) geri bildirim ortamı yaklaşımı da çalışanların günlük çalışma yaşamında karşılaştıkları geri bildirim koşullarının önemine dikkat çekmektedir.

Koçvari Liderlik Uygulamaları Açısından Çıkarımlar

Bu ayrım örgütler açısından önemlidir. Her yöneticinin profesyonel koç olması beklenmemelidir. Yönetici aynı zamanda hedef belirleyen, kaynak tahsis eden, performansı değerlendiren ve örgütsel kararlar alan biçimsel bir aktördür. Dolayısıyla yöneticinin çalışanıyla ilişkisi profesyonel koç ile danışan arasındaki ilişkiden farklı güç ve sorumluluk dinamiklerini içermektedir.

Bu nedenle koçvari liderlik uygulamalarında yöneticinin rol sınırlarının korunması önem taşımaktadır. Koçvari liderlik, yöneticinin bütün sorunları yalnızca sorular sorarak çözmeye çalışması veya yönetsel sorumluluklarını çalışana devretmesi anlamına gelmemektedir. Koçluk davranışlarının hangi durumlarda uygun olduğu, hangi durumlarda açık yönlendirme veya karar verilmesi gerektiği ve liderin biçimsel sorumluluğunun nerede başladığı örgütsel bağlama göre değerlendirilmelidir.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu bölümde geliştirilen Transaksiyonel Gelişimsel Etkileşim Çerçevesi kavramsal niteliktedir ve önerilen ilişkilerin ampirik olarak sınanması gerekmektedir. Gelecek araştırmalar açısından ilk önemli alan, koçvari liderlik davranışları ile lider–çalışan etkileşim örüntülerinin birbirinden ayrıştırılarak incelenmesidir. Koçvari liderlik literatüründe öz-bildirim ve algısal ölçümlere dayalı çalışmalar önemli bir yer tutmakla birlikte, dyadik ve çok kaynaklı tasarımların da kullanıldığı görülmektedir (Ellinger et al., 2003; Dahling et al., 2016). Gelecek çalışmalar, davranışların yanı sıra bu davranışların lider–çalışan etkileşiminde nasıl karşılandığını inceleyen araştırma tasarımlarından yararlanabilir.

Gelecek araştırmalar açısından önem taşıyan bir diğer konu zamansallıktır. Lider–çalışan ilişkileri tek bir etkileşim sonucunda oluşmamaktadır. Tekrarlanan soru sorma, geri bildirim, problem çözme ve gelişim görüşmeleri zaman içerisinde belirli ilişki

örüntülerinin oluşmasına yol açabilir. Bu nedenle boylamsal araştırmalar koçvari liderlik davranışları ile gelişimsel etkileşim örüntülerinin zaman içerisinde nasıl geliştiğinin incelenmesine katkı sağlayabilir.

Son olarak, kültürel ve örgütsel bağlamın dikkate alınması gerekmektedir. Liderin otoritesine ilişkin beklentiler, hiyerarşik ilişkilerin niteliği, geri bildirime yönelik normlar ve çalışanların yöneticilerle iletişim biçimleri farklı örgüt ve kültürlerde değişebilir. Dolayısıyla Transaksiyonel Gelişimsel Etkileşim Çerçevesinin farklı sektörlerde, örgütsel yapılarda ve kültürel bağlamlarda sınanması, çerçevenin açıklayıcı sınırlarının belirlenmesine katkıda bulunabilir.

SONUÇ

Günümüz örgütlerinde liderlik, yalnızca işi planlama, yönlendirme ve denetleme sorumluluklarıyla sınırlı değildir. Çalışanın öğrenmesini, gelişimini ve kendi potansiyelini kullanmasını desteklemek de yöneticinin rolünün giderek daha görünür bir parçası hâline gelmiştir. Koçvari liderlik bu değişime dinleme, soru sorma, geri bildirim sağlama, hedef belirleme ve gelişimi kolaylaştırma gibi davranışlarla karşılık vermektedir (Hagen, 2012; Dahling et al., 2016; Peláez Zuberbuhler et al., 2020). Bununla birlikte bu bölümün temel savı, koçvari liderliği yalnızca bu davranışların varlığıyla açıklamanın yeterli olmadığıdır. Davranışın çalışan tarafından nasıl karşılandığı ve lider–çalışan ilişkisinde neye dönüştüğü de gelişimsel sonucu anlamak için dikkate alınmalıdır.

Bu amaçla önerilen Koçvari Liderliğin Transaksiyonel Gelişimsel Etkileşim Çerçevesi, liderin davranışı ile çalışanın gelişimi arasına çoğu zaman görünmez kalan ilişkisel süreci yerleştirmektedir. Dinleme, soru sorma, geri bildirim ve hedef belirleme davranışsal düzeyi; ego durumları, transaksiyon örüntüleri, kontrat, karşılıklılık ve özerklik ilişkisel-transaksiyonel

düzeyi; gelişimsel iletişim ve geri bildirim ise bu davranışların çalışan tarafından anlamlandırıldığı etkileşim alanını temsil etmektedir. Böylece çalışan, lider tarafından geliştirilen pasif bir alıcı olarak değil, öğrenme ve gelişim sürecine katılan aktif bir özne olarak konumlanmaktadır.

Çerçevenin kavramsal olması aynı zamanda temel sınırlılığıdır. Önerilen bağlantıların farklı örgütsel bağlamlarda ampirik olarak sınanması gerekmektedir. Lider–çalışan ikililerinin birlikte incelendiği araştırmalar, gerçek geri bildirim görüşmelerinin gözlemlenmesi ve etkileşimlerin zamana yayılan tasarımlarla izlenmesi modelin açıklayıcı gücünü değerlendirmek açısından özellikle yararlı olabilir. Örgütsel hiyerarşi, kültürel değerler ve geri bildirim normlarının bu süreçleri nasıl biçimlendirdiği de gelecekteki çalışmalar için önemli bir araştırma alanıdır.

Sonuçta koçvari liderliğin gelişimsel gücü, liderin daha fazla soru sormasında ya da daha sık geri bildirim vermesinde tek başına aranamaz. Asıl mesele, bu davranışların lider ile çalışan arasında nasıl bir ilişkiye ve nasıl bir konuşmaya dönüştüğüdür. Transaksiyonel Analiz bu ilişkinin mikro dinamiklerini görünür kılarken, koçvari liderlik gelişimi destekleyen davranışsal zemini; gelişimsel iletişim ve geri bildirim ise davranış ile gelişim arasındaki ilişkisel alanı açıklamaktadır. Bu bakış, liderliği çalışan üzerinde uygulanan tek yönlü bir geliştirme müdahalesinden çok, lider ve çalışanın karşılıklı katılımıyla oluşan bir gelişim süreci olarak düşünmeyi mümkün kılmaktadır.

KAYNAKÇA

Berne, E. (1961). *Transactional analysis in psychotherapy: A systematic individual and social psychiatry*. Grove Press.

Berne, E. (1964). *Games people play: The psychology of human relationships*. Grove Press.

Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L., & Dwight, S. A. (2016). Does coaching matter? A multilevel model linking managerial coaching skill and frequency to sales goal attainment. *Personnel Psychology, 69*(4), 863–894. https://doi.org/10.1111/peps.12123

Drego, P. A. (1993). Paradigms and models of ego states. *Transactional Analysis Journal, 23*(1), 5–29. https://doi.org/10.1177/036215379302300102

Ellinger, A. D. (1999). Antecedents and consequences of coaching behavior. *Performance Improvement Quarterly, 12*(4), 45–70. https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1999.tb00148.x

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly, 14*(4), 435–458. https://doi.org/10.1002/hrdq.1078

Hagen, M. S. (2012). Managerial coaching: A review of the literature. *Performance Improvement Quarterly, 24*(4), 17–39. https://doi.org/10.1002/piq.20123

Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2009). Toward a profession of coaching? A definitional examination of ‘coaching,’ ‘organization development,’ and ‘human resource development’. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 7*(1), 13–38. https://doi.org/10.1177/174183050900700103

Korpiun, M. (2024). The leadership triad: A relational model. *Transactional Analysis Journal, 54*(3), 245–260. https://doi.org/10.1080/03621537.2024.2359294

Kouwenhoven, M. (2018). Values-based leadership and the organizational Parent system. Transactional Analysis Journal, 48(4), 350–364. https://doi.org/10.1080/03621537.2018.1505131

Krausz, R. R. (2005). Transactional executive coaching. *Transactional Analysis Journal, 35*(4), 367–373. https://doi.org/10.1177/036215370503500414

Linderbaum, B. A., & Levy, P. E. (2010). The development and validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). *Journal of Management, 36*(6), 1372–1405. https://doi.org/10.1177/0149206310373145

London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review, 12*(1), 81–100. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2

Norris-Watts, C., & Levy, P. E. (2004). The mediating role of affective commitment in the relation of the feedback environment to work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 65*(3), 351–365. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.08.003

Nyfoudi, M., Shipton, H., Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2023). Managerial coaching skill and team performance: How does the relationship work and under what conditions? *Human Resource Management Journal, 33*(2), 328–345. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12443

Oller-Vallejo, J. (2003). Three basic ego states: The primary model. *Transactional Analysis Journal, 33*(2), 162–167. https://doi.org/10.1177/036215370303300207

Peláez Zuberbuhler, M. J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020). Coaching-based leadership intervention program: A controlled trial study. *Frontiers in Psychology, 10*, Article 3066. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03066

Stapleton, R. J. (1978). The chain of ego states. *Transactional Analysis Journal, 8*(3), 215–219. https://doi.org/10.1177/036215377800800307

Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement, 64*(1), 165–184. https://doi.org/10.1177/0013164403258440

Tudor, K. (2010). The state of the ego: Then and now. *Transactional Analysis Journal, 40*(3–4), 261–277. https://doi.org/10.1177/036215371004000311

Williams, V. (2024). Does transactional analysis have enough to offer those in leadership positions to enhance their understanding of the role? *Transactional Analysis Journal, 54*(3), 187–202. https://doi.org/10.1080/03621537.2024.2359285

Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 413–422. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.413

BÖLÜM 21

İŞVEREN MARKASI VE YETENEK YÖNETİMİ: NİTELİKLİ İŞGÜCÜNÜ ÇEKME VE ELDE TUTMADA BÜTÜNLEŞİK BİR DERLEME

HAZER ABA[1]

Giriş

Nitelikli işgücüne erişim, günümüz örgütleri açısından yalnızca açık pozisyonları doldurma meselesi değil; gerekli becerileri kuruma çekme, geliştirme ve sürdürülebilir biçimde elde tutma problemidir. Teknolojik dönüşüm, beceri gereksinimlerinin hızla değişmesi ve çalışanların işverene ilişkin bilgiye dijital kanallardan daha kolay ulaşması, işverenleri ücretin ötesinde daha bütüncül bir değer önermesi geliştirmeye zorlamaktadır. Dünya Ekonomik Forumu'nun (2025) bulguları da beceri açıklarının işletmelerin dönüşüm kapasitesini sınırlayan başlıca unsurlardan biri olduğunu ve çalışanların becerilerinin geliştirilmesinin öncelikli hâle geldiğini göstermektedir. Bu ortamda rekabet, yalnızca yeteneği bulmak için değil, yeteneğin kuruma güvenmesini ve kurumda kalmasını sağlayacak çalışma deneyimini üretmek için de yaşanmaktadır.

[1] Öğretim Görevlisi, Harran Üniversitesi, Viranşehir MYO, hazeraba440@gmail.com, Orcid: 0000000342153323

İşveren markası, bir kuruluşun mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından "çalışılacak yer" olarak nasıl algılandığını ve bu algının hangi değerler üzerinden şekillendiğini açıklayan stratejik bir çerçevedir. Yetenek yönetimi ise örgüt için kritik bilgi ve becerilerin belirlenmesi, doğru kişilerin uygun rollere yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasıyla ilgilidir. Bu iki alanın kesişiminde çalışan değer önermesi yer alır. Kurumun dışarıya sunduğu kariyer, gelişim, ücret, esneklik, aidiyet ve yönetici desteği gibi vaatlerin çalışanların günlük deneyiminde karşılık bulması, işveren markasının inandırıcılığı açısından belirleyicidir. Güncel derlemeler de işveren markasının yetenek çekme ve elde tutma süreçleriyle birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir (Reis & Braga, 2021; Ahmed et al., 2022; Vieira et al., 2024).

Bu bölümün temel problemi, olumlu işveren algısının nitelikli adayları kuruma çekmekten sürdürülebilir çalışan bağlılığına ve elde tutmaya hangi mekanizmalar üzerinden ilerlediğidir. Bölüm, işveren markasını yalnızca işe alım iletişimi veya kurumsal tanıtım faaliyeti olarak değil; aday deneyimi, çalışan deneyimi, gelişim olanakları, yönetici davranışı ve insan kaynakları uygulamalarıyla doğrulanan bir örgütsel vaat olarak ele almaktadır. Bu nedenle çekicilik, başvuru niyeti, gerçek başvuru, teklif kabulü, çalışan bağlılığı ve fiilî işten ayrılma birbirinin yerine kullanılan göstergeler olarak değil, farklı aşamaları temsil eden sonuçlar olarak değerlendirilmektedir.

Çalışma, sistematik derleme iddiası taşımayan anlatı temelli bir literatür derlemesidir. Kurucu çalışmalar ile 2020–2026 dönemindeki güncel derleme ve ampirik araştırmalar birlikte değerlendirilmiş; farklı yöntemlerle üretilen bulguların sınırları gözetilmiştir. Bölümün özgün katkısı, dağınık biçimde ele alınan işveren markası ve yetenek yönetimi unsurlarını adaydan çalışana uzanan tek bir süreçte birleştirmesi ve literatür sentezinden hareketle

“tanılama–değer önermesi–uygulama–izleme” döngüsüne dayalı uygulanabilir bir çerçeve önermesidir.

Nitelikli işgücünü çekmek ve elde tutmak, beceri gereksinimlerinin değiştiği işgücü piyasalarında kuruluşların temel yönetim sorunlarından biridir. Dünya Ekonomik Forumu’nun 2025 raporu, işverenlerin beceri açıklarını dönüşümün önündeki önemli engeller arasında gördüğünü ve çalışanların becerilerini geliştirmeyi önceliklendirdiğini bildirir (World Economic Forum [WEF], 2025). Bu bulgu, işverenlerin yalnızca boş kadroları doldurmakla yetinemeyeceğini; çalışanlara öğrenme ve kariyer olanakları da sunması gerektiğini düşündürür.

İşveren markası, bir kuruluşun çalışılacak yer olarak nasıl algılandığına ve bu algıyı oluşturmak için yürüttüğü etkinliklere odaklanır. Yetenek yönetimi ise yetkin çalışanların belirlenmesi, geliştirilmesi, uygun rollere yerleştirilmesi ve elde tutulmasıyla ilgilidir. İki alanın ortak noktası çalışana sunulan değerin tanımlanması ve yaşatılmasıdır. Backhaus ve Tikoo (2004), işveren markasını kuruluşun içeride ve dışarıda kendisini farklı ve tercih edilir işveren olarak konumlandırma çabası kapsamında ele alır. Daha sonraki derlemeler, kavramın insan kaynakları ve marka yönetimi yazınlarında farklı biçimlerde kullanıldığını göstermiştir (Theurer et al., 2018; Tran et al., 2024).

Çalışmanın amacı işveren markasının nitelikli işgücünü çekme ve elde tutma süreçlerine hangi mekanizmalarla bağlandığını açıklamaktır. Kaynaklar kavramsal önem ve güncellik bakımından amaçlı seçilmiştir; tarama, bütün yayınları kapsayan sistematik derleme iddiası taşımaz. Ampirik sonuçlar aktarıldığında çalışmanın örneklemi ve yönteminin sınırları dikkate alınır. Bölümün özgün katkısı, bu literatür sentezini tanılama, değer önermesi, uygulama ve izleme aşamalarından oluşan ölçülebilir bir uygulama çerçevesinde bütünleştirmesidir.

İşgücü piyasasındaki rekabet, yalnızca ücret teklifleri arasında gerçekleşmez. İşin örgütlenme biçimi, öğrenme fırsatları, kurumun kamuoyundaki itibarı ve adayın gelecekte kendisini o kurumda nasıl konumlandırdığı da değerlendirmeye girer. Dijital kanallarda adaylar bu bilgilerin bir bölümüne işe başvurmadan erişebilir. Ancak görünürlük artışı, işverenlerin bilgi üzerindeki denetimini de sınırlar: mevcut ve eski çalışanların deneyimleri kurumsal anlatıya eşlik eder. Bu koşullarda işveren markasını sadece çekici bir tanıtım metni olarak ele almak açıklama gücünü azaltır (Lievens & Slaughter, 2016; Kaur et al., 2026).

Yetenek yönetiminin gündeme gelişi, işletmenin bugünkü ve gelecekteki kritik becerilerini planlama gereksinimiyle ilişkilidir. Collings ve Mellahi (2009), stratejik yetenek yönetiminde örgütsel sonuçlar açısından önemli pozisyonların belirlenmesi, bu pozisyonlar için bir yetenek havuzu oluşturulması ve farklılaştırılmış insan kaynakları uygulamaları geliştirilmesine odaklanır. Böyle bir bakış, yeteneği yalnızca işe alım sürecinde keşfedilecek bir nitelik olarak değil, kurum içinde geliştirilip değerlendirilecek bir kapasite olarak görür. Bununla birlikte kimi çalışanlara yatırımın gerekçesi ve ölçütleri açıklanmazsa adalet algısı zarar görebilir.

Çalışmanın sorusu, olumlu işveren algısının nitelikli kişileri kuruma çekmekten çalışanı elde tutmaya hangi koşullarda ilerlediğidir. Bu soruya yanıt verebilmek için önce kavramların sınırları çizilecek, ardından adayın bilgi edinmesi ve işe başvurması ile çalışanın gerçek deneyimi arasındaki bağ incelenecektir. Sonuçlar, belirli bir kurum için nedensel etki tahmini olarak değil, farklı yöntemlerle yürütülmüş çalışmaların kuramsal sentezi olarak okunmalıdır. Derleme, veri tabanlarında tüm yayınların önceden belirlenen ölçütlerle tarandığı sistematik derleme yerine, konuyla doğrudan ilgili doğrulanmış kaynakları karşılaştıran anlatı temelli bir yaklaşım izler.

İşveren markasına duyulan ilginin artması, bilgi yoğun işler ile hizmet rollerindeki niteliğin önem kazanmasıyla ilişkilidir. Bir işletmenin sunduğu teknoloji veya sermaye rakiplerince zamanla edinilebilirken çalışanların bilgisi, işbirliği alışkanlıkları ve müşteriyle kurduğu ilişki aynı hızla kopyalanamaz. Bu nedenle işgücünü yalnızca maliyet olarak ele alan bakış, çalışanların kurumsal yetenekleri üretmedeki rolünü eksik açıklar. Bununla birlikte her işverenin aynı kaynaklara sahip olmadığı da kabul edilmelidir. Büyük ölçekli kuruluşların kapsamlı programları ile küçük işletmelerin doğrudan öğrenme ve yakın yönetici ilişkisi gibi olanakları farklı biçimde değer yaratabilir.

İşgücü piyasasındaki bilgi dolaşımı geçmişe göre farklılaşmıştır. İş arayanlar kurumun kendi ilanlarının yanında çalışan paylaşımlarını, bağımsız yorumları ve mesleki ağlardaki anlatıları inceleyebilir. İşveren de adaylara yönelik hedefli iletişim yürütebilir. Bilgi miktarı artsa bile bilgi kalitesi kendiliğinden artmaz; seçilmiş olumlu örnekler, doğrulanmamış olumsuz anlatılar ve güncelliğini yitirmiş yorumlar bir arada bulunabilir. İşveren markasının yönetimi, bu karmaşık ortamda açık ve tutarlı bilgi sunmayı, çalışan deneyimiyle örtüşmeyen iddiaları düzeltmeyi gerektirir (Lievens & Slaughter, 2016; Kaur et al., 2026).

Yetenek kıtlığı ifadesi de dikkatle kullanılmalıdır. Bazı alanlarda gerçek beceri eksikliği bulunabilir; başka alanlarda ücret, çalışma yeri, yetiştirme kapasitesi veya iş koşulları nedeniyle uygun adaylarla eşleşme güçleşebilir. Dolayısıyla her doldurulamayan kadroyu bir eğitim açığı olarak açıklamak yanıltıcıdır. WEF (2025), işverenlerin beceri eksikliklerini dönüşüm için önemli engel saydığını gösterir; ancak bu algı belirli bir kurumda iş koşullarının etkisini ortadan kaldırmaz. İşveren markası ile yetenek yönetimini birlikte incelemek, hem aday havuzuna hem de işin içeriğine bakmayı sağlar. Bu çerçevede çekme ve elde tutma farklı zaman ufuklarında işler. Adayın başvurma kararı çoğu zaman sınırlı bilgiye

ve geleceğe ilişkin beklentiye dayanır. Mevcut çalışanın kurumda kalma kararı ise tekrar eden deneyimlerden, ilişkilerden ve dışarıdaki alternatiflerden etkilenir. Aynı mesajın bu iki kitleye ulaşması mümkündür, fakat mesajın işlevi aynı değildir: aday için bir beklenti, çalışan için sınanabilir bir söz niteliğindedir. Bölümün kuramsal odağı, bu sözün zaman içinde nasıl doğrulandığı veya aşındığıdır.

Literatürün önemli bir kısmı işveren çekiciliğini başvuru niyeti üzerinden ölçer. Niyetin davranışa dönüşmesi için uygun iş ilanı, başvuru olanağı, teklif ve ücret koşullarının da gerçekleşmesi gerekir. Benzer biçimde çalışan bağlılığı veya kalma niyeti, gerçek işten ayrılma oranıyla aynı ölçüt değildir. Bu nedenle kavramsal sınırları korumak hem araştırma sonuçlarının doğru yorumlanmasına hem de işletmelerin yanlış göstergeye yatırım yapmamasına yardımcı olur (Theurer et al., 2018; Tran et al., 2024).

Kavramsal ve Kuramsal Temeller

Güncel derleme çalışmaları, işveren markası ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkinin tek bir insan kaynakları uygulamasına indirgenemeyeceğini göstermektedir. Reis ve Braga (2021), işveren markasını daha geniş yetenek yönetimi sürecinin bir aracı olarak değerlendirirken; Das ve Kumar (2024), 32 nicel çalışmayı kapsayan meta-analizlerinde iki alan arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki raporlamıştır. Bu bulgular, işveren markasının çekme, geliştirme ve elde tutma kararlarıyla birlikte değerlendirilmesini desteklemektedir.

İşveren markasının dış boyutu, potansiyel çalışanların kurumun sunduğu iş ve gelişim olanaklarına ilişkin beklentisini etkiler; iç boyutu mevcut çalışanların günlük deneyimleriyle ilgilidir. İşverenin bilinirliği, kuruma ilişkin çağrışımlar ve çalışma deneyimi bu nedenle birbirinden bağımsız değildir. Theurer et al. (2018), 187 yayını ele alan derlemelerinde işveren markasını marka

değeri yaklaşımıyla bütünleştirerek bilgi, marka faaliyetleri ve sonuçlar arasında bir değer zinciri kurar. Bu çerçeve, kampanyanın görüntülenme sayısını tek başarı ölçütü olarak almamak gerektiğine işaret eder.

İşveren markası, ürün markasıyla aynı kurumsal kimlikten beslenebilir; fakat hedef kitlesi ve verilen sözün içeriği farklıdır. Bir tüketiciye iyi hizmet sunan işletme çalışanlarına otomatik olarak iyi bir çalışma ortamı sağlamış olmaz. Špoljarić ve Ozretić Došen (2023), uluslararası işveren markası yazınında yerel işgücü piyasalarının beklentilerinin farklılaşabileceğini vurgular. Dolayısıyla tek tip mesajın her şehir, meslek ve kariyer aşamasında aynı etkiyi üretmesi beklenmemelidir.

İşveren markası kavramı, marka yönetiminin insan kaynakları alanına aktarılmasıyla gelişmiştir. Ambler ve Barrow (1996), işverenin sunduğu yararları işlevsel, ekonomik ve psikolojik boyutlarda düşünür. İşlevsel yararlar işin niteliği ve gelişim olanaklarını, ekonomik yararlar ücret ve yan hakları, psikolojik yararlar ise aidiyet ve anlam duygusunu içerir. Bu sınıflama bugün de yararlıdır; fakat her unsurun bütün çalışanlar için aynı ağırlıkta olduğu varsayılmamalıdır. Örneğin kariyerinin başındaki bir kişi rehberliğe önem verirken, deneyimli bir uzman karar özerkliğini daha yüksek değerlendirebilir.

İşveren kimliği, işveren imajı ve işveren itibarı yakın fakat ayrı kavramlardır. Kimlik, kurumun kendisini nasıl tanımladığıyla; imaj, belirli bir grubun kuruma ilişkin mevcut algısıyla; itibar ise zaman içinde biriken daha geniş değerlendirmelerle ilişkilendirilebilir. Lievens ve Slaughter (2016), işveren imajına ilişkin çalışmaları incelerken somut iş özellikleri ile simgesel çağrışımları ayırır. Ücret, iş konumu ve esneklik somut özelliklere; yenilikçi, güvenilir veya saygın bir işyerinde çalışma algısı simgesel çağrışımlara örnektir. İşveren markası yönetimi bu algıların oluşumunu etkilemeye çalışır, ancak onları tümüyle denetleyemez.

Marka değeri yaklaşımında bir kuruluşun tanınırlığı ile olumlu çağrışımları arasındaki fark önemlidir. Çok bilinen bir işveren olumsuz çalışma koşullarıyla anılıyorsa bilinirlik başvuruya dönüşmeyebilir. Theurer et al. (2018), işveren hakkında bilgi edinme, tutum oluşumu ve davranışsal sonuçlar arasındaki halkaları kavramsallaştırır. Bu çerçeveden hareketle bir kampanyanın gösterim sayısı erken aşama ölçütü; nitelikli başvuru, teklif kabulü ve kurumda kalma ise daha sonraki aşama göstergeleri olarak görülebilir. Bu göstergelerin aynı nedensel zincirin kesin kanıtları olduğu ileri sürülmemelidir.

Yetenek kavramı yalnızca yüksek performans gösteren küçük bir gruba indirgenirse kurumun diğer çalışanlarının gelişim fırsatları görünmez hâle gelebilir. Bu bölümde yetenek yönetimi, kritik becerilerin planlanmasıyla birlikte çalışanların gelişme ve katkı sunma kapasitesini destekleyen geniş bir uygulama alanı olarak kullanılmaktadır. Çalışan değer önermesi, ücret ve yan haklar kadar işin anlamı, öğrenme, kariyer, yönetici tutumu, esneklik ve aidiyet gibi unsurları kapsayan karşılıklı bir vaat olarak düşünülebilir. Bu bileşenlerin önceliği çalışan grubuna ve işin koşullarına göre değişir.

İşveren markasıyla yetenek yönetimi arasında nedensel ve mekanik bir eşitlik kurulamaz: olumlu bir imaj başvuruları artırabilir, ancak seçme kalitesi veya uzun süreli istihdamı tek başına garanti etmez. Shafiee ve Goodarzi (2026), 2020–2024 arasındaki makalelerin nitel meta sentezinde çalışma ortamı, insan kaynakları yönetimi, işletme yönetimi ve sosyal ağları dört ana kategori olarak belirler. Bu sınıflama, vaadin yalnızca iletişim biriminde değil işin gerçek örgütlenmesinde de karşılık bulması gerektiğini destekler.

Yetenek yönetiminin kuramsal zemini, işletmenin değer üreten becerileri belirlemesi ve bunları sürdürebilmesi fikrini içerir. Collings ve Mellahi (2009), kritik pozisyonlar ve yetenek havuzları arasındaki eşleşmenin stratejik önemini öne çıkarır. Buna karşılık

kapsayıcı yetenek yönetimi yaklaşımı, yalnızca seçilmiş çalışanlara odaklanmanın kurumun geniş öğrenme kapasitesini sınırlayabileceğini hatırlatır. İşveren markası her iki yaklaşımla da ilişkilidir: kritik pozisyonlar için özel bir değer önermesi geliştirilebilir, ancak genel çalışma ortamındaki adalet ve gelişim olanakları bütün çalışanların algısını belirler.

Çalışan değer önermesi bir pazarlama sloganı değildir. Kurumun çalışanlara hangi katkılar karşılığında hangi somut ve soyut olanakları sağlayacağını açıklayan karşılıklı bir çerçevedir. Ücretin piyasayla uyumu, iş güvenliği, yönetici desteği, öğrenme zamanı ve esneklik gibi unsurların bir kısmı birlikte sunulabilir; bazıları ise işin niteliğine bağlıdır. İnandırıcı bir önerme oluşturmak için mevcut çalışanların deneyimi ile dışarıya anlatılan vaat karşılaştırılmalıdır. Bu karşılaştırma yapılmadan hazırlanan vaatler kısa vadede dikkat çekse bile beklenti uyuşmazlığı yaratabilir (Backhaus & Tikoo, 2004; Špoljarić & Ozretić Došen, 2023).

Kuramsal olarak bilgi asimetrisi, adayın işin gerçek koşullarını işe başlamadan bütünüyle bilememesidir. Aday bu belirsizliği azaltmak için ilan metni, görüşme, çalışan yorumu ve kurumsal itibar gibi işaretleri kullanır. İşaretin değeri, ne ölçüde açık ve doğrulanabilir olduğuna bağlıdır. Kurumun yalnızca başarılı çalışanlarının fotoğraflarını yayımlaması öğrenme olanaklarını kanıtlamaz; düzenli eğitim programlarının erişim koşulları ve çalışanların bu programlara katılım deneyimi daha somut bilgi sağlar. İşveren imajı yazını, kurumsal ve kurum dışı bilgi kaynaklarının birlikte etkili olduğunu gösterir (Lievens & Slaughter, 2016).

Sosyal kimlik açısından kişi, çalıştığı kurumu kendi kimliğinin bir parçası olarak algılayabilir. Saygın görülen veya değerleriyle uyumlu bir kuruluş aday için çekici olabilir; çalışan açısından da aidiyeti destekleyebilir. Ancak dışarıdaki saygınlık işyerindeki davranışları otomatik olarak iyileştirmez. Yüksek profilli

bir markanın içerideki olumsuz deneyimleri maskelemesi mümkündür. Bu yüzden simgesel marka yararları somut iş koşullarından ayrı ölçülmelidir.

İşaret kuramı açısından işe başvuran kişi kurumun iç işleyişini doğrudan göremez; görünür özelliklerden daha az görünür koşullara ilişkin tahminde bulunur. İlanda öğrenmeye ayrılan sürenin, görüşmede yöneticinin yaklaşımının veya çalışanların kurumla ilgili anlatılarının her biri birer işaret işlevi görebilir. İşaretin inandırıcılığı vaat edilen özelliğin doğrulanabilirliğiyle artar. Örneğin kariyer gelişimi iddiası, terfi ölçütleri ve kurum içi hareketlilik hakkında bilgiyle desteklendiğinde daha anlamlıdır. Bu çıkarım işveren imajı derlemesindeki bilgi kaynakları ve aracı mekanizmalarla uyumludur (Lievens & Slaughter, 2016).

Kaynak temelli yaklaşım ise çalışanların becerilerinin tek tek değil, kurumsal süreçlere yerleşmiş bir bütün olarak değer yaratmasına dikkat çeker. İşveren markası bu becerilerin kazanımına destek verebilir; ancak beceriyi sürdürülebilir kılan eğitim, işbirliği, bilgi paylaşımı ve yönetim uygulamalarıdır. Bir işverenin güçlü tanıtım yoluyla uzmanları çekmesi, onları uygun görev ve kaynaklarla buluşturmadığında beklenen değeri üretmez. Backhaus ve Tikoo'nun (2004) insan kaynakları ile marka değeri arasında kurduğu çerçeve bu karşılıklı bağı kavramlaştırmaya yardımcı olur.

Sosyal mübadele yaklaşımında çalışan, kuruma sunduğu emek ve bağlılık karşılığında adil ücretin yanı sıra saygı, destek ve gelişim bekler. Bu karşılıklılık matematiksel bir denge değildir; çalışanların deneyimlediği adalet ve güvene ilişkin yorumlarını da içerir. İşveren markası mevcut çalışanlara yüksek beklenti sunuyorsa günlük uygulamaların bu beklentiyle tutarlılığı önem kazanır. Bilgi teknolojileri çalışanlarıyla yürütülen Choudhary ve Joshi (2025) araştırması yönetici ve iş arkadaşı desteğini marka ile elde tutma ilişkisi bakımından ele alır; örneklem sınırları göz ardı edilmemelidir.

Kurumsal kimlik ve çalışan özdeşleşmesi yaklaşımı, bir kişinin çalıştığı yerin toplumsal anlamını da hesaba katar. Kurumun benimsediği değerlerle çalışanın değerleri arasında uyum algılanması olumlu olabilir; ancak yalnızca değer sloganları bu uyumu yaratmaz. Şeffaf işe alım, adil kararlar ve verilen sözün yerine getirilmesi çalışan açısından daha güçlü kanıtlardır. Böylece işveren markasının simgesel anlamı ile somut çalışma koşulları birbirini tamamlar (Lievens & Slaughter, 2016; Theurer et al., 2018).

Nitelikli İşgücünü Çekmede İşveren Markası

İşveren çekiciliği yazınındaki güncel sentezler, adayların ve çalışanların işvereni yalnızca ekonomik yararlar üzerinden değerlendirmediğini; gelişim, örgütsel kimlik, işin niteliği ve çalışma deneyimi gibi unsurların da algıyı biçimlendirdiğini göstermektedir (Dassler et al., 2022). Genç yeteneklere odaklanan Vieira et al. (2024) ise özellikle yeni kuşakların çekilmesi ve elde tutulmasında işveren markası özelliklerinin bağlama göre yeniden değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

Aday, iş ilanı, kurum sitesi, çalışan anlatısı ve görüşme deneyiminden işveren hakkında çıkarım yapar. İşveren çekiciliği, adayın beklediği yararlarla kurumda çalışmaya ilişkin algısı arasındaki uyuma bağlıdır. Sosyal medya kullanımını ve işveren çekiciliğini inceleyen Sivertzen et al. (2013), kurumsal itibar ve işe başvurma niyetine ilişkin bağlantıları araştırmıştır. Bu tür kesitsel çalışmaların başvuru niyetini ölçtüğü, gerçekleşen işe alımı veya uzun vadeli performansı doğrudan göstermediği dikkate alınmalıdır.

Yüksek başvuru sayısı her zaman nitelikli eşleşme anlamına gelmez. İşveren değer önermesi ayrıntılı ve doğrulanabilir olduğunda aday işin koşullarını daha iyi değerlendirebilir. Örneğin "sınırsız gelişim" gibi genel ifadeler yerine, mentorluk süresi, eğitim erişimi, terfi ölçütleri ve işin konumu açıkça anlatılabilir. Bu, hem başvurunun niteliğini hem de işe giriş sonrası beklentilerin

gerçekçiliğini artırmaya yönelik yönetimsel bir öneridir; tüm bağlamlarda kanıtlanmış tek bir formül değildir.

İşveren çekiciliğini ölçmek için kullanılan araçlar, kavramın çok boyutlu niteliğini ortaya koyar. Berthon et al. (2005), işveren çekiciliği ölçeğinde ilgi, sosyal ortam, ekonomik değer, gelişim ve uygulama değeri gibi boyutlara odaklanır. Bu tür ölçekler farklı işverenleri karşılaştırmaya yarasa da bir ülkede geliştirilen boyutların başka bir bağlamda aynı yapıyı verdiği ayrıca test edilmelidir. Ölçümün amacı tek bir yüksek puan üretmekten çok hangi aday grubunun hangi iş özelliğine değer verdiğini anlamaktır.

Adayın mesleği de önem taşır. Muhasebe ve vergi uygulamaları gibi alanlarda mevzuat bilgisi, dijital kayıt süreçleri, veri güvenliği ve müşteriyle çalışma becerisi birlikte aranabilir. Bu tür roller için işveren değeri, yalnızca prestij veya ofis tasarımıyla değil, mesleki gelişim desteği, yetki sınırlarının açıklığı ve yoğun dönemlerde iş yükünün yönetimiyle de ilişkilidir. Bu örnek, belirli bir araştırmanın bulgusu değil; bölümdeki kavramsal çerçevenin mesleki bağlama uygulanmasıdır.

Adayın kurum hakkında sahip olduğu bilgi zaman içinde oluşur. İlk aşamada marka bilinirliği dikkat çekebilir; ikinci aşamada işin somut özellikleri karşılaştırılır, üçüncü aşamada görüşme ve teklif süreci kurumun güvenilirliğini sınar. Bir aşamada olumlu sonuç elde edilmesi sonraki aşamayı güvence altına almaz. Bu nedenle insan kaynakları birimi kaynak kanallara göre yalnızca başvuru sayısını değil, başvuranların göreve uygunluğunu ve teklif sonrası kararlarını da izlemelidir.

İşe alım iletişiminin dijitalleşmesi, işverenin kontrol ettiği mesajlarla çalışanların ve adayların ürettiği içeriği aynı ortamda görünür kılar. Kaur et al. (2026), sosyal medya ve işveren markası üzerine 59 hakemli çalışmayı değerlendiren sistematik derlemelerinde özgünlük, şeffaflık ve çalışanların ürettiği içeriği

belirgin temalar olarak bildirir. Bununla birlikte yazarlar yazında kesitsel anketlerin ağırlığını ve kültürel çeşitliliğin sınırlı oluşunu da not eder. Bu nedenle dijital görünürlüğün tek başına işe alım başarısına yol açtığı söylenemez.

Kuruluşlar çalışan anlatılarını bir reklam metnine dönüştürmek yerine gerçek iş koşullarını görünür kılan gönüllü paylaşımlara alan açabilir. Kurumun kendi sayfasındaki beklentiler ile bağımsız değerlendirme ortamlarında dile getirilen deneyimler arasındaki fark, iletişim sorununun yanı sıra yönetim uygulamalarındaki açığı da gösterebilir. Dijital platformlar adayla iki yönlü iletişim, erişilebilir iş ilanları ve hızlı geri bildirim için değerlidir; kişisel veri ve mahremiyetin korunması da bu tasarımın parçasıdır.

Aday deneyimi, ilanı görmeden teklif kararına kadar gerçekleşen temasların bütünüdür. Başvuru formunun erişilebilirliği, süreç adımlarının açıklığı, görüşmelerin işle ilgili olması ve sonuç hakkında zamanında bilgi verilmesi, işveren vaadinin ilk sınanma anlarıdır. Bir işletme “insana değer” söylemini kullanıp adaylara hiçbir geri bildirim sunmazsa mesaj ile deneyim arasında tutarsızlık oluşur. Bu tutarsızlık, dış algı yönetimiyle süreç tasarımının birlikte ele alınmasının gerekçesidir.

Gerçekçi iş tanıtımı, işin olumlu yanları kadar çalışma düzeni, iş yükü, öğrenme eğrisi ve olası güçlüklerin de dürüstçe anlatılmasını gerektirir. Beklenti yönetimi yalnızca aday eleme aracı değildir; işe yeni başlayan kişinin karşılaşacağı koşulları öngörmesini sağlar. Özellikle küçük şehirlerde, sınırlı uzman havuzlarında veya uzaktan çalışmaya uygun olmayan görevlerde konum ve çalışma koşullarının açıkça belirtilmesi işlevseldir.

Dijital işveren markası iletişiminde şirket hesabı, çalışanların kişisel paylaşımları ve üçüncü taraf yorumları farklı güvenilirlik düzeylerine sahiptir. Şirket hesabı kurumsal politikaları açıklamak

için yararlıdır; çalışanların gönüllü anlatıları günlük iş deneyimini görünür kılar; bağımsız yorumlar ise seçilim yanlılığı taşıyabilir. Bu kaynakların tek tek mutlak gerçek kabul edilmesi doğru değildir. Kaur et al. (2026), dijital mecralardaki özgünlük ve şeffaflığı önemli temalar olarak saptarken çalışmaların yöntemsel sınırlılıklarını da vurgular.

Çalışanların deneyimini kampanya malzemesine dönüştürürken gönüllülük korunmalıdır. Yöneticinin olumlu paylaşım beklentisi çalışan üzerinde baskı yaratırsa iç iletişim güvenilirliğini kaybedebilir. Daha sağlam yöntem, çalışanların gerçek sorunları iletebildiği ve çözümün izlendiği mekanizmaları geliştirmektir. Memnuniyet anlatıları ancak böyle bir zeminde daha inandırıcı olur. Aday iletişiminde kullanılan dil de kapsayıcı olmalıdır; mesleki gerekliliği olmayan yaş veya cinsiyet kalıpları gereksiz dışlanma yaratabilir.

Aday deneyimi kurumsal vaat için ilk davranışsal kanıttır. Başvuru sürecinin gereğinden uzun olması, görüşme saatinin habersiz değiştirilmesi veya teklif şartlarının son anda farklılaşması, çevrim içi tanıtımın etkisini zayıflatabilir. Özellikle işgücü arzının dar olduğu uzmanlık alanlarında adayın alternatif teklifleri bulunabilir. Yine de iyi aday deneyiminin doğrudan çalışanı elde tutma yarattığını söylemek için işe giriş sonrası veriye ihtiyaç vardır.

Çalışanı Elde Tutmada İşveren Markası

İç işveren markası ile yeteneği elde tutma arasındaki ilişkiyi inceleyen Ahmed et al. (2022), çalışan bağlılığı ve iş tasarımı gibi örgüt içi unsurların işveren marka imajı ile birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Türkiye'de Saylan ve Eroğlu (2022) tarafından yürütülen çalışma da çalışanların işveren marka algılarının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, dış iletişimde oluşturulan algının çalışan deneyimi ve

bağlılık süreçlerinden bağımsız düşünülemeyeceğini desteklemektedir.

Bir çalışan kurumun ilanında vaat edilen öğrenme, adil değerlendirme veya esnek çalışma olanağını yaşayamadığında işveren markası aşınır. Bu bağlantı karşılıklı beklentiler ve örgüte duyulan güven üzerinden okunabilir. Dışarıdaki algıyı güçlendirmek için yapılan harcama, ücret adaletsizliği veya yönetsel sorunların çözümünün yerini tutmaz. Špoljarić ve Ozretić Došen (2023), kurumun iç ve dış işveren markası algıları arasında uyum sağlama gereğini tartışır.

Çalışanı elde tutma, herkesi her koşulda kurumda tutmak anlamına gelmez. Amaç, ayrılma gerekçelerini anlamak ve önlenebilir kayıpları azaltmaktır. İşveren markası etkisini değerlendirirken işten ayrılma niyetini gerçekleşen ayrılma ile karıştırmamak gerekir. Choudhary ve Joshi (2025), bilgi teknolojileri sektöründe kolayda örnekleme ve kesitsel anketle yürüttükleri araştırmada işveren markası boyutlarının örgütsel savunuculukla ve yeteneklerin elde tutulmasıyla ilişkili olduğunu; yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin de rol oynadığını bildirir. Bu sonuçlar tek sektör ve tasarım nedeniyle bütün işgücü piyasasına doğrudan genellenemez.

Elde tutmanın birinci düzeyi, çalışanın neden kalmayı tercih ettiğini anlamaktır. Ücret gereksinimlerini karşılamak zorunlu olabilir; ancak tek başına yeterli olmayabilir. İşi öğrenme, öngörülebilir çalışma düzeni, meslektaş ilişkileri ve yöneticinin adaleti günlük deneyimin parçalarıdır. Çalışan, işe girmeden önce kendisine anlatılan koşullarla yaşadığı koşulları karşılaştırır. Beklentilerin sistematik biçimde karşılanmaması kurumun güvenilirliğini aşındırır. Bu nedenle dış marka stratejisinin çalışan deneyimiyle birlikte tasarlanması gerekir (Backhaus & Tikoo, 2004; Špoljarić & Ozretić Došen, 2023).

İşe alıştırma süreci bu karşılaştırmanın erken dönemidir. Çalışanın görev sınırlarını, kimden destek alacağını ve ilk aylardaki başarı ölçütlerini öğrenmesi belirsizliği azaltır. Mentorluk ve düzenli geri bildirim, yalnızca yeni çalışanın uyumunu değil, işverenin gelişim vaadinin gerçekleşip gerçekleşmediğini de gösterir. Çalışanın ayrılma niyetini tek bir ankette ölçmek erken deneyimindeki kırılmaları açıklamayabilir; ilk ayların nitel görüşmeleri ve daha sonraki izlem verileri birlikte değerlendirilmelidir.

Choudhary ve Joshi'nin (2025) bulguları, işveren markası boyutları ile örgütsel savunuculuk ve elde tutma arasındaki ilişkileri göstermektedir; ancak kolayda örnekleme ve kesitsel tasarım nedensel yönün belirlenmesine izin vermez. Bu nedenle ilişkinin yönünü sınamak için çok zamanlı veriye ve gerçekleşen ayrılma kayıtlarına ihtiyaç vardır.

Gelişim olanağının somut göstergeleri; erişilebilir eğitim, yeni görev deneme fırsatı, yapıcı geri bildirim ve açık kariyer yollarıdır. WEF (2025), eğitim yatırımlarından beklenen sonuçlar arasında çalışanı elde tutmanın da bulunduğunu belirtir. Bununla birlikte bir eğitimin verilmiş olması, çalışanın becerisini işte kullanabileceği veya terfi edeceği anlamına gelmez. Kurumun gelişim vaadiyle görev tasarımı ve yöneticilerin desteği birlikte düşünülmelidir.

Yönetici davranışı özellikle günlük deneyim üzerinde belirleyicidir. Karar süreçlerinin açıklığı, iş yükünün makul dağılımı ve katkının görünür kılınması, işveren markasının çalışan açısından inandırıcılığını artırabilir. Çalışanları yalnızca ayrılma mülakatında dinlemek geç kalmış bir tepki olabilir; düzenli ve gönüllü geri bildirim, sorunların daha erken görülmesine yardım eder. Fakat anket yapılması tek başına güven oluşturmaz; verilen yanıtların nasıl kullanıldığının açıklanması gerekir.

Tek bir değer önermesi tüm çalışanlara eşit derecede çekici gelmeyebilir. Yeni mezun için öğrenme ve rehberlik, bakım yükümlülüğü olan çalışan için öngörülebilir çalışma saatleri, uzman için özerklik ve adil ücret daha belirgin olabilir. Bu örnekler gruplara kalıp yargı atamak için değil, çalışan sesinin farklı ihtiyaçları göstermesine imkân tanımak içindir. İşveren markası tasarımında erişilebilirlik, adil değerlendirme ve ayrımcılıktan uzak süreçler, sözün kurumsal uygulamada sınanabileceği alanlardır.

Uluslararası veya farklı bölgelerde faaliyet gösteren kurumlar, ortak ilkeleri korurken yerel istihdam koşullarını hesaba katmalıdır. Špoljarić ve Ozretić Došen (2023), uluslararası işveren markasına ilişkin kanıtın hâlâ sınırlı olduğunu ve kültürel koşulların önemini vurgular. Türkiye bağlamında ve özellikle meslek yüksekokulu mezunlarını istihdam eden küçük ve orta ölçekli işletmelerde hangi değer bileşenlerinin öne çıktığı ayrıca araştırılmaya değerdir.

Yetenek yönetiminin elde tutmaya katkısı, gelişim olanaklarının adil ve erişilebilir olmasına bağlıdır. Yalnızca yüksek potansiyelli olarak etiketlenen küçük bir kesime fırsat sunmak kısa vadeli yatırım verimliliği sağlayabilir; ancak seçimin şeffaf olmadığı durumda dışarıda kalanların motivasyonunu etkileyebilir. Kritik görevlere yönelik planlama ile bütün çalışanlara açık temel öğrenme olanakları birlikte yürütülebilir. Collings ve Mellahi'nin (2009) stratejik pozisyon vurgusu bu tasarımın ilk boyutuna ışık tutar; ikinci boyut ise işveren vaadinin kapsayıcılık niteliğiyle ilgilidir.

Gelişimi değerlendirmede eğitim saati yetersiz bir göstergedir. Çalışanın öğrendiği beceriyi görevinde kullanıp kullanmadığı, kurum içinde farklı rollere başvurup başvuramadığı ve yöneticisinin zaman ayırıp ayırmadığı da izlenmelidir. Dünya Ekonomik Forumu'nun (2025) eğitim ve beceri değişimine ilişkin bulguları geniş bir işveren örnekleminin beklentilerini yansıtır; tek

bir işletmede hangi uygulamanın ayrılmayı azalttığını göstermez. Dolayısıyla genel eğilimler kurum içi verilerle sınanmalıdır.

Adil iş yükü, kariyer öngörülebilirliği ve çalışan sesinin duyulması maddi olmayan değer önermesinin parçasıdır. Bir kurum güçlü dış marka sayesinde yetenekleri çekebilir; fakat yönetici desteği ve iş tasarımı sorunları sürüyorsa bu avantaj zamanla zayıflar. İşveren markası bu bakımdan örgütsel gelişim ihtiyacını gizleyen değil, görünür kılan bir yönetim aracı olmalıdır.

Pazarlama ve İnsan Kaynakları İşbirliği

İşveren markasının pazarlama yönü hedef kitleyi anlama, konumlandırma ve tutarlı iletişim kurma becerisi sunar. İnsan kaynakları yönü ise işe alım, ücret, gelişim, performans ve çalışma ilişkilerinin işleyişini belirler. Bu iki işlev ortak veri ve sorumluluk paylaşmadığında etkileyici bir iletişimle zayıf bir çalışan deneyimi aynı anda var olabilir. Backhaus ve Tikoo (2004) ile Theurer et al. (2018) tarafından ortaya konan çerçeveler, işveren markasını stratejik insan kaynaklarıyla marka bilgisinin kesişiminde okumaya elverişlidir.

Uygulamada önce çalışan ve adaylardan elde edilen nitel geri bildirimlerle kuruluşun gerçekten güçlü olduğu ve iyileştirmesi gereken alanlar belirlenebilir. Sonra işveren değer önermesi farklı iş aileleri için açık, gerçekçi ve ölçülebilir biçimde yazılabilir. İletişim ekibi bu önermenin dilini ve kanallarını yönetirken insan kaynakları birimi vaadin karşılık bulduğu süreçlerden sorumlu olur. Üst yönetim ise ücret politikası, kapasite ve çalışma koşulları gibi kararları destekler.

Başarı göstergeleri yalnızca görüntülenme ve beğeniyle sınırlandırılmamalıdır. Başvuru sayısına nitelikli aday oranı, teklif kabulü, işe başladıktan sonraki deneyim, gönüllü ayrılma, iç hareketlilik ve gelişim fırsatlarına erişim eşlik edebilir. Ölçümlerin dönem, iş grubu ve bölge bazında izlenmesi farklılıkları görünür

kılar. Bu göstergeler yorumlanırken ekonomik koşulların, ücret seviyelerinin ve sektör hareketliliğinin etkisi hesaba katılmalıdır.

Pazarlama birimiyle insan kaynakları birimi farklı başarı ölçütleri kullanabilir. Pazarlama görünürlük ve erişim sayısını, insan kaynakları kadro doldurma süresini, yöneticiler ise göreve uyumu önemseyebilir. Ortak amaç açık yazılmadığında yüksek görünürlüğe rağmen uygun aday kıtlığı yaşanabilir. Yönetim ekibi, aranan becerileri ve işin sunduğu gerçek koşulları birlikte tanımlayarak bu ayrışmayı azaltabilir. İşveren değer önermesinin çalışanlarca doğrulanması, ardından adaylara taşınması bu iş birliğinin mantıksal sırasıdır.

Ölçümde payda seçimi özellikle önemlidir. Başvuru sayısı tek başına reklam bütçesine veya işsizlik düzeyine bağlı olarak değişebilir. Nitelikli başvuru oranı rolün gerekliliklerleriyle, teklif kabulü alternatif iş olanaklarıyla, işten ayrılma ise işin koşulları ve piyasa hareketliliğiyle birlikte yorumlanmalıdır. Bölge, meslek ve kıdem kırılımları toplulaştırılmış bir oranın gizlediği farklılıkları gösterebilir. Bununla birlikte çalışan verilerinin toplanması, amaç sınırları ve gizlilik güvenceleriyle yürütülmelidir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler geniş reklam bütçelerine sahip olmayabilir. Buna rağmen iş tanımlarının açıklığı, zamanında geri bildirim, ustalık aktarımı ve güvenilir ücret uygulaması gibi somut özellikler işveren markası açısından anlamlıdır. Yerel işgücü piyasalarında kurumsal itibar çoğu zaman çalışanların doğrudan anlatılarıyla yayılır. Bu çıkarım, işveren markasının yalnızca büyük şirketlerin kampanyası olarak görülmemesi gerektiğini gösterir; yerel işletmelerdeki etkisinin büyüklüğü ayrıca araştırılmalıdır.

Bütünleşik Uygulama Çerçevesi

Literatürden hareketle önerilen süreç dört aşamadan oluşur. İlk aşamada mevcut çalışanların deneyimleri, ayrılma nedenleri ve adayların bilgi gereksinimleri dinlenir. İkinci aşamada maddi ve

maddi olmayan çalışma koşullarına dayalı gerçekçi bir değer önermesi oluşturulur. Üçüncü aşamada aday iletişimi ile işe giriş, gelişim ve yönetici uygulamaları aynı vaatle uyumlu hâle getirilir. Son aşamada hem algı hem de davranış göstergeleri izlenerek uygulamalar gözden geçirilir. Bu çerçeve bu bölümün sentezidir; bağımsız olarak sınanmış bir model olarak sunulmamaktadır.

Tablo 1. İşveren markası ve yetenek yönetimi için önerilen izleme çerçevesi.

Aşama	**Temel soru**	**Örnek gösterge**
Tanılama	Çalışanlar hangi deneyimi yaşıyor?	Geri bildirim temaları; ayrılma nedenleri
Değer önermesi	Hangi vaat somut biçimde karşılanabilir?	Ücret, gelişim ve çalışma koşullarının açıklığı
Uygulama	Aday ve çalışan süreçleri vaatle uyumlu mu?	Teklif kabulü; işe giriş deneyimi
İzleme	Algı davranışa dönüşüyor mu?	Nitelikli başvuru; gönüllü ayrılma, iç hareketlilik

Kaynak: Yazar tarafından bu bölümde değerlendirilen literatürden hareketle oluşturulmuştur.

Uygulama çerçevesinin ilk adımı mevcut durumu anlamaktır. Çalışanlarla yapılan görüşmeler yalnızca memnuniyet sorularından oluşmamalı; görev belirsizliği, gelişim imkânı ve yönetici desteği gibi somut deneyimleri sorgulamalıdır. Aday tarafında ise iş ilanının anlaşılır olup olmadığı ve görüşmelerin işle ilgili bilgi sağlayıp sağlamadığı incelenebilir. Sonuçlar raporlanırken tekil kişilerin kimliğinin belirlenmesine izin vermeyen bir yöntem tercih edilmelidir.

İkinci adımda işveren değer önermesi birden çok bileşenle yazılır. İşin sunduğu ücret aralığı, öğrenme biçimi, çalışma düzeni ve beklenen performans açıkça belirtilir. Kurumun henüz sağlayamadığı bir yarar mevcutmuş gibi sunulmaz. Üçüncü adımda

yöneticiler ve çalışanlar, vaadin işe alım ve çalışma boyunca nasıl karşılanacağını belirler. Dördüncü adımda toplanan veriler yalnızca tanıtım mesajını değiştirmek için değil, çalışma koşullarını iyileştirmek için kullanılır. Bu süreç bir döngüdür. Örneğin teklif kabul oranı yükselip ilk yıl ayrılmaları artıyorsa adayların beklentileri ile iş deneyimi arasındaki mesafe incelenmelidir. Başvuru düşük ama çalışan bağlılığı yüksekse kurumun güçlü iç deneyimi hedef adaylara yeterince anlatılmıyor olabilir. Her iki yorum da hipotez niteliğindedir; başka etmenler değerlendirilmeden neden olarak ileri sürülemez.

Tablo 2. Adaydan çalışana işveren markası–yetenek yönetimi gösterge zinciri.

Aşama	**Temel yönetim odağı**	**Önerilen gösterge**	**Olası risk**
Çekme	Gerçekçi işveren değer önermesi	Nitelikli başvuru oranı	Yüksek görünürlük, düşük uygunluk
Seçme ve teklif	Şeffaf süreç ve aday deneyimi	Teklif kabul oranı	Vaat ile teklifin ayrışması
İşe giriş	Rol açıklığı ve destek	İlk 6–12 ay ayrılma	Erken beklenti kırılması
Gelişim	Öğrenme, kariyer, yönetici desteği	İç hareketlilik; gelişim erişimi	Fırsatlara adaletsiz erişim
Elde tutma	Ücret, adalet, iş tasarımı, çalışan sesi	Gönüllü ayrılma; kalma niyeti	Sorunların iletişimle örtülmesi

Kaynak: Yazar tarafından literatür sentezinden oluşturulmuştur.

Tartışma ve Araştırma Gündemi

İşveren markası yazını genişlemekle birlikte kavramların kapsamı ve ölçümü konusunda farklılıklar sürmektedir. Tran et al. (2024), 232 makaleyi içeren bibliyometrik çalışmalarında alanın temalarını ve yeni araştırma gereksinimlerini belirler. Güncel sosyal medya derlemesi ise kesitsel çalışmaların ağırlığına ve bağlam çeşitliliğinin sınırlı oluşuna dikkat çeker (Kaur et al., 2026). Bu sınırlılıklar, başvuru niyetinden gerçekleşen istihdama ve çalışanı elde tutmaya uzanan süreci zaman içinde izleyen araştırmalara gereksinim olduğunu gösterir.

Türkiye'de farklı sektörler, büyükşehir dışı işgücü piyasaları ve küçük işletmeler için aynı ölçek ve mesajların geçerliliği ayrı ayrı incelenmelidir. İşverenin vaadi ile çalışanın yaşadığı deneyim arasındaki farkı ölçen karma yöntemli araştırmalar özellikle yararlı olabilir. Mezun, aday, yeni başlayan ve uzun süreli çalışan örneklemlerini birlikte ele alan çalışmalar, marka algısının kariyer evresine göre değişip değişmediğini test edebilir. Yapay zekâ destekli işe alım ve platformlardaki değerlendirmeler de şeffaflık, mahremiyet ve adalet açısından araştırılmalıdır.

Araştırma gündeminde kavramsal ayrımlar kadar yöntemsel tasarım da önemlidir. İşveren çekiciliği, işe başvurma niyeti, gerçek başvuru, teklif kabulü ve elde tutma farklı sonuçlardır. Birbirlerinin yerine kullanıldıklarında bulguların uygulama değeri azalır. Gelecek çalışmalar aynı katılımcıları adaylık, işe giriş ve çalışma dönemlerinde izleyerek bu aşamaların birbirine nasıl bağlandığını inceleyebilir. Kurumsal kayıtlar ile gönüllü çalışan görüşmelerinin birleştirilmesi özbildirim yanlılığını azaltabilir; kişisel verilerin korunması ise tasarımın temel koşuludur.

İkinci araştırma alanı bağlam farklılıklarıdır. Teknoloji şirketindeki uzaktan çalışma vaadi ile muhasebe bürosundaki yoğun dönem yönetimi farklı çalışan değer önermeleri gerektirebilir. Türkiye'de bölgesel işgücü hareketliliği, mesleki eğitim altyapısı ve küçük işletmelerin gelişim kapasitesi birlikte incelenmelidir. Böyle çalışmalar, uluslararası ölçeklerin Türkçe uyarlamasını yapmakla sınırlı kalmayıp çalışanların kendi ifadeleriyle önemli gördüğü unsurları da belirlemelidir.

Son olarak etkilerin yönünü ayırmak gerekir. Güçlü çalışma koşulları olumlu işveren markası oluşturabilir; olumlu marka daha nitelikli adayları çekerek çalışma ortamını da değiştirebilir. Kesitsel çalışmalar bu iki yönü ayıramaz. Bu nedenle deneysel ilan tasarımları, çok zamanlı anketler ve kurum düzeyinde gerçekleşen

işe alım ile ayrılma verilerini kullanan çalışmalar kuramı geliştirebilir (Lievens & Slaughter, 2016; Tran et al., 2024).

Sonuç

İşveren markası ile yetenek yönetiminin birlikte değerlendirilmesi, nitelikli işgücünü çekme ve elde tutma problemini tek bir işe alım faaliyetine indirgemeyen daha bütüncül bir bakış sunmaktadır. İncelenen literatür, işveren çekiciliğinin adayın kuruma yönelmesinde önemli olduğunu; ancak olumlu algının tek başına nitelikli işe alımı, çalışan bağlılığını veya uzun süreli istihdamı garanti etmediğini göstermektedir. İşveren markasının gerçek değeri, dışarıya anlatılan vaat ile çalışanların günlük iş deneyimi arasındaki tutarlılıkta ortaya çıkmaktadır.

Bölümde geliştirilen bütünleşik çerçeve, kurumların önce çalışan ve aday deneyimini tanımasını, ardından karşılanabilir bir değer önermesi oluşturmasını, bu önermeyi işe alım ve çalışma süreçlerinde hayata geçirmesini ve sonuçları davranışsal göstergelerle izlemesini önermektedir. Bu yaklaşım, işveren markasını bir kampanya olmaktan çıkararak insan kaynakları, pazarlama ve yönetsel uygulamaların ortak sorumluluğuna dönüştürür. Güncel sistematik ve meta-analitik çalışmalar da işveren markası ile yetenek yönetimi, çekicilik ve elde tutma arasındaki ilişkinin önemini desteklemektedir (Reis & Braga, 2021; Dassler et al., 2022; Das & Kumar, 2024; Shafiee & Goodarzi, 2026).

Türkiye açısından önemli araştırma gereksinimi, uluslararası yazındaki ölçek ve modellerin farklı bölgesel işgücü piyasalarında, KOBİ'lerde ve farklı meslek gruplarında nasıl işlediğinin sınanmasıdır. Türkiye'de işveren marka algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular (Saylan & Eroğlu, 2022), konunun yerel bağlamda da araştırılmaya değer olduğunu göstermektedir. Gelecek çalışmaların başvuru niyeti yerine gerçek başvuru, teklif kabulü, kurum içi hareketlilik ve gerçekleşen işten

ayrılma gibi davranışsal verileri çok zamanlı tasarımlarla birlikte kullanması daha güçlü sonuçlar üretebilir.

Sonuç olarak güçlü bir işveren markası, iyi hazırlanmış bir sloganın değil, yerine getirilen bir çalışma vaadinin sonucudur. Kuruluşların sürdürülebilir üstünlüğü, yeteneği yalnızca kendilerine çekmelerinden değil; çalışanın kuruma katıldıktan sonra gelişebildiği, katkısının karşılığını gördüğü ve dışarıda anlatılan değerleri içeride deneyimleyebildiği bir çalışma sistemi kurmalarından doğar. Bu nedenle işveren markası ve yetenek yönetimi, nitelikli işgücünün kuruma yönelmesinden kurumda kalmasına kadar uzanan bütünleşik bir yönetim süreci olarak ele alınmalıdır.

İşveren markası nitelikli adaylarla ilk teması kurmaya, yetenek yönetimi ise çalışanlara sunulan değeri işin içinde sürdürmeye hizmet eder. İncelenen çalışmalar işveren algısı, aday çekiciliği ve elde tutma arasında anlamlı bağlantılar kurar; ancak bu bağlantıların gücü sektör, yöntem ve çalışan grubuna bağlıdır. Bölümün temel çıkarımı, etkili bir işveren markasının ikna edici mesaj kadar karşılanan bir çalışma vaadine ihtiyaç duyduğudur. Kuruluşların önce günlük deneyimi iyileştirip ardından bunu açık ve dürüst biçimde anlatması; sonuçları hem aday hem çalışan verileriyle değerlendirmesi önerilir. Bu bölümde önerilen dört aşamalı çerçeve, söz konusu tutarlılığın tanılanması, değer önermesine dönüştürülmesi, uygulamaya aktarılması ve davranışsal göstergelerle izlenmesi için bütünleşik bir yol sunmaktadır; çerçevenin farklı sektör ve bağlamlarda ampirik olarak sınanması gelecek çalışmalar için önem taşımaktadır.

Kaynakça

Ahmad, A., Khan, M. N., & Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. Journal of Asia-Pacific Business, 21(1), 27–38. https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231

Ahmed, R. R., Azam, M., Qureshi, J. A., Hashem E, A. R., Parmar, V., & Md Salleh, N. Z. (2022). The relationship between internal employer branding and talent retention: A theoretical investigation for the development of a conceptual framework. Frontiers in Psychology, 13, 859614. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.859614

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of Brand Management, 4(3), 185–206. https://doi.org/10.1057/bm.1996.42

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 9(5), 501–517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of Advertising, 24(2), 151–172. https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912

Choudhary, S., & Joshi, R. (2025). Unveiling the power of employer branding: Enhancing talent retention through organizational advocacy. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 17(4), 1093–1114. https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2024-0225

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Das, S. C., & Kumar, A. (2024). Employer branding and talent management: A meta-analytic review. International Journal of Management Concepts and Philosophy, 17(3), 235–258. https://doi.org/10.1504/IJMCP.2024.139326

Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer attractiveness from an employee perspective: A systematic literature review. Frontiers in Psychology, 13, 858217. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217

Easa, N. F., & Bazzi, A. M. (2020). The influence of employer branding on employer attractiveness and employee engagement and retention: Ten years of literature. International Journal of Customer Relationship Marketing and Management, 11(4). https://doi.org/10.4018/IJCRMM.2020100104

Kaur, R., Lal, B., & Verma, J. (2026). Social media and employer branding: A systematic review of social media's role in shaping employer branding. Employee Relations: The International Journal. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/ER-06-2025-0448

Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3, 407–440. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501

Reis, I., & Braga, B. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. Sustainability, 13(19), 10698. https://doi.org/10.3390/su131910698

Saylan, O., & Eroğlu, U. (2022). Çalışanların işveren marka algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. International Journal of Management and Administration, 6(11), 23–40. https://doi.org/10.29064/ijma.1016271

Shafiee, M., & Goodarzi, S. (2026). The role of employer branding in talent management: Analysis of key strategies and tools. International Journal of Organizational Analysis, 34(1), 99–114. https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2024-4900

Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. Journal of Product & Brand Management, 22(7), 473–483. https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393

Styvén, M. E., Näppä, A., Mariani, M., & Nataraajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. Journal of Business Research, 141, 290–298. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 20(1), 155–179. https://doi.org/10.1111/ijmr.12121

Tran, C.-T., Collin-Lachaud, I., & Pham, H. H. (2024). What do we know and what should we research about employer brand? A bibliometric analysis. Personnel Review, 53(7), 1612–1631. https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0254

Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent management and Generation Z: A systematic literature review through the lens of employer branding. Administrative Sciences, 14(3), 49. https://doi.org/10.3390/admsci14030049

World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

Špoljarić, A., & Ozretić Došen, Đ. (2023). Employer brand and international employer brand: Literature review. Corporate

Communications: An International Journal, 28(4), 671–682. https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2022-0141

BÖLÜM 22

FEN LİSELERİNDE HİZMET KALİTESİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: FenPerf MODELİ*

OSMAN ÇEVİK[1]
ERKAN ÇAKIR[2]

Giriş

Günümüzün hızla değişen küresel rekabet ortamında, toplumun tüm kesimlerini derinden etkileyen eğitim, ülkelerin geleceğini şekillendiren en kritik hizmet alanlarından biri olarak öne çıkmaktadır (Lovelock et al., 2011; Seth et al., 2005). Eğitim hizmetlerinin kalitesinin nesnel ve sistematik bir biçimde değerlendirilmesi; kurumların paydaş beklentilerini karşılamaları, zayıf ve güçlü yönlerini belirlemeleri ve iyileştirme süreçlerini bilimsel bir temele oturtmaları açısından hayati bir önem taşımaktadır. Türk eğitim sisteminde üstün yetenekli öğrencileri akademik başarıya ve bilimsel üretime yönlendirme misyonunu üstlenen Fen liselerinde sunulan eğitimin niteliği de bu bağlamda stratejik bir belirleyicidir. Ancak literatür incelendiğinde, hizmet

*Bu çalışma ikinci yazarın birinci yazarın danışmanlığında tamamladığı doktora tezinden üretilmiştir.

[1] Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Orcid: 0000-0002-2217-8876
[2] Dr., MEB, Karaman TOBB Fen Lisesi, Orcid: 0000-0001-8548-4726

kalitesinin ölçümüne yönelik mevcut çalışmaların ve geliştirilen modellerin ağırlıklı olarak üniversite düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir. Amacı öğrencileri çok yönlü olarak hayata hazırlamak olan üniversiteler için kurgulanan kalite ölçüm modellerinin, doğrudan yüksek akademik başarıya odaklanan Fen liselerinde birebir uygulanması teorik ve pratik açıdan sınırlılıklar barındırmaktadır. Fen liselerinin eğitim sistemindeki kritik konumuna rağmen bu kurumlara özgü ölçme araçlarının yetersizliğinden yola çıkan bu çalışma; eğitim sektöründe hizmet kalitesi ölçümüne yönelik bu önemli boşluğu doldurmayı ve Fen liselerinin özgün dinamiklerini yansıtan geçerli bir model geliştirerek literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Eğitim gibi insan odaklı ve dinamik süreçlerin yapısını doğru çözümleyebilmek için, öncelikle temel alınan hizmet kavramının karmaşık doğasının irdelenmesi gerekmektedir. İmalat veya tarım sektörlerinden farklı olarak girdi ve çıktılarının ağırlıklı olarak soyut nitelik taşıması, hizmet kavramının sınırlarının kesin olarak çizilmesini zorlaştırmaktadır (Lovelock et al., 2011; Lovelock & Wright, 1999; Örs, 2007). Literatürde tarihsel süreç içerisinde tarım dışı faaliyetler (Koç, 2017), zamana dayalı performans (Wirtz & Lovelock, 2018) veya nihai tüketiciye bağımsız olarak fayda sağlayan eylemler bütünü (Kozak et al., 2011; Öztürk, 2017) şeklinde çeşitli biçimlerde tanımlanan hizmet; en temel ifadeyle üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleştiği, alıcı ile sağlayıcı arasındaki etkileşimlere dayanan öznel bir deneyim sürecidir (Grönroos, 1984). Günümüzde bu olgu, hem fiziksel bir ürüne bağlı olmaksızın sunulan soyut bir performans olarak işletme mantığı (Grönroos, 2015) hem de belirli bir mekân ve zamanda değer yaratan ekonomik faaliyet (Lovelock & Wright, 1999) çerçevesinde çok boyutlu olarak ele alınmaktadır. Hizmetin bu soyut, eş zamanlı ve etkileşime dayalı öznel yapısı, sunulan performansın değerini ve sürdürülebilirliğini belirlemede kalite olgusunu odak noktası haline

getirmekte ve hizmet başarısının nesnel olarak ölçülmesini zorunlu kılmaktadır.

Hizmetin değerini belirleyen ve ölçümünü zorunlu kılan kalite kavramı, sanayi devrimi sonrasında hata oranını en aza indirmeye odaklanan teknik ve imalat temelli bir perspektiften (Koç, 2017; Wirtz & Lovelock, 2018), günümüzde tamamen paydaş beklentilerini karşılamayı ve aşmayı merkeze alan kullanıcı temelli bir yaklaşıma doğru evrilmiştir (Örs, 2007; Öztürk, 2017). Hizmetlerin soyut, eş zamanlı ve heterojen yapısı gereği, kalitenin salt teknik standartlarla veya nesnel toleranslarla tanımlanması yetersiz kalmakta; bunun yerine bireylerin öznel deneyimlerine dayanan kullanıcı temelli kalite görüşü ön plana çıkmaktadır (Schneider & White, 2004). Bu bağlamda literatürün merkezinde yer alan hizmet kalitesi olgusu, en genel ifadeyle, hizmeti alan tüketicilerin normatif beklentileri ile gerçekleşen hizmet performansına yönelik algıları arasındaki tutarsızlık veya açıklık düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Grönroos, 2015; Kozak et al., 2011; Wirtz & Lovelock, 2018). İmalat sektörünün aksine, hizmet sektöründe insan davranışlarını standartlaştırmanın zor olması ve kalitenin hizmet karşılaşmaları adı verilen sağlayıcı-kullanıcı etkileşimleriyle anlık olarak şekillenmesi, kaliteyi durağan bir kavram olmaktan çıkarıp sürekli yönetilmesi gereken dinamik bir sürece dönüştürmektedir (Mudie & Pirrie, 2006; Öztürk, 2017). Özellikle eğitim gibi paydaş beklentilerinin yüksek olduğu ve kişiden kişiye farklılık gösterdiği alanlarda, bu öznel algıların nesnel olarak değerlendirilebilmesi; beklenti ile performans arasındaki söz konusu boşlukları somutlaştıracak sistematik ölçüm modellerinin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır.

Hizmetlerin fiziksel ürünlerden farklı olarak soyut, heterojen ve eş zamanlı üretim-tüketim özelliklerine sahip olması, geleneksel imalat sanayisi için geliştirilen nesnel kalite kontrol standartlarının hizmet sektörüne uygulanmasını imkânsız kılmış ve hizmet

kalitesini ölçmeye yönelik yeni kavramsal modellerin geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir (Kozak et al., 2011; Parasuraman et al., 1985; Schneider & White, 2004). Kurumların rekabet avantajı elde edebilmeleri ve müşteri sadakatini sağlayabilmeleri için öncelikle kalitenin nasıl algılandığını ve bu algıyı etkileyen faktörleri belirlemeleri gerekmektedir (Örs, 2007). Bu amaçla 1980'lerden itibaren yoğunlaşan çalışmalarda, hizmet kalitesi literatürü temelde iki farklı akım etrafında şekillenmiştir: Hizmetin teknik ve işlevsel kalite boyutlarına odaklanan İskandinav ekolü (Grönroos modeli) ve hizmetin işlevsel özelliklerini ön plana çıkaran Kuzey Amerika ekolü (Brogowicz et al., 1990; Kang & James, 2004). Günümüzde çok sayıda farklı model önerilmiş olmasına rağmen (Seth et al., 2005), literatürde en geniş kabul gören ve ampirik araştırmalara yön veren temel yaklaşımlar, Parasuraman et al. (1985) tarafından müşteri beklentileri ile algıları arasındaki farkı ölçmek üzere geliştirilen Boşluk Modeli ile bu model üzerine inşa edilen SERVQUAL ve salt performansa dayalı SERVPERF ölçekleridir (Kozak et al., 2011; Örs, 2007). Bununla birlikte, hizmet kalitesinin kavramsal sınırları ve evrensel bir ölçüm aracı konusundaki tartışmalar halen devam etmekte olup (Schneider & White, 2004); genel kabul görmüş bu klasik modellerin, farklı dinamiklere sahip spesifik hizmet alanlarında geçerli ve güvenilir sonuçlar üretebilmesi için bağlama özgü yeni yaklaşımlarla desteklenmesi ve uyarlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Madu & Madu, 2002).

Genel kabul görmüş hizmet kalitesi ölçüm modellerinin en temel sınırlılığı, farklı sektörlerin özgün dinamikleri göz ardı edilerek doğrudan uygulanmaya çalışıldıklarında kurumsal performansı yansıtmada yetersiz kalmaları ve yapısal bütünlükleri bozulmadan bağlama özgü uyarlamalara ihtiyaç duymalarıdır. Nitekim eğitim sektöründe hizmet kalitesinin ölçümüne yönelik literatür incelendiğinde, uyarlanan ve geliştirilen HEdPERF,

HESQUAL, HiEduQual vb. modellerin büyük bir çoğunluğunun yalnızca yükseköğretim kademesine odaklandığı; ortaöğretim düzeyindeki kurumların eğitim ortamlarını ve kalitesini değerlendiren özgün araçların ise oldukça sınırlı kaldığı görülmektedir (Abdullah, 2006; Latif et al., 2019; Owlia & Aspinwall, 1996; Sweis et al., 2016; Teeroovengadum et al., 2016). Üniversitelerden farklı olarak daha spesifik bir yaş grubuna ve öğrenci, veli, öğretmen ve yöneticileri içeren çoklu paydaş beklentilerine sahip olan lise kademesinde, özellikle de üstün akademik başarıya ve bilimsel üretime endeksli Fen liselerinde, jenerik kalite ölçeklerinin kullanımı kurumsal gerçeklikle örtüşmemektedir. Bu bağlamda Çevik & Çakır (2023) tarafından herhangi bir uyarlama yapılmadan doğrudan klasik SERVPERF modeli kullanılarak bir Fen lisesinde yürütülen çalışmada; geleneksel boyutların (fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati) bu okulların eğitimsel hedeflerini, vizyonunu ve dinamik yapısını kavramada yetersiz kaldığı tespit edilmiştir. Yalnızca temel fiziksel altyapıya veya personelin genel tutumuna odaklanan bu genel model, kurumların bilimsel proje üretim kapasitesi, laboratuvar etkileşimleri ve kariyer yönetimi gibi eğitimin ruhunu oluşturan temel işlevlerini dışarıda bırakmaktadır. Literatürdeki bu derin eksiklik, eğitim sektöründe üniversite öncesi kademelerde, bilhassa Fen liselerinin çok boyutlu doğasını kapsayacak ve klasik yaklaşımların ötesine geçerek eğitime özgü yeni temaları barındıracak derinlemesine bir ölçme modelinin geliştirilmesini bilimsel bir zorunluluk haline getirmektedir.

Literatürdeki bu teorik boşluktan ve klasik ölçüm araçlarının yetersizliğinden hareketle bu çalışmanın temel amacı; üstün yetenekli öğrencileri bilim, araştırma ve teknoloji alanlarında geleceğin bilim insanları olarak yetiştirme vizyonuna sahip Fen liselerindeki hizmet kalitesini çok boyutlu olarak değerlendirebilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı

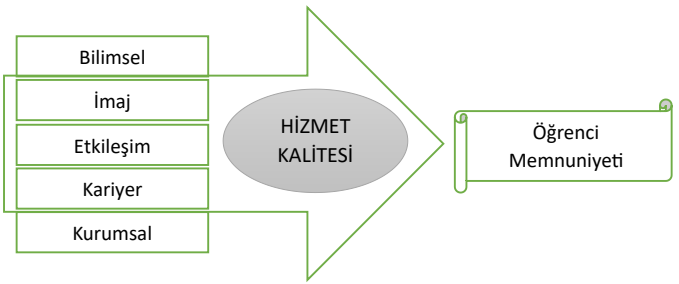
geliştirmektir. Ulusal eğitim sisteminde liselere geçişte en yüksek başarı diliminden öğrenci kabul eden ve proje tabanlı üretimi merkeze alan Fen liseleri (MEB, 1999, 2013; Türk, 2018), eğitim hizmetinin niteliğine dair en somut, bilinçli ve derinlemesine algıların elde edilebileceği ideal kurumlardır. Eğitim süreçlerinde hizmetin en kritik paydaşı ve alıcısı konumunda olan öğrencilerin; alınan hizmete yönelik algıları ile memnuniyet düzeyleri arasındaki güçlü ilişki (Öz & Uyar, 2014) ve bu memnuniyetin doğrudan akademik başarıyı destekleyen yapısı (Demir & Eren, 2022; Saeed et al., 2012; Şahin, 2011), beklentilerin doğru araçlarla ölçülmesini elzem kılmaktadır. Bilimsel çalışma ve altyapı olanaklarına yönelik üst düzey beklentilere sahip olan Fen lisesi öğrencilerinin (Bağran, 2003) sağlayacağı bu zengin veriler, genel kalite modellerinin ötesine geçerek bu kurumlara özgü yeni hizmet kalitesi boyutlarının keşfedilmesine güçlü bir zemin sunmaktadır. Bu bağlamda çalışma, elde edilecek özgün boyutlarla literatürdeki ortaöğretim düzeyindeki ölçek eksikliğini gidermeyi ve eğitim yöneticilerine kanıta dayalı, bağlama duyarlı bir değerlendirme modeli kazandırmayı hedeflemektedir. Belirlenen bu amaca kapsamlı ve bilimsel bir çerçevede ulaşabilmek için araştırma; okul paydaşlarının derinlemesine görüşlerinin keşfedilip sistematik bir ölçme aracına dönüştürüldüğü, nitel ve nicel paradigmaların birbirini ardışık olarak desteklediği bir karma yöntem tasarımı üzerine inşa edilmiştir.

Yöntem

Bu çalışmada Fen liselerine özgü bir ölçüm aracı geliştirmek amacıyla, karma araştırma yöntemlerinden keşfedici sıralı desen kullanılmıştır. Karma yöntem, araştırma problemlerinin yalnızca nitel veya yalnızca nicel yaklaşımlarla değil, her iki paradigmanın birbirini destekleyecek şekilde entegre edilmesiyle çok daha derinlemesine ve bütüncül anlaşılabileceği varsayımına dayanmaktadır. Creswell & Clark (2020) ile Creswell (2017) tarafından tanımlanan bu iki aşamalı desende süreç; öncelikle

sınırları net çizilmemiş bir fenomenin derinlemesine keşfedilmesi için nitel verilerin toplanmasıyla başlamakta, ardından bu bulgular üzerine inşa edilen araçlarla nicel verilerin toplanıp test edilmesiyle devam etmektedir. Bu teorik çerçeveye uygun olarak araştırmanın ilk aşamasında, boşluk modelinin yetersiz kaldığı özgün eğitim boyutlarını keşfetmek ve bir kuram geliştirmek üzere nitel veriler toplanarak analiz edilmiştir. Nitel analizler sonucunda Fen liselerinde hizmet kalitesini şekillendiren beş temel boyut (Bilimsel, İmaj, Etkileşim, Kariyer ve Kurumsal) tespit edilmiş ve bu bağlamda kurumun kalite algısının öğrenci memnuniyetini doğrudan etkilediği bir araştırma modeli kurgulanmıştır (Şekil 1).

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Sürecin ikinci sırasında yer alan nicel aşamada ise, nitel bulgulardan elde edilen bu özgün boyutların geçerlik ve güvenirliğini geniş bir örneklemde sınamak ve nitel sonuçların ne ölçüde genellenebileceğini değerlendirmek amacıyla nicel veriler toplanmış ve taslak ölçme aracı geliştirilmiştir. Keşfedici desenin doğası gereği çalışmanın temelini oluşturan bu temaların ortaya çıkarılması, ilk aşamayı oluşturan nitel araştırma grubundan elde edilen verilerle sağlanmıştır.

Nitel Araştırma Bölümü: Çalışma Grubu

Araştırmanın veri toplama süreci, keşfedici sıralı karma desenin doğasına uygun olarak nitel ve nicel olmak üzere birbirini takip eden ve birbiriyle bağlantılı iki aşamalı bir planı çerçevesinde

yürütülmüştür (Creswell & Clark, 2020). Araştırmanın evrenini, Türkiye genelinde Merkezi Sınav Puanı ile öğrenci kabul eden 2024-2025 eğitim-öğretim yılı itibarıyla sayıları 368'i bulan Fen liselerinde öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır (MEB, 2024, 2025). Nitel araştırmanın birinci aşamasında, Fen liselerindeki hizmet kalitesi boyutlarının derinlemesine keşfedilmesi amacıyla amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örneklemesi kullanılarak (Yıldırım & Şimşek, 2011) iki farklı çalışma grubu oluşturulmuştur. Odak grup görüşmeleri için Karaman ilinde LGS taban yüzdelik dilimleri bakımından farklı akademik başarı seviyelerini (%3,34 ve %11,49) temsil eden iki Fen lisesinden cinsiyet ve sınıf seviyesine göre eşit dağılım gözetilerek toplam 12 öğrenci seçilmiştir. Araştırma problemini çoklu paydaş perspektifinden yansıtmak amacıyla oluşturulan derinlemesine görüşme çalışma grubunda ise Fen lisesi velileri (4 kadın, 4 erkek), farklı branş ve kıdem (5-32 yıl) aralıklarına sahip öğretmenler (3 kadın, 8 erkek) ile idari tecrübeleri 1 ile 19 yıl arasında değişen okul yöneticileri (1 kadın, 5 erkek) yer almıştır. Veli seçiminde meslek ve gelir grubu çeşitliliğine, öğretmen/yönetici seçiminde ise branş ve cinsiyet dağılımına maksimum özen gösterilmiştir. Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliği sağlamak adına görüşmeler önceden sabit bir sayıyla sınırlandırılmamış; verilerin doyum noktasına ulaştığı 25. katılımcı (8 veli, 11 öğretmen, 6 yönetici) ile birlikte nitel veri toplama süreci sonlandırılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Araştırmanın ikinci aşaması olan nicel boyutta kullanılacak örneklem ise, elde edilen nitel bulguların genel evrene uyarlanabilirliğini test etmek amacıyla Karaman ve Konya illerinde yer alan ve LGS yüzdelik dilimleri %0,93 ile %11,49 arasında değişen altı farklı Fen lisesinden tabakalı örnekleme mantığıyla seçilmiştir. Bu illerin ve okulların seçilmesindeki temel rasyonalite, öğrencilerin okula yerleşme yüzdelik dilimlerinin Türkiye genelindeki Fen lisesi popülasyonunun akademik heterojenliğini temsil etme gücüdür.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın nitel veri setini oluşturmak amacıyla, Fen lisesi paydaşlarının hizmet kalitesine ilişkin algılarını, deneyimlerini ve bu olgulara yükledikleri anlamları kendi perspektiflerinden derinlemesine ortaya koyabilmelerine olanak tanıyan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır (Berg & Lune, 2015; Yıldırım & Şimşek, 2011). Yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı, katılımın gönüllülük esasına dayandığı ve kimlik bilgilerinin gizli tutularak kod isimlerle raporlanacağı hususunda detaylı bilgilendirme yapılmış ve bilgilendirilmiş onamları alınmıştır. Veri toplama sürecinde araştırmacı, katılımcıların düşüncelerini doğal bir akış içinde ve herhangi bir yönlendirmeye maruz kalmadan ifade edebilmeleri için objektif, empatik ve müdahale etmeyen bir tutum sergilemeye özen göstermiştir. Katılımcıların izniyle kayıt altına alınan görüşme süreci; öğrencilerle yürütülen odak grup oturumları (1 saat 56 dakika), veli görüşmeleri (1 saat 15 dakika), öğretmen görüşmeleri (6 saat 37 dakika) ve yönetici görüşmeleri (2 saat 56 dakika) olmak üzere toplamda yaklaşık 12 saat 44 dakikalık zengin bir işitsel veri havuzunun oluşmasını sağlamıştır.

Derinlemesine ve odak grup görüşme formlarının kullanımına ilişkin Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma Yayın Etik Kurulu'ndan 23.01.2024 tarih ve 02-2024/30 sayılı etik izin alınmıştır

Nitel Verilerin Analizi

Bu aşamada 37 katılımcıdan elde edilen yaklaşık 13 saatlik işitsel kayıtlar, eksiksiz bir şekilde deşifre edilerek toplam 182 sayfalık yazılı metin dökümüne dönüştürülmüş ve araştırmanın nitel analiz aşamasına geçilmiştir. Katılımcıların hizmet kalitesine yükledikleri anlamları pratik bir metin analizi çerçevesinde çözümleyebilmek amacıyla süreçte yorumlayıcı bir yaklaşım

benimsenmiştir (Berg & Lune, 2015). Veri setinin devasa boyutu göz önüne alınarak; verilerin düzenli bir şekilde dosyalanması, satır satır incelenerek kategoriler arası ilişkilerin hızlı ve sistematik biçimde kurgulanabilmesi için analizler NVivo 8 nitel veri analizi yazılımı üzerinden yürütülmüştür (Creswell, 2020). Analiz tekniği olarak seçilen betimsel analiz yaklaşımı doğrultusunda; dökümü yapılan metinler araştırmanın kuramsal çerçevesine ve hedeflenen ölçüm modelinin boyutlarına göre öncelikle taslak kodlara ayrılmış, daha sonra bu kodlar birbiriyle ilişkili temalar altında sınıflandırılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2011). Sürecin şeffaflığını ve ulaşılan kategorilerin nesnelliğini artırmak amacıyla, ortaya çıkarılan taslak kod ağacı üç dil uzmanı ve üç ölçek geliştirme uzmanının bağımsız değerlendirmesine sunulmuştur. Uzmanlardan gelen dönütler ve çapraz değerlendirmeler neticesinde örtüşen kodlar birleştirilmiş, gerekli revizyonlar yapılarak başka araştırmacılar tarafından incelendiğinde de aynı sonuçlara ulaşılabilecek nitelikte, açık ve nihai bir tema yapısı elde edilmiştir. Uzman teyidiyle sağlamlaştırılan bu şeffaf kodlama süreci, aynı zamanda nitel bulguların inandırıcılığını ve tutarlılığını teminat altına alan en kritik yöntem adımı olmuştur.

Nitel Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

NVivo üzerinden sistematik olarak yürütülen veri analizi sürecinin bilimsel inandırıcılığını teminat altına almak amacıyla, araştırmanın tüm adımlarında nitel çalışmalara özgü geçerlik ve güvenirlik stratejileri titizlikle işletilmiştir. Araştırmanın iç geçerliğini sağlamak için süreç boyunca alan uzmanlarının eleştirel değerlendirmelerine başvurulmuş; araştırmacının olası önyargılarını engellemek ve katılımcıların gerçek düşüncelerini yansıtmak adına bulgular yorum katılmadan, doğrudan alıntılarla zenginleştirilerek sunulmuştur (Berg & Lune, 2015; Yıldırım & Şimşek, 2011). Ayrıca elde edilen derinlemesine verilerin doğruluğu, çeşitleme ve katılımcı teyidi yaklaşımlarıyla desteklenmiştir (Creswell, 2020). Dış geçerlik

bağlamında ise, araştırmanın modeli, çalışma grubunun özellikleri, veri toplama araçları ve analiz süreçleri; okuyucunun kendi evreninde benzer genellemeler ve çıkarımlar yapabilmesine olanak tanıyacak şekilde ayrıntılı ve şeffaf bir biçimde betimlenmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Araştırmanın ölçüm tutarlılığını ifade eden iç güvenirliğini tesis etmek maksadıyla, deşifre edilen görüşme metinleri ve ses kayıtları araştırmacıdan bağımsız deneyimli bir uzman tarafından dinlenerek doğrulanmış; araştırmacı ve uzman kodlamaları ayrı ayrı karşılaştırılarak kodlayıcılar arası uyum çapraz kontrollerle teyit edilmiştir (Büyüköztürk et al., 2012). Dış güvenirliği sağlamak üzere araştırmanın tüm ham verileri ve kayıtları denetime açık tutulacak biçimde arşivlenmiş olup; nitel aşamada yüksek geçerlik ve güvenirlikle elde edilen bu tematik yapı, araştırmanın keşfedici sıralı desenine uygun olarak, daha geniş evrenlerde test edilmek üzere nicel aşamanın bilimsel temelini oluşturmuştur.

Nicel Araştırma Bölümü: Ölçek Geliştirme Süreci

Nitel aşamada sağlanan yüksek geçerlik ve güvenirlik teminatı üzerine inşa edilen Nicel Araştırma Bölümü, araştırmanın asıl amacı olan Fen Lisesi Hizmet Kalitesi Ölçeğinin (FenPerf) geliştirilme sürecini kapsamaktadır. DeVellis & Thorpe (2021) tarafından önerilen sistematik ölçek geliştirme basamakları doğrultusunda; nitel araştırma bulgularından elde edilen temalar ve SERVQUAL boyutları harmanlanarak öncelikle 81 maddelik geniş bir aday madde havuzu oluşturulmuştur. Bu aday ölçeğin kapsam geçerliğini test etmek amacıyla maddeler beş farklı uzmanın görüşüne sunulmuştur. Uzman değerlendirmeleri Lawshe (1975) tekniğiyle analiz edilmiş ve beş uzman için istatistiksel anlamlılık sınır değeri olan Kapsam Geçerlilik Oranı (KGO) 0,99 olarak belirlenmiştir (Veneziano & Hooper, 1997). Yapılan analizler sonucunda KGO değeri 0,99'un altında kalan maddeler havuzdan çıkarılmış ve geriye kalan 45 maddenin kullanılmasına karar

verilmiştir. Kapsam geçerliği sağlanan 45 maddelik bu taslak form, dil bilgisi, anlaşılırlık ve yüzey geçerliğini kontrol etmek maksadıyla üç dil uzmanının incelemesinden geçirilmiş, ardından 33 kişilik bir öğrenci grubuyla pilot uygulamaya tabi tutulmuştur. Pilot gruptan alınan olumlu dönütler neticesinde hiçbir madde çıkarılmadan nihai uygulama formuna son şekli verilmiştir. Katılımcıların tutum, inanç ve algılarının yoğunluğunu ölçmek amacıyla taslak ölçek, ters madde içermeyen ve yüksek puanın yüksek kalite algısını ifade ettiği 5'li Likert tipinde (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir (DeVellis & Thorpe, 2021; Tezbaşaran, 2008).

Fen Lisesi Hizmet Kalitesi ölçek formunun kullanımına ilişkin Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma Yayın Etik Kurulu'ndan 10.01.2025 tarih ve 01-2025/26 sayılı etik izin alınmıştır.

Nicel Çalışma Grubu

Nitel aşamada elde edilen temalar doğrultusunda geliştirilen ve kapsam geçerliği sağlanan 45 maddelik taslak ölçeğin yapı geçerliği ve güvenirliğini test etmek amacıyla, araştırmanın nicel çalışma grubu oluşturulmuştur. Örneklem seçiminde, araştırılan problemin farklı boyutlarını çok yönlü ortaya çıkarabilmek ve evrendeki çeşitliliği maksimum düzeyde yansıtabilmek için maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi benimsenmiştir (Yıldırım & Şimşek, 2011). Bu doğrultuda, Karaman ve Konya illerindeki altı farklı Fen lisesi nicel uygulama alanı olarak belirlenmiştir. Her bir okulun değerlendirilen hizmetin doğası gereği bağımsız bir evren oluşturduğu gerçeğinden hareketle, bu okullarda kayıtlı toplam 2340 öğrencinin tamamına çevrimiçi (online) anket ortamında ulaşılması hedeflenmiş ve süreç sonunda 614 öğrenciden geçerli geri dönüş sağlanmıştır. Ölçek geliştirme literatüründe faktör analizleri için öngörülen örneklem büyüklüğü kriterleri dikkate alındığında,

ulaşılan 614 kişilik veri setinin istatistiksel analizler için oldukça güçlü ve yeterli bir büyüklüğe sahip olduğu değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan öğrencilerin demografik profilleri incelendiğinde; katılımcıların cinsiyet dağılımının %52,3 kız ve %47,7 erkek öğrencilerden oluştuğu görülmektedir. Sınıf düzeylerine göre katılımcı dağılımı %31,4 ile 9. sınıf, %25,6 ile 10. sınıf, %26,2 ile 11. sınıf ve %16,8 ile 12. sınıf şeklindedir. Öğrencilerin aile gelir durumları açısından ise en büyük payı (%26,1) 50.000-74.999 TL aralığındaki grubun oluşturduğu, diğer gelir gruplarının ise evrenin sosyo-ekonomik çeşitliliğini yansıtacak şekilde dağılım gösterdiği tespit edilmiştir (Tablo 1).

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Demografik Özellikleri

		n	**%**
Cinsiyet	Kız	321	52,3
	Erkek	293	47,7
Sınıf	9. Sınıf	193	31,4
	10. Sınıf	157	25,6
	11. Sınıf	161	26,2
	12. Sınıf	103	16,8
Ailenin Geliri	0-24.999 TL	84	13,7
	25.000-49.999 TL	154	25,1
	50.000-74.999 TL	160	26,1
	75.000-99.999 TL	88	14,3
	100.000-149.999 TL	37	13
	150.000 TL ve üzeri	11	6
Toplam		614	100,0

Nicel Veri Toplama Aracı - Nicel Verilerin Toplanması

Örneklem grubunun (614 öğrenci) belirlenmesinin ardından araştırmanın nicel verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen ve iki bölümden oluşan çevrimiçi veri toplama araçları ile elde edilmiştir. Formun ilk bölümünde, araştırmaya katılan öğrencilerin cinsiyet, sınıf düzeyi ve aile gelir durumu gibi sosyo-demografik profillerini

belirlemeye yönelik Kişisel Bilgi Formu yer alırken; ikinci bölümünde nitel aşamada ortaya çıkarılan kalite boyutlarının istatistiksel olarak sınanmasını sağlayan Fen Liselerinde Hizmet Kalitesi Ölçüm (FenPerf) Anketi kullanılmıştır. Nicel veri toplama süreci, örneklem büyüklüğü ve okullara erişim pratikliği göz önünde bulundurularak Google Formlar altyapısı üzerinden dijital ortamda yürütülmüştür. Uygulama öncesinde katılımcılara araştırmanın bilimsel amacı şeffaf bir biçimde açıklanmış, sürecin tamamen gönüllülük esasına dayandığı, herhangi bir maddi karşılık sunulmadığı ve istedikleri an katılımı sonlandırabilecekleri vurgulanarak dijital bilgilendirilmiş onamları alınmıştır. İstatistiksel analiz aşamasında sorun yaratabilecek eksik veri problemini önlemek amacıyla çevrimiçi sistem, yalnızca tüm maddeler yanıtlandığında formun gönderilmesine izin verecek şekilde özel olarak yapılandırılmıştır.

Nicel Verilerin Analizi - Nicel Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Eksiksiz olarak dijital ortamdan elde edilen nicel verilerin istatistiksel analizleri ve FenPerf ölçeğinin psikometrik özellikleri, SPSS 26 ve LISREL 8.8 istatistik paket programları aracılığıyla incelenmiştir. Analiz sürecinin ilk aşamasında, katılımcıların demografik profillerine ve kategorik sorulara verdikleri yanıtlara ilişkin frekans dağılımları değerlendirilmiştir. Ölçeğin geliştirilme aşamasında beş uzmanın değerlendirmesiyle (KGO = 0,99) temin edilen kapsam geçerliğinin (Lawshe, 1975; Veneziano & Hooper, 1997) ardından, ölçülmek istenen soyut hizmet kalitesi yapısının ne derece doğru modellendiğini kanıtlamak amacıyla yapı geçerliği analizlerine geçilmiştir (Büyüköztürk, 2012). Yapı geçerliğini test etmek için öncelikle çok sayıdaki ifadenin hangi ortak temaları oluşturduğunu keşfetmek üzere Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmış (Çevik & Özkan, 2023; Gürbüz & Şahin, 2018); hemen sonrasında ise ortaya çıkan bu yeni modelin doğruluğunu ve veriye

uyumunu sınamak için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Bir ölçme aracının geçerli kabul edilebilmesi için öncelikle kendi içinde tutarlı sonuçlar üretmesi gerektiği prensibinden hareketle (Cronk, 2012), ölçeğin ölçüm duyarlılığını belirlemek üzere Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı hesaplanmıştır. Literatürde 0,90 ve üzeri değerlerin mükemmel güvenirlik düzeyini temsil ettiği kabul edilirken (Kilic, 2016), geliştirilen FenPerf ölçeğinin genel güvenirlik katsayısının 0,965 olarak bulunması, aracın son derece tutarlı ve psikometrik açıdan güçlü bir yapıya sahip olduğunu kanıtlamıştır.

Bulgular

Nitel Araştırma Bulguları

Öğrenci, veli, öğretmen ve yöneticilerden oluşan çoklu paydaş grubunun görüşlerinin incelenmesi sonucunda, Fen liselerinde hizmet kalitesi algısını şekillendiren 34 alt kod ve bu kodları kapsayan beş temel kategori (Bilimsel, Etkileşim, İmaj, Kariyer ve Kurumsal) tespit edilmiştir. Kurumların temel misyonunu yansıtan Bilimsel kategorisi; sadece sınava hazırlığın ötesinde laboratuvarların aktif kullanımı, proje üretimi ve uygulamalı eğitimin kalıcı öğrenmedeki kritik rolünü vurgulamakta olup, bu bulgular alan yazındaki benzer çalışmalarla (Batı, 2018; Condliffe, 2017; Millar, 2004) güçlü bir şekilde örtüşmektedir. Okul iklimindeki sosyal ve eğitsel ilişkileri kapsayan Etkileşim boyutu, aşırı sınav odaklılığın kişisel gelişim üzerindeki kısıtlayıcı etkisine dikkat çekerken; öğretmenlerin empati, adalet, fedakârlık ve samimiyet gibi duyuşsal tutumlarının öğrenci motivasyonunu ve aidiyetini doğrudan artırdığını göstermektedir (Aydın, 2009; Wentzel, 2009). Klasik kalite modellerini kapsayıp ötesine geçen İmaj kategorisi; modern teknolojik donanım, estetik mimari, lokasyon, güvenlik, gıda kalitesi ve hijyen koşulları gibi çevresel faktörlerin paydaşların kurum algısındaki belirleyici ağırlığını

(Bayram et al., 2023; Kumaş & Bilgili, 2023) ortaya koymuştur. Öğrencilerin yükseköğrenime ve mesleki hayata hazırlanma süreçlerini ifade eden Kariyer kategorisi; nitelikli rehberlik, alan/meslek seçimi, yabancı dil ve yurtdışı eğitim imkânlarının uzun vadeli başarıdaki önemini kanıtlamaktadır (Atli & Gür, 2019; Uslu & Karaduman, 2023). Son olarak Kurumsal boyut; okulun disiplin ilkeleri, personel yeterliği, kişisel gelişim fırsatları ve gizlilik politikalarının, sağlam ve güvenilir bir yönetim yapısının temel garantisi olduğunu (Can & Ermeydan, 2017; Gülbaşı, 2022) belgelemiştir. Alan yazınla desteklenen ve kurumun özgün doğasını yansıtan bu beş derinlemesine nitel tema, araştırmanın bir sonraki aşamasında sunulacak olan nicel araştırma bulgularının ve FenPerf ölçeğinin kavramsal altyapısını oluşturmuştur.

Analizler sonucunda katılımcıların ifadeleri 34 kod ve 5 kategori altında toplanmıştır. Tablo 2'de katılımcıların Fen liselerinde hizmet kalitesi ile ilgili görüşlerinin kısaca değerlendirilmesi ve bu bağlamda kodlara ve kategorilere yer verilmiştir.

Tablo 2: Fen Liselerinde Hizmet Kalitesine İlişkin Kategoriler ve Kodlar

Kategoriler	**Kodlar**	**Değerlendirme**
Bilimsel	Laboratuvar Bilimsel faaliyetler Uygulamalı eğitimi Donanım Projeler	Bilimsel kategorisi, Fen liselerinin ana görevi olan bilimsel çalışmalar, araştırma ve uygulama esasına dayalı öğrenme yaklaşımını doğrudan yansıttığı için seçilmiştir. Katılımcılar, Fen liselerindeki laboratuvarların daha aktif bir şekilde kullanılması gerektiğini, öğrencilerin bireysel deney yapma imkanının önemini ve uygulamalı eğitimin teorik bilgiyi destekleyerek kalıcı öğrenme sağladığını belirtmişlerdir. Ayrıca, proje odaklı çalışmaların farklı disiplinlerden iş birliğiyle öğrencilerin analitik düşünme

		yeteneklerini artırdığı ve kendilerine güven kazandırdığı belirtilmiştir. Donanım ve teknolojik alt yapının yetersizliği sıkça gündeme getirilmiş, bu eksikliğin bilimsel faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesine engel olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca katılımcılar, bu okulların öğrencilerin sadece sınavlara hazırlayan kurumlar değil, aynı zamanda bilime katkıda bulunacak bireyler yetiştirmeleri gerektiğini de belirtmişlerdir.
Etkileşim	Sınav odaklı eğitim Öğretmen tutumu Bireysel ilgi Uzmanlık Okul iklimi Etkili ders anlatımı Fedakârlık Samimiyet Adalet Empati Hevesli olma	Etkileşim kategorisi, katılımcıların okul ortamındaki sosyal ve eğitimle ilgili ilişkileri değerlendiren düşüncelerine dayanarak oluşturulmuştur. Katılımcılar, sınav odaklı eğitimin öğrencilerin kişisel gelişimlerini kısıtladığını ve öğretmen tutumunun öğrencilerin motivasyon ve derse bağlılıklarını doğrudan etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca, bireysel ilgi ve empatik yöntemlerin öğrencilerin akademik ve duygusal gereksinimlerini karşılamada önemli olduğu vurgulanmıştır. Uzmanlık, etkili bir şekilde ders verme ve istekli olma, öğretim sürecinin kalitesini yükselten önemli unsurlardır. Bunun yanında, içtenlik, adalet ve özveri gibi değerler, öğrenci ile öğretmen arasındaki ilişkide güveni ve bağlılığı artıran unsurlar olarak belirtilmiştir. Etkileşim kavramı, okul ortamındaki iletişim ve karşılıklı ilişkileri ele alarak bu kodların benzer yönlerini en iyi biçimde göstermektedir.
İmaj	Fiziksel imkanlar Güvenlik Hijyen Lokasyon Modern	İmaj kategorisi, katılımcıların okulun fiziksel ve çevresel şartlarına ilişkin yapmış oldukları değerlendirmelerden elde edilmiştir. Katılımcılar, Fen liselerinin eğitim kalitesinin sadece akademik tarafla sınırlı kalmadığını, aynı zamanda fiziksel olanakların yeterliliği, güvenlik ve hijyen koşullarının

	Estetik Gıda kalitesi	sağlanması, modern ekipmanların kullanımı ve okulun konumunun erişilebilirliği gibi faktörlerin öğrencilerin motivasyonunu doğrudan etkilediğini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, estetik düzenlemeler ile gıda kalitesinin öğrenci memnuniyetini artıran önemli unsurlar olduğu belirtilmiştir. İmaj kavramı, okulu tercih eden öğrenci ve velilerin zihninde oluşan algıyı belirleyen çevresel ve fiziksel unsurları kapsamlı bir şekilde içerdiği için uygun olarak değerlendirilmiştir.
Kariyer	Adaptasyon Meslek seçimi İş birliği Rehberlik Alan seçimi Yabancı dil eğitimi Yurtdışı eğitimi	Kariyer kategorisi, öğrencilerin gelecekteki akademik ve mesleki hedefleri hakkında katılımcıların görüşlerine dayanarak oluşturulmuştur. Öğrencilerin alan belirlemesi, meslek seçimleri ve bu süreçte aldıkları rehberlik hizmetlerinin önemi vurgulanmıştır. Katılımcılar, yabancı dil öğrenimi ile yurtdışında eğitim fırsatlarının kariyer planlamasında önemli bir rol oynadığını, ayrıca iş birliği ve uyum süreçlerinin öğrencilerin üniversiteye ve mesleki hayata hazırlanmalarında belirleyici bir etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Bu katkılar, kariyer kategorisinin Fen liselerinin yalnızca sınav başarılarına odaklanmadığını, aynı zamanda öğrencilerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak yetenekleri kazandırma rolünü de yansıttığını göstermektedir.
Kurumsal	Disiplin Personel Kendini geliştirme Gizlilik	Kurumsal kategorisi, okulun yönetim yapısı ve organizasyonel işleyişi hakkında katılımcıların görüşlerine dayanarak geliştirilmiştir. Katılımcılar, disiplin uygulamalarının denetleyici işlevini, personelin yeterliliğinin eğitim sürecine olan etkisini ve kurum içinde sürekli gelişim olanaklarının sunulmasının önemini ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda gizlilik ilkesi, öğrenci ve velinin

	güvenini artıran önemli bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Bu düşünceler, kurumsal kategorinin okulun hem eğitimsel hem de idari ve etik boyutlarının hizmet kalitesini doğrudan etkilediğini ortaya koyarak, sağlam bir yönetim yapısının gerekliliğini açık bir şekilde göstermektedir.

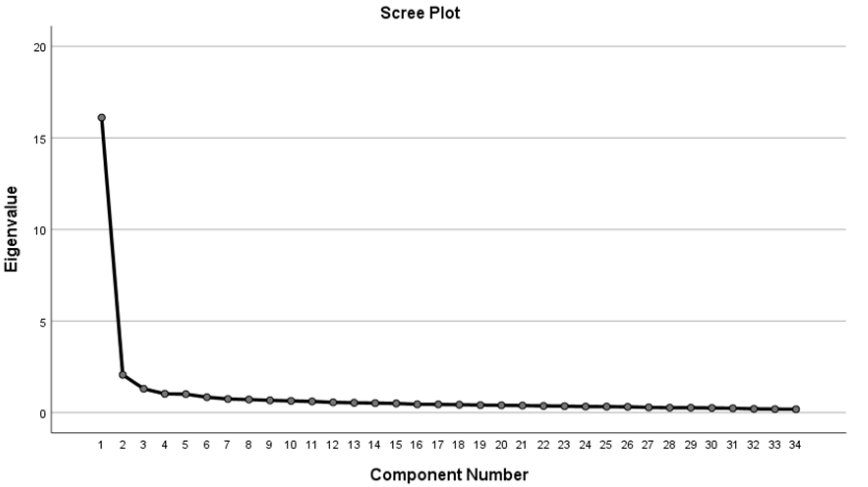
Nicel Araştırma Bulguları - Ön Analiz Bulguları

Nitel aşamada ortaya çıkarılan kavramsal yapı üzerine inşa edilen 45 maddelik taslak ölçeğin yapı geçerliği analizlerine geçilmeden önce, elde edilen 614 kişilik nicel veri setinin uygunluğunu değerlendirmek amacıyla bir dizi ön analiz gerçekleştirilmiştir. Öncelikle yapılan frekans incelemelerinde dijital veri toplama sürecinin avantajıyla veri setinde herhangi bir kayıp değere rastlanmadığı doğrulanmıştır. Öğrencilerin hizmet kalitesine yönelik mevcut algılarını betimlemek amacıyla beşli Likert derecelendirme aralıkları (Çevik & Kazak, 2020) referans alınarak yapılan incelemede; kurumdaki hizmet kalitesi algısının en yüksek olduğu alanların "okul disiplin kurallarının etkin uygulanması" ($\bar{X}$ = 3,83) ve "öğretmenlere kolay ulaşılabilirlik/iletişim" ($\bar{X}$ = 3,79) olduğu görülmüştür. Buna karşın, "okulun bulunduğu bölgenin sunduğu imkânların yeterliliği" ($\bar{X}$ = 2,73) ve "yurtdışı eğitime hazırlık desteği" ($\bar{X}$ = 2,93) ifadeleri, öğrencilerin en düşük düzeyde değerlendirdiği hizmet alanları olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bu betimsel verilerin faktör analizi gibi çok değişkenli parametrik testlere uygunluğunu kanıtlamak üzere normallik varsayımları incelenmiştir. Literatürde 300'ün üzerindeki büyük örneklemler için belirlenen çarpıklık ve basıklık referans sınırları dikkate alındığında (Çevik & Özkan, 2023; Kim, 2013; Tabachnick & Fidell, 2013); taslak ölçekte yer alan 45 maddenin tamamının kabul edilebilir normallik sınırları (±1,96) içerisinde yer aldığı ve normal dağılım eğrisi sergilediği doğrulanmıştır.

Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

Ön analizlerle parametrik test koşullarını sağladığı doğrulanan 614 kişilik veri seti üzerinde, ortak bir konuyu temsil eden gizil faktörleri keşfetmek ve benzer anlamlar taşıyan ifadeleri daha az sayıda boyut altında gruplamak amacıyla AFA yürütülmüştür (Büyüköztürk, 2012; Çevik & Özkan, 2023). Analizin ilk aşamasında, 45 maddelik taslak ölçeğin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett Küresellik testleri ile sınanmıştır. Elde edilen sonuçlar (KMO = 0,976; Bartlett's χ^2 = 19252,277, p <0,000), veri setinin AFA için mükemmel bir uygunluğa sahip olduğunu kanıtlamıştır. Faktör yapısını ortaya koymak üzere temel bileşenler analizi ve Varimax dik döndürme tekniği kullanılarak tekrarlı analizler gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte faktör yük değeri 0,50'nin altında kalan 10 madde (m5, m6, m23, m26, m29, m30, m33, m34, m37 ve m39) istatistiksel gerekçelerle; bir madde ise (m9) alt boyutun daha homojen hale getirilmesi ve nitel araştırma bulgularıyla elde edilen kuramsal çerçeveye uymadığı gerekçesiyle alan ve ölçme-değerlendirme uzmanlarının ortak kararıyla ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 34 madde üzerinde yenilenen AFA sonucunda, özdeğeri 1'in üzerinde olan ve toplam varyansın %63,282'ünü açıklayan beş faktörlü nihai bir yapı elde edilmiştir. Nihai yapıya ait veri uygunluk değerlerinin (KMO = 0,972; Bartlett's χ^2 = 13846,780, p < 0,000) son derece yüksek olması analizin istatistiksel gücünü teyit etmiştir. Geliştirilen bu 34 maddelik ve beş boyutlu (Bilimsel, Etkileşim, İmaj, Kariyer, Kurumsal) yapının ölçüm tutarlılığını test etmek için yapılan iç tutarlık analizlerinde ölçeğin genel Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0,965 olarak hesaplanmıştır. Boyut bazında incelendiğinde ise güvenirlik değerlerinin Bilimsel (0,875), Etkileşim (0,939), İmaj (0,856), Kariyer (0,895) ve Kurumsal (0,798) faktörleri için 0,70 eşik değerinin (Gürbüz & Şahin, 2018) çok üzerinde olduğu doğrulanmıştır.

Şekil 2: FenPerf Ölçeği Yamaç Grafiği



FenPerf ölçeğinin faktör sayısının belirlenmesi ve AFA bulgularının grafiksel olarak doğrulanması amacıyla Yamaç Grafiği incelenmiştir. İlgili grafikteki eğrinin kırılma/düzleşme noktası dikkate alındığında, Şekil 2'de görüldüğü üzere beşinci boyuttan itibaren eğimin yatay bir seyir izlediği gözlemlenmiş olup, bu durum analizin başlangıcında öngörülen beş faktörlü yapının istatistiksel geçerliliğini görsel olarak da kanıtlamıştır.

Tablo 3: FenPerf Ölçeğinin Açımlayıcı Faktör Analiz Sonuçları

	1.Faktör	2.Faktör	3.Faktör	4.Faktör	5.Faktör
Madde 10	0,772				
Madde 7	0,747				
Madde 11	0,743				
Madde 8	0,725				
Madde 14	0,702				
Madde 13	0,688				
Madde 42	0,677				

Madde 40	0,658				
Madde 12	0,616				
Madde 24	0,603				
Madde 41	0,577				
Madde 21		0,733			
Madde 18		0,649			
Madde 15		0,600			
Madde 17		0,568			
Madde 16		0,546			
Madde 19		0,534			
Madde 22		0,507			
Madde 28			0,662		
Madde 25			0,653		
Madde 27			0,634		
Madde 32			0,577		
Madde 36			0,550		
Madde 35			0,526		
Madde 31			0,503		
Madde 1				0,810	
Madde 2				0,735	
Madde 3				0,716	
Madde 4				0,546	
Madde 20				0,514	
Madde 38					0,707
Madde 45					0,599
Madde 43					0,559
Madde 44					0,515
Özdeğer	16,111	2,067	1,303	1,027	1,008
Açıklanan varyans oranı	47,385	6,080	3,832	3,021	2,963

Açıklanan varyans oranı (Dönüştürülmüş)	19,950	12,355	12,027	10,501	8,449
Açıklanan toplam varyans oranı				%63,282	
Cronbach Alfa				0,965	

34 madde ve beş faktör üzerinden uygulanan AFA sonucunda elde edilen faktör yükleri (Tablo 3) incelendiğinde, ölçekteki tüm maddelerin kendi ilgili faktörleri altında yüksek derecede (0,503 ile 0,810 arasında) yüklendiği ve yapısal bir bütünlük sergilediği tespit edilmiştir.

Tablo 4: Açıklanan Toplam Varyans Miktarları Analiz Sonuçları

	Başlangıç Özdeğerleri			**Toplam Faktör Yükleri**			**Faktör Yüklerinin Dönüştürülmüş Toplamları**		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	16,111	47,385	47,385	16,111	47,385	47,385	6,783	19,950	19,950
2	2,067	6,080	53,465	2,067	6,080	53,465	4,201	12,355	32,305
3	1,303	3,832	57,297	1,303	3,832	57,297	4,089	12,027	44,332
4	1,027	3,021	60,318	1,027	3,021	60,318	3,570	10,501	54,833
5	1,008	2,963	63,282	1,008	2,963	63,282	2,873	8,449	63,282
6	0,842	2,478	65,759						
7	0,745	2,191	67,950						
8	0,714	2,100	70,050						
9	0,671	1,973	72,023						
10	0,641	1,884	73,908						
11	0,613	1,804	75,711						
12	0,561	1,651	77,363						
13	0,538	1,584	78,946						
14	0,519	1,527	80,473						

15	0,503	1,479	81,952
16	0,455	1,339	83,292
17	0,452	1,328	84,620
18	0,433	1,274	85,894
19	0,411	1,209	87,103
20	0,401	1,178	88,281
21	0,387	1,139	89,420
22	0,366	1,076	90,496
23	0,354	1,042	91,538
24	0,333	0,979	92,517
25	0,329	0,969	93,486
26	0,316	0,929	94,415
27	0,285	0,839	95,255
28	0,269	0,792	96,046
29	0,267	0,785	96,831
30	0,253	0,745	97,577
31	0,238	0,699	98,276
32	0,208	0,613	98,889
33	0,193	0,568	99,457
34	0,185	0,543	100,000

Özdeğeri 1'den büyük olan faktörlerin varyans açıklama oranlarını gösteren analiz sonuçlarına göre (Tablo 4); birinci faktörün toplam varyansın %19,950'sini, ikinci faktörün %12,355'ini, üçüncü faktörün %12,027'sini, dördüncü faktörün %10,501'ini ve beşinci faktörün %8,449'unu açıkladığı görülmektedir. İlgili maddelerin dönüştürülmüş toplamları neticesinde, geliştirilen bu 34 maddelik ölçeğin ölçülmek istenen hizmet kalitesi yapısına ait toplam varyansın %63,282'sini açıkladığı doğrulanmış olup, sosyal bilimler literatüründe geçerli kabul edilen açıklanan varyans eşik değerlerini fazlasıyla karşıladığı ortaya konmuştur.

Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Ölçek geliştirme çalışmalarında, AFA ile keşfedilen gizil yapının ve maddelerin teorik kurgusunun istatistiksel olarak doğrulanması amacıyla DFA uygulanmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018). Bu metodolojik zorunluluk doğrultusunda, araştırmanın bir önceki aşamasında elde edilen 34 maddelik ve beş faktörlü FenPerf ölçeğinin model-veri uyumu DFA ile sınanmıştır. Gerçekleştirilen analiz neticesinde elde edilen uyum indeksleri, kurulan teorik modelin toplanan verilerle yapısal olarak örtüştüğünü ve istatistiksel açıdan kabul edilebilir ile iyi uyum sınırları içerisinde yer aldığını göstermiştir. DFA sonucunda hesaplanan uyum indekslerine ve referans aralıklarına Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5: FenPerf Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değerleri

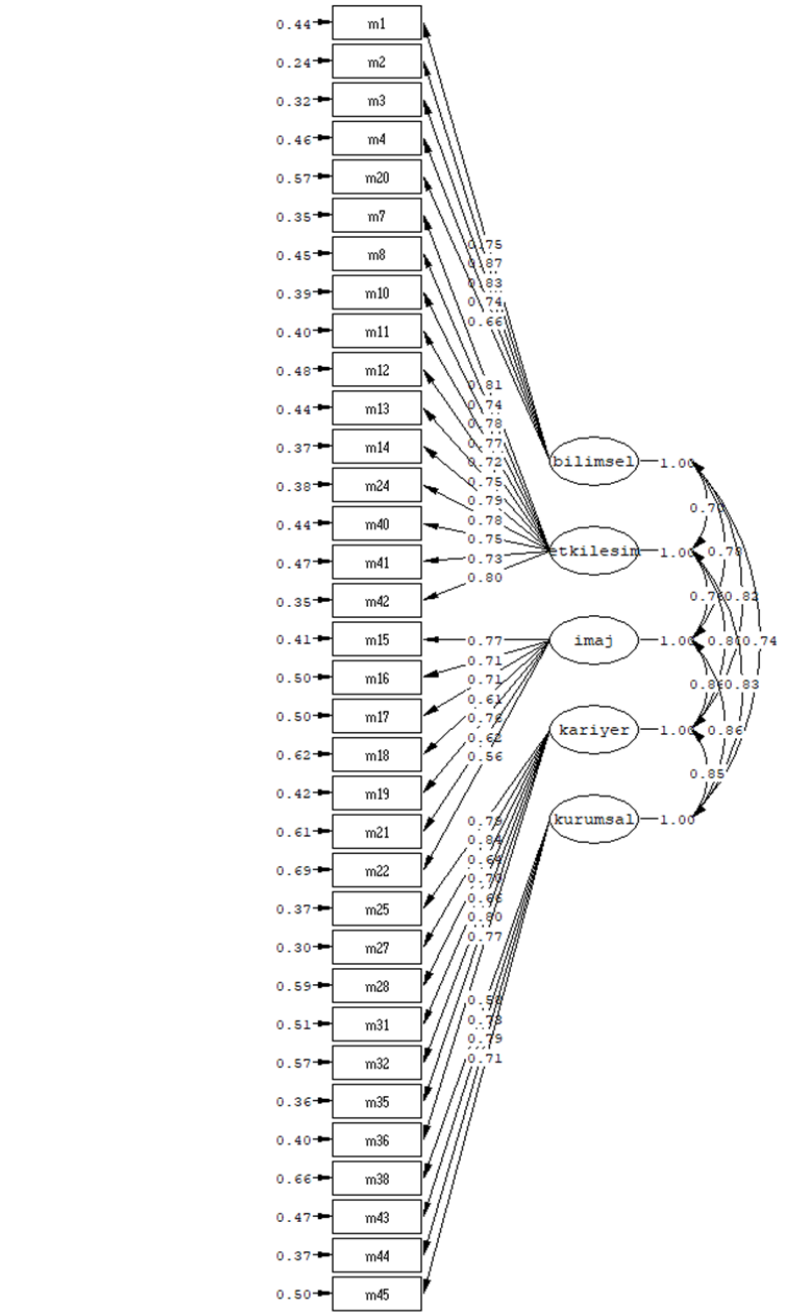
İndeksler	**Maddelere İlişkin Değerler**	**İyi Uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**
χ^2	1750,92		
sd	517		
p	0,000		
χ^2 /sd	3,387	χ^2 /sd ≤ 3,00	3,00 ≤ χ^2 /sd ≤ 5,00
RMSEA	0,062	0 ≤ RMSEA ≤ 0,05	0,05 < RMSEA ≤ 0,08
SRMR	0,044	0 ≤ SRMR ≤ 0,05	0,05 < SRMR ≤ 0,08
GFI	0,86	0,90 ≤ GFI ≤ 1,00	0,85 ≤ GFI < 0,90
CFI	0,98	0,95 ≤ CFI ≤ 1,00	0,90 ≤ CFI < 0,95
NFI	0,98	0,95 ≤ NFI ≤ 1,00	0,90 ≤ NFI < 0,95
NNFI (TLI)	0,98	0,95 ≤ NNFI ≤ 1,00	0,90 ≤ NNFI < 0,95

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2018; 333; Schermelleh-Engel et al., 2003: 43

Tablo 5'te sunulan DFA uyum indeksleri, literatürde genel kabul gören referans değerlerle (Gürbüz & Şahin, 2018; Schermelleh-Engel et al., 2003) karşılaştırıldığında modelin oldukça güçlü bir uyum sergilediği anlaşılmaktadır. Analiz sonuçlarına göre; Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI = 0,98), Normlaştırılmış Uyum

İndeksi (NFI = 0,98), Göreli Uyum İndeksi (NNFI/TLI = 0,98) ve Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamalarının Karekökü (SRMR = 0,044) değerlerinin "iyi uyum" (mükemmel uyum) göstergelerini tam olarak karşıladığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan, ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı ($\chi 2/sd$ = 3,387), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA = 0,062) ve İyilik Uyum İndeksi (GFI = 0,86) değerleri ise istatistiksel açıdan "kabul edilebilir uyum" sınırları içerisinde yer almaktadır. Elde edilen bu kapsamlı psikometrik kanıtlar, AFA ile keşfedilen beş faktörlü özgün yapının nicel verilerle kesin olarak doğrulandığını ve FenPerf ölçeğinin, Fen liselerinde hizmet kalitesini çok boyutlu olarak ölçmek için geçerli ve yapısal olarak son derece sağlam bir model sunduğunu kanıtlamaktadır.

Şekil 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Bu teorik dayanaklar ve hesaplanan diğer indekslerin sergilediği güçlü uyum profili göz önünde bulundurularak, ölçüm modelinin orijinal yapısına tam sadık kalınmış ve analiz sürecinde istatistiksel olarak herhangi bir modifikasyon işlemine ihtiyaç duyulmamıştır. Şekil 3'te modelin grafiksel gösterimini yansıtan yol diyagramı bulguları incelendiğinde, ölçek maddelerine ait standardize edilmiş faktör yüklerinin 0,56 ile 0,87 aralığında güçlü bir dağılım gösterdiği ve tüm maddelerin tanımlandıkları gizil değişkenleri anlamlı bir biçimde açıkladığı saptanmıştır. Elde edilen bu nihai uyum iyiliği değerleri ve yapısal katsayılar, AFA ile keşfedilen beş faktörlü FenPerf ölçeğinin kuramsal kurgusunun nicel verilerle son derece uyumlu olduğunu ve araca ilişkin yapı geçerliğinin kesin olarak sağlandığını kanıtlamaktadır.

Tartışma ve Sonuç

İstatistiksel analizlerle geçerlik ve güvenirliği kanıtlanan beş boyutlu bu ölçüm modelinin eğitsel stratejilere yansımaları değerlendirildiğinde; tartışmaların merkezine Fen liselerinin kuruluş felsefesini ve temel varlık nedenini temsil eden Bilimsel boyutu yerleşmektedir. Araştırmadan elde edilen nitel ve nicel bulgular; laboratuvarların verimli kullanılamaması, donanım eksiklikleri ve uygulamalı eğitimin kısıtlı kalması gibi sorunların, bu okulları bilim üreten merkezler olma vizyonundan (Bal, 2020) giderek uzaklaştırdığını göstermektedir. Öğrencilerin bilimsel araştırma süreçlerinde aktif deneyimler kazanmak yerine ağırlıklı olarak teorik bilgiye maruz bırakılması, Dewey'in (1938) deneyimsel öğrenme pedagojisiyle açık bir tezat oluşturmaktadır. Nitekim katılımcıların, bilimsel projelerin öğrencilere problem çözme ve analitik düşünme becerisi kazandırmak yerine (Arslan & Göçer, 2024) genellikle yüzeysel ve yapılmış olmak için yapıldığı yönündeki eleştirileri, literatürdeki mevcut bulgularla da (Çetinkaya & Ayartepe, 2020) güçlü bir şekilde örtüşmektedir. Sonuç olarak, Fen liselerinde kurumsal hizmet kalitesinin gerçek anlamda artırılabilmesi için

atılması gereken en öncelikli adımın; laboratuvar altyapılarının modernize edilerek uygulamalı eğitim tasarımının güçlendirilmesi ve öğrencileri merkeze alan gerçekçi, proje temelli öğrenme süreçlerinin yeniden tesis edilmesi olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır.

Bilimsel altyapı ve proje odaklı öğrenme süreçlerinin eksikliğine yönelik tespitlerin yanı sıra, eğitim hizmetinin kalitesini doğrudan etkileyen bir diğer kritik boyut olarak araştırmada Etkileşim kategorisi ön plana çıkmaktadır. Katılımcı görüşlerinden elde edilen bulgular; Fen liselerinde giderek baskın hale gelen sınav odaklı eğitim anlayışının, öğrenmeyi salt not başarısına indirgeyerek öğrencilerin çok yönlü zihinsel gelişimini kısıtladığını (Taneri & Özbek, 2023) ve bu durumun kurumların bilimsel üretkenlik vizyonuyla açıkça çeliştiğini ortaya koymaktadır. Bu tek yönlü akademik baskının dengelenmesinde öğretmen tutumlarının hayati bir rol oynadığı; öğretmenlerin sergilediği empati, adalet, samimiyet, fedakârlık ve bireysel ilginin, öğrenci motivasyonunu besleyen destekleyici bir okul iklimi inşa ettiği saptanmıştır (Erden et al., 2014). Üstün yetenekli öğrencilerin eğitim gördüğü bu kurumlarda öğretmenlerin salt bilgi aktarıcısı değil; aynı zamanda tutum ve değerleri şekillendiren birer rol model, rehber ve lider olmaları beklenmektedir (Sünbül, 1996). Katılımcıların öğretmen uzmanlığına ve etkili ders anlatımına yönelik yüksek beklentileri dikkate alındığında; eğitimde hizmet kalitesinin artırılabilmesi için Fen liselerine yönelik öğretmen atama süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi, eğitimcilerin hem derin alan bilgisini hem de sosyal-duygusal mentörlük becerilerini geliştirecek spesifik hizmet içi eğitim programlarının tasarlanması acil bir politika önerisi olarak öne çıkmaktadır.

Etkileşim boyutunda elde edilen bulgular, Fen liselerindeki öğretim sürecinin salt akademik içerik transferi olmaktan çıkıp güçlü insan ilişkileriyle desteklenmesi gerektiğini ortaya koyarken; bu sosyo-duygusal iklimin kalıcılığını sağlayan yapıtaşlarından bir

diğerini okulun çevresel şartlarını yansıtan İmaj kategorisi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları; modern eğitim alanları, donanımlı laboratuvarlar, spor ve sosyal tesisler gibi fiziksel imkânların öğrencilerin kurumsal aidiyetini ve akademik motivasyonunu doğrudan artırdığını (Lewis, 2001) göstermektedir. Bununla birlikte, kurumdaki olası güvenlik zafiyetleri ve düşük hijyen standartlarının, öğrencilerin okula duydukları güveni sarsarak akademik performanslarını dolaylı yoldan olumsuz etkilediği saptanmıştır. Bu durum, eğitim yöneticilerinin yalnızca akademik çıktıları değil, öğrencinin bütüncül iyi oluşunu da merkeze almaları gerektiğini kanıtlamaktadır. Öte yandan okulun estetik mimarisi, iç tasarımı ve teknolojik altyapısının öğrencide nitelikli bir kurumda eğitim görme algısı yaratması, klasik SERVQUAL hizmet kalitesi modelindeki somutluk boyutuyla da (Parasuraman et al., 1988) kuramsal olarak birebir örtüşmektedir. Sonuç olarak, fiziksel ortamın ve kurumsal imajın öğrenci memnuniyeti ile eğitimdeki başarı üzerindeki yadsınamaz etkisi göz önüne alındığında; eğitim kurumlarının yapısal donanımlarını, estetik değerlerini ve çevresel standartlarını sürekli olarak iyileştirmesi, sürdürülebilir bir hizmet kalitesi stratejisi olarak benimsenmelidir.

Fiziksel ortamın kurumsal imaj üzerindeki etkilerinin ötesinde, öğrencilerin geleceğe yönelik vizyonlarını şekillendiren Kariyer boyutu da araştırmanın en kritik tartışma alanlarından birini oluşturmaktadır. Araştırma bulguları, akademik olarak üstün başarı gösteren Fen lisesi öğrencilerinin dahi kuruma adaptasyon sürecinde psikososyal uyum sorunları yaşayabildiğini; bu durumun Maslow'un (1943) aidiyet ve güvenlik gereksinimleri bağlamında ele alınarak çok boyutlu psikolojik danışmanlık hizmetleriyle desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Öğrencilerin salt genel LGS puanlarının yüksekliği nedeniyle, asıl ilgi alanları ve sayısal yetenekleriyle örtüşmeyen okullara yönlendirilmeleri akademik başarısızlık riskini ve tükenmişliği artırmakta olup; bu tablo, liselere yerleştirme

politikalarının spesifik sayısal yetenek odaklı olarak revize edilmesini (Aksan & Şahin, 2024) ve kariyer danışmanlığının öğrenci merkezli bir yaklaşımla yürütülmesini (Acar & Özdaşlı, 2017) zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, küresel eğitim ekosisteminde öğrencilerin uluslararası vizyon edinebilmeleri için; ülkemizdeki genel yabancı dil öğretiminin işlevsel iletişim becerileri kazandırmadaki kronik yetersizliğinin (Balcı, 2016; Can & Can, 2014; Çiprut, 2011) bu okullar özelinde acilen giderilmesi ve öğrencilerin SAT, IELTS gibi yurtdışı üniversite kabul sınavlarına hazırlık süreçlerinde kurumsal mekanizmalarla desteklenmesi hayati önem taşımaktadır (Yu & Green, 2021). Özetle, Fen liselerinde hizmet kalitesinin maksimize edilebilmesi için kariyer planlama ve rehberlik süreçlerinin sadece yurt içi üniversite sınavlarına hazırlık rutini olmaktan çıkarılıp; öğrencinin sosyal, mesleki ve küresel bağlamda kendini gerçekleştirmesine olanak tanıyan bütüncül bir yapıya kavuşturulması elzemdir.

Araştırmada ortaya konulan modelin son ve kapsayıcı boyutunu oluşturan Kurumsal kategori, Fen liselerinin yönetsel işleyişini ve organizasyonel iklimini mercek altına almaktadır. Bulgular; okul disiplininin ne aşırı otoriter ne de tamamen esnek olması gerektiğini, aksine özgürlük ile kuralcılık arasında denge kuran yapıcı ve güven verici bir düzene dayanması gerektiğini vurgulamaktadır (Sünbül, 1996). Bununla birlikte, kurumsal hizmet kalitesinin sadece öğretmen performansıyla sınırlı kalmadığı; idari kadrodan sağlık ve yemekhane çalışanlarına kadar tüm yardımcı personelin öğrenci odaklı tutumlarıyla şekillendiği tespit edilmiş olup, kapsayıcı hizmet içi eğitimlerin tüm okul çalışanlarına yaygınlaştırılması gerektiği saptanmıştır. Fen lisesi öğrencilerinin üst düzey bilişsel kapasitelerine hitap edebilmek adına, eğitimcilerin alan bilgilerini ve pedagojik yeterliklerini uluslararası standartlarda sürekli olarak güncellemeleri (Darling-Hammond, 2017), değişen öğrenme ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için kurumsal bir zorunluluk

olarak öne çıkmaktadır. Öte yandan, katılımcıların önemle üzerinde durduğu gizlilik ve mahremiyet kavramı; sadece modern olanakların sunulmasının yeterli olmadığını, rehberlik ve kriz yönetimi süreçlerinde etik ilkelere sıkı sıkıya bağlı kalmanın kurumsal güvenin temel taşı olduğunu kanıtlamaktadır (Önder, 2024).

Genel bir sentez yapmak gerekirse; geliştirilen FenPerf ölçeği ekseninde elde edilen tüm bu sonuçlar, Fen liselerinde sürdürülebilir bir kalite standardının yakalanabilmesi için; bilimsel altyapının, güçlü öğretmen-öğrenci etkileşiminin, modern fiziksel imajın, vizyoner kariyer rehberliğinin ve etik değerlere dayalı profesyonel bir kurumsal yapının ayrılmaz bir bütün olarak ele alınması gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Nitel aşamada derinlemesine incelenen kurumsal ve eğitsel boyutların ardından araştırmanın nicel sonuçları, Fen liselerine özgü olarak geliştirilen 34 maddelik ve beş faktörlü Fen lisesi Hizmet Kalitesi Ölçeği'nin güçlü psikometrik yapısını tescillemektedir. Akademik ve eğitsel hizmetler, iletişim ve etkileşim kalitesi, fiziksel olanaklar, kariyer ve rehberlik ile güven, disiplin ve örgütsel yapıdan oluşan bu yeni boyutlar; hizmet kalitesini salt akademik çıktıların ötesine taşıyarak sosyal, duygusal ve kurumsal süreçlerle bütünleştirmekte ve Parasuraman et al. (1988) tarafından geliştirilen klasik SERVQUAL modelinin eğitim ekosistemine çok boyutlu, başarılı bir uyarlamasını sunmaktadır. Ölçeğin faktörel geçerliğini kanıtlayan AFA bulguları; örneklem büyüklüğünün faktörleşme için mükemmel düzeyde olduğunu ve sosyal bilimlerde alt sınır kabul edilen %60 eşiğini aşarak toplam varyansın %63,282'sinin bu beş faktörle açıklandığını göstermektedir (Çevik & Özkan, 2023). Tüm maddelerin ilgili faktörlere 0,503 ile 0,810 arasında değişen oldukça güçlü yük değerleriyle tutunması, aracın yapısal geçerliğinin yüksek standartlarda sağlandığını teorik olarak da teyit etmektedir (Hair et al., 2011). Ölçeğin iç tutarlılığını ifade eden genel Cronbach Alfa katsayısının 0,965 gibi mükemmel bir seviyede hesaplanması, alt

boyutların tamamının 0,80'in üzerinde güvenirlik vermesi ve herhangi bir maddenin formdan çıkarılmasının bu istatistiksel dengeyi bozmaması; geliştirilen ölçüm aracının son derece kararlı, tutarlı ve araştırmacılar tarafından sahada güvenle kullanılabilecek nitelikte olduğunu kanıtlamaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018).

Tüm bu bulgular ve tartışmalar ışığında, karma araştırma deseniyle literatüre kazandırılan 34 maddelik ve beş faktörlü Fen Lisesi Hizmet Kalitesi Ölçeğinin (FenPerf), kurumsal kaliteyi bütüncül olarak değerlendirme imkânı sunan, psikometrik açıdan son derece geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu kanıtlanmıştır. Araştırma sonuçları, endüstriyel standartlara dayalı klasik SERVQUAL modelinin Fen liselerinin özgün dinamiklerini kavramada tek başına yetersiz kaldığını; söz konusu modelin ancak bilimsel laboratuvar donanımları, öğrenci-öğretmen etkileşimi, fiziksel imaj, kariyer rehberliği ve kurumsal iklim gibi eğitime spesifik boyutlarla zenginleştirilmesiyle işlevsel hale gelebileceğini göstermektedir. Üstün yetenekli öğrencilere hizmet veren seçkin eğitim kurumlarının özel ihtiyaçlarını merkeze alan bu özgün araç, literatürdeki ölçüt eksikliğini gidermekle kalmamış; aynı zamanda eğitim yöneticilerine, politika yapıcılara ve öğretmenlere güçlü bir pratik fayda sağlamıştır. Geliştirilen bu ölçek sayesinde eğitim paydaşları; kurumlarındaki hizmet kalitesini salt akademik başarı perspektifine indirgemekten kurtararak çok yönlü analiz edebilecek, iyileştirmeye açık alanları nesnel verilerle tespit edebilecek ve nihayetinde öğrenci memnuniyetini, akademik başarıyı ve kurumsal itibarı sürdürülebilir kılacak kanıta dayalı eğitim stratejileri üretebileceklerdir.

Öneriler

Araştırmanın nitel bulguları, Fen liselerinde hizmet kalitesinin sürdürülebilir bir şekilde artırılmasının yalnızca kurum içi inisiyatiflerle değil, aynı zamanda makro düzeydeki yasal ve

yapısal düzenlemelerle de desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, nicel ölçek geliştirme sürecinin istatistiksel sınırları içine dâhil edilemeyen; ancak katılımcılar tarafından derinlemesine görüşmelerde önemle vurgulanan makro düzeydeki tespitlerden hareketle, eğitim yöneticilerine ve politika yapıcılara yönelik geliştirilen stratejik öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Fen liselerine atanacak eğitimcilerin, yalnızca akademik bilgilerini ölçen sınavlarla değil; iletişim, pedagojik formasyon ve öğrenciyi motive etme becerilerini sınayan objektif ve bağımsız komisyonlarca mülakatlardan geçirilmesi önerilmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin adaylık süreçlerinden geçirilmesi ve görev süreleri boyunca periyodik performans değerlendirmelerine tabi tutulması, kurumsal öğretim kalitesini doğrudan artıracaktır.
- Fen liselerinde bireyselleştirilmiş eğitimin ve laboratuvar uygulamalarının verimli bir şekilde yürütülebilmesi için sınıf mevcutlarının acilen 20-25 kişi sınırına çekilmesi gerekmektedir. Binaların orijinal mimarisine aykırı olarak artırılan kontenjanlar, sınıf ortamını fiziksel olarak boğucu hale getirmekte ve eğitimin kalitesini düşürmektedir. Bu nedenle, üstün yetenekli öğrencilere hizmet veren bu okulların misyonuna uygun olarak şube bazında kontenjanların azaltılması kritik bir fiziksel düzenleme adımıdır.
- Öğrencilerin salt üniversite sınavına hazırlanan bireyler olmaktan çıkarılıp bilimsel çalışmalara yönlendirilmesi, kurumların varlık nedeninin bir gereğidir. Öğrencilerin sadece tıp veya popüler mühendislik alanlarına zorlanmadan, kendi ilgi ve özel yetenekleri doğrultusunda bilim insanı olma yolunda teşvik edilmeleri gerekmektedir. Bu hedefe ulaşmak için Fen

liselerinin birer kurs merkezi kimliğinden sıyrılması, araştırma ve inovasyona dayalı eğitim süreçlerinin ön plana çıkarılması, ayrıca AR-GE çalışmalarının maddi ve manevi olarak daha güçlü desteklenmesi büyük önem taşımaktadır.

- Bu okullara özgü müfredatın da öğrencilerin vizyonunu destekleyecek şekilde güncellenmesi gerekmektedir. Mevcut programların gereksiz ayrıntılardan ve teorik yoğunluktan arındırılarak sadeleştirilmesi, bunun yerine ileri düzey fen ve matematik içerikleriyle derinleştirilmesi elzemdir. Proje tabanlı öğrenmeyi ve aktif laboratuvar kullanımlarını merkeze alan, öğrenciyi gereksiz ezber yorgunluğundan kurtaracak akıcı ve pratik bir müfredat tasarımı, öğrencilerin bilimsel motivasyonunu yüksek tutacaktır.
- Eğitim sürecini en çok baltalayan unsurlardan biri olan mevcut üniversite yerleştirme sürecinin de Fen liselerine özgü bir pozitif ayrımcılıkla yeniden kurgulanması önerilmektedir. Öğrencilerin gerçek potansiyellerini yansıtmayan tek tip sınav modeli yerine; bilimsel projelerin, uygulamalı laboratuvar başarılarının, ulusal/uluslararası yarışma derecelerinin ve akademik portfolyoların üniversiteye geçişte ek puan veya doğrudan yerleştirme avantajı sağladığı alternatif ve bütüncül bir değerlendirme sistemine geçilmesi, yenilikçi bireylerin yetişmesinin önünü açacaktır.
- Fen liselerinin giderek artan sayısının ve bozulan homojen yapısının toparlanması adına kontenjan dağılımı politikalarının sıkılaştırılması önerilmektedir. Bu okullara öğrenci kabulünün kesin ve daraltılmış bir yüzdelik dilimle (örneğin ilk %5) sınırlandırılması,

akademik seviyenin homojenliğini koruyarak eğitim kalitesini maksimize edecektir. Eş zamanlı olarak, ülke genelindeki Fen lisesi enflasyonunun önüne geçilerek okul sayılarının rasyonel bir temelde planlanması, mevcut kaynakların çok daha verimli kullanılmasına ve bu kurumların tarihi misyonlarına yeniden kavuşmasına zemin hazırlayacaktır.

Kaynakça

Abdullah, F. (2006). The development of HEdPERF: A new measuring instrument of service quality for the higher education sector. *International journal of consumer studies, 30*(6), 569-581. https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2005.00480.x

Acar, R. & Özdaşlı, K. (2017). Bireysel kariyer planlama yapmanın öğrencinin başarısı üzerindeki etkisi: SBMYO öğrenci üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(21), 301-314. https://doi.org/10.20875/makusobed.304307

Aksan, E. & Şahin, M. (2024). Fen lisesinde görevli öğretmenlerin yaşadığı sorunların belirlenmesi (Hakkâri Fen lisesi örneği). *MAKÜ-Mehmet Akif Ersoy Dergisi, 2*(3), 65-82.

Arslan, S. & Göçer, A. (2024). Ortaokullarda Yürütülen Proje Çalışmalarının Etkinliği: Öğretmen Perspektifinden Bir İnceleme. *Journal of Academic Social Science Studies, 17*(100), 21-36. https://doi.org/10.29228/JASSS.76961

Atli, A. & Gür, S. H. (2019). Lise öğrencilerinin meslek tercihleri ve bu tercihlerine etki eden faktörler. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi, 2*(1), 32-53.

Aydın, A. R. (2009). Öğretmen–öğrenci ilişkilerinde empati ve öğretmenlerin rol modelliği üzerine. *Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi, 9*(1), 75-83.

Bağran, O. (2003). *Fen lisesinde öğrenim gören öğrencilerin bu okullardan beklentileri* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi.

Bal, R. (2020). Türkiye'de ilk Fen lisesinin açılış süreci, bilimsel gelişmeler ve değerlendirmeler. *Kesit Akademi Dergisi, 6*(25), 481-496.

Balcı, U. (2016). Anadolu liselerinde ikinci yabancı dil olarak Almanca eğitimi: Batman ili örneği. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi,* (29), 334-341. https://doi.org/10.14582/DUZGEF.757

Batı, K. (2018). Türkiye'de fen eğitimi ve kimya eğitimi laboratuvar uygulamalarına genel bir bakış. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi, 2*(1), 45-55.

Bayram, M., Burgazoğlu, H., Hızal, S. & Gülden, A. (2023). Yiyecek içecek hizmet kalitesi ile marka sadakati ve marka imajı arasında müşteri memnuniyetinin rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 12*(1), 224-239. https://doi.org/10.33206/mjss.1183805

Berg, B. L. & Lune, H. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (H. Aydın, Çev. Ed.). Eğitim Yayınevi. (Orijinal çalışma 2012'de yayımlandı).

Brogowicz, A. A., Delene, L. M. & Lyth, D. M. (1990). A synthesised service quality model with managerial implications. *International Journal of Service Industry Management, 1*(1), 27-45. https://doi.org/10.1108/09564239010001640

Büyüköztürk, Ş. (2012). *Veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum* (17. bs.). Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (13. bs.). PegemA Yayıncılık.

Can, E. & Can, C. (2014). Türkiye'de ikinci yabancı dil öğretiminde karşılaşılan sorunlar. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4*(2), 43-63.

Can, N. & Ermeydan, M. (2017). Disiplin sorunları ve sınıf yönetimine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri.

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi, 1(1), 38-58.

Condliffe, B. (2017). *Project-Based Learning: A literature review* [Working paper]. MDRC.MDRC. https://www.mdrc.org/sites/default/files/Project-Based_Learning-LitRev_Final.pdf

Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları* (S. B. Demir, Çev. Ed.; 3. bs.). Eğiten Kitap.

Creswell, J. W. (2020). *Nitel araştırma yöntemleri: Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (S. B. Demir & M. Bütün, Çev.; 4. bs.). Siyasal Kitapevi.

Creswell, J. W., & Clark, W. L. P. (2020). *Karma araştırma yöntemleri, tasarımı ve yürütülmesi* (Y. Dede & S. B. Demir, Çev.; 4. bs.). Anı Yayıncılık. (Orijinal çalışma 2018'de yayımlandı).

Cronk, B. C. (2012). *How to use SPSS: A step-by-step guide to analysis and interpretation.* (12. ed.). Routledge.

Çetinkaya, E. & Ayartepe, S. (2020). TÜBİTAK 4006 bilim fuarları hakkında öğretmen görüşleri. *Journal of Research in Informal Environments, 5*(2), 159-198.

Çevik, O. & Çakır, E. (2023). Eğitim kurumlarında algılanan hizmet kalitesinin belirlenmesine yönelik bir inceleme: Karaman TOBB Fen lisesi Örneği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 25*(44), 257-278.

Çevik, O. & Kazak, G. (2020). Sürdürülebilir çevre muhasebesi aracı olarak ücretli plastik poşet uygulaması üzerine bir araştırma. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10*(2), 323-351.

Çevik, O. & Özkan, M. (2023). *SPSS ile istatistiksel analizler*. Nobel.

Çiprut, R. B. (2011). İkinci yabancı dil eğitimi sorunsalı: İstanbul'daki özel okulların ilk öğretim ve lise düzeyinde yabancı dil eğitimine bir bakış. *Mediterráneo/Mediterraneo*, (6).

Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education, 40*(3), 291-309. https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1315399

Demir, S. Ö. & Eren, E. (2022). Öğrencilerin çevrim içi öğrenmeye hazırbulunuşluk, memnuniyet ve akademik başarı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Bilim ve Eğitim Dergisi, 5(2),* 133-156. https://doi.org/10.47477/ubed.1129155

DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications.* (5. ed.). Sage Publications.

Dewey, J. (1938). *Experience and education*: The 60th anniversary edition. Kappa Delta Pi.

Erden, A., Aytaç, T. & Altunçekiç, A. (2014). Ortaöğretim kademesinde öğretmen-öğrenci ilişkilerinin değerlendirilmesi: KKTC örneği. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 22*(2), 761-782.

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing, 18*(4), 36-44. https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784

Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition* (4. ed.). John Wiley & Sons.

Gülbaşı, A. (2022). E-ticaret kullanıcılarına ait e-hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerine etkisi. *Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi, 3*(1), 22-39.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5. bs.). Seçkin Yayıncılık.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 139-152. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202

Kang, G. D. & James, J. (2004). Service quality dimensions: An examination of Grönroos's service quality model. *Managing Service Quality: An International Journal, 14*(4), 266-277. https://doi.org/10.1108/09604520410546806

Kilic, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences, 6*(1), 47. https://doi.org/10.5455/jmood.20160307122823

Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics, 38*(1), 52-54. https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52

Koç, E. (2017). *Hizmet pazarlaması ve yönetimi: Global ve yerel yaklaşım* (2. bs.). Seçkin Yayıncılık.

Kozak, N., Özel, Ç. H. & Yüncü, D. K. (2011). Hizmet pazarlaması. Detay Yayıncılık.

Kumaş, G. & Bilgili, B. (2023). Turizm işletmelerinin hizmet kalitesi algısında temizlik ve hijyenin öneminin irdelenmesi üzerine bir araştırma. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research, 7*(3), 533-557. https://doi.org/10.32958/gastoria.1387557

Latif, K. F., Latif, I., Farooq Sahibzada, U. & Ullah, M. (2019). In search of quality: measuring higher education service quality (HiEduQual). *Total Quality Management & Business Excellence, 30*(7-8), 768-791. https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1338133

Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity, *Personnel Psychology, 28*(4), 563-575. https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x

Lewis, M. (2001). Facility condition and student test performance in Milwaukee Public Schools. *Council of Educational Facility Planners, International.*

Lovelock, C. H., Vandermerwe, S., Lewis, B. & Fernie, S. (2011). *Services marketing.* Edinburgh Business School.

Lovelock, C. & Wright, L. (1999). *Principles of service marketing and management.* Prentice Hall.

Madu, C. N. & Madu, A. A. (2002). Dimensions of e-quality. *International Journal of Quality & Reliability Management, 19*(3), 246-258. https://doi.org/10.1108/02656710210415668

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370. https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346

Millar, R. (2004). The role of practical work in the teaching and learning of science. In: *Committee on High School Science Laboratories: Role and Vision* (p. 1–21). National Academy of Sciences.

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (1999). *Millî Eğitim Bakanlığı Fen liseleri Yönetmeliği,* T.C. Resmî Gazete, 23579. https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/23579.pdf

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2013). *Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği.* T.C. Resmî Gazete, 28758. https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/09/20130907-4.htm

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2024). *Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı okul türleri ve sayıları.* Ortaöğretim Genel Müdürlüğü. https://ogm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2024_01/03163055_kurumistatistikleri.pdf

Millî Eğitim Bakanlığı (MEB). (2025). *Ortaöğretime geçiş tercih ve yerleştirme kılavuzu.* *https://www.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2025_07/11093928_2025_YYlY_OrtaoYgYretime_GecYisY_Tercih_ve_YerlesYtirme_KYlavuzu.pdf*

Mudie, P. & Pirrie, A. (2006). *Service marketing* (3. ed.). Heinman Publications.

Owlia, M. S. & Aspinwall, E. M. (1996). A framework for the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education. 4*(2), 12-20. https://doi.org/10.1108/09684889610116012

Önder, G. (2024). Okullarda etik iklim ve okul yöneticilerine düşen sorumluluklar. *Uygulamada Eğitim ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4*(1), 30-47.

Örs, H. (2007). *Hizmet pazarlama etkinliği ve kalite*. Gazi Kitabevi.

Öz, M. & Uyar, E. (2014). Sağlık hizmetleri pazarlamasında algılanan hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde ağızdan ağıza pazarlamanın etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 16*(26), 123-132.

Öztürk, S. A. (2017). *Hizmet pazarlaması: Kuram, uygulama ve örnekler* (16. bs.) Ekin Yayınevi.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, 49*(4), 41-50. https://doi.org/10.1177/002224298504900403

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1) 12-40.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online, 8*(2), 23-74.

Schneider, B. & White, S. S. (2004). *Service quality research perspectives.* Sage.

Saeed, N., Zare, H., Sarmadi, M. R. & Safarpour, A. R. (2012). Studying the relationship of learning models in virtual education with satisfaction and academic achievement. *American Journal of Scientific Research, 61*, 148-162.

Seth, N., Deshmukh, S. G. & Vrat, P. (2005). Service quality models: A review. *International Journal of Quality and Reliability Management, 22*(9), 913-949. https://doi.org/10.1108/02656710510625211

Sünbül, A. M. (1996). Öğretmen niteliği ve öğretimdeki rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 8*(8), 597-607.

Sweis, R., Diab, H., Mahmoud Saleh, F. I., Suifan, T. & Dahiyat, S.E. (2016). Assessing service quality in secondary schools: The case of Jordan. *Benchmarking: An International Journal, 23*(5), 1207-1226. https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2015-0031

Şahin, G. G. (2011). Üniversite düzeyinde turizm eğitiminde hizmet kalitesi beklenti ve algısına yönelik Ankara'da bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 3*(4), 49-65.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6. ed.). Pearson.

Taneri, P. O. & Özbek, Ö. Y. (2023). Promoting diversity and culturally responsive pedagogy in higher education. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,* (21), 765-813. https://doi.org/10.46778/goputeb.1333036

Teeroovengadum, V., Kamalanabhan, T. J. & Seebaluck, A. K. (2016). Measuring service quality in higher education: Development of a hierarchical model (HESQUAL). *Quality Assurance in Education, 24*(2), 244-258. https://doi.org/10.1108/QAE-06-2014-0028

Tezbaşaran, A. (2008). *Likert tipi ölçek hazırlama kılavuzu* (3. bs.). [E-kitap].

Türk, E. (2018). Fen lisesi öğrencileri üstün yetenekli mi? *Üstün yeteneklilerin eğitiminde Fen liselerinin önemi. Milli Eğitim Dergisi, 47*(217), 437–444.

Uslu, D. & Karaduman, A. (2023). İş birliğinin iş performans düzeyine etkisi: Hemşireler üzerine bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 15*(2), 1305-1316. https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1651

Veneziano, L. & Hooper, J. (1997). A method for quantifying content validity of health-related questionnaires. *American Journal of Health Behavior*, *21*(1), 67–70.

Wentzel, K. R. (2009). *Students' relationships with teachers as motivational contexts.* In: S. R. Jones (Ed.), Handbook of motivation at school (s. 315–336). Routledge.

Wirtz, J. & Lovelock, C. (2018). *Essentials of services marketing* (3. ed.). Pearson.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Nitel araştırma yöntemleri* (8. bs.). Seçkin Yayıncılık.

Yu, G. & Green, A. (2021). Preparing for admissions tests in English. *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, *28*(1), 1-12. https://doi.org/10.1080/0969594X.2021.1880120

BÖLÜM 23

MALATYA İLİ TÜKETİCİLERİNİN YEŞİL ÜRÜN SATIN ALMA DAVRANIŞLARININ DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE GÖRE İNCELENMESİ

BİRGÜL DERİN[1]
ŞEBNEM KOLTAN YILMAZ[2]

Giriş

Canlıların yaşam boyu etkileşimde oldukları sistemdeki doğal kaynaklar, hem onlar için vazgeçilmez unsurlardır hem de ekonomik faaliyetlere temel oluşturmaktadır. Bu kaynakların sürdürülebilir yönetimi, sistemin sağlıklı işleyişinde önemli bir rol oynamaktadır (Nazip Suratman, 2023). Çünkü Dünya'nın doğal kaynakları her geçen gün azalmakta, buna karşın nüfus artmaktadır. Küresel nüfusun 2050 yılında 9,8 milyara ulaşması beklenmektedir ve bu durumda insanların yaşam koşullarını sürdürebilmeleri için gerekli doğal kaynakların da bugünkünün yaklaşık üç katını

Bu çalışma, Birgül DERİN'in "Tüketicilerin Yeşil Ürün Satın Alma Farkındalıklarının Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi: Malatya Örneği" başlıklı Yüksek Lisans Tezi'nden üretilmiştir.

[1] İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD Yüksek Lisans
[2] Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0003-3730-2363

gerektireceği öngörülmektedir. Bu yönde; tüketim seviyelerinin azaltılması ve alışkanlıklarının değiştirilmesi, enerji kaynaklarının sürdürülebilir olanlara kaydırılması gibi tüketim alanında yapılabilecek pek çok basit değişiklik, çevre üzerinde büyük etkiler oluşturabilecektir (United Nations Sustainable Development Goals (UNSDG), 2024). Günümüzde bilinçli tüketiciler, çevreye zararı olmayan ürün ve hizmet satın alma davranışlarının çevre üzerindeki bu etkilerini fark etmişler; gelecek nesillerin refahı için davranış değişikliklerine yönelmişlerdir. Bu değişiklikler, sürdürülebilir tüketimin de önemli konusu olmuştur (Hessam & Yousefi, 2013; Liu vd., 2012; Schlegelmilch vd., 1996; Vazifehdoust vd., 2013).

Sürdürülebilir tüketimin, Birleşmiş Milletler (BM) Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) kapsamında önemli bir yeri bulunmaktadır. BM SKH12, toplumların üretim ve tüketim davranışlarındaki temel değişiklikler yoluyla küresel düzeyde sürdürülebilir kalkınmayı hedeflemektedir. Bu temel değişiklikler; tüketim alışkanlıklarında, enerji kaynaklarında ve tüketim seviyelerindeki değişiklikler, atıkları azaltma, satın alma tercihlerini değiştirme, uzun ömürlü/onarılabilir/geri dönüştürülebilir ürün tasarımları, yeniden kullanma/yenileme/geri dönüşüm uygulamaları, yeni politika ve düzenlemeler geliştirme olarak açıklanmaktadır (United Nations (UN), 2024; United Nations Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development (UNDESASD), 2024). Sürdürülebilir tüketim, BM Sürdürülebilir Kalkınma Raporu'nda (United Nations (UN), 2002) hükümetlerin, uluslararası kuruluşların ve büyük grupların, sürdürülemez nitelikteki tüketim ve üretim davranışlarını değiştirmede aktif rol oynamasını sağlayan tüm düzeylerdeki eylemlerini kapsamaktadır. Bu kapsamda tüm ülkelerde, öncelik gençler olmak üzere tüm ilgili kesimlerde, eğitimle, kamuoyu ve tüketici bilgilendirmeleriyle, reklam ve diğer medya araçlarıyla (yerel/ulusal/bölgesel/kültürel

değerleri göz önünde bulundurarak) farkındalık oluşturmaya yönelik programlar geliştirmek önem arz etmektedir.

Yeşil pazarlama, çevreci ürünler, uygulamalar ve yaşam tarzı sunarak sürdürülebilir tüketimde önemli bir rol üstlenmektedir. Organik, kimyasal içermeyen, yerel ürün tüketimi konusunda farkındalık oluşturarak tüketicilerin sağlığını ve ekosistemi korumaya yardımcı olmakta, genel refahı iyileştirmektedir. Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını, temiz ulaşım seçeneklerini, sorumlu tüketim ve üretim modellerini teşvik etmektedir. Atık yönetimi ve geri dönüşüm konularının önemine dair farkındalığı artırarak çöplükler üzerindeki yükü azaltmakta, su kaynaklarının kirliliğini önlemektedir. Çevreci alternatifleri ve sürdürülebilir ambalajları teşvik ederek ürünün yaşam döngüsü süresinde çevresel kirliliği en aza indirmede katkıda sunmaktadır (Meenakshi & Yadav, 2022).

Bu hedefler doğrultusunda, bu araştırmada, tüketicilerin yeşil ürün satın alma davranışlarını demografik faktörler çerçevesinde incelemek ve farklılıkları belirlemek amaçlanmaktadır. Araştırma sorusu "Tüketicilerin yeşil ürün satın alma davranışları cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, meslek, eğitim ve gelir düzeyine göre farklılık göstermekte midir?" temasına odaklanmaktadır. Araştırma sorusunu ele almak üzere, Malatya ili Merkez ilçelerdeki 18 yaş ve üstü katılımcılardan çevrim içi anket yoluyla toplanan verilerle oluşturulan veri setine faktör analizi, ilişki ve fark testleri uygulanarak bulgular elde edilmiş ve sonuçlar ortaya konmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçların, SKH'ye ulaşmada bir adım olarak bireyleri günlük yaşamdaki çevreci davranışlara ve sürdürülebilir tüketim davranışlarına teşvik etmenin yanısıra kamuoyundaki çevre dostu faaliyet ve iletişim stratejilerine, başta Malatya ili olmak üzere işletmeler ve kamu kurumlarının çevreci karar süreçlerine katkı sunması beklenmektedir.

Yeşil Ürün Satın Alma Davranışını Etkileyen Faktörler

Yeşil ürünler, doğal kaynakları daha az kullanan, çevre için daha düşük risk taşıyan ve henüz tasarım aşamasındayken bile atık oluşumunu önleyen ürünlerdir (Dangelico, 2016). Yeşil alternatifler doğrultusunda satın alma davranışı sergilemeyi tercih eden bireyler, doğal kaynakların korunmasına katkıda bulunabilmektedir (Mainieri vd., 1997; Meenakshi & Yadav, 2022).

Tüketiciler, ürünlerin satın alınması sürecinde çevresel değerler ve bilgiler, ikna edici pazarlama iletişimleri, sağlık ve güvenlik endişesi, sosyal normlar gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu süreçte çevreci alternatiflerin faydalarının vurgulanması, çevreci çözümleri düşündüren ve motive eden farkındalıklar, ürünün kullanımı sırasında çevreye ne kadar zarar verildiği ve ürünün bulunabilirliği önemlidir (Baloğlu Sevinç & Akın, 2025).

Yeşil ürün satın alma, tüketicilerin yeşil ürünleri satın alma davranışları ve satın alma niyetleri ile ölçülmektedir (Joshi & Rahman, 2015). Yeşil ürün satın alma davranışı, tüketicinin yeşil satın alma niyetinin gerçekleşmesiyle ortaya çıkmaktadır (Yasri & Susanto, 2024). Satın alma niyeti, satın almayı gerçekleştirebilmek üzere özel davranışları gerekli kılan bilinçli bir eylem planıdır (Maichum vd., 2017) ve çevresel davranış araştırmasında davranış ölçütlerinin temel belirleyicisidir (Jaiswal & Kant, 2018). Satın alma niyetinin davranışsal kontrolle birlikte artması beklenmektedir. Niyet ve algılanan davranış kontrolünde kullanılan ölçüt, davranışa karşılık gelmeli veya davranışla uyumlu olmalıdır (Ajzen, 1991).

Yeşil ürün satın alma davranışlarının temelinde, toplumsal bilinci yüksek ve çevre sorunlarına duyarlı tüketici tutumları yer almaktadır. Çevresel tutum, bireyin çevreyle ilgili faaliyetler ya da konularla ilgili davranışsal niyetlerin toplamını, sahip olduğu inançları ve duyguları, kendisini doğal çevrenin ayrılmaz parçası olarak görme derecesidir (Tan & Lau, 2011). Tutumların

oluşmasında çevresel kaygı ve duyarlılık önemli bir rol oynamaktadır. Çevresel kaygı ve duyarlılık, tüketicinin çevrenin tehlikede olduğunun ve kaynakların sınırlı olduğunun farkında olma, bunlara yönelik çözümleri ve girişimleri destekleme (ya da doğrudan katkıda bulunma) isteğini ifade etme derecesini gösteren çok boyutlu bir yapıdır. Tüketicilerin çevrenin korunmasına katkı sağladıklarına inandıklarında yaşadıkları duygusal tatmin, yeşil ürün satın alma eğilimlerini artırmaktadır (Maichum vd., 2017; Gazi vd., 2024).

Çevresel kaygı ve duyarlılık, tüketicinin çevre sorunlarıyla ilgili duygusal değerlendirmelerini de kapsadığı için yeşil ürün satın alma niyetinin doğrudan bir hazırlayıcısı olarak görülmektedir (Newton vd., 2015; Maichum vd., 2017). Yeşil ürün satın alma niyeti, tüketicilerin çevre dostu ürünlerin faydalarını bildikleri ve çevreyi koruma isteğine sahip oldukları durumlarda yeşil ürünleri tüketme isteklerini ifade etmektedir (Yasri & Susanto, 2024). Bu istekler satın alma motivasyonunu beraberinde getirmekte ve yeşil ürün satın alma ruhunu oluşturmada diğer davranış faktörlerinden daha etkili olmaktadır (Jaiswal & Kant, 2018). Bununla birlikte, tüketiciler, çevresel kaygı ve duyarlılığın satın alma niyetine dönüşebilmesi için mevcut seçeneklerin çevresel değerlendirmesini içeren bilgilere ihtiyaç duymaktadır (Newton vd., 2015).

Tüketicilerin, satın alma kararından önce yeşil bir ürünün varlığından haberdar olmaları, yeşil olan ve olmayan ürünler arasında ayrım yapabilmeleri gereklidir. Ürünün üretim şekli, çevreye etkisi ve sürdürülebilirlik özellikleri konularındaki bilgilerin ortaya konması; bireylerin yeşil ürün tercih etmeleri, sürdürülebilir tüketime teşvikleri ve çevreci faaliyetlere katılmaları açısından önemlidir. Yeşil ürünlerin kalitesi, yeşil olmayanlara göre olağanüstü olarak algılanabilmektedir. Yeşil ürün bilgisine sahip bireyler bu ürünleri alternatiflerinden ayırt edebilmekte, daha yüksek fiyatlı olsa bile yeşil ürünleri tercih edebilmekte, çevre dostu ürün/hizmet sunan işletmeleri desteklemekte ve uzun vadeli çevresel faydaları

önceliklendirebilmektedir. Etiketleme, ambalajlama, reklam ve eğitim gibi yollarla tüketicilerin yeşil ürünlere yönelik olumlu tutumlarının önemli ölçüde artmasını sağlayan farkındalıklar satın alma davranışlarını olumlu etkilemekte, tüketicilerin çevre dostu davranışları değerlendirmeleri ve faaliyet stratejileri düşünmelerine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin ürünlerdeki temel odağı, tüketicilerin seçme arzusunu ve satın alma niyetini harekete geçirebilecek ürünler geliştirmek olmalıdır (Al-Quran vd., 2020; Ansu-Mensah, 2021; Aslan Çetin & Akoğlan, 2024; Jaiswal & Kant, 2018; Soomro vd., 2020; Tan, 2025).

Tüketicilerin yeşil ürün satın alma kararlarında etkili olan önemli bir faktör de sağlık ve güvenlik endişesidir. Bireyler, günlük rutinlerine sağlık kaygılarını dahil ettikleri ölçüde sağlıkla ilgili davranışlarda bulunmaya hazır olmaktadır. Dünya'nın kaynaklarını koruyan yeni davranışlar benimsendiğinde hava, su ve fiziksel sağlık kalitesi iyileşmekte, bireysel ve toplumsal sağlık ve yaşam kalitesi de büyük ölçüde artmaktadır (Meenakshi & Yadav, 2022; Royne vd., 2011). Yeşil ürünlerin sağlık üzerindeki etkileri olumlu olduğu için tüketiciler yeşil ürün satın alma sırasında öncelikle ürünlerin besin değerleri, kimyasal kalıntıları, kişisel sağlık, çevre ve ekonomi üzerindeki etkileriyle ilgili bilgiler aramaktadır. Geleneksel ürünlerin aksine, yeşil ürünler zararlı kimyasallardan arındırılmıştır, alerji ve cilt tahrişi riskini azaltmaktadır. Sentetik ilaçlar ve gübreler kullanılmadan yetiştirilen organik gıdalar, daha yüksek besin değeri sunarken, doğal kişisel bakım ürünleri cilde daha uyumludur. Bu nedenlerle, yeşil alternatifleri tercih eden bireyler sağlıklarını ve refahlarını koruyabilmektedir (Meenakshi & Yadav, 2022).

Sosyo-demografik değişkenler de bireylerin çevre dostu satın alma davranışlarını olumlu etkileyen önemli konulardan bir diğeridir. Bunlar çoğunlukla tüketicilerin cinsiyetleri, medeni durumları, ailede çocuk(ların) olup olmadığı, yaşları, eğitim ve gelir düzeyleri, meslekleri gibi faktörlerden oluşmaktadır (Li, 2020). Bu

faktörler, bireylerin istek-ihtiyaçlarının ve tutum-davranışlarının belirleyicileri olarak incelenmektedir. Cinsiyet, kadınların erkeklerden daha fazla çevreyle ilgili olabileceği (Royne vd., 2011), yaş, tüketicilerin ürün tüketimine yönelik tutum ve davranışların yaşla birlikte geliştiği ve iyileştiği (Meenakshi & Yadav, 2022; Oliver vd., 2022) düşünceleriyle çevre odaklı araştırmalarda kullanılmaktadır. Bununla birlikte, sosyal çevre tarafından desteklenen ve onaylanan çevre dostu tüketim, bireylerin bu davranışı sergileme olasılığını artırmakta; özellikle genç kuşaklar arasında sosyal norm haline gelen çevresel duyarlılık, yeşil ürün tüketimini teşvik etmektedir (Gilg vd., 2005; Sarı & Öner Özkan, 2024). Bu da, sosyal değer ve satın alma niyeti arasında güçlü bir ilişkiyi ortaya koymaktadır (Gazi vd., 2024).

Aile ve aile yapısına ilişkin göstergeler de yeşil ürün satın almayı biçimlendirmede etkilidir. Aile üyelerinin rolleri, karar verme biçimleri satın almada doğrudan etkili iken; meslek, ürün ve marka tercihinde önemli bir faktördür. Eğitim ise eğitimin kalitesi ya da eğitimden sonraki meslek yoluyla elde edilen gelirle ilişkili olabilmektedir (Coşkun, 2019). Bununla birlikte gelir, yeşil ürün satın alma davranışlarına farklı yansımaktadır. Yeşil ürünler, tüketicilerin daha fazla ödeme yapmasını gerektiren bir fiyata satılabilmektedir. Ancak çevre dostu ürünlere olumlu tutum sergileyen tüketiciler için yeşil ürünlerin "algılanan" fiyatları ön plana çıkmaktadır. Tüketiciler yeşil ürünlerin özelliklerinin, tasarımlarının ve işlevlerinin aileleri, gelecek nesiller ve kendileri için faydalarını fark ettiklerinde o ürün için yüksek fiyat ödemeye hazırlardır (Ansu-Mensah, 2021; Oliver vd., 2022).

Literatür İncelemesi

Önceki çalışmalar incelendiğinde, yeşil ürün satın alma davranışlarında etkili olan faktörlerin tüketicilerin "demografik, kültürel ve psikografik" özellikleri olarak üç grupta toplandığı

görülmektedir. Özcan & Özgül (2019)'de yer alan bu gruplandırma literatür taraması sonucunda elde edilmiştir. Hessam & Yousefi (2013) yine literatür taraması çalışmasına dayanan sonuçlarına alandaki uzmanlardan elde ettiği sonuçları da ekleyerek bu konudaki en belirleyici göstergeleri "yeşil ürün farkındalığı, çevresel fikirler ve faktörler, tüketici değerleri" olarak ortaya koymuşlardır. Ansu-Mensah (2021), Liu vd. (2012), Schlegelmilch vd. (1996) ve Vazifehdoust vd. (2013) çalışmalarında, sırasıyla, Ghana'da, Çin'in Jiangsu eyaletinde, Birleşik Krallık'ta ve İran'ın Guilan eyaletindeki örneklemler üzerinden ortaya konan sonuçlar, yeşil ürün satın alma davranışlarında fiyat, yüksek değer ve olağanüstü kalite tarafından yönlendirilen yeşil ürün farkındalığının (Ansu-Mensah, 2021), yeşil ürün bilgisi ve çevresel tutumların (Liu vd., 2012), ve yine çevresel tutumların (Schlegelmilch vd., 1996), çevresel bilginin ve kaygının, algılanan yeniliğin, yeşil reklam ve yeşil etiketlemenin (Vazifehdoust vd., 2013) etkili olduğunu göstermektedir.

Tüketicilerin yeşil ürün satın alma davranışlarının Türkiye genelinde incelendiği çalışmalarda; satın alma eğiliminin çevre bilinç düzeyine bağlı olarak arttığı, çevre bilincinin gelir durumuna, davranışların ise cinsiyet ve gelir durumuna göre farklılaştığı (Coşkun, 2019), işletmelerin pazarlama ve reklam uygulamalarının yeşil ürün satın alma eğilimini artırabileceği (Çavuşoğlu, 2021) görülmüştür. Türkiye'de Marmara bölgesinde gerçekleştirdiği çalışmada Sarıoğlu (2022), tüketicilerin çevre bilgilerinin yeşil ürün satın almayı artırabileceği, satın alma ve yeşil ürün algısı ilişkisinde çevresel tutumların etkili olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Yeşil satın alma davranışları, Türkiye'de, farklı şehir örneklerinde de sosyo-demografik özellikler doğrultusunda araştırılmıştır. Bu çalışmaların birini Adana'da gerçekleştiren Nakıboğlu (2003) tüketicilerin satın alma düzeyleri ile ürün farkındalığı, çevresel duyarlılık, eğitim ve gelir düzeyi arasında anlamlı ilişkiler olmadığı; ancak cinsiyet ile çevresel duyarlılık

arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Adana'daki bir başka çalışmada Çabuk vd. (2008) ve İstanbul'da Onurlubaş (2016) aynı sonuçlara ulaşmışlar; eğitim ve gelir, cinsiyet, medeni durum, yaş ile satın alma davranışları arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlar, yeşil ürün satın alan tüketicilerin hane geliri ve eğitim düzeyi yüksek, kadın, evli, genç olduklarını ortaya koymuşlardır. İstanbul'daki farklı bir çalışmada Aydoğan & Dinar (2019) kadınların erkeklere göre daha duyarlı davrandığını; Aydın'da Armağan & Karatürk (2014) gelir, eğitim, meslek, cinsiyet, yaş ve Bursa'da Onurlubaş vd. (2017) gelir, medeni durum, cinsiyet, yaş ile tüketicilerin yeşil ürün eğilimlerinin farklılık gösterdiğini; Antalya'da Karaman (2021) yine gelir ve medeni durumun, X ve Z kuşakları özelinde ise yeşil pazarlama bilgi düzeyinin etkili olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Çalışmalarda demografik faktörlerin yanı sıra farklı göstergelerin de yeşil ürün satın alma davranışlarını etkilediği görülmektedir. Çatı & Öcel (2019) Düzce örnekleminde yeşil ürün satın alma davranışını çevre bilincinin etkilediğini, "israftan kaçınma, geri dönüşüm, çevre koruma fedakarlığı" olmak üzere 3 faktörün çevreci davranışları etkilediğini belirlemiştir. Aydoğan & Dinar (2019) yeşil satın alma davranışı ile çevre bilinci ve yeşil reklamlar arasında pozitif ilişki olduğunu, reklamın çevre bilincine daha etkili olduğunu ortaya koyarken Kuduz (2011) Konya'daki tüketicilerin yeşil ürünlerle ilgili reklamları yetersiz bulduklarını, yeşil etiketlere önem verdiklerini, çevreye duyarlı olduklarını ve yeşil ürünlerin daha fazla olabilen fiyatlarını kabul ettiklerini tespit etmiştir. Eti (2017) Tekirdağ'da yeşil ürün özelliklerinin, tanıtım faaliyetlerinin, fiyatların ve yine çevre bilincinin yeşil satın alma davranışlarında etkili olduğunu, Koyuncu (2020) İzmir'de tüketicilerin bilgi faktöründen etkilenmediği, çevresel kaygı ve duyarlılık faktörlerinden olumlu etkilendiği sonuçlarına ulaşmışlardır. İzmir'deki bir başka çalışmada Djurdjevac (2019)

genç nüfusun (18-24 yaş) yeşil ürün farkındalıklarını incelemiş, bu tüketici grubunun çevre sorunlarının farkında olduğunu, satın alma kararlarında şirket imajı, geri dönüşüm stratejileri, ürünlerin ambalaj tasarımı ve boyutu ve reklamlardan etkilediğini, ürün ambalajının reklamdan daha çok etki gösterdiğini belirlemiştir. Yemez (2022) de 17-21 yaş grubu tüketiciler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında çevre bilinci, dini bağlılık ve dışa dönüklük faktörlerinin Z kuşağının yeşil satın alma niyetleri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yaraş vd. (2011) bu çalışmalardan farklı olarak Ankara'da çevre bilinci yüksek tüketici pazarlarını incelemişler ve bu pazarlardaki tüketicilerin gelir ve eğitim seviyesi yüksek, günlük okuma süresi fazla, ürün satın alma durumunda bilgi edinmek için internete başvuran, çevre hakkındaki programları ve haberleri sıkça izleyen bireylerden oluştuğunu ortaya koymuşlardır.

Yöntem

Bu araştırma "H_1: Tüketicilerin yeşil ürün satın alma davranışları, demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir." hipotezini test etmektedir. Bu doğrultuda, Türkiye'de Malatya ili örneğinde, yeşil ürün satın alma davranışlarının "medeni durum, çocuk, cinsiyet, yaş, eğitim ve gelir düzeyi, meslek" değişkenleri çerçevesinde gösterdiği farklılıklar belirlenmiştir.

Materyal

Araştırmanın evreni, Malatya Merkez'deki (Battalgazi ve Yeşilyurt) 18 yaş ve üstü 575.158 kişiden oluşmaktadır (Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2024). Çalışma için gerekli örneklem hacmi, $n=\pi(1-\pi)/(e/z)^2$ formülü ile (π ve $1-\pi$ için 0,5; e ve z için %95 güven düzeyinde 0,05 ve 1,96) 384 olarak hesaplanmıştır (Bartlett vd., 2001; Kaur, 2017). Veriler Şubat-Mart 2025'de çevrimiçi anket aracığıyla ve kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmiş, anketi eksiksiz yanıtlayan 417 katılımcı görüşüyle veri seti oluşturulmuştur.

Çalışmada kullanılan anket "kişisel bilgi formu", "yeşil ürünler için fazladan ödemeye gönüllülük" ve Coşkun (2019) "Çevreci Satın Alma" (ÇSA) anketinde (Cronbach Alpha 0,67) yer alan 21 ifadeden oluşmaktadır. İfadelere katılım düzeyleri 1'den 5'e ölçümleme ile "Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

Verilerin Analizi

Katılımcıların ankete verdikleri cevapların analizinde, araştırma hipotezine uygun olarak faktör analizi, ilişki ve fark testleri uygulanmış ve bulgular elde edilmiştir. Bunun için IBM SPSS 23.0 ve AMOS 26.0 programları kullanılmış, p=0,05 istatistiksel anlamlı kabul edilmiştir. Analizlerde; bağımsız değişkenler "cinsiyet, medeni durum, ailede çocuk olup olmadığı, yaş, eğitim ve gelir düzeyi, meslek" ile ÇSA'da ifadelere verilen cevaplardan elde edilen "satın alma puanı"ndan oluşmaktayken, bağımlı değişkenler csa01'den csa21'e kodlanmış olan ÇSA ifadelerinden oluşmaktadır.

Bulgular

Araştırma örneklemini oluşturan 417 katılımcının demografik özelliklerinden elde edilen bulgular Tablo 1'deki gibidir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımları

		f	%			f	%
Cinsiyet	Erkek	184	44,1	Medeni Durum	Bekar	124	29,7
	Kadın	233	55,9		Evli	293	70,3
Çocuk	Çocuk var	272	65,2	Eğitim Düzeyi	İlköğretim	10	2,4
	Çocuk yok	145	34,8		Ortaöğretim	36	8,6
Yaş Grubu	18-29	87	20,9		Lisans	268	64,3
	30-44	160	38,4		Yüksek Lisans	69	16,5
	45-59	140	33,6		Doktora	34	8,2
	60 ve üstü	30	7,2	Gelir Düzeyi	22.000 TL ve altı	84	20,1
Meslek Grubu	Kamu	170	40,8		22.001-42.000 TL	92	22,1
	Özel	182	43,6		42.001-62.000 TL	115	27,6
	Emekli	20	4,8		62.001-82.000 TL	57	13,7
	Çalışmıyor	22	5,3		82.001-102.000 TL	44	10,6
	Öğrenci	23	5,5		102.000 TL üzeri	25	6,0
	Toplam	417	100		Toplam	417	100

Tablo 1'de katılımcıların %55,9'unun kadın, %44.1'inin erkek; %70,3'inin evli, %29,7'unun bekar; %65,2'sinin çocuk sahibi olduğu, %34,8'inin olmadığı ve en çok 30-44 yaş grubunda (%38,4) yer aldıkları görülmektedir. Eğitim durumu en çok lisans (%64,3) ve en az ilköğretim (%2,4) düzeyinde iken meslek gruplarına göre %43,6'sı özel sektör, %40,8'i kamu çalışanı; gelir düzeyi en çok (%27,6) 42.001-62.000 TL iken 102.000 TL üzeri %6'dır.

Katılımcılara sorulan "yeşil ürün satın alma durumunda fazladan ödeme bedelini kabul edip etmeyecekleri" sorusuna ilişkin bulgular Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2. Yeşil Ürünlere Fazladan Ödeme Yapma Durumu

Fazla Ödeme (%)	f	%
1-10	155	37,2
11-20	145	34,8
21-30	71	17,0
Fazla Ödemem	46	11,0
Toplam	417	100

Tablo 2'ye göre, yeşil ürünler için katılımcıların %37,2'sinin "%1-%10", %34,8'inin "%11-%20", %17'sinin %21-%30 fazla fiyat ödemeye gönüllü oldukları görülmektedir. Fazladan ödemeyi kabul etmeyenlerin oranı ise %11'dir.

Araştırmada, anketin faktör yapısı ve yapı geçerliğini belirlemek için Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA), ortaya çıkan yapının test edilmesi için ise Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmış, ÇSA'nın güvenirlik/ geçerlik bulguları elde edilmiştir. Bu doğrultuda önce örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu (0,929) (Tablo 3) görüldükten sonra, uygulamada en sık kullanılan temel bileşenler yöntemi (Henson & Roberts, 2006; Karaman vd., 2017; Peterson, 2000) ve faktörler arası ilişki olduğu düşünüldüğünde kullanılan doğrudan eğik döndürme (Çolakoğlu & Büyükekşi, 2014; Osborne, 2015; Yaşlıoğlu, 2017) ile AFA yapılmıştır.

Tablo 3. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barttlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterliği		0,929
Bartlett's Küresellik Testi	Ki-Kare	4309,345
	df	190
	p	0,000

AFA sonucunda, ÇSA faktör yükleri belirlenmiş, birden fazla faktör altında yer alan (ve aralarındaki fark ≤0,10) csa09 ifadesi elenmiş, özdeğer >1 olan faktörler anlamlı olarak nitelendirilmiş ve değişkenlerin 3 faktör altında toplandığı görülmüştür. Literatürde bir faktörün kararlılığı için madde sayısı ≥3 ve faktör yükleri yüksek (n>200 için ≥0,4) olmalıdır (Çolakoğlu & Büyükekşi, 2014; Karaman vd., 2017; Yaşlıoğlu, 2017). ÇSA'nın faktör yapısı, geçerlik ve güvenirlik bulguları Tablo 4'deki gibidir.

Tablo 4. Çevreci Satın Alma Faktör Yapısı, Geçerlik ve Güvenirlik

	Yeşil Ürün Bilgisi	Sağlık ve Güvenlik	Satın Alma Niyeti
Maddeler	csa01 0,835	csa08 0,854	csa10 0,673
	csa02 0,904	csa13 0,848	csa12 0,528
	csa03 0,777	csa15 0,798	csa14 0,420
	csa04 0,771		csa16 0,689
	csa05 0,708		csa17 0,672
	csa06 0,718		csa18 0,586
	csa07 0,573		csa19 0,696
	csa11 0,575		csa21 0,602
	csa20 0,558		
Özdeğer	8,32	2,21	1,16
Açıklanan Varyans	41,60	11,06	5,80
Açıklanan Toplam Varyans		58,46	
Cronbach's Alpha	0,796	0,795	0,840
Cronbach's Alpha		0,838	

Tablo 4'de, açıklanan toplam varyansın 58,46 ve Cronbach's Alpha'nın 0,838 olduğu görülmektedir. Cronbach's Alpha, 1-3, 1-4, 1-5 şeklindeki puanlamada uygun olan iç tutarlılık tahmin yöntemidir (Ercan & Kan, 2004) ve >0,80 olduğunda yüksek güvenirliktedir (Kılıç, 2016).

AFA ile belirlenen 3 faktörlü ÇSA'nın yapı geçerliliği ve verilerin faktör yapısına uygunluğu için DFA uygulandığında; uyum indekslerinin Chi-Square Fit Statistics [CMIN]= 293,092; p=0,000; Chi-Square Fit Statistics/Degree of Freedom [CMIN/DF]= 1,903; Comparative Fit Index [CFI]= 0,967; The Normed Fit Index [NFI]= 0,933; Adjusted Goodness of Fit Index [AGFI]= 0,913; Root Mean Squared Residual [RMR]= 0,047; Root Mean Square Error of Approximation [RMSEA]= 0,047 olduğu görülmüştür. Elde edilen bu değerlerin literatürde kabul gören kritik eşik değerler ile iyi uyum gösterdiği (n>250 için CFI ve NFI ≥0,90; AGFI ≥0.85; RMR ≤0,05; CMIN/DF ≤5; RMSEA ≤0,07) (Erkorkmaz vd., 2013; Yaşlıoğlu, 2017), ÇSA yapısının yüksek düzeyde doğrulandığı tespit edilmiştir.

Geçerli ölçüm modeli oluşturulduktan sonra, hipotezlerin test edilmesi aşamasında, değişkenler arası ilişki ve yön için Korelasyon Analizi, farklılıklar için normal dağılan bağımlı değişkenlere Bağımsız Gruplar T Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi, normal dağılmayan değişkenlere Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis Testleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5'deki gibidir.

Tablo 5. Yeşil Ürün Satın Alma Korelasyon Analizi Sonuçları

		Yeşil Ürün Bilgisi		Sağlık ve Güvenlik	Satın Alma Niyeti
Satın Alma Puanı	Spearman's r	0,827*	Pearson r	0,160*	0,915*
	p	0,000	p	0,001	0,000
	n	417	n	417	417

* Korelasyon p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5'de satın alma puanının yeşil ürün bilgisi ile güçlü (r=0,827), sağlık-güvenlik ile çok zayıf (r=0,160), satın alma niyeti ile çok güçlü (r=0,915) derece ilişki (Durmuş vd., 2011) ile pozitif yönlü arttığı görülmektedir. Değişkenlerin açıkladıkları varyans (r^2) sırasıyla %68,4, %2,6 ve %83,7'dir. Buna göre yeşil ürün satın alma davranışının %68,4'ünün yeşil ürün bilgisi, %2,6'sının sağlık ve güvenlik, %83,7'sinin satın alma niyeti kaynaklı olduğu söylenebilir.

Tablo 6. Yeşil Ürün Bilgisi Mann-Whitney U Sonuçları

		Sıra Ort.	Mann-Whitney U	Z	p
Cinsiyet	Erkek	195,18	18893,50	-2,090	0,037
	Kadın	219,91			
Medeni durum	Evli	224,98	15253,50	-4,181	0,000
	Bekar	171,25			
Çocuk	Çocuk var	228,85	14320,00	-4,629	0,000
	Çocuk yok	171,76			

Tablo 6'da yeşil ürün bilgisi ile cinsiyet (p=0,037), medeni durum (p=0,000), çocuk (p=0,000) arasında anlamlı fark olduğu (p<0,05); kadın (219,91), evli (224,98), çocuk sahibi (228,85) tüketicilerin yeşil ürün bilgilerinin daha fazla olduğu görülmektedir

Tablo 7. Yeşil Ürün Bilgisi Kruskal Wallis Sonuçları

		Sıra Ort.	Kruskal Wallis Ki-Kare	p
Yaş Grubu	18-29	155,17	27,103	0,000
	30-44	211,78		
	45-59	240,19		
	60 ve üzeri	204,73		
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	159,95	8,898	0,064
	Ortaöğretim	241,03		
	Lisans	200,84		
	Yüksek Lisans	212,52		
	Doktora	246,71		
Gelir Düzeyi	22.000TL ve altı	194,60	4,764	0,445
	22.001-42.000 TL	226,03		
	42.001-62.000 TL	213,47		
	62.001-82.000TL	191,11		
	82.001-102.000 TL	205,72		
	102.000 TL üzeri	220,70		
Meslek Grubu	Çalışmıyor	232,23	6,596	0,159
	Emekli	220,23		
	Kamu	201,56		
	Özel	218,14		
	Öğrenci	159,70		

Tablo 7'de yeşil ürün bilgisi ile yaş (p=0,000) arasında anlamlı fark olduğu (p<0,05), eğitim (p=0,064), gelir (p=0,445), meslek (p=0,159) ile yeşil ürün bilgisi arasında anlamlı fark

olmadığı; 45-59 yaş grubu (240,19) tüketicilerin yeşil ürün bilgilerinin diğerlerine kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Sağlık-Güvenlik T-Testi Sonuçları

		Ort.	Levene		t-test	
			F	p	t	p
Cinsiyet	Erkek	2,59	0,090	0,765	1,18	0,239
	Kadın	2,46			1,18	0,240
Medeni Durum	Evli	2,42	0,062	0,803	2,557	0,011
	Bekar	2,73			2,617	0,009
Çocuk	Çocuk var	2,36	0,726	0,395	3,98	0,000
	Çocuk yok	2,82			3,98	0,000

Tablo 8'de sağlık ve güvenlik ile medeni durum (p=0,011), çocuk (p=0,000) arasında anlamlı fark olduğu (p<0,05), cinsiyet (p=0,239) ile anlamlı fark olmadığı; bekar (2.73), çocuk sahibi olmayan (2.82) tüketicilerin daha az sağlık ve güvenlik endişesi taşıdıkları görülmektedir.

Tablo 9. Sağlık-Güvenlik ANOVA Sonuçları

			ANOVA		Welch	
	Levene	p	F	p	F	p
Yaş Grubu	0,031	0,993	7,438	0,000	7,596	0,000
Eğitim Düzeyi	3,918	0,004	4,296	0,002	7,236	0,000
Gelir Düzeyi	2,281	0,046	3,944	0,002	4,215	0,001
Meslek Grubu	0,452	0,771	0,891	0,469	0,870	0,487

Tablo 9'da sağlık ve güvenlik ile yaş (p=0,000), eğitim (p=0,000), gelir (p=0,001) arasında anlamlı fark olduğu (p<0,05), meslek (p=0,469) ile anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Yaş, eğitim ve gelir düzeyine göre farklar Tablo 10'daki gibidir. Bu tablo incelendiğinde, 18-29 yaş grubu ile 30-44 (p=0,001) ve 45-59 (p=0,000) yaş grupları, doktora eğitim düzeyindekiler ile ortaöğretim (p=0,019) ve lisans (p=0,000), 22.000 TL ve altı gelir ile 62.001-82.000 TL (p=0,015) ve 82.001-102.000 TL (p=0,014) arasında anlamlı fark olduğu (p<0,05) görülmektedir.

Tablo 10. Sağlık ve Güvenlik için Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Yaş Grubu (Gabriel)		Ort fark	Std hata	p
18-29	30-44	0,568	0,147	0,001
	45-59	0,678	0,151	0,000
	60 yaş ve üstü	0,592	0,233	0,053
30-44	45-59	0,109	0,128	0,949
	60 yaş ve üstü	0,024	0,219	1,00
45-59	60 yaş ve üstü	-0,084	0,222	0,999

Eğitim Düzeyi (Games-Howell)		Ort fark	Std hata	p
İlköğretim	Ortaöğretim	-0,728	0,320	0,189
	Lisans	-0,663	0,256	0,142
	Yüksek Lisans	-0,381	0,275	0,644
	Doktora	0,035	0,275	1,00
Ortaöğretim	Lisans	0,065	0,218	0,998
	Yüksek Lisans	0,347	0,239	0,597
	Doktora	0,763	0,239	0,019
Lisans	Yüksek Lisans	0,281	0,142	0,278
	Doktora	0,698	0,142	0,000
Yüksek Lisans	Doktora	0,417	0,173	0,124

Gelir Güzeyi (Games-Howell)		Ort fark	Std hata	p
22.000 TL ve altı	22.001-42.000	0,428	0,174	0,143
	42.001-62.000	0,141	0,164	0,956
	62.001-82.000	0,570	0,172	0,015
	82.001-102.000	0,651	0,194	0,014
	102.000 üzeri	0,633	0,237	0,101
22.001-42.000 TL	42.001-62.000	-0,287	0,166	0,511
	62.001-82.000	0,143	0,174	0,963
	82.001-102.000	0,224	0,196	0,861
	102.000 üzeri	0,206	0,238	0,953
42.001-62.000 TL	62.001-82.000	0,430	0,164	0,097
	82.001-102.000	0,511	0,187	0,078
	102.000 üzeri	0,493	0,230	0,289
62.001 - 82.000 TL	82.001-102.000	0,081	0,194	0,998
	102.000 üzeri	0,063	0,236	1,00
82.001 - 102.000 TL	102.000 üzeri	-0,018	0,253	1,00

Tablo 10'a göre 30-59 yaş grubu tüketicilerin 18-29 yaş grubuna, doktora eğitim düzeyindekilerin ortaöğretim ve lisans düzeyindekilere, 62.001-102.000TL gelir düzeyindekilerin 22.000 TL ve altındakilere göre daha çok sağlık ve güvenlik endişesi taşıdıkları görülmektedir.

Tablo 11. Satın alma Niyeti T-Testi Sonuçları

		Ort.	Levene		t-test	
			F	p	t	p
Cinsiyet	Erkek	3,67	4,89	0,028	-1,9	0,060
	Kadın	3,81			-1,9	0,065
Medeni Durum	Evli	3,83	1,46	0,227	-3,32	0,001
	Bekar	3,56			-3,43	0,001
Çocuk	Çocuk var	3,83	0,004	0,949	-3,1	0,002
	Çocuk yok	3,59			-3,1	0,002

Tablo 11'de satın alma niyeti ile medeni durum (p=0,001) ve çocuk (p=0,002) arasında anlamlı fark olduğu (p<0,05), cinsiyet (p=0,065) ile anlamlı fark olmadığı; evli (3,83), çocuk sahibi (3,83) tüketicilerin satın alma niyetlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Satın Alma Niyeti ANOVA Sonuçları

			ANOVA		Welch	
	Levene	p	F	p	F	p
Yaş Grubu	0,624	0,600	5,681	0,001	6,030	0,001
Eğitim Düzeyi	2,813	0,025	0,400	0,808	0,548	0,701
Gelir Düzeyi	0,816	0,538	0,729	0,602	0,785	0,562
Meslek Grubu	2,231	0,065	1,483	0,206	2,164	0,083

Tablo 12'de satın alma niyeti ile yaş (p=0,001) arasında anlamlı fark olduğu (p<0,05); eğitim (p=0,701), gelir (p=0,602), meslek (p=0,206) ile anlamlı fark olmadığı görülmektedir. Yaş gruplarına göre farklar Tablo 13'deki gibidir.

Tablo 13. Satın Alma Niyeti için Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Yaş Grubu (Gabriel)		Ort fark	Std hata	p
18-29	30-44	-0,200	0,099	0,222
	45-59	-0,410	0,101	0,000
	60 yaş ve üstü	-0,187	0,157	0,771
30-44	45-59	-0,210	0,086	0,083
	60 yaş ve üstü	0,013	0,147	1,00
45-59	60 yaş ve üstü	0,223	0,149	0,506

Tablo 13'de 45-59 yaş grubu ile 18-29 (p=0,000) arasında anlamlı fark olduğu (p<0,05); 45-59 yaş aralığındaki tüketicilerin satın alma niyetlerinin 18-29 yaşa göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

6. Sonuç

Teknolojinin hızlı gelişimiyle artan ve değişen üretim ve tüketim anlayışı, aynı zamanda atıkların artmasına, doğal kaynakların azalmasına ve çevrenin bozulmasına sebep olmaktadır. Bu sorunların çözümüne odaklanan yaklaşımlardan biri çevre dostu (yeşil) tüketici sayısını artırmak ve yeşil tüketim davranışlarını teşvik etmekle ilgilidir. Tüketim alanındaki basit pek çok davranış değişikliğiyle sağlanabilecek etki, SKH'ye ulaşmada önemli bir aşama olarak görülmektedir. Bu çalışmada, Türkiye'de Malatya ilinde yaşayan tüketicilerin yeşil ürün satın alma davranışlarını

incelemek amaçlanmış, Merkez ilçeler olan Battalgazi ve Yeşilyurt'ta 417 tüketici örnekleminde demografik faktörlere göre farklılaşan durumlar ortaya konmuştur. Araştırma verilerinin gerçekte gözlenen davranışlar yerine anket yoluyla katılımcıların bildirimlerine dayalı olması çalışmanın bir sınırlılığı olarak ortaya çıkmaktadır. Elde edilen sonuçlar aşağıda verilmektedir.

Malatya ili tüketicilerinin yeşil ürün satın alma davranışları ile yeşil ürün bilgisi, sağlık ve güvenlik, satın alma niyeti arasında güçlü ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır.

Malatya'daki tüketicilerin yeşil ürün bilgisine bağlı satın alma davranışlarının cinsiyetlerine, medeni durumlarına, ailede çocuk olup olmamasına ve yaşlarına göre farklılık taşıdığı; eğitim düzeylerine, gelir düzeylerine ve mesleklerine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Kadın, evli, çocuk(ları) olan, 45-59 yaş grubu tüketicilerin yeşil ürün bilgileri daha yüksek ve yeşil ürün satın alma davranışları daha fazladır. Literatürde Eti (2017), Hessam & Yousefi (2013), Karaman, 2021, Liu vd. (2012), Newton vd. (2015), Tan (2025), Yaraş vd. (2011) çalışmalarında; yeşil ürün bilgisinin satın alma karar sürecinde merkezi bir faktör olduğu, mevcut satın alma seçeneklerinin değerlendirilmesini kolaylaştırdığı, bilinçli seçimler yapılmasını sağladığı, yeşil ürün talebini ve satın alma eğilimlerini artırdığı, satın alma davranışlarını olumlu etkilediği sonuçlarına yer verilmektedir. Özellikle, sağlık üzerindeki pozitif etkiler hakkında artan bilgi, yeşil ürün pazarlamasını etkili hale getirmektedir. Koyuncu (2020) ise bunların aksine bilgi faktörünün etkisinin bulunmadığını belirlemiştir.

Malatya'daki tüketicilerin sağlık ve güvenlik kaynaklı satın alma davranışlarının medeni durumlarına, ailede çocuk olup olmamasına, yaşlarına, eğitim ve gelir düzeylerine göre farklılaştığı; cinsiyetlerine ve mesleklerine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bekar, çocuğu olmayan, 18-29 yaş grubunda yer alan, ortaöğretim ya da lisans eğitim düzeyinde, geliri 22.000 TL ve

altında olan tüketicilerin ürünlerden kaynaklı sağlık ve güvenlik endişeleri daha düşük ve yeşil ürün satın alma davranışları daha azdır. Royne vd. (2011)'e göre tüketiciler sağlıklarını korumak üzere çevre korumada aktif rol almalıdır. Meenakshi & Yadav (2022) sağlıklarına öncelik veren bireylerin yeşil ürünleri genellikle daha sağlıklı bir alternatif olarak algıladıklarını ve yeşil ürün satın almaya karşı olumlu tutum sergilediklerini ileri sürmektedir.

Malatya'daki tüketicilerin satın alma niyetlerine bağlı satın alma davranışlarının medeni durumlarına, ailede çocuk olup olmamasına, yaşlarına göre farklılaştığı; cinsiyetlerine, eğitim düzeylerine, gelir düzeylerine ve mesleklerine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Evli, çocuk(ları) olan, 45-59 yaş grubu tüketicilerin yeşil ürün satın alma niyetleri daha yüksek ve yeşil ürün satın alma davranışları daha fazladır. Jaiswal & Kant (2018) ve Koyuncu (2020) da satın alma niyetinin yeşil satın alma davranışlarında temel belirleyici olduğuna dikkat çekerken Oliver vd. (2022)'e göre yaş, gelir, eğitim, cinsiyet faktörleri satın alma niyeti ile satın alma davranışı arasında düzenleyici bir etkiye sahip değildir. Bu faktörlerin dışında literatürde, yeşil satın alma niyeti üzerinde, algılanan yenilik (Vazifehdoust vd., 2013), çevresel tutum, yeşil memnuniyet, güven ve algılanan kalite (Al-Quran vd., 2020), çevresel kaygı ve çevresel tutum (Maichum vd., 2017) olumlu ve önemli etki etki gösteren faktörlerdir.

Demografik faktörlerin farklılaştırdığı yeşil ürün satın alma davranışlarına ilişkin genel sonuçlar ve değerlendirmeler şöyledir.

Malatya'da tüketicilerin yeşil ürün satın alma davranışları en çok medeni durum, çocuk, yaş değişkenlerine göre farklılaşmaktadır. Evli, çocuk(ları) olan, 45-59 yaş grubu tüketiciler daha fazla yeşil ürün satın alma davranışında bulunmaktadır. Literatürde bu çalışmaya benzer şekilde Armağan & Karatürk (2014), Çabuk vd. (2008), Onurlubaş (2016), Onurlubaş vd. (2017) çalışmalarında medeni durum faktörünün etkili olduğu ve evli tüketicilerin daha çok

yeşil ürün satın alma davranışı gösterdiği görülmüştür. Evli bireylerin kararları birlikte almaları, eş ve çocukların gelecekteki çevresel zararlardan korunması sebepleriyle yeşil ürün satın alma olasılıklarının daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Çabuk vd., 2008; Oliver vd., 2022). Sonuçlar yaşa göre değerlendirildiğinde, bu çalışmada, orta yaş grubundaki tüketicilerin daha çok yeşil ürün satın alma davranışında bulunduğu sonucu elde edilmiş olmasına karşın literatürde bunun tersine, genç tüketicilerin yeşil ürün satın alma eğilimlerinin yüksek olduğu (Çabuk vd., 2008; Onurlubaş, 2016) görülmüştür. Maichum vd. (2017)'e göre genç tüketiciler daha açık fikirli olabilmekte, yeşil ürün satın alma kararlarında daha güçlü bir etki göstermekte, yeni ürünler hakkında bilgi aldıklarında ailede liderlik rolü üstlenebilmektedir. Özellikle de bazı genç tüketiciler gelirleri olmasa bile satın alma ve ürün bilgilerini ağızdan ağıza yayma konusunda daha fazla güce sahiptir. Bu konuda Çabuk vd. (2008) ve Onurlubaş vd. (2017) genç tüketicilerin teknolojik gelişmelere daha uyumlu olduklarını, yaşam süresi açısından diğerlerinden daha avantalı olduklarını ifade etmektedir.

Çalışmada cinsiyetin sadece yeşil ürün bilgisi söz konusu olduğunda etkili olduğu; kadınların yeşil ürün bilgilerinin ve yeşil satın alma davranışlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Armağan & Karatürk (2014), Aydoğan & Dinar (2019), Çabuk vd. (2008), Onurlubaş (2016), Onurlubaş vd. (2017), Kuduz (2011) ve Laheri (2017) çalışmalarında da aynı sonuçlar görülmektedir. Kadınların genel itibariyle çevresel kalite ve sürdürülebilirlik konularında daha duyarlı oldukları, daha güçlü tutumlara sahip oldukları; ayrıca çocuklarının gelişimi, ailelerinin sağlıkları ve aile bütçesine katkıda bulunma konularında da çevresel sorumluluk taşıdıkları için daha çok yeşil ürün satın alma davranışı gösterdikleri düşünülmektedir (Çabuk vd.,2008; Oliver vd., 2022).

Malatya'daki tüketicilerin eğitim ve gelir düzeylerinin sadece sağlık ve güvenlik endişesi söz konusu olduğunda etkili

olduğu; daha yüksek eğitim seviyesindeki tüketicilerin ürünlerden kaynaklı sağlık güvenlik endişelerinin daha fazla, düşük gelirli tüketicilerin sağlık güvenlik endişelerinin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde Armağan & Karatürk (2014), Çabuk vd. (2008), Onurlubaş (2016), Laheri (2017) çalışmalarında tüketicilerin yeşil ürün satın alma davranışlarında eğitim faktörünün daha çok etkili olduğu, yüksek eğitim düzeyine sahip olan tüketicilerin satın alma davranışlarının daha fazla olduğu görülmüştür. Çabuk vd (2008)'e göre eğitim düzeyi arttıkça tüketicilerin çevre, çevre sorunları ve bunların sonuçları hakkındaki bilgileri artmakta, bu da yeşil ürün satın alma davranışlarının artmasını sağlamaktadır. Davranışlar gelir açısından incelendiğinde Kuduz (2011) ve Laheri (2017) elde ettiği sonuçlar bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla gelirin önemli olmadığı noktasında benzerlik göstermekteyken Eti (2017)'de, fiyatla kaliteyi ilişkilendiren tüketicilerin yeşil ürünlerin faydaları uğruna kaliteden ödün vermek istemedikleri ileri sürülmektedir. Armağan & Karatürk (2014), Çabuk vd. (2008), Karaman (2021), Onurlubaş (2016), Onurlubaş vd. (2017) yüksek hane gelirine sahip tüketicilerin yeşil satın alma davranışlarının daha fazla olduğu ortaya konmaktadır.

Yeşil ürünlerin fiyatı, çevreci uygulamaların maliyetlerine katlanmayı da gerektirebilmektedir. Bu nedenle gelir, yeşil ürün satın alma karar sürecinde önemli olmaktadır (Oliver vd., 2022). Ancak bu durum yeşil tüketicileri caydırmanın aksine yeşil ürünlerin fiyat adaleti sağladığı inancıyla, tüketicinin algıladığı değeri ve satın alma niyetini artırmaktadır (Ansu-Mensah, 2021; Royne vd., 2011). Bu çalışmada da tüketicilerin % 69.8'inin 62.000 TL ve altında gelire sahip olmasına rağmen %73,6'ünün yeşil ürün satın almak için %20'ye kadar fazladan ödemeyi göze aldıkları görülmüştür. Coşkun (2019) da Türkiye genelinde tüketicilerin %45.8'inin, %10'a kadar fazla ödemeyi kabul ettiklerini belirlemiştir. Konya'da (Kuduz, 2011) ve Adana'da (Nakıboğlu, 2003) tüketicilerin yeşil olan

ürünlere ödeme gönüllülükleri Malatya'dan daha fazladır. Soomro vd. (2020) çevre bilinç düzeyi yüksek tüketiciler için fiyatın endişe kaynağı olmadığını; De Young (1985) ve Kuduz(2011) çevresel nedenler söz konusu olduğunda, tüketicilerin fiyat yüksekliğine karşın çevreci üretici seçmeye istekli olduğunu ifade etmektedir.

Çalışmada ortaya konan bu sonuçlar doğrultusunda Malatya ili kamu ve özel kurumlar, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve işletmeler için özellikle genç tüketiciler ve üniversite öğrencileri olmak üzere bütün kesimlere yönelik farkındalık programları, yeşil ürünlerin çevresel, ekonomik ve toplumsal sürdürülebilirlik avantajları üzerine çalışmalara yer vermeleri önerilmektedir. Bireylerin çevre sorunlarına ve ilgili faaliyetlere daha çok katılmaları, çevre dostu tüketim davranışlarına karşı olumlu tutum geliştirmeleri için motivasyon oluşturan mesajlar, reklamlar ve eğitimler, kamuoyu bilgilendirmeleri tercih edilebilir. Böylece sürdürülebilir tüketim davranışlarını ve daha sık gerçekleşen çevreci davranışları artırmak ve bu yollarla toplumu sürdürülebilir kalkınmaya yönlendirmek, karar verici düzeyindekiler ve politikacılar için fikirler sunmak, çevre odaklı bilgilere kolay erişmek mümkün olabilecektir.

Literatür ve araştırmacılar açısından; Malatya örnekleminde yürütülen bu çalışmada diğerlerinden farklı olarak tüketicilerin yeşil satın alma davranışlarına ilişkin ayrıntılı bilgiler bulunmaktadır. Bununla birlikte, veri miktarının artırılması, şehrin diğer ilçeleri de dahil edilerek daha geniş alandan elde edilecek bilgilerle daha etkin sonuçlar elde edilmesi mümkün olacaktır. Örneklemin sadece merkez ilçelerden seçilmesi bu çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca, yeşil ürün satın alma davranışlarının Türkiye örnekleminde güncel olarak tekrar çalışılması, yapay zeka algoritmaları gibi ileri bilimsel analiz yöntemleriyle davranışların derinleştirilmesi yoluyla literatüre ve araştırmacılara katkı sunan, yeni ve önemli sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir.

EK-1 Çevreci Satın Alma Anket İfadeleri
csa01. Enerji tasarrufu sağlayan ampuller satın alırım.
csa02. Beyaz eşya alırken “A enerji sınıfı” olanları satın alırım.
csa03. Satın alacağım ürünlerin içinde kimyasal madde olup olmadığına dikkat etmem
csa04. Ürün satın alırken ambalajındaki bilgileri okurum.
csa05. Kıyafet seçerken (çorap, iç giyim,vb.) “organik pamuk kumaş” olan ürünleri satın alırım.
csa06. İmkanım olsa hibrit ve elektrikli otomobil satın almayı tercih ederim.
csa07. Gıda alışverişinde “organik gıda” etiketi olan ürünleri satın alırım.
csa08. Zararlı olduğunu bildiğim halde plastik araç gereçleri alırım.
csa09. Markaların yeşil (çevreci) ürünlerini satın alırım.
csa10. Otomobilleri emisyon hacmine (doğaya zararlı gaz salım miktarı) göre değerlendirip satın alırım.
csa11. Cam ambalajlı ürünleri satın alırım.
csa12. Çevreci bir ürüne alternatifine kıyasla daha fazla para öderim.
csa13. Genetik yapılarının değiştirildiğini bildiğim halde o ürünü satın alırım.
csa14. Çevreye zarar verdiğini bildiğim ürünü satın almam.
csa15. Sağlığımı olumsuz yönde etkilediğini bildiğim halde o ürünü alırım.
csa16. Geri dönüşümlü malzemeden yapılmış ambalajlı ürünleri satın alırım.
csa17. Hayvanlar üzerinde test edilmiş bir ürünü satın almam.
csa18. Kağıt ambalajlı ürünleri satın alırım.
csa19. Daha pahalı olsa bile bambudan (yüksek derecede karbondioksit emilimi sağlayan bitki) yapılmış ürünleri satın alırım.
csa20. Eşit iki ürün arasında seçim yapmam gerekirse diğer insanlara ve çevreye daha az zararlı olanı satın alırım.
csa21. Ekolojik sorumluluğa sahip olmayan şirketlerin sattığı ürünleri satın almam.

Kaynakça

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2)*, 179-211.

Al-Quran, A., Alhalalmeh, M., Eldahamsheh, M., Mohammad, A., Hijjawi, G., Almomani, H. & AlHawary, S. (2020). Determinants of the green purchase intention in Jordan: The moderating effect of environmental concern. *International Journal of Supply Chain Management, 9(5)*, 366-371.

Ansu-Mensah, P. (2021). Green product awareness effect on green purchase intentions of university students': An emerging market's perspective. *Future Business Journal, 7(1)*, 1-13.

Armağan, E., & Karatürk, H. (2014). Yeşil pazarlama faaliyetleri çerçevesinde Aydın bölgesindeki tüketicilerin çevreye duyarlı ürünleri kullanma eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 6(1)*, 1-17.

Aslan Çetin, F. & Akoğlan, S. (2024). Factors influencing consumer purchasing behaviour in green retailing. *in Current Marketing Studies* (95-110). France: Livre De Lyon.

Aydoğan, S. & Dinar, N. (2019). Yeşil ürün satın almada yeşil reklam ve çevre bilincinin etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(90)*, 229-252.

Baloğlu Sevinç, S. & Akın, M. (2025). Tüketici davranışlarında sürdürülebilirlik: Yeşil tüketim eğilimi. *Sürdürülebilir pazarlama: Yeni çağın dinamikleri* (29-48). Gaziantep: Özgür Yayınları.

Bartlett, J., Kotrlik, J. & Higgins, C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research.

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

Coşkun, A. (2019). *Tüketicilerin çevre bilinci ve çevreci tüketici satın alma davranışının incelenmesi.* Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Çabuk, S., Nakıboğlu, B. & Keleş, C. (2008). Tüketicilerin yeşil (ürün) satın alma davranışlarının sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1)*, 85-102.

Çatı, K. & Öcel, Y. (2019). Yeşil pazarlama faaliyetleri çerçevesinde çevreci bilinç düzeyinin çevreci davranış üzerine etkisi: Düzce ili örneği. *Gaziantep University Journal of Social Sciences, 18(4)*, 1412-1431.

Çavuşoğlu, S. (2021). Yeşil reklam ve yeşil marka farkındalığın yeşil müşteri tatmini üzerindeki etkisi: Yeşil satın alma davranışının aracılık rolü. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(3)*, 1355-1374.

Çolakoğlu, Ö., & Büyükekşi, C. (2014). Açımlayıcı faktör analiz sürecini etkileyen unsurların değerlendirilmesi. *Karaelmas Journal of Educational Sciences, 2*, 58-64.

Dangelico, R. (2016). Green Product Innovation: Where we are and Where we are Going. *Business Strategy and the Environment, 25*, 560–576.

De Young, R. (1985). Encouraging environmentally appropriate behavior: The role of intrinsic motivation. *Journal of Environmental Systems, 15(4)*, 281–292.

Djurdjevac, M. (2019). *Yeşil pazarlama: Tüketici satın alma davranışı üzerinde yeşil reklam ve ambalajlamanın etkisi.*

İzmir, Türkiye: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Durmuş, B., Yurtkoru, E., & Çinko, M. (2011). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ercan, İ. & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 30(3)*, 211–216.

Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. & Sanisoğlu, S. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences, 33(1)*, 210–223. https://doi.org/10.5336/medsci.2011-26747.

Eti, H. (2017). Yeşil tüketim: Tekirdağ ilinde yeşil tüketim alışkanlığı ve yeşil tüketicilerin satın alma davranışı üzerine bir inceleme. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 95–98.

Gazi, A., Al Masud, A., Yusof, M., Billah, A., Islam, A. & Hossain, A. (2024). The green mindset:How consumers' attitudes, intentions, and concerns shape their purchase decisions. *Environmental Research Communications, 6*, 1-16.

Gilg, A., Barr, S. & Ford, N. (2005). Green consumption or sustainable lifestyles? Identifying the sustainable consumer. *Futures, 37(6)*, 481–504.

Henson, R. & Roberts, J. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement, 66(3)*, 393–416.

Hessam, Z. & Yousefi, P. (2013). Investigation of major factors influencing green purchasing behavior: Interactive approach. *European Online Journal of Natural and Social Sciences, 2(4)*, 584–596.

Jaiswal, D. & Kant, R. (2018). Green purchasing behaviour: A conceptual framework and empirical investigation of Indian consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services, 41*, 60–69.

Joshi, Y. & Rahman, Z. (2015). Factors affecting green purchase behaviour and future research directions. *International Strategic Management Review, 3(1–2)*, 128–143.

Karaman, D. (2021). Yeşil pazarlama bilgi düzeyi ve yaşam tatmininin yeşil ürün satın alma davranışına etkisi: Kuşaklararası bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 58*, 155–176.

Karaman, H., Atar, B. & Çobanoğlu Aktan, D. (2017). Açımlayıcı faktör analizinde kullanılan faktör çıkartma yöntemlerinin karşılaştırılması. *GEFAD / GUJGEF, 37(3)*, 1173–1193.

Kaur, S. (2017). Sample size determination (for descriptive studies). *nternational Journal of Current Research, 9(03)*, 48365–48367.

Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders (JMOOD), 6(1)*, 47–48.

Koyuncu, M. (2020). *Yeşil satın alma davranışlarının tüketici satın alma kararları üzerindeki etkisi.* Afyon, Türkiye: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Kuduz, N. (2011). *Yeşil pazarlama faaliyetlerinin tüketicilerin satın alma davranışlarına etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma.* Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Laheri, V. (2017). Impact of demographic variables for purchase of green products. *Indian Journal of Commerce & Management Studies, VIII(1)*, 69–76.

Li, M. (2020). Review of consumers' green consumption behavior. *American Journal of Industrial and Business Management, 10*, 585–599.

Liu, X., Wang, C., Shishime, T. & Fujitsuka, T. (2012). Sustainable consumption: Green purchasing behaviours of urban residents in China. *Sustainable Development, 20(4)*, 293-308.

Maichum, K., Parichatnon, S. & Peng, K. (2017). The influence of environmental concern and environmental attitude on purchase intention towards green products: A case study of young consumers in Thailand. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM), 2(3)*, 1-8.

Mainieri, T., Barnett, E., Valdero, T., Unipan, J. B., J. & Oskamp, S. (1997). Green buying: The influence of environmental concern on consumer behavior. *Journal of Social Psychology, 137(2),*, 189–204.

Meenakshi, R. & Yadav, L. (2022). Green marketing: The impact of green products on health and environment. *International Journal of Research in Marketing Management and Sales, 4(1)*, 54–58.

Nakıboğlu, M. (2003). *Çevreci pazarlama anlayışı ve tüketicilerin çevreci tutumlarının tüketici davranışları üzerindeki etkisi ile ilgili bir uygulama.* Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı .

Nazip Suratman, M. G. (2023). Why Is Sustainable Management of Natural Resources Necessary? *Environmental Sciences.* IntechOpen https://doi.org/10.5772/intechopen.112063.

Newton, J., Tsarenko, Y., Ferraro, C. & Sands, S. (2015). Environmental concern and environmental purchase intentions: The mediating role of learning strategy. *Journal of Business Research, 68*, 1974–1981.

Oliver, M., Vrabič-Brodnjak, U. & Jestratijevic, I. (2022). Consumers' socio-demographics influence between purchase intention and actual behavior of environmentally friendly grocery packaging. *Graphic Engineering and Design (GRID 2022)*, (539-546). Novi Sad, Serbia.

Onurlubaş, E. (2016). Tüketicilerin yeşil ürün satın alma davranışlarını etkileyen faktörler. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi, 6(11)*, 70–106.

Onurlubaş, E., Yıldız, E., Yıldız, S. & Dinçer, D. (2017). Tüketicilerin yeşil ürün satın alma davranışlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi: Bursa ili örneği. *III. IBANESS Kongreler Serisi (04-05 Mart 2017*, (s. 282–297). Edirne/Türkiye.

Osborne, J. (2015). What is rotating in exploratory factor analysis? *Practical Assessment, Research & Evaluation, 20(2)*, 1–7.

Özcan, H. & Özgül, B. (2019). Yeşil pazarlama ve tüketicilerin yeşil ürün tercihlerini etkileyen faktörler. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi, 6(1)*, 1–20.

Peterson, R. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. *Marketing Letters, 11(3)*, 261–275.

Royne, M., Levy, M. & Martinez, J. (2011). The public health implications of consumers' environmental concern and their willingness to pay for an eco-friendly product. *The Journal of Consumer Affairs, 45(2)*, 329–343.

Sarı, E. & Öner Özkan, B. (2024). Üniversite kampüslerinde çevreci davranışların belirleyicileri ve iyi oluş çıktıları. *Reflektif Journal of Social Sciences, 5(3)*, 625–648.

Sarıoğlu, C. (2022). Yeşil ürün algısının ekolojik ürün satın alma davranışına etkisinde çevreye yönelik tutumun aracılık etkisi. *Journal of Emerging Economies and Policy, 7(2)*, 565–577.

Schlegelmilch, B., Bohlen, G. & Diamantopoulos, A. (1996). The link between green purchasing decisions and measures of environmental consciousness. *European Journal of Marketing, 30(5)*, 35-55.

Soomro, R., Mirani, I., Mirani, S. & Soomro, M. (2020). Exploring the green purchasing behavior of young generation in Pakistan: Opportunities for green entrepreneurship. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 4(3)*, 289–302.

Tan, B.-C. & Lau, T.-C. (2011). Green purchase behavior: Examining the influence of green environmental attitude, perceived consumer effectiveness and specific green purchase attitude. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(8)*, 559–567.

Tan, M. (2025). *Çevre bilinci ve sosyal medyanın yeşil ürün satın alma niyetine etkisinde planlı davranışın rolü.* Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2024). *TÜİK Merkezi Dağıtım Sistemi Adrese Dayalı Kayıt Sistemi Sonuç Verileri*. https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=95&locale=tr

United Nations (UN). (2002). *Report of the World Summit on Sustainable Development, Johannesburg, South Africa, 26 August–4 September 2002 (A/CONF.199/20, United Nations publication Sales No. E.03.II.A.1, ISBN 92-1-104521-5). New York: United Nations.* https://docs.un.org/en/A/CONF.199/20 adresinden alındı

United Nations (UN). (2024). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development (A/RES/70/1). United Nations Sustainable Development.* https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf?_gl=1*15njorc*_ga*MTY5ODc3MTIwNS4xNzQ4MDkwMTc3*_ga_TK9BQL5X7Z*czE3NDgxNjYwNjYkbzEkZzAkdDE3NDgxNjYwNjYkajAkbDAkaDA.*_ga_SCSJZ3XC0L*czE3NDg

United Nations Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development (UNDESASD). (2024). *Sustainable consumption and production.* https://sdgs.un.org/topics/sustainable-consumption-and-production (Erişim Tarihi: 03.10.2024)

United Nations Sustainable Development Goals (UNSDG). (2024). *Goal 12: Ensure sustainable consumption and production patterns.* https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/ (Erişim Tarihi: 23.04.2025)

Vazifehdoust, H., Taleghani, M., Esmaeilpour, F., Nazari, K. & Khadang, M. (2013). Purchasing green to become greener:

Factors influence consumers' green purchasing behavior. *Management Science Letters, 3*, 2489–2500.

Yaraş, E., Akın, A. & Şakacı, B. (2011). Tüketicilerin çevre bilinci düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Öneri, 9(35)*, 117–126.

Yasri, A. & Susanto, P. (2024). The effect of environmental awareness as a moderation on determinants of green product purchase intention. *Global J. Environ. Sci. Manage. 10(2)*, 699-712.

Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46*, 74–85.

Yemez, İ. (2022). Dini bağlılık, çevre bilinci ve dışa dönüklüğün yeşil ürün satın alma niyeti üzerindeki etkisi: Z kuşağı üzerine bir uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 34*, 97–116.

BÖLÜM 24

MESLEK ETİĞİNDE ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR, MESLEKİ YOZLAŞMA VE ÖNLEME

Mustafa HÜNKAROĞLU[1]

Giriş

Her meslek, toplumla yapılmış örtük bir sözleşmeye dayanır. Hekim hastasının sağlığını kendi çıkarının önünde tutacağına, muhasebeci rakamları olduğu gibi göstereceğine, kamu görevlisi de kendisine emanet edilen yetkiyi yalnızca kamu yararı için kullanacağına söz vermiş sayılır. Toplum bu söze güvendiği ölçüde meslek mensuplarına saygınlık ve özerklik tanır. Meslek etiği, bu güvenin hangi ilke ve kurallarla korunacağını tartışan alandır (Aydın, 2024; Kutlu, 2017).

Ne var ki ilkelerin yazılı olması, onlara uyulacağı anlamına gelmez. İş yaşamında rüşvetten kayırmacılığa, sahte belgeden psikolojik tacize kadar uzanan geniş bir etik dışı davranış yelpazesiyle karşılaşılır. Bu davranışlar tek tek bakıldığında küçük

[1] Dr., Gürbulak Personel Müdürü, T.C. Ticaret Bakanlığı Gürbulak Gümrük ve Dış Ticaret Bölge Müdürlüğü, Ağrı/Türkiye, Orcid: 0000-0003-2570-8657, mustafahunkaroglu@gmail.com

görünebilir; ancak tekrarlandıkça olağanlaşır ve örgütün dokusuna işler. Bir zaman sonra kimse yanlış yapıldığını fark etmez, çünkü "herkes böyle yapmaktadır". Mesleki yozlaşma tam da bu noktada başlar (Ashforth ve Anand, 2003). Bedelini ise yalnızca zarar görenler değil, motivasyonu ve bağlılığı zayıflayan çalışanlar, itibarı sarsılan örgütler ve güveni aşınan toplum öder (Çalışkan ve Tekin, 2025).

Bu bölümde önce etik dışı davranış kavramı ve onu açıklayan başlıca modeller tanıtılacak, ardından bu davranışların nedenleri ve en sık görülen türleri ele alınacaktır. Sonraki kısımda yozlaşma ve mesleki yozlaşma kavramları ile bunların sonuçları değerlendirilecek; en sonda etik dışı davranışların önlenmesine yönelik yaklaşımlar tartışılacaktır.

1. Etik Dışı Davranış Kavramı ve Açıklayıcı Modeller

1.1. Kavramın Çerçevesi

Gündelik dilde birbirinin yerine kullanılsa da ahlak, bir toplulukta kuşaktan kuşağa aktarılan iyi ve kötüye ilişkin yerleşik değerleri; etik ise bu değerler üzerine yapılan eleştirel düşünmeyi anlatır. Geleneksel ahlaktan felsefi ahlaka geçiş, insanın "böyle yapılır" demekten "neden böyle yapılmalı?" diye sormaya geçmesi olarak okunabilir (Çilingir, 2025). Meslek etiği bu sorgulamayı belirli bir meslek alanına taşır.

Bu çerçevede etik dışı davranış, bireylerin, grupların ya da örgütlerin toplumun veya mesleğin doğru kabul ettiği ilke ve kuralları bir kenara bırakarak bunlara aykırı davranmasıdır; görevi ihmal etmek, ayrımcılık yapmak ya da rüşvet almak bunun bilinen örnekleridir (Sökmen, 2016). Örgütsel davranış yazınında sıkça kullanılan bir tanıma göre ise etik dışı davranış, başkalarına zarar veren ve toplum tarafından ya yasa dışı ya da ahlaken kabul edilemez bulunan davranıştır (Jones, 1991). Bu tanım, etik dışılığın ölçütünün yalnızca hukuk olmadığını gösterir. Bir davranış yasal olduğu hâlde etik dışı olabilir; bu yüzden "yasal olan her şey ahlakidir" düşüncesi,

etik dışı davranışı haklı göstermek için en sık başvurulan gerekçelerden biridir (Sehrawala, 2023).

Etik dışı davranışın kaynağına ilişkin ilk cevap genellikle kişinin karakteriyle ilgilidir: Çıkarcı ve kolaycı bireylerin yetkilerini kötüye kullanacağı düşünülür. Fakat bu cevap eksiktir. Araştırmalar, "çürük elmalar"ın yanında "çürük sepetler"in, yani kötü davranışı kolaylaştıran örgüt ortamlarının da en az bireysel özellikler kadar belirleyici olduğunu göstermektedir (Kish-Gephart vd., 2010). Örgütün büyüklüğü de önemlidir: Küçük işletmelerde işler göz önünde yürüdüğü için hile imkanları sınırlıdır; büyük ve çok katmanlı yapılarda ise sorumluluk dağılır ve yanlışlar uzun süre fark edilmeden kalabilir. Toplumsal çevre de göz ardı edilemez. Kişinin yetiştiği ailenin değerleri, ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyi, hukukun işleyişi ve toplumda yolsuzluğa ne ölçüde göz yumulduğu, bireyin iş yaşamına taşıdığı ahlaki donanımı biçimlendirir (Ekici, 2013).

1.2. İlişkisel ve Etkileşimci Modeller

Brass, Butterfield ve Skaggs (1998), etik dışı davranışın kişinin içinde bulunduğu ilişkiler ağının da ürünü olduğunu savunur. Modele göre bu davranışı etkileyen unsurlar bireysel, örgütsel, konuya ilişkin ve ilişkilerin yapısına ilişkin olmak üzere dört grupta toplanır. Modelin özgün katkısı son gruptadır: Güçlü ve sık temasın bulunduğu, ortak tanıdıkların çok olduğu ilişkilerde aldatma zordur, çünkü yanlış kolay fark edilir ve büyük bir sosyal bedel doğurur. Zayıf ve gözden uzak ilişkiler ise fırsatçılığa daha elverişlidir.

Treviño'nun (1986) kişi ile durum arasındaki etkileşimi merkeze alan modeline göre ise etik bir ikilem karşısındaki karar öncelikle bireyin ahlaki gelişim düzeyine bağlıdır. Kohlberg'e dayanan bu anlayışta geleneksel öncesi düzeyde kişi kurallara cezadan kaçmak ya da çıkarına uygun olduğu için uyar; geleneksel düzeyde çevresinin beklentilerini ve toplumsal düzeni gözetir; ilkesel düzeyde ise evrensel ilkeleri rehber alır ve gerektiğinde çoğunluğun aksine de olsa bunlardan taviz vermez. Yetişkinlerin

büyük çoğunluğu geleneksel düzeyde kaldığından, çalışanların nasıl davranacağı büyük ölçüde çevrelerinin ve örgütün beklentilerine bağlıdır (Treviño vd., 2006). Bu bulgu yöneticiler için önemli bir sonuç taşır: Çalışanların çoğu etik açıdan ne yapacaklarını kendi içlerinde bulmaktan çok, çevrelerindeki insanlara, özellikle de yöneticilerine bakarak belirler. Dolayısıyla örgütün etik düzeyi, bireylerin ortalama ahlaki gelişim düzeyinden çok, örgütün onlara gösterdiği örneklerle biçimlenir.

Modelde ahlaki yargının davranışa dönüşmesini bireysel ve durumsal düzenleyiciler etkiler. Bireysel düzenleyiciler arasında ego gücü ve denetim odağı öne çıkar: Ego gücü yüksek kişiler doğru bildiklerini baskı altında da sürdürür, iç denetim odaklı kişiler sonuçların sorumluluğunu daha kolay üstlenir. Durumsal düzenleyiciler ise örgüt tasarımını, kuralları, üstlerin davranışlarını, ödül sistemlerini ve örgüt kültürünü kapsar. Güçlü bir kültür etik değerlere yaslandığında etik davranışı destekler; etik dışı değerlere yaslandığında ise yanlışları aynı hızla yaygınlaştırır (Treviño vd., 2014).

1.3. Ahlaki Yoğunluk, Baskı, Fırsat ve Gerekçe

Bir davranışın etik boyutunun ne kadar fark edileceği konunun "ağırlığına" da bağlıdır. Jones (1991) bunu ahlaki yoğunluk kavramıyla açıklar: Zararın büyüklüğü, yanlışlık konusundaki toplumsal uzlaşı, zararın gerçekleşme olasılığı, sonuçların ne kadar çabuk ortaya çıkacağı, zarar görenlerin karar vericiye yakınlığı ve zararın kaç kişiye yayılacağı. Zarar küçük, uzak ve belirsiz göründüğünde kişi "bundan kimseye bir şey olmaz" diye düşünür ve etik soruları hiç sormaz.

Donald Cressey'nin çalışmalarından doğan "hile üçgeni" ise etik dışı davranışların çoğunda üç unsurun bir arada bulunduğunu ileri sürer: algılanan bir baskı, bu baskıyı yanlış yoldan giderme fırsatı ve davranışı kişinin kendi gözünde kabul edilebilir kılan bir gerekçe (Dorminey vd., 2012). Baskı borçlar ya da ulaşılması güç hedefler biçiminde; fırsat zayıf denetim ortamında; gerekçe ise

“sonra geri koyacağım” ya da “herkes yapıyor” gibi iç konuşmalarda ortaya çıkar. Bandura’nın (1999) ahlaki uzaklaşma kavramı bu son unsuru derinleştirir: İnsanlar kendi ahlaki standartlarını çiğnediklerinde davranışı masum adlarla anar, sorumluluğu başkalarına yükler ya da zararı küçümser. Böylece kişi iyi bir insan olduğuna dair inancını korurken yanlışını sürdürebilir. Bu mekanizmalar çoğu zaman bilinçli bir hesabın ürünü değildir; kişi kendine anlattığı hikâyeye zamanla gerçekten inanır. Bir muhasebecinin rakamları “biraz düzeltmesini” şirketi zor bir dönemden geçirmek, bir yöneticinin çalışanlarını sindirmesini ise disiplin sağlamak olarak görmesi bu türden yeniden adlandırmalardır. Sorumluluğun dağıtılması da sık görülen bir yoldur: Herkes kararın küçük bir parçasını üstlendiğinde kimse kendini sonucun sahibi hissetmez. Bu üç unsur, örgütlerin müdahale edebileceği alanlara da işaret eder: Gerçekçi hedefler baskıyı, iç kontroller fırsatı, tutarlı bir etik kültür de gerekçeyi zayıflatır.

2. Etik Dışı Davranışların Nedenleri

Bireylerin etik ya da etik dışı davranmasında aile ve toplumsal eğitimin, kültürel değerlerin ve çalışılan örgütün kültürünün etkili olduğu genel olarak kabul edilir (Sökmen, 2016). İşletme dışındaki nedenler arasında tüketimin hızla artması, kültürün hızlı dönüşümü, adalet mekanizmasının yavaş işlemesi ve ekonomik koşulların işletmeleri kural dışı yollara itmesi sayılabilir. İşletme içindeki nedenler ise kâr hedefinin her şeyin önüne geçmesi, denetimin zayıflığı, ulaşılması güç hedefler, adil olmayan ücret ve ödül sistemleri ve etik davranışı desteklemeyen bir örgüt kültürüdür (Kutlu, 2017). Yazında daha yaygın olan sınıflandırma ise bu nedenleri bireysel ve çevresel olarak ikiye ayırır; ancak iki grup çoğu zaman birbirini besler (Kish-Gephart vd., 2010).

2.1. Bireysel Nedenler

Etik ikilemler: Etik çöküş her zaman bilinçli bir kötülükten kaynaklanmaz; kimi zaman doğru ile yanlış arasındaki çizgi açıkça görülemez. İkilem, iki değerin çatıştığı ve birini korumanın

diğerinden vazgeçmeyi gerektirdiği durumdur. Bir ihale komisyonundaki yöneticinin tekliflerden birinin çocukluk arkadaşına ait olduğunu fark etmesi buna örnektir. Ahlaki ikilemde iki savunulabilir doğru arasında seçim yapılırken, ahlaki sapmada kişi doğruyu bildiği hâlde yanlışı seçer (Kutlu, 2017). Sağlık hizmetleri gibi kararların insan yaşamını doğrudan etkilediği alanlarda hasta özerkliği, yarar sağlama ve zarar vermeme ilkeleri sıklıkla çatışır (Dönmez vd., 2022).

Etik standartlardaki farklılıklar: Kişinin standartlarının toplumun benimsediklerinden farklı olması onu etik dışı davranışa yöneltebilir. Bu durumda kişi "Herkes yapıyor", "İşimi kaybedersem kimseye faydam olmaz" ya da "Etik tartışmalara ayıracak vaktim yok" gibi savunmalara başvurur (Sökmen, 2016). Yakalanma olasılığının düşüklüğü bu gerekçeleri güçlendirir.

Bencillik: Kişinin başkalarına yönelik duyarlılığını geri plana itip çevresini kendi çıkarı için kullanması, etik dışı davranışların en önemli kaynaklarından biridir; bencil kişi yanlışını bilse bile çıkarı sürdükçe onu bırakmaz (Kutlu, 2017). Aristoteles'in erdem etiği, iyi yaşamın adalet ve ölçülülük gibi erdemleri karakterin parçası hâline getirmekle mümkün olduğunu vurgular; bencillik bu karakterin tam karşıtıdır (Saraçoğlu, 2022).

Farklı algılama ve mesleki yetersizlik: Değer yargıları ve deneyimler farklı olduğundan birine göre açıkça yanlış olan bir davranış bir başkasına olağan görünebilir; kişi davranışının başkalarına zarar verdiğini fark etmeyebilir. Mesleğin gerektirdiği bilgiye sahip olmayan kişi ise hatalarını ve yetersizliğini gizlemek için etik dışı yollara başvurabilir (Kutlu, 2017). Bu davranışlar bilgisizlikten kaynaklanan yanlışlar ve yetersizliği örtmek için bilerek yapılan yanlışlar olarak ikiye ayrılabilir. İlki eğitimle büyük ölçüde giderilebilirken, ikincisi kişinin hatasını kabul edebileceği güvenli bir ortamı gerektirir. Meslek etiği eğitiminin yükseköğretimin ayrılmaz bir parçası olması gerektiği görüşü de bu tespite dayanır (Aydın, 2024).

2.2. Çevresel Nedenler

Haksız rekabet: Rekabet özünde gelişmeyi teşvik eden olumlu bir güçtür; etik dışı davranışa yol açan, aldatıcı yöntemlerle bozulan haksız rekabettir. Rakiplerini karalayan bir işletme bu tutumu çalışanlarına da aktarır. Oysa paydaşlarla güvene dayalı ilişkiler kurabilmek, uzun vadede taklit edilmesi güç bir rekabet üstünlüğü yaratır (Freeman vd., 2021).

Güvensizlik ve ücret düzeni: Yöneticilerle çalışanlar arasında güvenin gelişmediği ortamlarda etik dışı davranış eğilimi artar. Gelirin tek amaç hâline geldiği ya da ücretin yetersiz kaldığı durumlarda çalışan kaliteyi düşürebilir, performansını abartabilir ya da mesai saatlerinde başka işlere yönelebilir (Kutlu, 2017). Örgütsel adalet algısı zayıfladığında çalışanlar örgütle ilişkilerini ahlaki bir bağdan çok bir alışverişe indirger (Çalışkan ve Tekin, 2025).

Kuralların esnetilmesi: İş dünyasında kuralların genel ahlak kurallarına göre daha esnek yorumlandığı sıkça dile getirilir; küreselleşme de bir ülkede uyulan kuralların denetimin gevşek olduğu başka bir ülkede esnetilmesine yol açabilir. Etik davranışın takdir edilmediği, etik dışı davranışın ise yaptırımsız kaldığı ortamlar kurumsal yozlaşmanın zeminini hazırlar (Ashforth ve Anand, 2003).

Yasalar, gelenekler ve yöneticilerin tutumu: Hukuk kuralları etik dışı davranışları ne ölçüde etkili biçimde yaptırıma bağlıyorsa bu davranışlar o ölçüde zorlaşır; yasal karşılığı olmayan davranışlar ise daha sık görülür (Ekici, 2013). Yöneticilerin kendi davranışları da belirleyicidir. İşini kaybetme riskini bilen çalışan, yöneticisinin yanlışına ortak olabilir ya da susabilir (Kutlu, 2017). Yöneticinin söylediği ile yaptığı arasındaki tutarsızlık, yazılı kuralların bütün etkisini ortadan kaldırabilir (Brown vd., 2005). Gelenekler de bu süreçte çift yönlü bir rol oynar; hem etik dışı davranışları sınırlayan bir toplumsal denetim işlevi görür hem de bu davranışlar

yaygınlaştıkça aşınır. Hukuk, ahlak ve etik arasındaki bu etkileşim, birinin zayıfladığı yerde diğerlerinin de yük altına girdiğini gösterir (Sehrawala, 2023). Son olarak içeriği yanıltıcı belgeleri ayırt etmek kolay olmadığından, meslek mensupları kimi zaman farkında olmadan etik dışı bir sürecin parçası hâline gelebilir.

2.3. Kamu Kesiminde Etik Dışı Davranışın Nedenleri

Kamu görevlisi kendi adına değil, toplum adına ve toplumun kaynaklarıyla iş görür; kamu gücü bir emanettir (Banazılı, 2025). Kamu görevlilerinin etik dışı davranışlarında öne çıkan nedenler düşük ücretler, fırsatların varlığı ve yaptırımların hafifliğidir; ücretlerin yeterli, fırsatların sınırlı ve yaptırımların caydırıcı olduğu yerlerde yolsuzluk azalır (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017). Bu tespit, yolsuzluğun yalnızca bireysel ahlaksızlıkla değil, kurumların yarattığı teşvik yapısıyla da ilgili olduğunu gösterir (Rose-Ackerman ve Palifka, 2016). Sürekli değişen mevzuatın bilinmemesi, kısa yoldan zengin olma isteği, hemşerilik bağları, kamu araçlarının kişisel işlerde kullanılması ve görevden ayrıldıktan sonra daha önce denetlenen sektörde çıkar sağlama da başlıca nedenler arasındadır (Güven ve Keskin, 2022).

Kamu kesimindeki etik dışı davranışlar özel sektördekilerden daha geniş bir etki alanına sahiptir. Bir şirket çalışanının usulsüzlüğü çoğunlukla o şirketin müşterilerini ve ortaklarını etkilerken, bir kamu görevlisinin usulsüzlüğü bütün yurttaşların devlete duyduğu güveni sarsar. Kamu hizmetinden yararlanmak isteyen yurttaşın çoğu zaman başka bir seçeneği de yoktur; vergi dairesini, tapu müdürlüğünü ya da belediyeyi değiştiremez. Bu tekel konumu, kamu görevlisinin etik sorumluluğunu daha da ağırlaştırır. Yurttaş, kendisine gösterilen muamelenin kişisel ilişkilerine ya da ödeyebileceği bedele göre değiştiğini hissettiğinde, kurallara uymanın anlamsız olduğu sonucuna varır ve kendisi de kural dışı yollara yönelir. Böylece kamudaki etik dışı davranışlar, toplumun genel ahlaki iklimini de bozan bir kısır döngü yaratır (Banazılı, 2025).

3. Etik Dışı Davranış Türleri

Etik dışı davranışlar kimin tarafından yapıldığına göre şirket, yönetici ve çalışan düzeyinde ele alınabilir. Şirket düzeyinde vergi kaçırma, kayıt dışı işçi çalıştırma, yanıltıcı reklam, çevreye zarar verme ve iş güvenliğini ihmal etme; yönetici düzeyinde çalışanları özel işlerde kullanma, gizli bilgileri sızdırma, satın almalarda firma kayırma ve performans değerlendirmede taraflılık; çalışan düzeyinde ise işletme araçlarını özel işlerde kullanma, giderleri şişirme, izinleri kötüye kullanma ve hataları gizleme öne çıkar (Sökmen, 2016). Ancak yanıltıcı bilgi vermek gibi bir davranış her üç düzeyde de görülebildiğinden bu ayrımı katı biçimde uygulamak güçtür. Bu nedenle yazında en yaygın davranışları tek tek açıklamak tercih edilir (Kutlu, 2017). Yöneticinin kesinlikle kaçınması gereken davranışlar arasında rüşvet, kayırmacılık, irtikâp, zimmet, ayrımcılık, yıldırma, şiddet, ihmal, istismar, dalkavukluk, hakaret, cinsel taciz, dedikodu ve bağnazlık sayılabilir (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017). Bunların bir kısmı hukuki yaptırıma bağlanmıştır; bir kısmı ise yalnızca kınama ve dışlama gibi toplumsal tepkilerle karşılaşır. Çalışma hayatında etik üzerine yapılan çalışmaların son yıllarda arttığı ve özellikle örgütsel adalet, yolsuzluk ve etik liderlik temalarının öne çıktığı görülmektedir (Atar ve Şener, 2021).

3.1. Ayrımcılık ve Kayırmacılık

Önyargı bir tutumdur; ayrımcılık ise bu tutumun eyleme dönüşmesidir. Ayrımcılık, haklı bir gerekçe olmaksızın bir kişiye benzer durumdaki diğerlerinden farklı ve eşit olmayan biçimde davranılmasıdır (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017). İş yaşamında en çok işe alımda, ücretlendirmede, terfide ve işten çıkarmada görülür. Açık ayrımcılık cinsiyet, etnik köken, din ya da yaş gibi özelliklere dayanırken, kurumsal ayrımcılık görünüşte tarafsız süreçlere rağmen bazı grupların özellikle üst kademelerde eşit temsil edilememesidir (Kutlu, 2017). Bu tür yapısal eşitsizlikleri gidermek için engelli istihdamı zorunluluğu gibi destekleyici düzenlemelere başvurulur.

Ayrımcılığa uğrayan çalışan yalnızca maddi kayba uğramaz; kendisine değer verilmediğini ve emeğinin karşılıksız kaldığını hisseder. Ayrımcılık bu yüzden motivasyonu ve verimliliği düşürür, zamanla toplumsal huzursuzluklara da yol açabilir; adil, şeffaf ve denetlenebilir bir insan kaynakları politikası ilk koşuldur (Ekici, 2013).

Kayırmacılık ise para yerine akrabalık, hemşerilik, parti üyeliği ya da arkadaşlık gibi bağların kullanılarak yetkinin belirli kişiler lehine işletilmesidir. Akrabaların kayrılmasına nepotizm, eş dostun kayrılmasına kronizm, iktidara yakın çevrelerin kayrılmasına partizanlık denir (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017). Kamu kaynaklarının oy getirisi yüksek bölgelere yönlendirilmesi de hizmet kayırmacılığı olarak adlandırılır (Sökmen, 2016). Kayırmacılık ortada el değiştiren para olmadığı için masum görünebilir; ancak liyakati aşındırdığı ve çalışanlara başarının çalışarak değil doğru kişileri tanıyarak elde edildiğini öğrettiği için uzun vadede en az rüşvet kadar yıkıcıdır (Güven ve Keskin, 2022).

3.2. Rüşvet ve İrtikâp

Rüşvet, bir görevlinin para, mal ya da hediye karşılığında bu çıkarı sağlayana ayrıcalık tanımasıdır; karşılıklı bir alışveriş içerir (Ekici, 2013). Çoğunlukla bir zarardan kurtulmak, bir yarar elde etmek ya da işi hızlandırmak için verilir. Hukukun rüşveti yaptırıma bağlamasının amacı, kamu hizmetlerinin eşitlik ve liyakate göre yürütüldüğüne ilişkin güveni korumaktır (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017). Rüşvetin en masum görünen biçimi hediyedir; ilk anda zararsız görünen bir armağan, sonradan görevlinin kararlarını etkileyen bir borçluluk duygusuna dönüşebilir. Fuzûlî'nin "Selam verdim rüşvet değildür deyu almadılar." dizesi, işini rüşvetsiz yaptıramayan yurttaşın hayal kırıklığını asırlar öncesinden bugüne taşır.

Rüşvetin yaygın olduğu ortamda kaynaklar en verimli yerlere değil en çok ödeyenlere yönelir, dürüst girişimciler zarar görür ve hizmet kalitesi düşer (Rose-Ackerman ve Palifka, 2016).

Rüşvetle mücadeledeki temel güçlük, yasa dışı işlemin getirisinin yüksek, yakalanma riskinin ise düşük olmasıdır. Etkili politikalar bu nedenle bir yandan rüşvetin riskini ve maliyetini artırmayı, öte yandan kamu hizmetlerini rüşvete gerek bırakmayacak kadar hızlı, şeffaf ve öngörülebilir kılmayı hedefler. İrtikâp ise rüşvetin daha ağır bir biçimidir: Görevli, işini yapmak için karşısındakinden tek taraflı bir zorlamayla bedel ister. İşini hızlandırmak için kendi isteğiyle para veren kişi rüşvet ilişkisine girer; görevlinin "para vermezsen dosyan bekler" demesi ise irtikâptır (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017).

3.3. Yolsuzluk ve Zimmet

Yolsuzluk, en genel anlamıyla emanet edilen yetkinin özel çıkar için kötüye kullanılmasıdır ve maddi olmayan çıkarları da kapsar (Rose-Ackerman ve Palifka, 2016). Büyük yolsuzluklar üst düzey karar vericilerin politikaları ve büyük ihaleleri kendi çıkarlarına göre biçimlendirmesiyle, küçük yolsuzluklar ise işlemi hızlandırmak için verilen küçük paralar gibi gündelik ilişkilerde ortaya çıkar (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017). Devletin izin verme, ihale etme ve denetleme yetkileri değerli bir rant alanı oluşturduğundan yolsuzluk kamu gücü etrafında yoğunlaşır. Kamu hizmetlerinin yetersiz ve işleyişin saydamlıktan uzak olduğu yerlerde hizmetten yararlanmak isteyenler arasında bir çekişme doğar ve bu çekişme gayriresmî ödemelere zemin hazırlar. Hızlı nüfus artışı ve plansız kentleşme kamu hizmetlerine talebi artırarak bu süreci hızlandırır. Caydırıcı olmayan cezalar, büyük skandalların kamu vicdanını tatmin etmeyen sonuçlarla kapanması ve gelir dağılımındaki adaletsizlik de yolsuzluğu besleyen başlıca etkenlerdir (Ekici, 2013; Sökmen, 2016).

Bu alanda en sık başvurulan gösterge Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün Yolsuzluk Algı Endeksi'dir. Endeks ülkeleri kamu sektöründe algılanan yolsuzluğa göre sıfır (çok yozlaşmış) ile yüz (çok temiz) arasında puanlar. 2025 endeksinde Danimarka 89 puanla ilk sırada yer almış, Türkiye ise 31 puanla 182 ülke arasında 124. sırada bulunmuştur (Transparency International, 2026). Türkiye'nin

2010'ların başında 50'ye yaklaşan puanının bugün 31'e gerilemesi, sorunun güncelliğini koruduğunu gösterir. Uluslararası düzeyde Avrupa Konseyi'nin Yolsuzluğa Karşı Medeni Hukuk Sözleşmesi yolsuzluğu, görevin gereği gibi yapılmasını bozacak biçimde rüşvet ya da haksız menfaatin talep edilmesi, teklif edilmesi, verilmesi veya kabul edilmesi olarak tanımlar (Council of Europe, 1999).

Zimmet ise kamu görevlisinin görevi gereği kendisine teslim edilen para veya malı kendisinin ya da başkasının yararına mal edinmesidir. Rüşvetten farklı olarak bir veren ve alan tarafı yoktur (Ekici, 2013). Özel sektörde benzer davranışlar güveni kötüye kullanma ya da varlıkların kötüye kullanımı biçiminde görülür ve iç denetimin en çok odaklandığı alanlardandır (Dorminey vd., 2012).

3.4. Psikolojik Taciz, Şiddet ve Cinsel Taciz

Bezdiri olarak da adlandırılan mobbing, bir ya da birkaç kişinin iş yerinde belirli bir çalışanı uzun süre ve sistematik biçimde düşmanca, aşağılayıcı ve dışlayıcı davranışlara maruz bırakmasıdır (Einarsen, 2000). İmalar ve alaylar, söylenti yayma, görevlerin elden alınması ya da altından kalkılamayacak işler verilmesi bu sürecin tipik görünümleridir ve amaç çoğu zaman kişiyi işten ayrılmaya zorlamaktır (Kutlu, 2017). Bezdiriyi sıradan anlaşmazlıklardan ayıran, tek bir olaydan değil zamana yayılan bir örüntüden oluşmasıdır. Korkutma açık bir gözdağı biçiminde ortaya çıkar; hakaret ve küfür sözlü şiddetin, işkence ve eziyet ise ağır ceza yaptırımlarına bağlanmış en ağır biçimleridir (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017). Bu davranışları sergileyen yöneticiler, karşısındakini küçük düşürerek otoritelerini güçlendirdiklerini düşünür; oysa yarattıkları korku ortamı çalışanların fikir üretmesini, hata bildirmesini ve inisiyatif almasını engeller (Ekici, 2013). Bu nedenle bezdiri yalnızca iki kişi arasındaki bir sorun değil, bütün çalışma ortamını zehirleyen örgütsel bir sorundur.

Cinsel taciz kavramı, Catharine MacKinnon'ın 1979 tarihli çalışmasıyla gündeme girmiş ve eşit olmayan güç ilişkileri içinde istenmeyen cinsel taleplerin dayatılması olarak tanımlanmıştır

(Kutlu, 2017). Örgütsel psikolojide cinsiyete dayalı aşağılayıcı davranışlar, istenmeyen cinsel ilgi ve iş kazanımlarını cinsel isteklere bağlayan zorlamalar olarak üç biçimde ele alınır. Bu davranışlar mağdurun sağlığını, iş doyumunu ve örgüte bağlılığını zedeler, devamsızlığı ve işten ayrılmaları artırır (Fitzgerald vd., 1997). Türkiye'de mağdurun konuşursa daha fazla zarar göreceği korkusu sorunun gerçek boyutunu gizlediğinden, gizliliği gözeten ve şikâyetçiyi koruyan mekanizmalar büyük önem taşır (Kutlu, 2017). Mağdurun değil failin hesap verdiği bir örgüt iklimi oluşturulmadıkça cinsel taciz, görünmeyen ama derin izler bırakan bir sorun olarak kalır. Verim kaybı, işgücü devri, hukuki süreçler ve itibar kaybı da tacize göz yuman kurumların ödediği bedellerin başında gelir.

3.5. Bilgi ve Belgeyle İlgili Etik Dışı Davranışlar

Sahte belge hukuken geçerli sayılması için gereken unsurları taşımayan belgedir; yanıltıcı belge ise biçim olarak usulüne uygun olduğu hâlde gerçeğe aykırı bilgi içerir. Bu belgeler ayırt edilmesi güç olduğundan onlara güvenen herkesi yanılgıya düşürür (Kutlu, 2017). Yanlış bilgilendirme, karşı tarafa bilerek eksik ya da yanıltıcı bilgi vermek veya bilgiyi saklamaktır; bilgi saklanan taraf vergi idaresi gibi bir kamu kurumu olduğunda hukuki yaptırım doğar. Bilimsel araştırmalarda verilerin uydurulması ya da başkalarının emeğinin sahiplenilmesi, bu türün en ağır biçimleri arasındadır (Esmer ve Özdaşlı, 2023). Bu tür ihlaller yalnızca araştırmacının kendi itibarını zedelemez; yanlış verilere dayanan politika kararlarına, gereksiz tekrar edilen çalışmalara ve bilime duyulan toplumsal güvenin azalmasına yol açar. Muhasebe ve denetimde de durum benzerdir: Gerçeği yansıtmayan bir finansal tablo, ona güvenerek karar veren yatırımcıları, kredi verenleri ve çalışanları zarara uğratır. Bilgiye ilişkin etik dışı davranışların özel tehlikesi, zararın çoğu zaman uzun süre fark edilmemesi ve ortaya çıktığında telafisinin çok güç olmasıdır.

Görev sırasında öğrenilen gizli bilgilerin kişisel çıkar için kullanılması da bu kapsamdadır. Kamu görevlilerinin resmî bilgileri görevdeyken ya da görevden ayrıldıktan sonra çıkar sağlamak için kullanmaları yasaktır; özel sektörde de finansal durum ya da strateji bilgilerinin üçüncü kişilerle paylaşılması iş etiğine aykırıdır (Sökmen, 2016). Özel hayatın gizliliği ise insan onuruna dayanır; çalışanların ya da müşterilerin özel yaşamına müdahale etmek ve onlara ait bilgileri izinsiz paylaşmak, dijital teknolojilerle kolaylaştıkça daha büyük bir sorumluluk alanı hâline gelmektedir (Kutlu, 2017).

3.6. Kişilik ve Tutumla İlgili Diğer Davranışlar

Bazı etik dışı davranışlar tek başına hukuki yaptırıma konu olmasa da örgütsel adaleti, güveni ve verimliliği zedeler (Ekici, 2013). İhmal, görevin savsaklanması ya da geciktirilmesidir; kasıt içermese de sağlık ve güvenlik gibi alanlarda sonuçları ağır olabilir. İstismar, bir kişinin iyi niyetini kötüye kullanarak ondan çıkar sağlamaktır. Dalkavukluk ilk bakışta zararsız görünse de yönetici bunu ödüllendirdiğinde çalışanlar başarının iyi iş yapmaktan değil yöneticiyi memnun etmekten geçtiğini öğrenir ve eleştirel düşünce susar. Dogmatizm ve bağnazlık, farklı görüşleri tartışmaya kapatarak hizipleşmeyi besler. Dedikodu itibarları zedeler ve çalışma barışını bozar; kötü alışkanlıkların iş yerine taşınması da özellikle çocuklara hizmet veren kurumlarda ciddi bir sorundur. Görev ve yetkinin kötüye kullanılması ise yetkinin veriliş amacı dışında kullanılmasıdır ve sayılan davranışların çoğunun ortak paydasıdır (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017). Bu davranışların ortak tehlikesi, tek tek ele alındıklarında önemsiz görünmeleridir. Oysa dalkavukluğun ödüllendirildiği, dedikodunun hoş görüldüğü ve ihmalin yaptırımsız kaldığı bir örgütte, daha ağır ihlallere karşı duyarlılık da zamanla körelir.

4. Yozlaşma ve Mesleki Yozlaşma

4.1. Yozlaşma ve Politik Yozlaşma

Yozlaşma, bir şeyin doğasındaki iyi nitelikleri sonradan yitirmesi, bozulması ve özünden uzaklaşmasıdır. Sosyal bilimlerde kavram çoğunlukla kamu gücünün kişisel çıkar için kullanılması ve toplumun ahlaki değerlerinden sapılması anlamına gelir (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017). Yozlaşmayı tek tek etik dışı davranışlardan ayıran, onun bir süreç olmasıdır. Ashforth ve Anand (2003) bu süreci üç adımla açıklar: Başlangıçta tek seferlik olan yanlış uygulama zamanla rutinin parçası hâline gelir (kurumsallaşma); örgüt üyeleri onu meşru göstermek için ortak bahaneler geliştirir (gerekçelendirme); yeni gelenler de küçük adımlarla bu uygulamalara alıştırılır (sosyalleşme). Bu süreç, iyi niyetli insanların nasıl yozlaşmış bir yapının dişlilerine dönüşebildiğini açıklar. Yozlaşmış bir örgütte yeni bir çalışan ilk günlerde bazı uygulamaları tuhaf bulabilir; ancak kıdemli meslektaşlarının bunları doğal karşıladığını gördükçe itirazları zayıflar. Bir süre sonra o da aynı bahaneleri kullanmaya başlar ve kendisinden sonra gelenlere aynı uygulamaları öğretir. Bu nedenle yozlaşmayla mücadele, tek tek bireyleri cezalandırmaktan çok, yanlışı olağanlaştıran bu döngüyü kırmayı gerektirir.

Politik yozlaşma, kamu görevlilerinin ve siyasetçilerin makamlarını kişisel kazanç ve siyasi amaçlar için kötüye kullanmasıdır. Kişisel çıkarın kamu yararının önüne geçmesi, kuralların bu çıkar uğruna çiğnenmesi ve makamın sağladığı gücün kullanılması temel özellikleridir (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017). Politik yozlaşma hukuk devletini sarsar ve yurttaşların kurumlara güvenini aşındırır (Banazılı, 2025).

4.2. Mesleki ve Toplumsal Yozlaşmanın Nedenleri

Mesleki yozlaşma, meslek mensuplarının mesleklerinin değer ve ilkelerinden giderek uzaklaşması ve bunun meslek içinde olağan karşılanmasıdır. Başlıca nedenleri aşırı hırs, açgözlülük, özensizlik, plansızlık, kuralların bilinmemesi, yasal düzenlemelerin gelişmelerin gerisinde kalması, maddi ve manevi tatminsizlik ve ideolojik ayrımcılıktır (Ekici, 2013). “Meslektaşı koruma” eğilimi

ayrıca dikkat çekicidir: Dayanışma değerli bir duygudur, ancak yanlış yapan meslektaşın üzerini örtmeye dönüştüğünde mesleğin bütününe duyulan güveni sarsar (Esmer ve Özdaşlı, 2023). Carroll'ın (1991) kurumsal sosyal sorumluluk piramidinde ekonomik ve yasal sorumlulukların üzerinde yer alan etik sorumluluklar da yasanın açıkça zorunlu kılmadığı ama toplumun beklediği adil davranışları kapsar; çalışanlara birey olarak değer vermek ve temel haklarına saygı göstermek bunun parçasıdır.

Mesleki yozlaşmanın gündelik görünümleri basit sorularla düşünülebilir: Bir manavın meyveyi eksik tartması, pazarcının çürük ürünleri sağlamların arasına katması, bir iş insanının emekli bir bürokratı devlet kapısındaki işlerini takip etsin diye işe alması ya da bir milletvekiline gizlice ödeme yapması (Ekici, 2013). Ölçekleri farklı olsa da hepsinde mesleğin sağladığı konum, mesleğin amacına aykırı biçimde kullanılır. Bu örneklerin bir kısmı hukuken suç oluşturmayabilir; ancak hepsinde mesleğin topluma verdiği örtük söz çiğnenmektedir. Mesleki yozlaşmanın tehlikesi de buradadır: Küçük ölçekli ihlaller "piyasanın gereği" ya da "herkesin yaptığı" şeyler olarak görüldükçe, büyük ölçekli ihlallere karşı toplumsal tepki de zayıflar.

Toplumsal yozlaşma ise ekonomik, siyasal, bürokratik ve tarihsel nedenlerle ortaya çıkar (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017). Yoksullaşma, yüksek enflasyon, kayıt dışılık ve gelir uçurumu insanları kural dışı yollara iter ve bu yolları olağanlaştırır. Devlet ayrıcalıklarından yararlanmak isteyenlerin iktidarla yakın ilişki kurması ve yandaşların kamu kadrolarına yerleştirilmesi rant arayışını siyasetin parçası hâline getirir; yerel yönetimlerde etik ilkelerin zayıflaması bu yozlaşmayı gündelik yaşama taşır (Güven ve Keskin, 2022). Kriz dönemleri de öğreticidir: COVID-19 salgınında bazı şirketlerin çalışanlarını ve toplumu gözeten sorumlu davranışlar sergilediği, bazılarının ise krizi fırsatçı uygulamalar için gerekçe olarak kullandığı görülmüştür (Martinez vd., 2023;

Schwartz ve Kay, 2023). Krizler etik dışı davranışı yaratmaktan çok, örgütlerin zaten var olan etik niteliğini görünür kılar.

4.3. Yozlaşmanın ve Etik Dışı Davranışların Sonuçları

Birey açısından ilk sonuç tükenmişliktir. Freudenberger'in "mesleki bir tehlike" olarak tanımladığı tükenmişlik, Maslach ve arkadaşları tarafından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma olmak üzere üç boyutlu bir sendrom olarak çerçevelenmiştir (Maslach vd., 2001). Bitkinlik ve coşku kaybıyla kendini gösteren duygusal tükenme bu sendromun özüdür; duyarsızlaşma hizmet verilenlere karşı alaycı bir mesafe, başarı duygusundaki azalma ise yetersizlik hissidir. Fiziksel düzeyde süreğen yorgunluk, baş ağrıları ve uyku sorunları; duygusal düzeyde çaresizlik ve öfke; zihinsel düzeyde ise kişinin kendine, işine ve yaşama karşı olumsuz tutumları tükenmişliğin başlıca belirtileridir. Aşırı iş yükü, rol çatışması ve belirsizliği, işi kontrol edememe ve sosyal destek eksikliği tükenmişliği besler. Etik dışı uygulamaların yaygın olduğu bir ortamda çalışanın kendi değerleriyle örgütün beklentileri arasında yaşadığı sürekli gerilim de bu süreci hızlandırır. İkinci sonuç iş doyumsuzluğudur. Ücret, terfi, iş güvencesi ve ilişkilerin niteliğine ilişkin beklentiler karşılanmadığında doyumsuzluk geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi kaçınma davranışlarına, hatta saldırganlığa dönüşebilir ve aile ilişkilerine kadar yansır (Kutlu, 2017). Üçüncü sonuç örgütsel ve mesleki bağlılığın zayıflamasıdır. Akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırma, etik iklimin örgütsel özdeşleşmeyi olumlu, işe yabancılaşmayı ise olumsuz yönde etkilediğini göstermiştir (Çalışkan ve Tekin, 2025). Teknolojik gelişmelerin aynı anda birden fazla işte çalışmayı mümkün kılması ve mesleğin yalnızca bir kazanç aracı olarak görülmesi de bireyde parçalanmışlık duygusuna yol açar; kişinin mesleğiyle bağı gevşer ve aidiyet duygusu kaybolur (Kutlu, 2017). Dördüncü sonuç ise iş kalitesinin önemsenmemesidir. Çalışma yaşamının kalitesi yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı

saygıyı, çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılımını ve güvenli, adil bir ortamı gerektirir; bu kalitenin önemsenmediği yerlerde çalışanların refahı ve verimliliği birlikte düşer. Örgüt düzeyinde etik dışı uygulamalar itibar kaybına, hukuki yaptırımlara ve ağır mali kayıplara yol açar. Paydaş kuramına göre bir örgütün sürdürülebilir başarısı paydaşlarıyla güvene dayalı ilişkiler kurmasına bağlıdır; etik dışı davranış bu ilişkilerin temelini aşındırır (Bridoux ve Stoelhorst, 2022). Toplum düzeyinde ise kurumlara duyulan güven azalır ve kaynaklar hak etmeyenlere aktarılır (Rose-Ackerman ve Palifka, 2016).

5. Etik Dışı Davranışların Önlenmesi

5.1. Eğitim, Önleyici ve Düzeltici Yaklaşımlar

Etik dışı davranışları önlemenin en kalıcı yolu, ahlaki değerlerin içselleştirilmesini sağlayan bir eğitimdir. Bu eğitim aileden başlamalı, okul ve toplumsal çevreyle sürmeli; kurallar, ödüller ve yaptırımlarla desteklenmelidir. Yalnızca hukuki yaptırımlarla sonuç alınamaz, çünkü hiçbir denetim sistemi her davranışı gözetleyemez (Kutlu, 2017). Yükseköğretimde meslek etiği eğitimi, kuralları ezberletmekten çok ikilemleri tanımayı ve gerekçeli kararlar vermeyi öğretmelidir; vaka çalışmaları ve rol oynama gibi etkileşimli yöntemler bu açıdan daha etkilidir (Aydın, 2024). Örgütlerde verilen etik eğitimi de tek seferlik bir seminerle sınırlı kalmamalıdır. Çalışanların kendi işlerinde karşılaşabilecekleri somut durumları tartıştığı, yöneticilerin de bu tartışmalara katıldığı düzenli buluşmalar, etik değerlerin örgütün gündelik dilinin bir parçası hâline gelmesini sağlar. Eğitimin bir diğer amacı da çalışanlara ahlaki uzaklaşma mekanizmalarını tanıtmaktır; "herkes yapıyor" ya da "bu benim kararım değil" gibi düşüncelerin birer gerekçelendirme olduğunu fark eden kişi, bunlara daha kolay direnç gösterir (Bandura, 1999).

Yöneticiler önleyici ve düzeltici olmak üzere iki yaklaşımdan yararlanabilir (Kutlu, 2017). Önleyici yaklaşım, sorun ortaya çıkmadan alınan tedbirleri kapsar: örgütsel bağlılığı

güçlendirmek, işe alımda etik değerleri gözetmek, düzenli eğitimler yapmak, açık iletişim kanalları kurmak ve çalışma yaşamının kalitesini yükseltmek. Amaç baskı, fırsat ve gerekçe unsurlarını baştan zayıflatmaktır (Dorminey vd., 2012).

Düzeltici yaklaşım ise ihlal ortaya çıktıktan sonra devreye girer: Olayın araştırılması, zararın giderilmesi, disiplin yaptırımları ve gerektiğinde işten çıkarma bu kapsamdadır (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017). Yaptırımların tutarlı uygulanması kritik önemdedir; aynı davranışa üst düzey yöneticide göz yumulup alt kademedeki çalışana ağır ceza verilmesi bütün sistemin meşruiyetini zedeler. İki yaklaşım birbirinin alternatifi değil, tamamlayıcısıdır: Önleyici tedbirler sorunların çoğunu başlamadan engellerken, düzeltici tedbirler kuralların ciddiye alındığını gösterir. Uygulamada en sık yapılan hata, örgütlerin yalnızca bir skandal patlak verdikten sonra harekete geçmesidir. Oysa bir ihlal kamuoyuna yansıdığında itibar kaybı çoğu zaman çoktan gerçekleşmiştir; bu yüzden önleyici yatırımlar, sonradan ödenecek bedellerin yanında oldukça düşük kalır.

5.2. İhbarcılık ve İhbarcının Korunması

İhbarcı, bir örgütteki hukuka aykırı uygulamaları, yolsuzlukları ya da etik dışı işlemleri örgüt içindeki yetkili birimlere, kamu kurumlarına ya da kamuoyuna bildiren kişidir (Karatepe Kaya ve Solak, 2023). Near ve Miceli'nin (1985) tanımına göre ihbarcılık, örgüt üyelerinin işverenlerinin denetimindeki yasa dışı ya da meşru olmayan uygulamaları harekete geçebilecek kişi veya kurumlara bildirmesidir. Büyük örgütlerde usulsüzlüklerin önemli bir kısmı bu yolla ortaya çıkar.

İhbarcıların korunmasına ilişkin düzenlemeler büyük ölçüde skandalların ardından gelişmiştir. ABD'de Enron ve WorldCom skandalları sonrasında Sarbanes-Oxley Yasası, küresel finans krizinin ardından da Dodd-Frank Yasası ihbarcı korumasına ilişkin hükümler getirmiş; Birleşik Krallık 1998'de Kamu Yararına Bilgi Açıklama Yasası'nı, Avrupa Birliği de 2019'da İhbarcılık

Direktifi'ni kabul etmiştir (Karatepe Kaya ve Solak, 2023). Direktif, kamu ve özel sektörde güvenli bildirim kanalları kurulmasını ve ihbarcıların misillemeye karşı korunmasını öngörür (Directive (EU) 2019/1937, 2019). Türkiye'de ise şirketlerde ihbar mekanizmasına ve ihbarcının korunmasına ilişkin kapsamlı bir düzenleme bulunmamakta; bu eksiklik ihbarcılığı caydırmaktadır (Karatepe Kaya ve Solak, 2023). İhbarcının korunmadığı yerde çalışanlar susmayı seçer. Bu nedenle gizliliği güvenceye alan, anonim bildirime izin veren ve misillemeyi yasaklayan iç kanallar vazgeçilmezdir.

5.3. Etik Kodlar, Liderlik ve Etik İklim

Etik kurallar açıkça belirlenmediğinde çalışanlar hangi davranışların kabul göreceğini kestiremez (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017). Yazılı etik kodlar rüşvet, çıkar çatışması ve ayrımcılık gibi konularda somut beklentiler ortaya koyar (Smith vd., 2022). Ancak kodların varlığı yetmez; bilinmeleri, benimsenmeleri ve uygulamadaki etkilerinin düzenli olarak denetlenmesi gerekir (Hünkaroğlu, 2023). Uygulanmayan ya da yöneticilerce çiğnenen bir kod, çalışanlara kuralların yalnızca vitrin için var olduğu mesajını verir. Etkili bir etik kod, genel ilkelerin yanında somut örnekler içermeli, çalışanların belirsiz durumlarda kime danışabileceğini göstermeli ve ihlal bildirimlerinin nasıl ele alınacağını açıkça tanımlamalıdır. Kodların hazırlanmasına çalışanların katılması da onları sahiplenmeyi kolaylaştırır; yukarıdan dayatılan ve kimsenin okumadığı metinler, en iyi niyetle yazılmış olsalar bile etkisiz kalır. Kodların belirli aralıklarla gözden geçirilmesi ise değişen teknolojik ve toplumsal koşullara uyum sağlamalarını mümkün kılar. Ödül sistemi de önemlidir: Yalnızca hedefe ulaşmayı ödüllendiren, hangi yollarla ulaşıldığını sormayan bir sistem farkında olmadan etik dışı davranışı teşvik eder (Treviño vd., 2014).

Etik liderlik bu araçların hepsinin merkezindedir. Brown, Treviño ve Harrison (2005) etik lideri, kişisel davranışlarıyla uygun davranışın ne olduğunu gösteren ve bunu iletişim, ödüllendirme ve

karar süreçleriyle çalışanlarında geliştiren kişi olarak tanımlar. Victor ve Cullen'ın (1988) etik iklim kuramı ise örgüt üyelerinin neyin doğru olduğuna ilişkin ortak algılarını açıklar: Kişisel çıkarı öne çıkaran iklimler etik dışı davranışı beslerken, başkalarının iyiliğini ve ilkeleri gözeten iklimler onu sınırlar. Kuram etik iklimleri, kararlarda temel alınan ölçüte (kişisel çıkar, başkalarının iyiliği ya da ilkeler) ve bu ölçütün uygulandığı düzeye (birey, örgüt ya da toplum) göre sınıflandırır. Etik iklimin oluşturulması kısa vadeli bir proje değil, sabır ve tutarlılık isteyen bir süreçtir. Çalışanlar örgütte gerçekte neyin önemli olduğunu yazılı metinlerden değil, kimin terfi ettiğine, kimin cezalandırıldığına ve zor zamanlarda hangi kararların alındığına bakarak öğrenir.

Kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımı da bu çabayı örgütün dışına taşır. Carroll (1979, 1991) sorumluluğu ekonomik, yasal, etik ve gönüllü katmanlardan oluşan bir yapı olarak ele almış; Schwartz ve Carroll (2003) bunu üç alanlı bir modelle yeniden yorumlamıştır. Türkiye'de bu anlayış hayırseverlikten stratejik bir yönetim yaklaşımına doğru evrilmektedir (Aksoy, 2023; Hünkaroğlu, 2024). Tüketicilerin işletmeleri bu sorumluluk alanlarına göre değerlendirdiği de görülmektedir (Üner ve Baş, 2018). Öte yandan modele yöneltilen eleştiriler, sosyal sorumluluk söyleminin etik dışı uygulamaları örten bir vitrine dönüşebileceğini hatırlatır (Topuz Savaş, 2019). Sürdürülebilirlik iletişiminin inandırıcılığı da söylem ile uygulama arasındaki tutarlılığa bağlıdır (Karakulle, 2025). Bu açıdan kurumsal sosyal sorumluluk, etik dışı davranışların önlenmesinde bir süs değil, işletmenin paydaşlarına verdiği sözlerin ölçülebilir bir göstergesidir. Çalışanlarına adil ücret ödemeyen, tedarikçilerini sıkıştıran ya da çevreye zarar veren bir işletmenin hayır kampanyaları, çoğu zaman yalnızca güvensizliği derinleştirir.

5.4. Kamu Kesiminde Önleme ve Bireysel Sorumluluk

Kamu kesiminde toplumsal farkındalık, şeffaflık ve hesap verebilirliği güçlendiren reformlar, bağımsız etik kurullar, caydırıcı yaptırımlar ve şeffaf ihaleler etik kültürün temel bileşenleridir;

liyakat, yeterli ücret ve etkin mal bildirimi de bunlara eklenmelidir (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017; Güven ve Keskin, 2022). Türkiye'de 2004 tarihli 5176 sayılı Kanun ile kamu görevlilerinin uyması gereken etik davranış ilkelerini belirlemek ve uygulanmasını gözetmekle görevli Kamu Görevlileri Etik Kurulu kurulmuş, 2003 tarihli 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ile de yurttaşlara kamu kurumlarından bilgi isteme hakkı tanınarak şeffaflık güçlendirilmiştir. Kamu kurumlarında etik eğitim programlarının yaygınlaştırılması da bu çabaların bir parçasıdır (Başpınar ve Çakıroğlu, 2017). Ancak yolsuzluk algısı göstergelerindeki gerileme, düzenlemelerin varlığının yetmediğini, bağımsız kurumlarca kararlılıkla uygulanmaları gerektiğini göstermektedir (Transparency International, 2026).

Bütün bu yapılar en sonunda bireyin tercihine dayanır. Hiçbir kod ya da yasa, meslek mensubunun yanlış bir talep karşısında "hayır" diyebilme iradesinin, yani ahlaki cesaretin yerini tutamaz. İşini kaybetme korkusuyla yöneticisinin yanlışına ortak olmak anlaşılabilir olsa da haklı gösterilemez (Kutlu, 2017). Örgütlerin görevi de bu cesareti gösteren çalışanı yalnız bırakmamaktır. Doğruyu söyleyenin dışlandığı ya da "sorun çıkaran kişi" olarak damgalandığı bir örgütte, bir sonraki çalışan aynı cesareti göstermez. Buna karşılık doğruyu söyleyenin korunduğu ve takdir edildiği örgütlerde ahlaki cesaret bireysel bir kahramanlık olmaktan çıkar ve kültürün olağan bir parçası hâline gelir. Karar vermeden önce "Bu kararın yarın gazete manşetinde yer almasından rahatsız olur muydum?" ya da "Herkes böyle davransaydı ne olurdu?" gibi sorular sormak, Kant'ın evrenselleştirilebilirlik ilkesinden erdem etiğine uzanan düşüncenin gündelik karşılığıdır (Smith vd., 2022). Büyük skandalların çoğu, önemsiz görünen küçük adımların birbirini izlemesiyle oluştuğundan, etik duyarlılık en çok küçük kararlarda sınanır (Ashforth ve Anand, 2003).

Sonuç

Bu bölümde etik dışı davranışların ne olduğu, neden ortaya çıktığı, hangi biçimlerde görüldüğü, nasıl yozlaşmaya dönüştüğü ve nasıl önlenebileceği ele alınmıştır. İlk sonuç, etik dışı davranışın yalnızca "kötü insanların" sorunu olmadığıdır. Bireyin ahlaki gelişim düzeyi ve değerleri kadar örgüt kültürü, ödül sistemleri, liderlerin tutumu ve toplumun ahlaki iklimi de belirleyicidir; pek çok yanlış, baskı altında kalan, fırsat bulan ve kendine bir gerekçe üreten sıradan insanlar tarafından yapılır.

İkinci sonuç, etik dışı davranışların birbirinden yalıtılmış olmadığıdır. Ayrımcılık ve kayırmacılık adalet algısını zedeler, adaletsizlik güvensizliği, güvensizlik de kuralların esnetilmesini besler. Rüşvet ve yolsuzluk gibi ağır ihlaller çoğu zaman küçük hoşgörülerin birikmesiyle olağanlaşır; yozlaşma bu birikimin adıdır. Bedelini tükenen ve mesleğine yabancılaşan bireyler, itibar kaybeden örgütler ve kurumlarına güveni azalan toplum öder.

Üçüncü sonuç, etik dışı davranışların önlenebilir olduğudur. Bunun yolu, birbirini tamamlayan araçların bir arada işletilmesinden geçer: yaşam boyu süren bir etik eğitimi, uygulanan ve denetlenen etik kodlar, adil bir ödül-ceza sistemi, ihbarcıyı koruyan güvenli kanallar, söylediğini yapan liderler ve ortak değerlere dayalı bir etik iklim. Kamu kesiminde ise liyakat, şeffaflık ve bağımsız denetim bu çabanın vazgeçilmez tamamlayıcılarıdır.

Rousseau'nun sözü bu noktada yeniden anlam kazanır: Yanlış sonsuz biçime bürünebilir; rüşvet hediye, kayırmacılık vefa, bezdiri disiplin kılığına girebilir. Doğru ise tektir ve ancak bireyin vicdanı, örgütün kültürü ve toplumun kurumları aynı yöne baktığında kalıcı biçimde korunabilir. Meslek etiği, meslek mensuplarına bu tek doğruyu sonsuz yanlışın arasında tanıyabilme ve koruyabilme becerisini kazandırmayı amaçlar. Bu beceri ne yalnızca yasalarla ne de yalnızca bireysel iyi niyetle kazanılabilir; ikisinin buluştuğu, etik değerlerin konuşulduğu ve yaşandığı örgütlerde kalıcı hâle gelir.

Kaynaklar

Aksoy, A. S. (2023). Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı ve Türkiye'deki gelişimi. İktisadi ve İdari Yaklaşımlar Dergisi, 5(2), 147–161. https://doi.org/10.47138/jeaa.1389216

Ashforth, B. E. ve Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. Research in Organizational Behavior, 25, 1–52. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2

Atar, B. ve Şener, E. (2021). Çalışma hayatında ahlâk ve etik üzerine bibliyometrik bir çözümleme. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1), 29–42. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1077002

Aydın, İ. (2024). Üniversitelerde meslek etiği eğitiminin önemi ve yöntemleri. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 14(2), 136–146. https://doi.org/10.5961/higheredusci.1292639

Banazılı, A. M. (2025). Kamu yönetiminde etiğin felsefi çerçevesi: Kuramsal bir izah girişimi. Liberal Düşünce Dergisi, 30(117), 139–165. https://doi.org/10.36484/liberal.1513480

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. Personality and Social Psychology Review, 3(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3

Başpınar, N. Ö. ve Çakıroğlu, D. (2017). Meslek etiği (Genişletilmiş 4. bs.). Nobel Akademik Yayıncılık.

Brass, D. J., Butterfield, K. D. ve Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. Academy of Management Review, 23(1), 14–31. https://doi.org/10.5465/amr.1998.192955

Bridoux, F. ve Stoelhorst, J. W. (2022). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. Strategic

Organization, 20(4), 797–809. https://doi.org/10.1177/14761270221127628

Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of Management Review, 4(4), 497–505. https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons, 34(4), 39–48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

Council of Europe. (1999). Civil Law Convention on Corruption (European Treaty Series No. 174). https://rm.coe.int/168007f3f6

Çalışkan, A. ve Tekin, E. (2025). Örgütsel etik iklimin örgütsel özdeşleşme ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(3), 814–839. https://izlik.org/JA88FH29TF

Çilingir, L. (2025). Geleneksel ahlaktan felsefi ahlaka geçişte ahlak, etik ve töre. Temaşa Erciyes Üniversitesi Felsefe Bölümü Dergisi, (24), 133–151. https://doi.org/10.55256/temasa.1773417

Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2019 on the protection of persons who report breaches of Union law. (2019). Official Journal of the European Union, L 305, 17–56. https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1937/oj

Dorminey, J., Fleming, A. S., Kranacher, M.-J. ve Riley, R. A., Jr. (2012). The evolution of fraud theory. Issues in Accounting Education, 27(2), 555–579. https://doi.org/10.2308/iace-50131

Dönmez, A., Yeyğel, Ç. ve Kılınç, D. (2022). Sağlık hizmet uygulamalarında etik karar verme süreci. İZTÜ Tıp ve Sağlık Bilimleri Dergisi, 1(2), 65–74. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2256000

Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. Aggression and Violent Behavior, 5(4), 379–401. https://doi.org/10.1016/S1359-1789(98)00043-3

Ekici, K. M. (2013). Meslek etiği (2. bs.). Savaş Yayınevi.

Esmer, Y. ve Özdaşlı, K. (2023). Bilimsel araştırmalarda etik: Kavramlar ve ilkeler. Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 13(3), 397–409. https://doi.org/10.5961/higheredusci.1291201

Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J. ve Magley, V. J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. Journal of Applied Psychology, 82(4), 578–589. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.578

Freeman, R. E., Dmytriyev, S. D. ve Phillips, R. A. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. Journal of Management, 47(7), 1757–1770. https://doi.org/10.1177/0149206321993576

Güven, A. ve Keskin, N. (2022). Kamu yönetimi ve yerel yönetimlerde etik gereksinimi. Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(2), 119–135. https://doi.org/10.56400/tarsusiibfdergisi.1095150

Hünkaroğlu, M. (2023). Etik kodların performans denetimi. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(3), 263–278. https://doi.org/10.52791/aksarayiibd.1237466

Hünkaroğlu, M. (2024). Kurumsal sosyal sorumluluk yönetimi. Kitapyurdu Doğrudan Yayıncılık.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. Academy of Management Review, 16(2), 366–395. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278958

Karakulle, İ. (2025). Paydaş teorisi çerçevesinde kurumsal sürdürülebilirlik ve iletişim. İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(2), 809–825. https://doi.org/10.52122/nisantasisbd.1753151

Karatepe Kaya, M. ve Solak, E. (2023). İhbarcılık kavramının karşılaştırmalı hukuk ışığında Türk şirketler hukuku kapsamında değerlendirilmesi. İstanbul Hukuk Mecmuası, 81(3), 699–748. https://doi.org/10.26650/mecmua.2023.81.3.0001

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A. ve Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. Journal of Applied Psychology, 95(1), 1–31. https://doi.org/10.1037/a0017103

Kutlu, H. A. (2017). Meslek etiği (5. bs.). Nobel Akademik Yayıncılık.

Martinez, F., Figge, F., Castellano, S., Chakraborty, A. ve Silva-Gao, L. (2023). How did corporate responses to the Covid-19 pandemic correspond with CSR? Business Ethics, the Environment & Responsibility, 32(S3), 161–165. https://doi.org/10.1111/beer.12536

Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. Annual Review of Psychology, 52, 397–422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. Journal of Business Ethics, 4(1), 1–16. https://doi.org/10.1007/BF00382668

Rose-Ackerman, S. ve Palifka, B. J. (2016). Corruption and government: Causes, consequences, and reform (2. bs.). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9781139962933

Saraçoğlu, E. (2022). Aristoteles'te insanın doğası ve erdem etiği tartışması. Felsefe Dünyası, (75), 400–418. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2325991

Schwartz, M. S. ve Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. Business Ethics Quarterly, 13(4), 503–530. https://doi.org/10.5840/beq200313435

Schwartz, M. S. ve Kay, A. (2023). The COVID-19 global crisis and corporate social responsibility. Asian Journal of Business Ethics, 12(1), 101–124. https://doi.org/10.1007/s13520-022-00165-y

Sehrawala, F. B. (2023). Hukuk, ahlak ve etik ilişkisi. Eskişehir Barosu Dergisi, 8(2), 253–284. https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3423386

Smith, N., Browne, G., Conkling, P., Friedman, N., Fritz, A., Garro, D., Gallegos, J., Gill, J., Horton, G., Lo Bosco, M., Longtin, R. A., McCall, C. ve Stuke, K. (2022). Introduction to philosophy. OpenStax. https://openstax.org/details/books/introduction-philosophy

Sökmen, A. (2016). Meslek etiği: Örgütsel ve yönetsel etik, kurumsal sosyal sorumluluk. Detay Yayıncılık.

Topuz Savaş, N. (2019). Carroll'ın kurumsal sosyal sorumluluk modeline eleştirel bir bakış: Elmas ticareti ve Kanlı Elmas örneği. KTÜ İletişim Araştırmaları Dergisi, 6(17), 59–95. https://izlik.org/JA54JH66MW

Transparency International. (2026). Corruption Perceptions Index 2025. https://www.transparency.org/en/cpi/2025

Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. Academy of

Management Review, 11(3), 601–617. https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306235

Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A. ve Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. Annual Review of Psychology, 65, 635–660. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745

Treviño, L. K., Weaver, G. R. ve Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. Journal of Management, 32(6), 951–990. https://doi.org/10.1177/0149206306294258

Üner, T. ve Baş, M. (2018). Carroll'ın kurumsal sosyal sorumluluk modeli kullanılarak geliştirilen toplumsal pazarlama ölçeği çalışması. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(4), 304–332. https://doi.org/10.20491/isarder.2018.525

BÖLÜM 25

EVRENSEL SAĞLIK KAPSAMININ FİNANSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİNDE SAĞLIK YÖNETİMİNİN ROLÜ

Olcay Özen[1]

Giriş

Sağlık temel insan haklarından biri olup Evrensel Sağlık Kapsamı, toplumdaki tüm bireylerin ihtiyaç duydukları sağlık hizmetlerine bu hizmetler için herhangi bir finansal zorluk ile karşılaşmaksızın ulaşabilmesini ifade etmektedir (WHO, 2025). Sağlık hizmetine erişimin artırılması özellikle düşük ve orta gelirli ülkelerde hane halklarının cepten ödemelere ve mali riskler ile karşılaşmasına neden olduğundan bu konuda ülkelerin alacağı tedbirler oldukça önem taşımaktadır (Lukwa vd., 2025).

Evrensel Sağlık Kapsamına yönelik anlayışın, günümüzdeki formuna ulaşması için atılan adımlar incelendiğinde; Dünya Sağlık Örgütü'nün Anayasasında sağlığın din, dil, siyasi inanç veya ekonomik durum gözetmeksizin temel bir hak olarak tanımlandığı görülmektedir (WHO, 1946). Alma Ata Bildirgesi'nde "2000 Yılında Herkes İçin Sağlık" vizyonu çerçevesinde sağlık

[1] Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Yönetimi, Orcid: 0000-0001-6562-8286

sistemlerinin temeli Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerine dayandırılmıştır (WHO, 1978). 2005 yılında Dünya Sağlık Asamblesi tarafından onaylanmış olan Evrensel Sağlık Kapsamı, 2010 Dünya Sağlık Raporu ve 2015 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ile küresel bir nitelik taşımaya başlamıştır **(**Lang'at, vd., 2025). 2015 yılında Birleşmiş Milletlere üye olan devletler tarafından evrensel sağlık kapsayıcılığının önemi kabul edilerek Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri bağlamında 2030 yılına kadar evrensel sağlık kapsayıcılığına ulaşılması taahhüt edilmiştir. 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları arasında 17 tane küresel hedef yer almakta olup Evrensel Sağlık Kapsamı SDG3: Sağlık ve Kaliteli Yaşam başlığı altında yer almaktadır (WHO, 2025).

Nüfusun finansal zorluk yaşamaksızın kaliteli sağlık hizmetlerine erişiminin sağlanması ülkelerin finansman sistemlerinin kaynakların etkin kullanımı noktasında zorluklar yaşamasına neden olmaktadır. Örneğin Endonezya'da uygulanan Ulusal Sağlık Sigortası sistemi ilk beş yılında 3,5 milyar dolarlık kümülatif bir açık sonucunda Dünya Bankası'nın 2021 yılında 400 milyon ABD Doları tutarında sonuç odaklı program kredisi kullanmak zorunda kalmış ve sıkı bütçe yönetimi ile etkin maliyet kontrolü uygulanması sağlık tesislerinin mali baskı yaşamasına neden olmuştur (Susilo vd., 2025). Nüfusun yaşlanması evrensel sağlık kapsamının önündeki en önemli zorluklardan birini oluşturmaktadır. Cylus ve arkadaşları (2026)' nın çalışmaları "sağlık sistemleri finansal sürdürülebilirlik açığı simülatörü ve DSÖ Avrupa'nın felaket niteliğindeki ve yoksullaştırıcı cepten harcamaları ölçme yaklaşımı" kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bulguları Bulgaristan, İtalya, Slovakya, Slovenya ve İspanya gibi ülkelerde 2060 yılına kadar nüfus yaşlanması nedeniyle işgücü piyasasına dayalı (sosyal katkılar gibi) gelirler azalırken, sağlık harcamalarının artışı ile önemli sağlık finansmanı açıklarıyla karşı karşıya kalınacağını göstermektedir (Susilo vd., 2025).

Evrensel sağlık kapsamı yalnızca finansmanın sağlanması ile ilişkili bir konu olmayıp finansal kaynakların sürdürülebilirliği, yönetişimi, sağlık hizmetlerinin kalitesinin iyileştirilmesi, izleme ve sağlık sisteminin güçlendirilmesi gibi yönleriyle sağlık yönetimi ile yakından ilişkilidir (Duran vd., 2014; Fattore & Tediosi, 2013; Kutzin, 2013; Murray & Frenk, 2000). Bu bağlamda bölümde, evrensel sağlık kapsamının sağlanmasında sağlık yönetiminin rolü özellikle finansal sürdürülebilirliğin sağlanması açısından ele alınmıştır. Finansal sürdürülebilirlik yalnızca sağlık sistemine ayrılan kaynakların veya finansman miktarının artırılmasıyla değil sağlık hizmetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, mevcut kaynakların verimli kullanılması ve veri temelli karar alma süreçlerinin benimsenmesi ile olanaklı hale gelmektedir (WHO, 2010; OECD, 2017a). Sağlık yönetimi, kaynakların etkili tahsisi, hizmet sunumunun iyileştirilmesi ve maliyet etkin uygulamaların geliştirilmesi yoluyla evrensel sağlık kapsamının uzun dönemli sürdürülebilirliğine önemli katkılar sağlamaktadır.

Bu kapsamda çalışmada öncelikle evrensel sağlık kapsamının temel ilkeleri ve sürdürülebilir kalkınma amaçları çerçevesinde takip edilen göstergeler ile evrensel sağlık kapsamının finansal sürdürülebilirliğini tehdit eden faktörler ele alınmıştır. Ardından sağlık yönetiminin finansal sürdürülebilirlikteki stratejik rolü ele alınmış, Türkiye'de evrensel sağlık kapsamına ulaşılması açısından karşılaşılan zorluklar ile sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

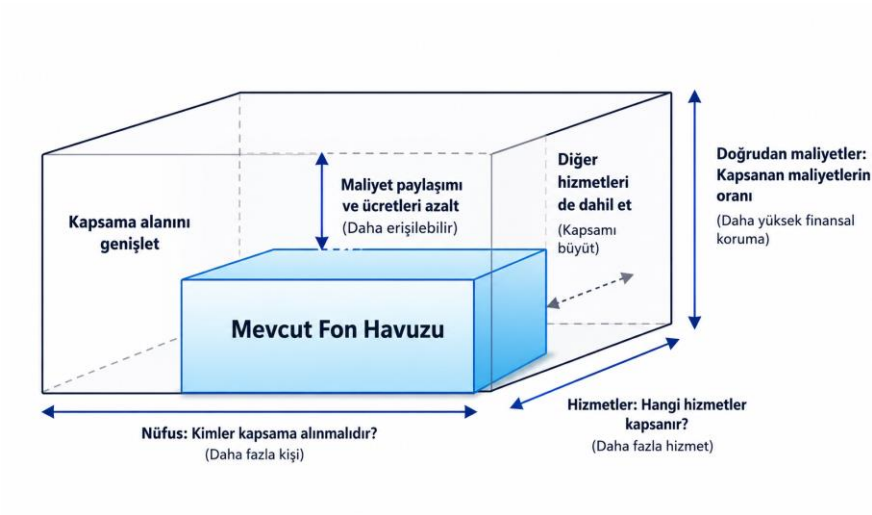
Evrensel Sağlık Kapsamının Kavramsal Temelleri

Evrensel Sağlık Kapsamı, sadece hizmet sunumuna değil sağlık sisteminin tamamına etki eden bir hedef olarak değerlendirilmektedir. Kavramda yer alan, "evrensellik" ifadesi nüfusun tamamının sosyal güvence kapsamına alınmasının yanı sıra dezavantajlı grupların sağlık hizmetlerine erişiminin sağlanması amacını taşımaktadır (Rodney & Hill, 2014; Loewenson, 2021).

Bununla birlikte bireyleri cepten yapılan harcamalar nedeniyle meydana gelebilecek yoksullaştırıcı etkilerden korumayı hedeflemektedir (Boerma vd., 2014).

Evrensel sağlık kapsamı kavramsal olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Bu üç boyut; nüfusun ne kadarının güvence altında olduğunu (nüfus kapsamı), hangi hizmetlerin sunulduğunu (hizmet kapsamı) ve finansal korumayı içermek olup (WHO, 2010; WHO, 2015) Şekil-1'de yer alan Evrensel Sağlık Küpü bu üç boyutu ifade etmektedir.

Şekil 1 Evrensel Sağlık Kapsamı Küpü



Kaynak: (World Health Organization, 2010).

Evrensel sağlık kapsamına ulaşmak için nüfusun tamamının sağlık sigortası kapsamına alınması tek başına yeterli bir faktör değildir. Aynı zamanda toplumun ihtiyaç duyduğu temel sağlık hizmetlerinin erişilebilirliğinin ve sağlık hizmetlerinin kapsamının artırılması ile finansal yükün azaltılması hedeflenmektedir (WHO, 2010). Bu nedenle ülkeler nüfusa sağladıkları sağlık hizmetlerinin kapsamını genişletirken hangi hizmetlerin önceliklendirileceği, hangi nüfus gruplarının korunacağı ve mevcut kaynakların nasıl

etkin kullanılacağı konusunda politika tercihleri yapmak durumundadır (WHO & World Bank, 2023).

Politika yapıcılar açısından evrensel sağlık kapsamına yönelik gelişmelerin izlenebilmesi için Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları küresel izleme çerçevesi ile saptanan iki temel gösterge (SDG göstergeleri 3.8.1 ve 3.8.2) takip edilmektedir. 2015 yılında ilk hali belirlenen bu göstergeler ile ilgili 2025 yılında, Birleşmiş Milletler İstatistik Komisyonu tarafından Dünya Sağlık Örgütü ve Dünya Bankası tarafından revize edilmiş göstergeler ilan edilmiştir;

1. SDG 3.8.1, üreme, anne, yenidoğan ve çocuk sağlığı, bulaşıcı hastalıklar kapsamında; 0 ile 100 arasında bir puana sahip, 14 göstergeden oluşan bileşik bir endeks olan evrensel sağlık kapsamı hizmet kapsamı endeksi,

2. SDG 3.8.2, sağlık hizmetlerinde mali zorluk çeken nüfusun oranı: hane halklarının temel ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini azaltan (yoksullaştırıcı cepten ödeme) veya diğer mal ve hizmetleri tüketme yeteneğini önemli ölçüde azaltan (yüksek cepten ödeme) sağlık harcamalarından oluşmaktadır (WHO & World Bank, 2025).

Hizmet kapsamı endeksini oluşturan 14 gösterge dört ana grupta toplanmaktadır. Bu alt gruplar; 1. Üreme, anne, yenidoğan ve çocuk sağlığı, 2. Bulaşıcı hastalıklar, 3. Bulaşıcı olmayan hastalıklar ve 4. Hizmet kapasitesi ve erişime yönelik göstergelerdir (WHO, 2026a).

Sağlıkta Finansman Modelleri ve Finansal Sürdürülebilirlik

Sağlık sistemlerinin finansman yapılarının belirlenmesinde, ülkelerin tarihsel, ekonomik ve politik nitelikleri belirleyici rol üstlenmektedir. Modellerdeki farklılık ise daha çok ülkelerin sağlık hizmetlerini finanse ediş biçimi, hizmet sunumunun örgütlenmesi ve devletin sağlık sistemi içerisindeki düzenleyici rolüne bağlı olarak

ortaya çıkmaktadır. Geleneksel olarak literatürde sağlık finansman sistemleri Beveridge Modeli, Bismarck Modeli, Ulusal Sağlık Sigortası Modeli ve cepten ödeme olmak üzere dört temel başlık altında incelenebilmektedir (Roemer, 1993; OECD, 2016; Noi, 2021). Bu dört başlığa bu sistemleri harmonize eden karma sistemler de eklenebilir.

Beveridge Modeli, sağlık hizmetlerinin büyük oranda genel vergiler ile finanse edildiği ve devletin sağlık hizmetlerinin planlanması, finansmanı ve sunumunda merkezi bir rol üstlendiği bir yapıya sahip olup Büyük Britanya, İspanya, İskandinavya ve Yeni Zelanda bu sistemi kullanan ülkeler arasında yer almaktadır (Physicians for a National Health Program [PNHP], 2010). Bismarck modeli, genellikle işverenler ve çalışanlar tarafından maaşlarından kesilen primler ile ortaklaşa olarak finanse edilen bir sigorta sistemini ifade etmektedir. Almanya, Fransa, Belçika, Hollanda, Japonya ve İsviçre gibi ülkelerde kullanılmaktadır. Ulusal Sağlık Sigortası modeli ise hem Beveridge hem de Bismarck modellerinin unsurlarını taşıyan bir model olarak ifade edilebilir (Institute of Policy Studies of Sri Lanka [IPS], 2016). Ulusal sağlık sistemi Kanada (eyalet düzeyinde), Güney Kore'de uygulama alanı bulmaktadır (Columbia University Mailman School of Public Health, 2026). Cepten ödeme modelinde ise sağlık hizmetinden yararlanabilmek için bireyler doğrudan ödeme yapmaktadır (Reid, 2009; Physicians for a National Health Program, 2010). Cepten ödeme modelini benimseyen ülkelere: Hindistan'ın kırsal bölgeleri, Afrika, Güney Amerika'daki bazı ülkeler örnek verilebilmekle birlikte ulusal sağlık sistemine sahip bazı gelişmiş ülkelerde bile cepten ödeme hala uygulanan bir modeldir (Noi, 2021).

Daha sonra yapılan çalışmalarda ve uluslararası kurumların raporlarında sağlık finansman modelleri artık daha çok evrensel sağlık kapsamı, sağlık finansmanı yönetişimi, satın alma

mekanizmaları ve karma finansman yapıları gibi açılardan ele alınmaktadır (Mossialos vd., 2016; WHO, 2019).

Karma sağlık finansman modelleri farklı finansman mekanizmalarının birlikte kullanıldığı sistemlerdir. Günümüzde birçok ülke saf bir finansman modelinden ziyade karma yapılara sahiptir. Örneğin Amerika diğer gelişmiş ülkelerin aksine tek bir ulusal yapı yerine dört temel sağlık modelinin birleşiminden oluşan karma ve parçalı bir yapıya sahiptir. Farklı nüfus grupları için farklı modeller uygulanmaktadır: Askeri personel ve gaziler için hizmetlerin devlet eliyle sunulduğu Beveridge modeli, 65 yaş üstü vatandaşlar için devletin finanse edip özel sektörün sunduğu Ulusal Sağlık Sigortası (Medicare), iş yerinden sigortalı çalışanlar için prim esaslı Bismarck modeli (işveren odaklı) ve sigortası olmayan yaklaşık %15'lik kesim için ise gelişmemiş ülkelerdekine benzer cepten ödeme modeli uygulanmaktadır (Reid, 2009).

Bununla birlikte birinci basamak sağlık hizmetlerinde sadece hizmet başı ödeme veya kişi başı ödeme yerine, belirli hedeflere odaklanan ek ödeme yapıları, Avustralya, Belçika, Kanada, Fransa, İtalya ve Hollanda gibi ülkelerde uygulanan belirli bir kronik hastalık için (örneğin diyabet) belirli bir süre boyunca tüm hizmetleri kapsayan tek bir ödeme yapılması, sadece sağlayıcılar için değil, hastaların davranışlarını değiştirmek için sağlık kuponları, kişisel sağlık bütçeleri gibi uygulamalarda kullanılabilmektedir (WHO, 2019). Sağlıkta finansman modelleri Tablo-1'de özetlenmiştir.

Tablo 1 Sağlıkta Finansman Modelleri

Model	*Temel Finansman Kaynağı*	*Devletin Rolü*	*Hizmet Sunumu*	*Örnek Ülke*
Beveridge Modeli	Genel vergiler	Planlayıcı, finansör ve düzenleyici	Genellikle kamu ağırlıklı	Birleşik Krallık
Bismarck Modeli	Zorunlu sosyal sağlık sigortası primleri	Düzenleyici ve denetleyici	Kamu ve özel sağlayıcıların birlikte rol aldığı yapı	Almanya
Ulusal Sağlık Sigortası Modeli	Tek kamu sigortası + vergiler	Tek ödeyici (single payer)	Kamu finansmanı, karma hizmet sunumu	Kanada
Cepten Ödeme Modeli	Kişisel ödemeler	Ulusal sağlık sistemi mevcut olsa bile devletin rolü sınırlı	Kamunun payı düşük	Hindistan, Afrika
Karma Modeller	Vergi, sigorta primleri ve kişisel ödemelerin bileşimi	Çok aktörlü düzenleme	Kamu-özel sektör bileşimi	ABD, Türkiye

Kaynak: Mossialos vd., (2016); Kutzin vd., (2017); WHO, (2019); Noi, (2021).

Sonuç olarak, sağlık finansman modelleri arasında tek bir ideal model bulunmamakta; ülkelerin ekonomik kapasitesi, demografik yapısı, sağlık politikaları ve kurumsal özellikleri doğrultusunda farklı finansman bileşimleri ortaya çıkmaktadır. Günümüzde sağlık sistemlerinin başarısı yalnızca finansman miktarıyla değil, kaynakların etkin kullanımı, finansal koruma,

hizmet kalitesi ve sürdürülebilir yönetim kapasitesi ile birlikte değerlendirilmektedir (WHO, 2010).

Evrensel Sağlık Kapsamının Finansal Sürdürülebilirliğini Tehdit Eden Faktörler

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA 3.8) çerçevesinde formüle edilen evrensel sağlık kapsamı bireylerin finansal zorluk yaşamadan ihtiyaç duydukları kaliteli sağlık hizmetlerine erişimini temel bir insan hakkı olarak tanımlamaktadır (Odoch vd., 2021). Ancak, sağlık hizmetlerinin finansmanı ve sunumundaki yapısal dinamikler, Dünya Sağlık Örgütü, Dünya Bankası ve OECD gibi uluslararası kuruluşların raporlarında da vurgulandığı üzere, evrensel sağlık kapsamının finansal sürdürülebilirliği üzerinde yoğun bir baskı oluşturmaktadır (WHO, 2019; WHO, & World Bank; 2023; OECD, 2023b; Chu vd., 2019).

Sağlık yönetimi disiplini, kıt kaynakların artan talepler karşısında rasyonel, hakkaniyetli ve etkin kullanım amacını taşımaktadır. Bu bağlamda, evrensel sağlık kapsamının finansal sürdürülebilirliğini tehdit eden faktörler aşağıda açıklanmıştır.

Demografik Dönüşüm ve Nüfusun Yaşlanması

Demografik dönüşüm, doğum ve ölüm oranlarındaki düşüşle birlikte toplumların yaş ortalamasının artması sürecini ifade etmektedir. Nüfusun yaşlanması, sağlık sistemleri üzerinde iki yönlü bir finansal risk oluşturmaktadır. Bir yandan yaşlı nüfusun artan sağlık hizmeti talebi sağlık harcamalarını artırırken, diğer yandan çalışma çağındaki nüfusun daralması sağlık gelirlerinin azalması nedeniyle sağlık finansman havuzlarının daralmasına sebep olmaktadır (Cylus vd., 2026). Örneğin gelişmiş ülkelerdeki PASH (Population Ageing financial Sustainability gap for Health systems) simülatörü bulguları, yaşlanmanın sağlık harcamalarında ve cepten ödemelerde ciddi artışlara neden olarak finansal korumayı zayıflattığını göstermektedir (Cylus vd., 2026). Yaşlanma, sağlık

finansmanında emek piyasasına bağımlılığın kırılmasını zorunlu kılmaktadır. Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için demografik riskleri öngören uzun vadeli aktüeryal planlamaların devreye sokulması ve kayıt dışı istihdamı önleyecek politikaların da göz önünde bulundurulması önerilebilir.

Epidemiyolojik Geçiş ve Kronik Hastalık Yükünün Artması

Bulaşıcı hastalıklardan bulaşıcı olmayan kronik hastalıklara doğru yaşanan epidemiyolojik geçiş, akut tedavi gereksinimlerini yaşam boyu süren, yüksek maliyetli bakım modellerine dönüştürmüştür. Özellikle diyabet, kardiyovasküler hastalıklar ve kanser gibi kronik hastalıkların artışı, yatarak tedavi ve poliklinik maliyetlerini katlayarak evrensel sağlık kapsamı için ayrılan kaynakları riske etmektedir (Khan vd., 2025; Shaltynov vd., 2024). Bulaşıcı olmayan kronik hastalıkların yönetimi için ayrılan kaynakların yetersizliği, hane halklarının yıkıcı sağlık harcamalarıyla karşılaşmasına neden olmaktadır (Shaltynov vd., 2024). Bu nedenle sağlık yöneticileri açısından kaynak tahsisi yapılırken hastane merkezli reaktif tedavi modellerinin, birinci basamak sağlık hizmetlerine ve proaktif koruyucu halk sağlığı müdahalelerine kaydırılmasına yönelik tedbirler alması önerilebilir.

Sağlık Teknolojilerindeki Hızlı Gelişmeler ve Maliyet Baskısı

Tıbbi cihazlar, robotik cerrahi ve yapay zeka destekli tanı araçları gibi sağlık teknolojilerindeki yenilikler, yaşam beklentisinin ve kalitesinin artışına katkı sağlarken aynı zamanda sağlık harcamalarının artışına neden olmaktadır (Wendel & Paterson, 2026). Başlangıçta yeni teknolojilerin pazara yüksek fiyatlarla girmesi, evrensel sağlık kapsamı için ülkelerin ayırdığı kaynakların finansal sürdürülebilirliğini zorlayabilmektedir. Ancak, uluslararası deneyimler, teknolojik gelişmelerin getirdiği maliyet artışlarının ancak sağlık teknolojisi değerlendirme mekanizmalarıyla kontrol altına alınabileceğini göstermektedir (Soucat vd., 2023). Sağlık

yönetimi perspektifi ile kanıta dayalı tıp uygulamaları ve sağlık teknolojilerinin klinik etkinliği ile ekonomik değerinin değerlendirilmesi, geri ödeme kararlarının önemli bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda maliyet-etkililik analizleri, yeni sağlık teknolojilerinin finansman kararlarında kaynakların etkin kullanımını destekleyen önemli değerlendirme araçlarından biri olarak kullanılabilmektedir (OECD, 2017b). Sağlık teknolojilerindeki hızlı gelişim başlangıçta sağlık sistemleri üzerinde önemli oranda bir maliyet baskısı oluştursa da bu durumun uzun vadeli finansal sürdürülebilirlik ile dengelenmesi önemli bir sağlık yönetimi stratejisi olarak değerlendirilebilir.

İlaç Harcamalarının ve Yenilikçi Tedavilerin Yükselişi

Özellikle biyoteknolojik ilaçlar, hedefe yönelik onkoloji tedavileri ve nadir hastalıklar için geliştirilen yetim ilaçlar, sağlık bütçelerinin asimetrik olarak büyümesine neden olmaktadır. Küçük ada devletlerinden, düşük ve orta gelirli ülkelere kadar geniş bir coğrafi alanda ilaç tedariki, dışa bağımlılık ve ölçek ekonomisi eksikliği nedeniyle sürdürülebilirlik sorunları ile karşılaşılabilmektedir (McGuire vd., 2025; Shaltynov vd., 2024). Ayrıca hastaların ucuz jenerik ilaçlar yerine pahalı patentli ilaçları tercih etmesi maliyetlerin daha da artmasına neden olmaktadır (Shaltynov vd., 2024). Sağlık yönetimi açısından ilaç maliyetlerini kontrol edebilmek için ulusal veya bölgesel düzeyde toplu satın alma, referans fiyatlandırma, zorunlu jenerik ikamesi ve riske dayalı geri ödeme sözleşmeleri gibi stratejik satın alma araçlarının kullanılması önerilebilir. İlaç harcamalarının kontrolü açısından ise uluslararası ilaç tekellerine karşı kamunun monopson (tek alıcı) gücünün etkin kullanımı etkili olabilecektir. Sağlık yöneticileri için ilaç fiyatlandırmasında şeffaflığı ve değer odaklı satın almayı önceleyen bir yaklaşımın benimsenmesi faydalı olacaktır.

Ekonomik Krizler, Enflasyon ve Makroekonomik Kırılganlıklar

Ekonomik durgunluk, devalüasyon ve enflasyonist şoklar, sağlık sektörünün ihtiyaç duyduğu mali alanın daralmasına sebep olabilmektedir. Makroekonomik dalgalanmalar, devletlerin sağlığa ayırdığı genel bütçe payını daraltırken, işsizliğin artması prim gelirlerinin düşmesine neden olmaktadır (Domapielle vd., 2022; Soucat vd., 2023). COVID-19 pandemisi ve 2008 küresel finans krizinin gösterdiği gibi, ekonomik daralma dönemlerinde sağlık bütçelerinin reel değeri erimekte ve sistemin şoklara karşı direnci azalmaktadır (Lal vd., 2022; Cylus vd., 2026).

Yönetimsel ve mali sürdürülebilirlik açısından sağlık sistemlerinin finansman kapasitesini artırmaya yönelik politika araçlarından biri de tütün, alkol ve şekerle tatlandırılmış içecekler gibi sağlığı olumsuz etkileyen ürünler üzerine uygulanan "sağlık vergileri"dir. Bu tür özel tüketim vergileri, zararlı ürünlerin tüketimini azaltarak önlenebilir hastalık yükünü düşürmekte, aynı zamanda kamu bütçeleri için ek gelir kaynağı oluşturarak sağlık hizmetlerinin finansmanında mali alan oluşturabilmektedir (WHO, 2023).

Verimsiz Kaynak Kullanımı ve Sağlık Sistemindeki İsraf

Sağlık sistemlerinde finansal sürdürülebilirliğin sağlanmasındaki temel zorluklardan biri, yalnızca kaynak yetersizliği değil, mevcut kaynakların etkin olmayan biçimde kullanılmasıdır. Sağlık alanındaki israf; gereksiz sağlık hizmetlerinin sunulması, düşük değerli müdahalelerin yaygın kullanımı, idari süreçlerdeki verimsizlikler, tedarik zincirindeki aksaklıklar ve kaynak tahsisindeki koordinasyon eksiklikleri yoluyla ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle israf, yalnızca doğrudan finansal kayıplara değil, aynı zamanda alternatif sağlık hizmetlerine yönlendirilebilecek kaynakların kaybına ve sağlık çıktılarında fırsat maliyetlerinin oluşmasına neden olmaktadır (OECD, 2017a).

Sağlık sistemlerinde parçalı finansman yapıları, çoklu ödeme mekanizmaları ve koordinasyon eksiklikleri, yönetimsel maliyetleri artırarak kaynak kullanımında etkinliği azaltabilmektedir. Özellikle sağlık finansmanında risk havuzlarının parçalı olması, idari işlemlerin karmaşıklaşmasına ve kaynakların stratejik önceliklere yönlendirilmesini zorlaştırabilmektedir. Bu bağlamda sağlık sistemlerinin sürdürülebilirliği açısından yalnızca daha fazla finansman kaynağına erişilmesi değil mevcut kaynakların daha yüksek sağlık değeri üretecek şekilde yönetilmesi de önem taşımaktadır (Kutzin vd., 2017; Mathauer vd., 2020).

Sağlık Hizmetlerinde Aşırı Kullanım Sorunu ve Ödeme Mekanizmaları

Sağlık hizmetlerinde gereksiz ve aşırı kullanım, sağlık sistemlerinde kaynak israfına ve finansal sürdürülebilirlik sorunlarına yol açan bir diğer unsurdur. Özellikle hizmet başına ödeme gibi geriye dönük ödeme mekanizmaları, sağlık sunucularının sundukları hizmet miktarı üzerinden gelir elde etmeleri nedeniyle daha fazla işlem gerçekleştirme yönünde teşvikler oluşturabilmekte ve bu durum sunucu kaynaklı talep riskini artırabilmektedir. Benzer şekilde, sigorta kapsamının genişlemesiyle birlikte bireylerin sağlık hizmetlerinin gerçek maliyetlerine duyarlılığının azalması, gereksiz hizmet kullanımına neden olabilecek ahlaki tehlike davranışlarını ortaya çıkarabilmektedir (Kutzin, 2001; Nyandekwe vd., 2020). Bu nedenle sağlık sistemlerinde ödeme mekanizmalarının, yalnızca hizmet miktarını değil; kaliteyi, sağlık sonuçlarını ve kaynak etkinliğini destekleyecek biçimde tasarlanması önem taşımaktadır. Teşhis İlişkili Gruplar, kişi başı ödeme ve paket ödeme modelleri gibi prospektif ödeme yöntemleri, sağlık hizmeti sunucularının daha etkin kaynak kullanımı konusunda teşvik edilmesine katkı sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, maliyet paylaşımı politikaları uygulanırken bireylerin gerekli sağlık hizmetlerine erişimini

sınırlamayan ve koruyucu sağlık hizmetlerini caydırmayan dengeli yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir (WHO, 2010; OECD, 2017a). Ödeme mekanizmaları, sağlık yöneticileri için yalnızca finansal kontrol aracı değil, aynı zamanda sağlık sisteminin davranışsal teşviklerini şekillendiren temel yönetişim araçlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

Sağlık İnsan Gücü Maliyetlerindeki Artış

Evrensel sağlık kapsamının finansal sürdürülebilirliğini tehdit eden unsurlardan bir diğeri sağlık insan gücü maliyetlerindeki artış olarak değerlendirilebilir. Sağlık hizmetlerinin emek-yoğun niteliği nedeniyle hekim, hemşire ve diğer sağlık profesyonellerine yapılan ödemeler sağlık bütçelerinin en büyük harcama kalemleri arasında yer almaktadır. Küresel ölçekte yaşanan sağlık iş gücü açığı, nüfusun yaşlanması, kronik hastalık yükündeki artış ve sağlık hizmetlerine yönelik talebin yükselmesi, nitelikli sağlık personeline olan ihtiyacı artırmaktadır (WHO, 2022). Bununla birlikte, sağlık çalışanlarının daha yüksek ücret ve daha iyi çalışma koşulları sunan ülkelere yönelmesiyle ortaya çıkan uluslararası iş gücü hareketliliği ve beyin göçü, özellikle düşük ve orta gelirli ülkelerde sağlık iş gücü yetersizliğini artırmaktadır (OECD, 2023b). Gelişmiş ülkelerin sağlık profesyonellerini çekebilmek amacıyla uyguladıkları rekabetçi ücret politikaları, gelişmekte olan ülkelerin mevcut insan kaynağını koruyabilmek için ücret ve yan haklarda iyileştirmelere gitmesini zorunlu kılmakta, bu durum ise sağlık sistemlerinin personel giderlerini artırmaktadır (Chua & Cheah, 2012). Dolayısıyla sağlık insan gücünün etkin planlanması, çalışan bağlılığını artıran politikaların geliştirilmesi ve verimlilik odaklı iş gücü yönetimi uygulamaları, sağlık sistemlerinin uzun dönemli finansal sürdürülebilirliğinin sağlanması için önem taşımaktadır (WHO, 2022; OECD, 2023b).

Göç Hareketleri, Mülteci Nüfusu ve Sağlık Finansmanına Etkileri

Küresel çatışmalar nedeniyle yaşanan zorunlu göç hareketleri, ev sahibi ülkelerin sağlık altyapısı ve finansman havuzları üzerinde ani ve öngörülemeyen bütçe baskıları yaratmaktadır (Dele-Dada vd., 2026). Özellikle birinci basamak sağlık hizmetleri, aşılama programları, anne-çocuk sağlığı hizmetleri, kronik hastalık yönetimi ve acil sağlık hizmetleri gibi alanlarda ortaya çıkan ek talep, kamu sağlık harcamalarının artmasına ve mevcut kaynakların yeniden tahsis edilmesine neden olmaktadır. Bunun yanında dil, kültürel uyum ve sağlık okuryazarlığı gibi faktörler, mültecilere yönelik sağlık hizmetlerinin maliyetini daha da yükseltebilmektedir (WHO, 2026b).

Evrensel sağlık kapsamının temel ilkelerinden biri olan hakkaniyet ve kapsayıcılık, mülteci ve göçmen nüfusun temel sağlık hizmetlerine erişiminin sağlanmasını zorunlu kılmaktadır. Ancak milyonlarca kişiye sağlık hizmeti sunulmasının finansal yükünün yalnızca ev sahibi ülkeler tarafından karşılanması, özellikle orta ve düşük gelirli ülkelerde sağlık sistemlerinin mali sürdürülebilirliğini riske atabilmektedir. Bu nedenle göç ve mülteci sağlığının finansmanında uluslararası kuruluşlar, kalkınma ajansları ve insani yardım mekanizmaları aracılığıyla oluşturulan küresel finansal dayanışma modellerinin güçlendirilmesi ve ulusal sağlık finansman sistemleriyle entegre edilmesi önem taşımaktadır (United Nations High Commissioner for Refugees [UNHCR], 2024; WHO, 2026b). Sağlık yöneticileri açısından bakıldığında ise göç hareketlerinin sağlık hizmetleri üzerindeki etkilerinin önceden öngörülmesi, kaynak planlamasının güçlendirilmesi ve sürdürülebilir finansman stratejilerinin geliştirilmesi için evrensel sağlık kapsamının devamlılığının sağlanması önem taşımaktadır.

İklim Değişikliği, Salgınlar ve Beklenmedik Sağlık Krizleri

COVID-19 pandemisi ve iklim değişikliğinin neden olduğu ekolojik krizler, sağlık sistemlerinin planlanmamış devasa harcamalarla karşı karşıya kalabileceğini göstermiştir. Bu şoklar, uzun vadeli evrensel sağlık kapsamı hedeflerine ayrılan kaynakların acil durum müdahalelerine kaydırılmasına neden olmaktadır (Lal vd., 2022).

İklim değişikliği ve pandemiler yalnızca bir sağlık sorunu değil, aynı zamanda ulusal güvenlik ve makroekonomik açıdan bir finansman sorunu olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle beklenmedik ve hayatın normal akışının dışında meydana gelen durumlar için bu aksaklıklar karşısında dirençli bir sağlık sistemini gerektirmektedir. Mali kaynakların bu beklenmedik durumları karşılayacak şekilde yönetilmesi önem taşımaktadır.

Gelir Eşitsizliği ve Sağlık Finansmanında Hakkaniyet Sorunları

Finansal korumanın yetersiz olduğu sağlık sistemlerinde bireyler, sağlık hizmetlerine erişebilmek için yüksek düzeyde cepten harcama yapmak zorunda kalmakta ve özellikle düşük gelirli hane halkları için bu durum yoksullaştırıcı etkiler ortaya çıkarmaktadır. Sağlık harcamalarının katastrofik düzeylere ulaşması, mevcut yoksulluğu derinleştirmenin yanı sıra birçok hanenin yeniden yoksulluk sınırının altına düşmesine de neden olabilmektedir (Chuma & Okungu, 2011). Bu nedenle evrensel sağlık kapsamının temel amaçlarından biri, bireylerin ihtiyaç duydukları sağlık hizmetlerine finansal güçlük yaşamadan erişebilmelerini sağlamak ve sağlık harcamalarına bağlı ekonomik riskleri azaltmaktır (Carrin vd., 2008). Finansal hakkaniyetin sağlanması için risk paylaşım mekanizmalarının güçlendirilmesi ve dezavantajlı gruplara yönelik sosyal koruma önlemlerinin uygulanması, sağlık hizmetlerine eşit erişimin ve evrensel sağlık kapsamının sürdürülebilirliğinin temel koşullarındandır (WHO, 2010).

Sağlık Yönetiminin Finansal Sürdürülebilirlikteki Stratejik Rolü

Evrensel sağlık kapsamı hedeflerine ulaşılması ve uzun dönemli sürdürülebilirliğinin sağlanması çalışmanın diğer kısımlarında da belirtildiği gibi sağlık sistemlerinin yalnızca yeni finansman kaynaklarının oluşturulmasına değil, aynı zamanda mevcut kaynakların etkin, verimli ve hakkaniyetli biçimde yönetilmesine bağlıdır (Carrin vd., 2008). Bu noktada sağlık yönetimi, sağlık finansmanının temel fonksiyonları olan gelir toplama, risk havuzlama ve stratejik satın alma süreçlerini etkili yönetişim mekanizmalarıyla bütünleştirerek sistemin mali dayanıklılığını güçlendiren bir role sahiptir (Mathauer vd., 2020).

Artan sağlık harcamaları, demografik dönüşüm, kronik hastalık yükü ve teknolojik gelişmelerin yarattığı mali baskılar karşısında sağlık yöneticileri günümüzde artık, kaliteyi artıran, verimliliği geliştiren, maliyet-etkin uygulamaları teşvik eden ve kaynak kullanımını optimize eden stratejik liderler olarak sağlık sistemlerinin sürdürülebilirliğinde önemli bir konuma sahiptir. Bu nedenle sağlık yönetimi disiplini; ekonomik, yönetsel ve klinik süreçleri bütüncül bir yaklaşımla ele alarak kaynak planlaması, performans yönetimi, maliyet kontrolü ve kalite iyileştirme faaliyetleri aracılığıyla sağlık sisteminin verimliliğinin artırılmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca dağınık finansman yapılarının bütünleştirilmesi, risk havuzlarının genişletilmesi ve finansal risk paylaşım mekanizmalarının güçlendirilmesi, sistemin ekonomik şoklar ve beklenmedik sağlık krizleri karşısındaki dayanıklılığını artırmaktadır (WHO, 2010).

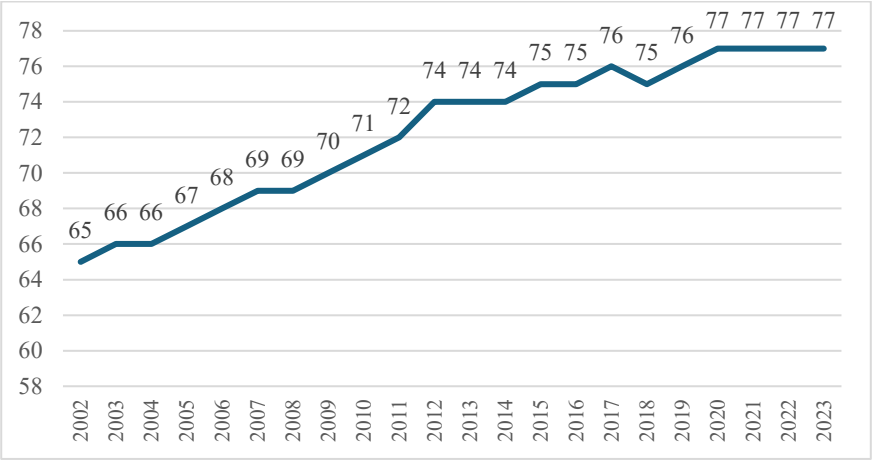
Sonuç olarak sağlık yöneticileri, sistemi reaktif biçimde finanse eden pasif uygulayıcılar olmaktan çıkarak, kaynakların en yüksek sağlık çıktısını üretecek şekilde tahsis edilmesini sağlayan, veriye dayalı karar alma süreçlerini yöneten ve sağlık sisteminin

uzun vadeli finansal sürdürülebilirliğini şekillendiren stratejik aktörler olarak değerlendirilebilir.

Türkiye'de Evrensel Sağlık Kapsamının Finansal Sürdürülebilirliği

Türkiye'de 2003 yılında başlatılan Sağlıkta Dönüşüm Programı sağlık hizmetlerine erişimin artırılması, finansman yapısının bütünleştirilmesi ve sosyal sağlık sigortası sisteminin güçlendirilmesi gibi amaçlar taşımaktadır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2003). Genel Sağlık Sigortası modeli uygulanmakta olup nüfusun büyük bir bölümü sağlık güvencesi kapsamına alınmıştır. Genel Sağlık Sigortası ile kamu kaynakları, prim gelirleri ve özel sağlık harcamaları sağlık hizmetlerini finanse etmekte kullanılmaktadır (Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu [5510 sayılı Kanun], 2006). Sağlık harcamalarının artışı, yaşlanan nüfus, teknolojik maliyetler ve sağlık hizmetlerine yönelik talep artışı, Türkiye'de de finansal sürdürülebilirlik ve kaynak etkinliği konularını sağlık politikalarının temel gündemlerinden biri haline getirmiştir (Tatar, 2011; OECD, 2023a). Evrensel sağlık kapsamı çerçevesinde takip edilen SKA3.8'e ilişkin göstergelerin Türkiye'deki gelişim durumunu takip edebilmek amacıyla SKA3.8.1'e ilişkin veriler Grafik 1'de sunulmuştur.

Grafik 1. Türkiye (Evrensel Sağlık Kapsamı Endeksi SKA 3.8.1)

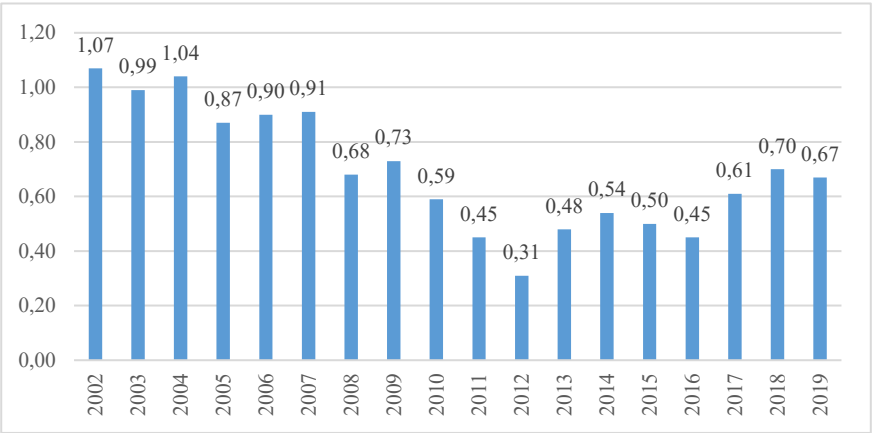


Kaynak: (WHO, 2026a)

Evrensel sağlık kapsamının kapsanan nüfusun artırılması boyutunda önemli iyileştirmeler yapıldığı görülmektedir. Endeksin değeri 2002 yılında 65 iken, 2020-2023 yılları arasında 77 değeri korunmuştur. Türkiye'de sosyal güvenlik sistemi nüfusun büyük bölümünü kapsamakla birlikte, sosyal güvenlik sistemi dışında kalan 5510 sayılı kanunda tanımlanmıştır. Sosyal güvenlik kapsamı dışında görünen bireyler ise gelir testi sonucunda primleri devlet tarafından karşılanan GSS kapsamında veya farklı sağlık güvencesi mekanizmaları içerisinde yer alabilmektedir (Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu [5510 sayılı Kanun], 2006). Bu nedenle sağlık hizmetlerine erişimdeki temel sorunun, kapsam dışında kalan nüfustan ziyade prim ödeme kapasitesi, gelir testi süreçleri, hizmet kullanımındaki ve finansal engeller ile ilişkili olduğu söylenebilir.

SKA3.8.2 kapsamında takip edilen göstergeler sağlık harcamalarının haneler üzerinde oluşturduğu katastrofik finansal yükü ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. %25 ve %10 olmak üzere iki eşikte ölçümlenmektedir. Hane halkı toplam harcamalarının veya gelirinin %25'inden fazlasını sağlık harcamalarına ayıran nüfus göstergesine ilişkin veriler Grafik 2'de sunulmuştur.

Grafik 2. Hane halkı toplam harcamalarının veya gelirinin %25'inden fazlasını sağlık harcamalarına ayıran nüfus (SKA 3.8.2,TR)

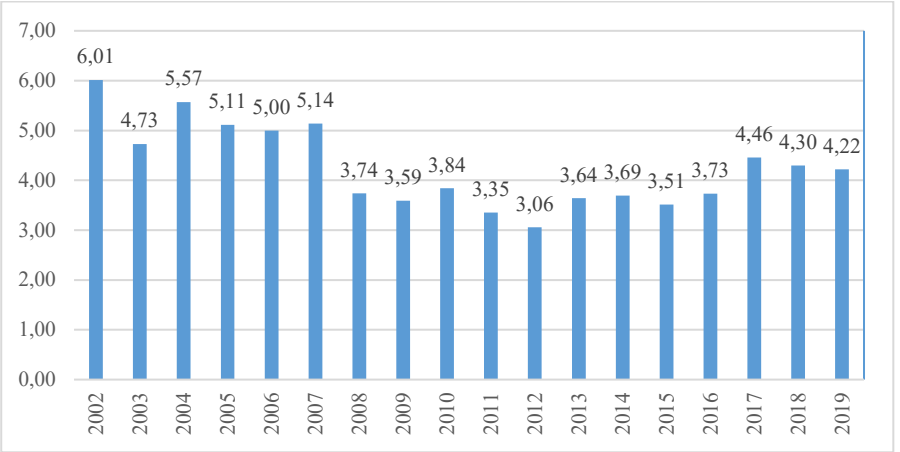


Kaynak: (WHO, 2026a).

Hane halkı toplam harcamalarının veya gelirinin %25'inden fazlasını sağlık harcamalarına ayıran nüfusun oranına ilişkin veriler incelendiğinde Türkiye'de sağlık hizmetlerinin finansmanında cepten yapılan harcamaların oluşturduğu mali yükün zaman içerisinde azalma eğilimi göstermiş olduğu izlenebilse de, özellikle 2008 finansal krizi gibi ekonomik dalgalanmalar, gelir dağılımındaki farklılıklar ve sağlık hizmetlerinin bazı alanlarında ortaya çıkan bireysel ödeme gereksinimleri nedeniyle finansal katastrofiye maruz kalan bir nüfus olduğu söylenebilir.

Hane halkı toplam harcamalarının veya gelirinin %10'undan fazlasını sağlık harcamalarına ayıran nüfus göstergesine ilişkin veriler Grafik 3'te sunulmuştur.

Grafik 3. Hane halkı toplam harcamalarının veya gelirinin %10'undan fazlasını sağlık harcamalarına ayıran nüfus (SDG 3.8.2, TR)



Kaynak: (WHO, 2026a).

Türkiye'de hane halkı toplam harcamalarının veya gelirinin %10'undan fazlasını sağlık harcamalarına ayıran nüfus oranının 2002 ve 2019 yılları arasında dalgalı bir seyir izlese de genel olarak azaldığı görülmektedir. Ancak yine de sağlık harcamalarının hane bütçesi üzerindeki yükünün devam ettiğini görülmektedir. Dolayısıyla finansal koruma ve sağlık hizmetlerine erişim boyutlarında hala iyileştirilmesi gereken alanlar bulunduğu belirtilebilir.

Türkiye'de Evrensel Sağlık Kapsamının Gelişimi

Türkiye'de 2003 yılında Sağlıkta Dönüşüm Programı uygulanmaya başlamıştır. Bu programın temel bileşenleri arasında herkes için ulaşılabilir, nitelikli ve sürdürülebilir sağlık hizmetlerinin sağlanması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda genel sağlık sigortasının uygulanması, aile hekimliğinin güçlendirilmesi, finansman yapıları birbirinden tamamen farklı, parçalı sosyal güvenlik yapısının (SSK, Bağ-Kur, Emekli Sandığı) tek çatı altında birleştirilmesi gibi adımlar atılmıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2003). Finansman ve kurumlar açısından bu parçalı yapı, sağlık hizmetlerine hakkaniyetli erişimde eşitsizliklere ve hane halkı düzeyinde yüksek cepten ödemelere neden olmaktaydı (Atun vd., 2013). Özellikle prim ödeme gücü

olmayan düşük gelirli ve işsiz kesimleri kapsayan "Yeşil Kart" programının kapsamının genişletilmesi, sisteme milyonlarca yeni sigortalının dahil edilmesine olanak sağlamıştır (Tirgil vd., 2018). Finansal koruma mekanizmalarının güçlendirilmesiyle, sağlık harcamaları nedeniyle yoksullaşan hane oranı 2003 yılında %0,43 iken bu oran 2024'te %0,10'a kadar gerilemiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2025).

SDP uygulanmaya başladıktan sonraki yıllarda sağlık hizmetlerinin finansmanı ve sunumu rolleri birbirinden ayrılmıştır (Atun vd., 2013). 2006 yılında yasalaşan ve 2008 yılında tam anlamıyla operasyonel hale gelen 5510 sayılı Kanun ile SSK, Bağ-Kur ve Emekli Sandığı gibi ayrı risk havuzları birleştirilerek Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) çatısı altında toplanmıştır (Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu [5510 sayılı Kanun], 2006). Böylece SGK sağlık hizmeti satın alımında monopson konumuna gelmiştir (Tatar vd., 2011).

Türkiye'de Evrensel Sağlık Kapsamının Finansal Sürdürülebilirliğini Tehdit Eden Faktörler

Türkiye'de evrensel sağlık kapsamı hedefinin başarılmasına yönelik kriterler değerlendirildiğinde artık kapsanan nüfusun artırılması büyük oranda başarılmış olup üzerinde düşünülmesi gereken konu evrensel sağlık kapsamının finansal açıdan sürdürülebilirliğinin ne şekilde sağlanabileceği ve bireylerin üzerinde yük oluşturan yapısal sorunların üstünden nasıl gelinebileceğidir.

Finansal sürdürülebilirliği tehdit eden faktörler değerlendirildiğinde bu sorunların en başında demografik geçiş süreci gelmektedir. Nüfusun hızla yaşlanması, sağlık hizmetlerine ve uzun süreli bakıma olan talebi katlayarak artırırken; aktif çalışan ve prim ödeyen genç nüfusun toplam nüfus içindeki payının görece azalması SGK'nın gelir-gider dengesinin bozulmasına neden

olmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023). Yaşlanma ile doğrudan ilişkili olarak, kanser, diyabet, hipertansiyon ve kardiyovasküler hastalıklar gibi bulaşıcı olmayan kronik hastalık yükündeki artış, sağlık sistemine yüksek maliyetli tedavi yükümlülükleri getirmektedir. Bununla birlikte, tanı ve tedavideki gelişmeler, sağlık teknolojileri ve ilaç harcamaları sistemin maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır (T.C.Kalkınma Bakanlığı, 2018).

Demografik ve teknolojik faktörlere ek olarak, küresel insan hareketliliği, göç ve mülteci nüfusu da Türkiye için bir sorundur. Milyonlarca geçici koruma statüsündeki sığınmacının sağlık sistemine yoğun katılımı, sağlık hizmeti alımı için Sağlık Bakanlığı'na yıllık götürü bedel üzerinden ödeme yapmakta olan AFAD'ta maliyet artışına sebep olmaktadır (T.C.Kalkınma Bakanlığı, 2018). Son olarak, enflasyon ve ekonomik dalgalanmalar makro düzeyde en olumsuz etkilerden birini oluşturmaktadır. Tedarik zinciri ve işletme maliyetleri hızla artarken, SGK'nın Sağlık Uygulama Tebliği işlem fiyatlarını gerçek enflasyon oranında güncelleyememesi, başta üniversite ve özel hastaneler olmak üzere sağlık hizmet sunucularında ciddi finansal sorunlara yol açmaktadır (Attila & Gülay, 2022).

Sağlık Yönetiminin Finansal Sürdürülebilirlikteki Stratejik Rolü

Evrensel sağlık kapsayıcılığı çerçevesinde kaynakların en etkin çözümlerin üretileceği alanlara kaydırılması ve sağlığı finanse eden kaynakların sürdürülebilirliğinin sağlanması öne çıkmaktadır. Sağlık sistemlerinde finansal kaynakların sürdürülebilirliği için sağlık verilerinin etkin kullanımı yoluyla kanıta dayalı karar alma mekanizmalarının geliştirilmesi kaynakların etkin kullanılmasında politika yapıcıların efektif sonuçlar elde etmesini destekleyebilecek adımlardan bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun nedeni

dijital teknolojilerden yararlanılmasının mevcut faaliyetleri ve süreçleri daha verimli, daha uygun, daha üretken ve daha ucuz hale getirmeye katkı sağlamasıdır (OECD, 2019). Nitekim dünya genelinde elektronik sağlık kayıtlarının kullanımına yönelik dijital teknolojiler yaygınlaşmaktadır. Yapay zeka destekli karar alma sistemleri ve özellikle pandemi dönemiyle birlikte önemi artan tele-tıp gibi sağlık platformlarının yaygınlaşmasının sağlık sistemlerinin dijitalleşmesi yoluyla; kaynak israfını önlemek, sağlık hizmetlerine erişimde eşitsizlikleri ortadan kaldırmak ve sağlık hizmetlerini kişiselleştirmek gibi amaçlar taşıdığı söylenebilir (WHO, 2021).

Sağlık sistemlerinin finansal sürdürülebilirliğinin sağlanması için yararlanılabilecek yöntemlerden biri de Porter (2010)'ın kullanılan kaynaklardan elde edilen sağlık sonuçlarının iyileştirilmesine odaklanan değer temelli yönetim anlayışıdır. Porter'a göre sağlıkta finansal sürdürülebilirliğin anahtarı, sağlık sisteminin odağını sadece bütçe disiplininden çıkararak harcanan kaynakların yarattığı net sağlık etkisine yani değere odaklanmaktır.

Türkiye İçin Politika Önerileri

Finansal sürdürülebilirliği kalıcı hale getirmek ve sağlık sistemini gelecekteki krizlere karşı dirençli kılmak adına sistemik düzeyde politika müdahalelerine ihtiyaç vardır. Nitekim, Türkiye'nin On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028) ve Sağlık Bakanlığı'nın 2024-2028 Stratejik Planı, sağlık sisteminin sürdürülebilirliğini güçlendirmek amacıyla koruyucu sağlık hizmetlerinin geliştirilmesi, kronik hastalıkların etkin yönetimi, dijital sağlık uygulamalarının yaygınlaştırılması ve sağlık hizmetlerinde verimlilik artışını öncelikli politika alanları olarak ifade edilmektedir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023; T.C. Sağlık Bakanlığı, 2025).

Türkiye'de Sağlık Yönetimi perspektifinden politika yapıcıların dijitalleşmenin bir parçası olarak MEDULA, E-Nabız,

Ürün Takip Sistemi gibi dijital sağlık uygulamalarının yapay zeka odaklı olarak güncellenmesi sağlanabilir. Dijital sağlık araçlarından faydalanma oranı kronik hastalıkların takibinde öncelikli alanlardan biri haline gelebilir. Hastalıkları ortaya çıkmadan veya ilerlemeden önlemek, komplikasyonları tedavi etmekten her zaman daha rasyonel ve az maliyetlidir. Bu nedenle, toplum tabanlı kronik hastalıklarla mücadele (obezite, diyabet vb.) ve sağlıklı yaşam teşvikleri sağlık bütçelemesinde öncelikli olmalıdır. Duruma maliyet kontrolü açısından bakıldığında sağlık teknoloji değerlendirmeleri de sadece maliyet değil, kalite ve verimlilik kapsamında da yapılması önemli kazanımlar elde edilmesine katkı sağlayabilir.

Diğer yandan evrensel sağlık kapsamına ulaşmada önemli adımlardan biri olan herkesin sağlık hizmetine erişiminde öncü role sahip olan aile hekimliği sisteminin daha çok kullanılması, sevk siteminin geliştirilmesi ikinci ve üçüncü basamak yüksek maliyetli (eğitim-araştırma ve şehir hastaneleri) kurumlardaki gereksiz yığılmaları ve finansal israfın engellenmesine katkı sağlayabilecektir.

SGK'nın sağlığa ayrılan kaynaklarda demografik değişim yükü, artan sağlık talebi ve kronik hastalıklara bağlı maliyet baskısı oluşturan faktörlerin etkilerini yönetebilmek için SGK geri ödeme mekanizmalarının klinik etkinlik, maliyet-etkililik, bütçe etkisi ve gerçek yaşam verilerine dayalı modellerin geliştirilerek daha fazla yararlanılması önerilebilir. Bir diğer öneri olarak 11. Kalkınma Planında da önceliklendirildiği gibi sağlayıcıyı aşırı işlem yapmaya teşvik eden hizmet başına ödeme gibi ödeme yöntemleri yerine Teşhis İlişkili Gruplar ve global bütçeleme gibi maliyet kontrolünü önceleyen performans yönetimi mekanizmalarına geçiş sürecinin hızlandırılması gibi alternatifler değerlendirilebilir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018).

Dolayısıyla temel çözüm, sağlık bütçesini eldeki kıt kaynakları en yüksek sağlık çıktısını üretecek şekilde yönetmek ile ilişkilidir. Ancak evrensel sağlık kapsamının finansal sürdürülebilirliğinin korunması; sadece kurumların bilançolarında muhasebesel bir denge sağlama çabası olarak görülmemelidir. Aynı zamanda toplumun bugünkü ve gelecekteki sağlık hakkını güvence altına almayı gerektirmektedir.

Sonuç ve Politika Önerileri

Evrensel Sağlık Kapsamının, bireylerin finansal zorluk yaşamadan kaliteli sağlık hizmetlerine erişimini sağlayan temel bir insan hakkı ve sürdürülebilir kalkınma hedefi olduğu görülmektedir. Ancak günümüzde sağlık sistemleri evrensel sağlık kapsamı hedeflerine ulaşma açısından finansal riskler ile karşı karşıya kalmaktadır. Evrensel Sağlık Kapsamının finansal sürdürülebilirliği artık sağlık yönetimi disiplini açısından bir bütçe meselesi olmaktan çok, demografik, epidemiyolojik, teknolojik ve makroekonomik açılardan sonuçları olan çok boyutlu bir alan olarak değerlendirilebilir.

Nüfusun yaşlanması, artan kronik hastalıklar ve pahalı sağlık teknolojileri maliyetleri artırırken; kayıt dışı istihdam ve makroekonomik şoklar ise sağlık sistemini finanse eden gelirlerin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca ekonomik krizler, enflasyonist şoklar ve mülteci hareketleri gibi dışsal faktörler de sağlık finansman havuzları üzerinde öngörülemeyen bütçe baskıları oluşturmaktadır.

Sağlık yönetiminin bu zorlukları aşma konusunda stratejik rolü; parçalanmış finansman havuzlarını birleştirerek risk paylaşımını maksimize etmek, kanıta dayalı sağlık teknolojisi değerlendirmeleri ile kaynak tahsisini optimize etmek ve birinci basamak sağlık hizmetlerini merkeze alarak maliyet etkinliğini artırmak gibi mali açıdan dayanıklılığın inşa edilmesine katkı sağlamaktır.

Sağlıkta finansal sürdürülebilirliğin sağlanması için kaynak kullanımında etkinliği artıran stratejik satın alma ve ödeme mekanizmalarının benimsenmesi, hizmet başı ödeme gibi maliyet artırıcı modeller yerine kalite ve sağlık sonuçlarını esas alan teşhisle ilişkili gruplar, kişi başı ve paket ödeme yöntemlerinin yaygınlaştırılması da önem taşımaktadır. İlave olarak, değer temelli yönetim anlayışı çerçevesinde sağlık teknolojisi değerlendirme ve maliyet-etkililik analizlerinden yararlanarak kaynakların verimli alanlara yönlendirilmesi de oldukça önemlidir. Sağlık yöneticileri veri temelli karar alma süreçleri ile sistemdeki israfı, gereksiz hizmet kullanımını ve idari verimsizlikleri asgari düzeye indirme konusunda sağlık sistemine katkı sağlayabilirler.

Sonuç olarak, evrensel sağlık kapsamının sürdürülebilirliği tüm ülkeler için yalnız yönetilmesi gereken bir maliyet problemi değil, siyasi kararlılık, hakkaniyet ve bilimsel stratejiye dayalı bir sistem tasarımı ve yönetim problemi olarak ifade edilebilir.

Kaynakça

Attila, İ. ve Gülay, A. (2022). Türkiye'de genel sağlık sigortasının sürdürülebilirliği için zorunlu tamamlayıcı sağlık sigortası modeli önerisi. Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1), 17-40.

Atun, R., Aydın, S., Chakraborty, S., Sümer, S., Aran, M., Gürol, I., Nazlıoğlu, S., Özgülcü, Ş., Aydoğan, Ü., Ayar, B., Dilmen, U. ve Akdağ, R. (2013). Universal health coverage in Turkey: enhancement of equity. The Lancet, 382(9886), 65-99.

Boerma, T., Eozenou, P., Evans, D., Evans, T., Kieny, M. P., & Wagstaff, A. (2014). Monitoring progress towards universal health coverage at country and global levels. *PLoS medicine*, *11*(9), e1001731.

Carrin, G., Mathauer, I., Xu, K., & Evans, D. B. (2008). Universal coverage of health services: tailoring its implementation. *Bulletin of the World Health Organization*, *86*(11), 857-863.

Chu, A., Kwon, S., & Cowley, P. (2019). Health financing reforms for moving towards universal health coverage in the Western Pacific Region. *Health Systems & Reform*, *5*(1), 32-47.

Chua, H. T., & Cheah, J. C. (2012). Financing universal coverage in Malaysia: A case study. *BMC Public Health*, *12*(Suppl 1), S7.

Chuma, J., & Okungu, V. (2011). Viewing the Kenyan health system through an equity lens: Implications for universal coverage. *International Journal for Equity in Health*, *10*, 22. https://doi.org/10.1186/1475-9276-10-22

Columbia University Mailman School of Public Health. (2026). *Types of health systems*.

https://www.publichealth.columbia.edu/research/comparative-health-policy-library/types-health-systems

Cylus, J., Thomson, S., Serrano-Gregori, M., Martinez, M. G., Garcia-Ramirez, J. A., & Evetovits, T. (2026). Health financing and population ageing: Evidence on sustainability and financial hardship from the PASH simulator. *Health Policy*, 105617.

Dele-Dada, M., Osimen, G., Ajibowu-Yekini, S. M., & Oladipo, T. D. (2026). Rethinking global health governance: Navigating the fault lines between neoliberalism and the universal right to health. *International Journal of Health Governance*, *31*(1), 109-127.

Domapielle, M. K., Sumankuuro, J., & Bebelleh, F. D. (2022). Revisiting the debate on health financing in low and middle-income countries: An integrative review of selected models. *The International Journal of Health Planning and Management*, *37*(6), 3061-3074.

Duran, A., Kutzin, J., & Menabde, N. (2014). Universal coverage challenges require health system approaches: The case of India. *Health Policy*, *114*(2-3), 269-277.

Fattore, G., & Tediosi, F. (2013). The importance of values in shaping how health systems governance and management can support universal health coverage. *Value in Health*, *16*(1), 19-23.

Institute of Policy Studies of Sri Lanka. (2016). *Sri Lanka state of the economy report 2016*. IPS. https://www.ips.lk/sri-lanka-state-of-the-economy-2016-report/

Khan, M. R., Mohammad, K. U., & Rabbani, M. S. (2025). Impact of health expenditure on universal health coverage (UHC)

(composite index): Global evidence. *Health Promotion Perspectives*, *15*(2), 268-277.

Kutzin, J. (2001). A descriptive framework for country-level analysis of health care financing arrangements. *Health Policy*, *56*(3), 171-204.

Kutzin, J. (2013). Health financing for universal coverage and health system performance: Concepts and implications for policy. *Bulletin of the World Health Organization*, *91*, 602-611.

Kutzin, J., Witter, S., Jowett, M., & Bayarsaikhan, D. (2017). *Developing a national health financing strategy: A reference guide*. World Health Organization. https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/e3d41923-bda2-455f-9fb4-b848495e7ee6/content

Lal, A., Abdalla, S. M., Chattu, V. K., Erondu, N. A., Phelan, A., Lee, T.-L., Singh, S., & Abou-Taleb, H. (2022). Aligning global health security and universal health coverage. *The Lancet Global Health*, *10*(11), e1675-e1683.

Lang'at, E., Ward, P. R., Gesesew, H. A., & Mwanri, L. (2025). Kenya's path to universal health coverage: Insights from policy and practice. *SSM-Health Systems*, 100141.

Loewenson, R. (2021). Which UHC? Features for equity and universalism comment on "Universal health coverage for non-communicable diseases and health equity: Lessons from Australian primary healthcare." *International Journal of Health Policy and Management*, *11*(5), 704.

Lukwa, A. T., Okova, D., Oyando, R., Bodzo, P., Chiwire, P., & Alaba, O. (2025). Assessing catastrophic health expenditures using median out-of-pocket costs for inpatient and outpatient

care in Kenya's journey to universal health coverage. *SSM-Health Systems*, 100121.

Mathauer, I., Dale, E., Jowett, M., & Kutzin, J. (2020). Pooling resources for universal health coverage: Options for reform. *Bulletin of the World Health Organization*, *98*(2), 132-139.

McGuire, F., Mohan, S., Rao, M., Nabyonga-Orem, J., Nundoochan, A., Kataika, E., Bland, S., & Revill, P. (2025). Health financing and systems in African small and island states: Unique challenges and opportunities in achieving universal health coverage. *SSM-Health Systems*, *5*, 100104.

Mossialos, E., Wenzl, M., Osborn, R., & Sarnak, D. (2016). *2015 international profiles of health care systems*. Canadian Agency for Drugs and Technologies in Health.

Murray, C. J., & Frenk, J. (2000). A framework for assessing the performance of health systems. *Bulletin of the World Health Organization*, *78*, 717-731.

Noi, H. (2021). *Socialist Republic of Viet Nam: Strengthening the policy and institutional framework of social health insurance*. Asian Development Bank. https://www.adb.org/sites/default/files/project-documents/50139/50139-002-tacr-en.pdf

Nyandekwe, M., Nzayirambaho, M., & Kakoma, J. B. (2020). Universal health insurance in Rwanda: Major challenges and solutions for financial sustainability case study of Rwanda community-based health insurance part I. *Pan African Medical Journal*, *37*, 55.

Odoch, W. D., Senkubuge, F., & Hongoro, C. (2021). How has Sustainable Development Goals declaration influenced health financing reforms for universal health coverage at the

country level? A scoping review of literature. *Globalization and Health*, *17*(1), 104.

OECD. (2016). *Better ways to pay for health care* (OECD Health Policy Studies). OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/9789264258211-en

OECD. (2017a). *Tackling wasteful spending on health*. OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/9789264266414-en

OECD. (2017b). *New health technologies: Managing access, value and sustainability*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264266438-en

OECD. (2019). *Health in the 21st century: Putting data to work for stronger health systems* (OECD Health Policy Studies). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/e3b23f8e-en

OECD. (2023a). *OECD reviews of health systems: Türkiye 2023*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/8f1c9b8a-en

OECD. (2023b). *Health at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing.

Özer, Ö. ve Yıldırım, H. H. (2016). Türkiye sağlık sisteminin finansal sürdürülebilirliğine yönelik bir uygulama. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(16), 149-161.

Physicians for a National Health Program. (2010). *Health care systems—Four basic models*. https://www.pnhp.org/single_payer_resources/health_care_systems_four_basic_models.php

Porter, M. E. (2010). What is value in health care? *New England Journal of Medicine*, *363*(26), 2477-2481.

Reid, T. R. (2009). *Four basic models of health care. Health: The big picture, the change agent*. https://changeagent.nelrc.org/wp-content/uploads/2018/05/Four-Basic-Models-of-Health-Care.pdf

Rodney, A. M., & Hill, P. S. (2014). Achieving equity within universal health coverage: A narrative review of progress and resources for measuring success. *International Journal for Equity in Health*, *13*(1), 72.

Roemer, M. I. (1993). *National health systems of the world*. Oxford University Press.

Shaltynov, A., Jamedinova, U., Semenova, Y., Abenova, M., & Myssayev, A. (2024). Inequalities in out-of-pocket health expenditure measured using financing incidence analysis (FIA): A systematic review. *Healthcare*, *12*(10), 1051.

Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu. (2006). *5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu* (Kanun No. 5510). Resmî Gazete, Sayı: 26200.

Soucat, A., Tandon, A., & Gonzales Pier, E. (2023). From universal health coverage services packages to budget appropriation: The long journey to implementation. *BMJ Global Health*, *8*, e010755.

Susilo, D., Lila, W. L. P., Sukmayeti, E., Asante, A., Jan, S., Thabrany, H., & Liverani, M. (2025). Can Indonesia achieve universal health coverage? Organisational and financing challenges in implementing the national health insurance system. *SSM-Health Systems*, 100138.

Tatar, M. (2011). Sağlık hizmetlerinin finansman modelleri: Sosyal sağlık sigortasının Türkiye'de gelişimi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, *1*(1), 103-133.

Tatar, M., Mollahaliloğlu, S., Şahin, B., Aydın, S., Maresso, A. ve Hernández-Quevedo, C. (2011). Turkey: Health system review. Health Systems in Transition, 13(6), 1-186.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). Sosyal Güvenlik Sisteminin Sürdürülebilirliği Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2025/08/Sosyal-Guvenlik-Sisteminin-Surdurulebilirligi-OIK-Raporu_01082025.pdf

T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2018). Sağlık Hizmet Kalitesi ve Mali Sürdürülebilirlik Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara.

T.C. Sağlık Bakanlığı. (2003). *Sağlıkta dönüşüm programı*. https://www.saglik.gov.tr/TR%2C11415/saglikta-donusum-programi.html (Erişim Tarihi: 19.06.2026)

T.C. Sağlık Bakanlığı. (2025). Sağlık istatistikleri yıllığı 2024 Sağlık Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü. Ankara https://dosyamerkez.saglik.gov.tr/Eklenti/52859/0/siy2024tr31122025pdf.pdf

Tirgil, A., Gurol-Urganci, I. ve Atun, R. (2018). Early experience of universal health coverage in Turkey on access to health services for the poor: regression kink design analysis. Journal of Global Health, 8(2), 020412.

United Nations High Commissioner for Refugees. (2024). *Global trends: Forced displacement report 2024*. https://www.unhcr.org/global-trends-report-2024

Wendel, J., & Paterson, M. (2026). Alternate strategies for universal coverage: Implications for efficiency. *Current Opinion in Psychology*, *70*, 102319.

World Health Organization. (1946). *Constitution of the World Health Organization*. https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf?ua=1

World Health Organization. (1978). *Declaration of Alma-Ata*. https://www.who.int/docs/default-source/documents/almaata-declaration-en.pdf

World Health Organization. (2010). *The world health report: Health systems financing—The path to universal coverage*. https://www.who.int/publications/i/item/9789241564021

World Health Organization. (2015). *Tracking universal health coverage: First global monitoring report*. https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/393b9769-096a-4f2b-a54d-7717a73f66df/content

World Health Organization. (2019). *Primary health care on the road to universal health coverage: 2019 global monitoring report. Executive summary*. https://www.who.int/publications/i/item/primary-health-care-on-the-road-to-universal-health-coverage-2019-monitoring-report

World Health Organization. (2021). *Global strategy on digital health 2020-2025*. Geneva. https://www.who.int/docs/default-source/documents/gs4dhdaa2a9f352b0445bafbc79ca799dce4d.pdf.

World Health Organization. (2022). *Health and care workforce in Europe: Time to act*.

https://www.who.int/europe/publications/i/item/9789289058339.

World Health Organization. (2023). *WHO calls on countries to increase taxes on alcohol and sugary sweetened beverages*. https://www.who.int/news/item/05-12-2023-who-calls-on-countries-to-increase-taxes-on-alcohol-and-sugary-sweetened-beverages.

World Health Organization. (2025). *Universal health coverage (UHC)*. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/universal-health-coverage-(uhc)

World Health Organization. (2026a). *UHC service coverage index (SDG 3.8.1)*. https://www.who.int/data/gho/data/indicators/indicator-details/GHO/uhc-index-of-service-coverage

World Health Organization. (2026b). *World report on promoting the health of refugees and migrants: Monitoring progress on the WHO global action plan*. https://www.who.int/publications/b/81850

World Health Organization & World Bank. (2023). *Tracking universal health coverage: 2023 global monitoring report*. https://www.who.int/publications/i/item/9789240080379

World Health Organization & the International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. (2025). *Tracking universal health coverage: 2025 global monitoring report*. https://iris.who.int/server/api/core/bitstreams/04e720a0-bf22-4fb8-ad42-d6296bba739f/content


BİDGE