

YÖNETİMDE YENİ DÖNEM: DİJİTALLEŞME, İNOVASYON VE İNSAN ODAKLI YAKLAŞIMLAR

Editör
CANAN YILMAZ



BİDGE Yayınları

**YÖNETİMDE YENİ DÖNEM: DİJİTALLEŞME,
İNOVASYON VE İNSAN ODAKLI YAKLAŞIMLAR**

Editör: CANAN YILMAZ

ISBN: 978-625-372-745-1

1. Baskı

Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL

Yayınlama Tarihi: 2025-06-25

BİDGE Yayınları

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

Sertifika No: 71374

Yayın hakları © BİDGE Yayınları

www.bidgeyayinlari.com.tr - bidgeyayinlari@gmail.com

Krc Bilişim Ticaret ve Organizasyon Ltd. Şti.

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



ÖNSÖZ

21.yüzyılın ikinci çeyreğine doğru ilerlerken, işletmeler ve organizasyonlar yalnızca dijital teknolojilerin dönüştürücü etkisiyle değil; aynı zamanda toplumsal, kültürel ve kuşaklar arası değişimlerle de derin bir evrim süreci yaşamaktadır. **Yönetim bilimleri**, bu dönüşümün hem nedeni hem de sonucudur. Artık yalnızca “nasıl yönetileceği” değil, “ne için, kimlerle ve hangi değerlere göre yönetileceği” daha çok sorgulanmaktadır.

Bu kitap, tam da bu soruların yön verdiği güncel tartışmalara bilimsel katkı sunmayı amaçlamaktadır. **“Yönetimde Yeni Dönem: Dijitalleşme, İnovasyon ve İnsan Odaklı Yaklaşımlar”** başlığını taşıyan bu eser, yönetim ve organizasyon literatüründe son yıllarda öne çıkan yapay zekâ, insan kaynakları geliştirme, çevik yönetim, liderlik 4.0, dijitalleşme, kuşaklar arası etkileşim ve stratejik küçülme gibi konuları disiplinlerarası bir perspektifle ele almaktadır.

Kitabın bölümleri, alanında uzman akademisyenler ve araştırmacılar tarafından kaleme alınmış; her biri kuramsal temellendirme ile uygulama örneklerini bir arada sunarak literatüre özgün katkılar yapmayı hedeflemiştir. Hızla değişen iş dünyasında, veriye dayalı karar alma, stratejik uyum ve inovatif örgüt yapılarının önemi giderek artmakta; bu noktada kurumsal veri yönetimi, insan kaynakları analitiği ve dijital liderlik gibi konular kritik hale gelmektedir. Aynı zamanda, iş gücü yapısında yaşanan kuşaklar arası değişim ve uzaktan çalışma gibi yeni çalışma biçimleri, insan odaklı yönetim anlayışının yeniden tanımlanmasını gerekli kılmaktadır.

Kitabımız, hem akademik camiaya hem de uygulayıcılara hitap eden, kanıta dayalı bilgilerle zenginleştirilmiş güncel bir başvuru kaynağıdır. Lisansüstü öğrenciler, araştırmacılar, yöneticiler ve politika yapıcılar için bu çalışmanın yol gösterici olacağına inanıyoruz.

Bu eserin ortaya çıkmasında katkı sunan tüm yazarlarımıza, hakem süreçlerinde destek veren akademisyenlere ve yayınevimize teşekkür ederim. Yönetim bilimlerinin dijital çağdaki dönüşümünü anlamak ve yön vermek isteyen herkese ilham verici bir okuma diliyorum.

Dr. Öğr. Üyesi CANAN YILMAZ

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ

İÇİNDEKİLER

HIZLI TÜKETİLEN GIDA ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDEKİ YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PROJELERİNDE ÇEVİK PROJE YÖNETİMİNİN UYGULANMA DERECEŚİ	1
---	---

NURAY TOKGÖZ, EVREN KOÇ

ÖRGÜT YAPISI VE İNOVASYON ARASINDAKİ DİNAMİK İLİŞKİ	53
--	----

HACER YILDIZ ÖZTÜRK

DİJİTAL ÇAĞDA LİDERLİK: LİDERLİK 4.0	72
--	----

ELİF BİLGİÇ ARI

İŞLETME YÖNETİMİNDE KÜÇÜLME STRATEJİSİ OLARAK İFLASIN TEORİ VE UYGULAMA YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ	95
--	----

HÜSNÜ AKIN ÖZCAN

YAPAY ZEKA İLE DESTEKLENEN KARAR SÜREÇLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA YANSIMALARI	125
---	-----

GÜRAY YILMAZ

YAPAY ZEKANIN İNSAN KAYNAKLARI PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE KULLANIMI	156
--	-----

ERSİN KAVİ

İŞ YERİNDE KUŞAKLAR ARASI ÇATIŞMALAR: X, Y VE Z KUŞAKLARININ BEKLENTİLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ	180
--	-----

ONUR ÖZÇELİK, OYA ÖNALAN

İŞVEREN MARKASININ VİCDANI: KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN ÇALIŞAN ALGISINA ETKİSİ ÜZERİNE KAVRAMSAL BİR İNCELEME	203
---	-----

BİRSEN YENER AYDIN

İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME (İKG)	227
---	-----

CANAN YILMAZ

STRATEGIC COOPERATIONS IN ORGANIZATIONS259

ESRA YILMAZ

TÜRKİYE'DE 2020-2024 YILLARI ARASINDA
YAYIMLANAN UZAKTAN ÇALIŞMA KONULU
MAKALELERİN GENEL GÖRÜNÜMÜ273

MELİH BAŞTAN, AHMET KARAKİRAZ

KURUMSAL VERİ YÖNETİŞİMİNDE UYUM VE
BÜTÜNLÜK306

GAYE MAT ÇELİK

BÖLÜM 1

HIZLI TÜKETİLEN GIDA ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDEKİ YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME PROJELERİNDE ÇEVİK PROJE YÖNETİMİNİN UYGULANMA DERECESESİ*¹

NURAY TOKGÖZ²
EVREN KOÇ³

Giriş

Çeviklik; müşteriye en iyi ürün ve/veya hizmeti vermek amacıyla kaynakların hızlı, esnek ve yeniliklere cevap verebilecek şekilde kullanılmasıdır (Sherehiy vd, 2007). Çeviklik için yapılan tanımlamalarda, bazı farklılıklar olmakla beraber çoğu, hız ve esneklik kavramlarını bir organizasyonun birincil nitelikleri olarak ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda çeviklik, oluşan beklenmedik değişikliklere karşı hızlı ve etkili tepkiler verebilmektir (Alzoubi vd, 2011). Çeviklik, işletmelerin ürün, hizmet kanallarında ve pazar segmentasyonunda yenilikler yapmak suretiyle yarattıkları değeri,

¹ Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu; 25.05.2022 tarih, 315205 sayılı kararı ile onaylanmıştır. Eser Evren KOÇ'un yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

² Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik, Orcid: 0000-0002-6542-845X

³ Yönetici, ETİ, Ar-Ge, Orcid: 0009-0000-2298-1194

yeniden tanımlayarak elde eden ve sürekli artıran firmaların başarısının temelinde yatmaktadır (Sambamurthy, 2003).

Çevik proje yönetimi, müşteriler ile sürekli bir iletişim, proje planında sürekli bir güncelleme, ekip içinde devamlı bir araya gelme gibi uygulamaları olan bir proje yönetimi sistematığıdır. Çeviklik kavramı, özellikle proje yönetimi konusunda onlarca yıldır hem araştırmacıların hem de iş hayatındaki yöneticilerin ilgi alanında olmuştur ve olmaya devam etmektedir. Çevik proje yönetimi üzerine araştırmalar başlamış, zaman içerisinde üretimde çeviklik, örgütsel çeviklik, çevik pazarlama, çevik liderlik, çevik insan kaynakları, çevik süreç yönetimi vb. birçok diğer alana genişletilmiştir. Çevik yaklaşım tanımlanıp popülerliği arttıktan sonra yönetim biliminin birçok alanında yapılmış olan çalışmalar çeviklik perspektifi gözetilerek geliştirilmiştir.

Birçok kaynakta bu sürecin 2001 yılında, yazılım endüstrisindeki bazı araştırmacıların bir araya gelerek yayınladığı “Çevik Manifesto” (Beck vd, 2001) ile tetiklendiği, sonrasında çevik yazılım geliştirme üzerine çalışmalar yapıldığı ve ardından da bu kavramın yazılım dışındaki sektörlere de uygulanmasına yönelik bir sürecin takip ettiği belirtilmektedir. Çevik kavramından türetilmiş birçok kavramın ortaya çıkması gerçekten de belirtilen döneme denk gelmekle beraber “çevik” kavramının ilk kullanımının daha önceki dönemlere dayandığı ve yazılım sektöründen daha önce üretim sektöründe ortaya çıktığı söylenebilir.

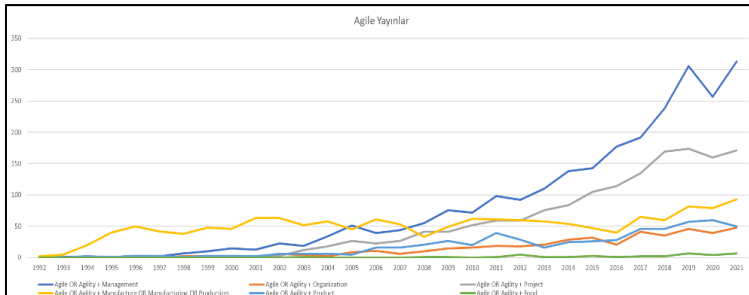
İlk çevik yöntemlerin ortaya çıkmasının 1600’lerdeki bilimsel metot söylemi ile başladığı iddia edilmekle beraber ilk kayda değer çalışma 1930’larda Walter Shewhart’ın PDSA (plan-do-study-act/planla-yap-çalış-harekete geç) döngülerini ürün ve süreç geliştirme amacıyla uygulamaya başlamasıdır (Rigby vd, 2016). Bu yöntem, 1950’lerde X-15 hipersonik jetin geliştirilmesinde ve sonrasında Toyota’nın ünlü lean management / yalın yönetim metodolojisinin ortaya çıkmasında kullanılmıştır. Daha sonra

Takeuchi ve Nonaka (1986), “Yeni Yeni Ürün Geliştirme” adlı çalışmalarında, ürün geliştirmede takım çalışmasına odaklanmış ve bir rugby terimi olan ve tüm takımın hep beraber hareket etmesi anlamına gelen Scrum kavramı da böylece ortaya çıkmıştır. Schwaber (1997), bu kavramı daha da öne çıkardığı “Scrum Development Process / Scrum Geliştirme Süreci” adlı çalışmasında proje takımının sık sık bir araya gelerek gözden geçirmeler yapma rutininin sürecin verimliliğine ve hızına yüksek katkılar getirdiğini ortaya koymuştur.

Benzer çalışmalar yürüten araştırmacıların konuya ilgisi hızla ortaklaşmış ve 2001 yılında 17 katılımcının ortak bir çalışması ile “Agile Manifesto / Çevik Manifesto” yayınlanmıştır (Beck ve diğerleri, 2001).

Literatürde, çeviklik kavramını inceleyen çalışmalar 1980’den itibaren karşımıza yoğun olarak çıkmaya başlamıştır. 2021 yılı sonu itibariyle “Google Akademik” platformunu kullanarak İngilizce literatürde yayınlanmış olan makale, tez, kitap ve bildirilerin başlıklarında “Çevik veya Çeviklik” ile başlayan ve Grafik 1’de belirtilen anahtar kelimeler arandığında yapılan yayın sayısı ile ilgili sonuçlar aşağıda görülmektedir.

Grafik 1 Yayınlarda en çok kullanılan sözcüklere göre çalışmaların yıllara göre değişimi



Şekilde de görüldüğü üzere, 1990’larda aslında ilk olarak çevik ve üretim kelimeleri beraber kullanılmaya başlanmıştır. Sonrasında çevik ve yönetim sözcüklerinin bir arada kullanıldığı çalışmalar ortaya çıkmış ve günümüze kadar artarak 2007 yılı sonrasında en büyük grubu oluşturur hale gelmiştir. Üçüncü olarak popülerlik kazanan ve günümüzde en büyük ikinci grubu oluşturan bir diğer ikili ise çevik ve proje sözcükleridir.

Bu sonuçlardan, yazılım sektöründe çevik ürün geliştirme yönetimi üzerine yayınlanmış çalışmalar ortaya çıkmadan daha önce araştırmacıların bu kavramları işlemeye başladıkları anlaşılmaktadır. Yani aslında fiziksel ürünlerin üretimini yapan kuruluşlarda bu süreçleri daha çevik hale getirmeye çalışmak ilk önce amaç edinilmiştir. 2000’li yıllara doğru gelindiğinde yazılım sektörünün çok hızlı gelişmesi ve bu sektörde projelere çevik yaklaşımın uygulanmasının uygunluğu, yapılan çalışmaların sayısının da hızla yükselmesinin ve kavramların çok hızlı gelişmesinin önünü açmıştır.

Bu gelişmeleri takiben, fiziksel ürünlerin üretildiği sektörlerde de bugünkü anlayışa evrilmiş çevik proje yönetimi yöntemlerinin uygulanması tekrar merak konusu haline gelmiştir (Kettunen, 2009). Bu alandaki akademik çalışmalar da dünya genelinde ve Türkiye’de artmaya başlamıştır. Bu çalışmalarda ortak olarak araştırılan bir konu, çevik proje yönetimi uygulamalarının araştırmaya konu olan kuruluşlarda var olup olmadığının analizi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Fiziksel olarak ürünlerin üretilmekte olduğu kuruluşlar özelinde dünyada yapılmış olan çalışmalara ek olarak Türkiye özelinde de savunma sanayi, imalat sektörü, finans ve yazılım sektörlerini inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Türkiye’deki hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe, kuruluşlar birçok yeni ürünün pazara sunulması için önemli kaynaklar ayırmakta ve bu ürünlerin sadece bir kısmı pazarda tutunabilmektedir (Sezer, 2014). Bu sürecin etkinliğinin daha iyi anlaşılması için, Türkiye’deki hızlı tüketim

malları gıda sektöründe çevik yöntemlerin varlığını analiz eden bir çalışmanın konunun geliştirilmesine katkı sağlayacağı görülmektedir (Akman ve Keskin, 2012).

Problem

Çevik proje yönetiminin kullandığı temel prensip ve yöntemler yazılım endüstrisinde ürün geliştirme süreçlerinde yaygın biçimde kullanılmaktadır. Akademik alanda da bu uygulamaları inceleyen çalışmaların sayısına dair bilgiler giriş bölümünde verilmiştir. Bu gelişmeleri takiben, ürünlerin fiziksel olarak üretildiği sektörlerde de çevik tekniklerin uygulanması yaygınlaşmıştır, akademik çalışmalar da dünya genelinde ve Türkiye’de artmaktadır. Türkiye özelinde çevik yönetim başlığı altında yapılan çalışmalarda, yazılım sektörü, imalat sektörü, savunma sanayi, finans gibi sektörler incelenmiştir. Bu çalışmalarda seçilen sektör bağlamında proje yönetimi, kurumsal süreçler ve yeni ürün geliştirme süreçleri çevik yönetim perspektifinden incelenmiştir. (Karaman, 2017; Özdemir, 2020; Kaymaz ve Özgüner, 2021; Akman ve Keskin, 2011; Aksoy vd, 2015).

Fiziksel ürünlerin kitlesel miktarlarda üretiminin yapıldığı, hızlı tüketilen gıda ürünleri sektörü özelinde yapılmış herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu sektörde tüketiciye çok sık yeni geliştirilen ürünler sunulmaktadır. Bu durum, üreticiler açısından yüksek maliyet ve risk oluşturduğu için çevik proje yönetimi yaklaşımının uygulanmasının önemli katkılar sağlaması olasıdır. Bu nedenle daha da özelleştirilecek olursa, hızlı tüketilen gıda ürünleri sektörü ürün geliştirme süreçlerinde çevik proje yönetimi unsurlarının uygulanma derecesinin incelenmesini amaçlayan araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Amaç ve Kapsam

Bu çalışmada, Türkiye’deki hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründeki ürün geliştirme süreçlerinde çevik proje yönetimi

uygulamalarının ne derece uygulandığının tespit edilmesi, bu yönetim biçiminin sektöre uygunluğu açısından değerlendirilmesi ve hem sektöre hem de araştırmacılara öneriler sunulması amaçlanmaktadır.

Özellikle yazılım sektörü başta olmak üzere, çevik proje yönetimi anlayışının, kuruluşların üretim, pazarlama, tedarik zinciri, proje yönetimi vb. fonksiyonları üzerine uygulanabilirliği araştırmalarda yaygın olarak ele alınmıştır (Sanchez ve Nagi, 2001; Moi vd, 2019; Dove, 1996). Bu çalışmalar fiziksel ürünlerin üretildiği sektörlerle de yayılmış, çoğu zaman yazılım sektöründeki uygulamaları daha da derinlemesine incelemek üzere yoğunlaşmıştır. Türkiye’de de yazılım sektörü üzerine çalışmalar yapılmıştır ve diğer bazı sektörlerdeki yaygınlığı ile ilgili de araştırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmanın kapsamında ise, Türkiye’de FMCG (Fast Manufactured Consumer Goods) olarak adlandırılan hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe, ürün geliştirme projelerinin yönetiminde çevik proje yönetimi uygulamalarının ne derece benimsenmekte ve uygulanmakta olduğuna dair bir araştırma bulunmamaktadır. Araştırmada bu konuya odaklanılmıştır.

Çeviklik ve Çevik Proje Yönetimi

Günümüzde birçok araştırmada ve iş dünyasında yapılan çalışmalarda sıklıkla çeviklik kavramı kullanılmaktadır. Çeviklik için yapılan tanımlamalarda, bazı farklılıklar olmakla beraber çoğu, hız ve esneklik kavramlarını bir organizasyonun birincil nitelikleri olarak ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda çeviklik, oluşan beklenmedik değişikliklere karşı hızlı ve etkili tepkiler verebilmektir (Alzoubi vd., 2011). Çeviklik; müşteriye en iyi ürün ve/veya hizmeti vermek amacıyla kaynakların hızlı, esnek ve yeniliklere cevap verebilecek şekilde kullanılmasıdır (Sherehiy vd., 2007). Çeviklik, işletmelerin ürün, hizmet kanallarında ve pazar segmentasyonunda yenilikler yapmak suretiyle yarattıkları değeri, yeniden tanımlayarak

elde eden ve sürekli artıran firmaların başarısının temelinde yatmaktadır (Sambamurthy, 2003).

Belirsizlik ve tahmin edilemezliği artıran küreselleşme ve hızlı teknolojik yenilikler, tüm sektörlerde, rekabet avantajı elde etmenin ve bunu korumanın bir yolu olarak, beklenmedik değişikliklere karşı o organizasyonun hızla uyum sağlayabilme yeteneğini ön plana çıkarmıştır. Bu durum da çeviklik kavramının hızla evrimleşmesinin yolunu açmıştır.

Proje, eşsiz bir ürün, hizmet ya da sonuç elde etmek üzere geçici olarak oluşturulmuş etkinlikler silsilesi; proje yönetimi de bilgi, yetenek, araç ve tekniklerin proje gerekliliklerini karşılamak üzere proje etkinlikleri için kullanılmasıdır (Guide, 2001). İnsanoğlu yeryüzünde var olduğundan beri projeler ve proje planları yapılmaktadır. Tarihte Mısır Piramitleri, Çin Seddi ya da Koleyum gibi içerdiği tüm karmaşıklığa, gerektirdiği devasa işgücüne ve yıllarca sürececek olmasına rağmen başarı ile tamamlanmış projeler vardır. Buna karşın organizasyonlar ancak 1950’lerde karmaşık projelere sistematik araç ve teknikler uygulamaya başlamışlardır (Seymour and Hussein, 2014). Bunun bir sonucu olarak çeşitli proje yönetim yöntemleri ortaya çıkmaya başlamıştır.

Proje adımlarının belli bir düzen içerisinde ilerletilmesi üzerine proje planlama ve uygulama yöntemi gelişmeye başlamış, bugün geleneksel yönetim modeli olarak adlandırılan yöntemler ortaya çıkmıştır. Bu yöntem şelale modeli olarak da adlandırılmaktadır. Şelale modelinde faaliyetler birbirini takip eden adımlar şeklinde icra edilir ve bir adımın çıktısı bir sonraki adımın girdisini teşkil eder. Faaliyetlerin sona ermesi kesindir ve geriye dönüş yapılmaz. Proje sonunda elde edilen ürün müşteriye teslim edilir (Gencer ve Kayacan, 2017). Çevik proje yönetimi ise, müşteriler ile sürekli bir iletişim, proje planında sürekli bir güncelleme, ekip içinde devamlı bir araya gelme gibi uygulamaları olan bir proje yönetimi sistematığıdır.

Çevik proje yönetimi (ÇPY) yaklaşımının geleneksel proje yönetimi yaklaşımından farklılıkları 4 ana grupta toplanabilir (Stare, 2014):

- **Gereklilikler ve Spesifikasyonlar:** ÇPY yaklaşımında, gereklilikler ve spesifikasyonlar müşteri ve proje ekibi tarafından beraber hazırlanırlar; projenin başında kabaca bellidirler, ancak ilerledikçe belirginleşirler; spesifikasyonlar fonksiyonların öneminin bir değerlendirmesini içerirler; proje takımı ya da müşterinin önerisi ile proje sürecinde değiştirilebilir ya da ilaveler yapılabilir; en az önemli özellikler başlangıçta ya da ilerlemeler sırasında elenirler. Geleneksel yöntemde, projenin başında gereklilikler ve spesifikasyonlar bellidir, müşteri ile değerlendirme yapılarak değiştirilmeleri çok zordur ya da mümkün değildir.
- **Proje Planlaması:** ÇPY yaklaşımında, proje, her biri 8 haftayı geçmeyen yinelemeler zincirine bölünmüştür; proje planı başlangıçta kabaca yapılır, proje takımı detaylı planı yinelemeler (iterasyonlar) başlarken yaparlar; kendi kendine organize olan takım icracılar, icra taktiklerini ve görevleri belirlerler, test prosedürleri çözüm geliştirmeden önce hazırlanır. Geleneksel yöntemde, proje planı çok net bir şekilde en başta yapılır ve bu plana sıkı bir şekil sadık kalınarak tüm süreçler katı bir şekilde ilerletilir.
- **Takım Çalışması:** ÇPY yaklaşımında, proje takımı, sadece projenin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinden değil, elde edilen ürünün pazardaki başarısından da sorumludur; takım üyeleri çiftler halinde çalışırlar, takım her gün iş sonuçlarını, fikirleri ve problemleri tartışmak ve günlük görevleri

tanımlamak için bir araya gelir; takım üyeleri düzenli olarak yaptıkları hataları tartışır ve dersler çıkarırlar; her yinelemeden sonra gözden geçirme yaparlar. Geleneksel yöntemde, proje ekibi üyeleri kendilerine verilmiş olan görevleri yapmakla yükümlüdürler, projenin sonuçtaki başarısı için bir sorumluluk almazlar.

- **Müşteri ile İşbirliği:** ÇPY yaklaşımında, müşterinin bir temsilcisi daha fazla bilgi için 7/24 ulaşılabilir; test prosedürlerinin geliştirilmesinde yer alır; ara sonuçları düzenli olarak test eder ve proje ekibine yetersizlikleri ve hataları raporlar; değişiklikler önerir ve onların değerlendirilmesinde yer alır. Geleneksel yöntemde, müşteri proje süreçlerine dahil değildir ve ancak son ürün kendisine teslim edildiğinde fikirlerini söyleyebilir.

Conforto vd.(2014) çevik proje yönetimi yaklaşımının farkını, yaklaşımın uygulama sürecindeki ayırt edici özelliklere dayalı olarak ele almıştır. Bu özellikler: Ürün vizyonu kavramının kullanımı; proje planı için basit iletişim araçları ve işlemlerinin kullanılması; yinelemeli planlamanın kullanılması; proje planının gözden geçirilmesinde, revize edilmesinde ve proje faaliyetlerinde kendi kendini yöneten ekiplerin kullanılması; planın sık sık gözden geçirilmesi ve revize edilmesi. “Ürün vizyonu” kavramı, genel tasarımın basit bir açıklamasını sağlamak için görsel panolar, yapışkan notlar, şekiller veya çizimler gibi görsel araçların kullanılmasını öngörür. Ayrıca ekip üyeleri arasında yüksek derecede etkileşim ve müşteriler ve kilit paydaşlarla aktif işbirliği gerektirir. Çevik proje yönetimi yaklaşımının tüm unsurları geleneksel yöntem ile karşılaştırmalı olarak ele alındığında bazı projelerde veya bazı sektörlerde bunlardan birinin daha uygun olacağı vurgulanırken; bazı durumlarda ise bu iki modelin çeşitli unsurlarının birleşimi olan hibrit modellerin de kullanılabileceği belirtilmiştir (Thesing vd, 2021).

Yeni ürün geliştirme projelerinde geleneksel yaklaşımın mı yoksa çevik proje yönetimi yaklaşımının mı daha uygun olacağı veya hangi durumlarda hangi yaklaşımın daha uygun olacağı araştırmalara konu olmuştur. Bazı proje özelliklerinin, çevik proje yönetimi modeli ile yönetilmesinin kolaylık sağladığı ileri sürülmüştür (Ciric vd., 2018). Projenin taşınması gereken bu özellikler arasında kapsamının net olmaması, görevlerin zamanlamalarının ve birbirlerine bağımlılık derecelerinin bilinmemesi, kaynakların bulunabilirliğinin belirsiz olması, küçük ekiplerin varlığı, net olmayan, yaratıcı ve yenilikçi gereksinimler ve kullanıcılarla yakın ve sık iş birliği, projelerin küçük boyutta olması, proje planlarının yapısal olarak karmaşık ve yinelemeli olması bulunur.

Çevik Proje Yönetiminin Farklı Sektörlere Uygulanabilirliği

Çevik proje yönetimi yaklaşımının ilk olarak üretim yapan firmalarda ortaya çıktığı belirtilmektedir. Desai (1998), 1991’de, “agile manifesto”dan on yıl önce üretimde çeviklik kavramının ilk defa kullanıldığını vurgulamıştır. Whiteley (2021), çevik yönetimin başlangıcının çoğunlukla 2001’deki “agile manifesto”ya dayandırılmasına karşın, gerçek gelişmelerin 1930’larda başladığını, 1990’lara gelindiğinde ise fiziksel ürünlerin üretimini gerçekleştiren firmalarda yapılmış araştırmaların “çevik” sözcüğü kullanılarak literatürde yerini almaya başladığını belirtmiştir. McKenna (2013)’e göre, çevik proje yönetimi kavram olarak yeni olsa da yaklaşık son yüz yılda ekonomideki büyümeyi sağlayan bir iş yapış biçimi olarak varlığını sürdürmektedir.

Fiziksel ürünleri üreten işletmelerin üretim tesislerinde kayıpları ortadan kaldırmak, verimliliği artırmak ve maliyetleri azaltmak için üretimlerin başlaması ve sona ermesi, bir ürünün üretiminin sonlandırılıp diğer bir ürünün üretimine başlanması, müşteri taleplerine istinaden gerçekleştirilecek olan üretim

miktarlarının ya da tutulacak fiziki stokların optimize edilmesi amacıyla çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevaplar verirken işletmenin verimliliğini de en üst düzeyde tutmayı hedefleyen çevik yönetim yaklaşımları olarak ortaya çıkmıştır.

Çeviklik, yalnızca üretim ya da yazılım sektörüne özgü bir kavram olarak ele alınmamalıdır. Hemen her sektör ürün talepleri ve müşteri beklentilerindeki tahmin edilmesi güç değişikliklerle mücadele etmek için daha yapılandırılabilir operasyonel kabiliyetlere ihtiyaç duymaktadır (Kettunen, 2009). Bu kapsamda bakıldığında çeviklik kurumsal çeviklik, ticari çeviklik gibi farklı iş rekabet alanlarında uygulanabilir. Kısaca çeviklik, organizasyonun bir kabiliyetidir, hatta çevik üretim çevik yönetim modellemelerinde genişçe yapılan tanımlamaları kısmi olarak içermektedir.

Fiziksel ürünlerin üretildiği şirketlerde çevik yaklaşımların uyarlanması zorlaştıran bazı faktörler şöyle sıralanabilir (Conforto vd, 2014):

- Birimler arası etkileşimler ve bunların yoğunluğu daha karmaşıktır,
- Ürünlerin karmaşıklık seviyesi daha yüksektir,
- Ürünün maliyeti daha yüksektir,
- Prototip geliştirmek için gerekli teknolojinin ve malzemelerin maliyeti yüksektir,
- Tasarım aşamasında yer alan ekip üyelerinin sayısı fazladır,
- Ekip üyeleri dünyanın farklı yerlerine dağılmışlardır,
- Projeler genellikle çok daha uzun vadelidir.

Benzer şekilde Ciric vd. (2018)'ne göre yazılım projesi olmayan tüm projelerde daha çevik yaklaşımlar uygulayabilmek için çözümlenmesi gereken konular vardır:

- En beklenmedik zamanlarda çevrede oluşacak değişimlerin kaçınılmaz olması,
- Tam olarak ne istediğini ürünü görünceye dek bilmeyen müşterilerin dengesiz gereksinimlerinin olması,
- Teknolojinin, projenin tepki verebileceğinden çok daha hızlı değişebiliyor olması,
- Proje yöneticisini sürekli rekabette tutan diğer çevik rakiplerin olması.

Fiziksel ürünlerin üretildiği sektörlerde, yazılım sektörü için tanımlanmış olan unsurların bazılarının uygulanması neredeyse mümkün olmadığı için, çevik proje yönetimi yöntemleriyle klasik yaklaşıma ait yöntemler arasında daha hibrit olarak tanımlanabilecek yöntemlere işaret edilmektedir. Totten (2017) yazılım sektörü dışında kalan endüstrilerde çevik proje yönetimi uygulanmasının ne derece başarılı olacağını incelediği çalışmada gerekli kritik başarı faktörlerini incelemiştir. Çevik teknikler kadar organizasyon yapısının ve insan kaynaklarının da başarıda kritik rol oynadığı özellikle belirtilmiştir.

Çevik Proje Yönetiminin Gerektirdiği Ortam ve Yetenekler

İleri ve Soylu (2010:17), çevik teknikleri uygulayabilmek için örgütlerin sahip olması gereken organizasyonel özellikleri yetki, kurallar ve prosedürler, koordinasyon, yapı, ve insan kaynakları temelleri üzerinde incelemişler ve daha dağıtılmış yetki, daha az kural, daha kişisel koordinasyon, matriks yapı ve daha çeşitlendirilmiş insan kaynakları şeklinde özetlemişlerdir.

Uygulamaların yanı sıra çevik yaklaşımın tarif edilmesinde organizasyonun çeşitli kabiliyetleri incelenmelidir. Bunlar arasında en çok öne çıkanları Conforto vd. (2014) aşağıdaki Tablo 1'de toplamıştır.

Tablo 1 Literatürde en çok incelenen çeviklik unsurları

Organizasyon	Süreçler	Proje Ekibi	Proje Tipi
Organizasyon yapısının tipi	Yeniden yapılandırılabilirlik kabiliyeti	Kendi kendini yöneten ekipler	Ürün yedekleme planlaması
Organizasyon kültürü	Süreç otomasyonu	Ekibin karar alabilme özekliği	Projeyi tamamlama aciliyeti (hız)
Girişimcilik kültürü	Süreçlerin modülerliği	Ekip liderliği	Hedef netliği
Öğrenen organizasyon	Bilgiye kolay erişim	Ekip adanmışlığı	Proje karmaşıklığı
	Formalizasyon	Ekibin çeviklik bilgi düzeyi	

Çevik tarzda çalışma ortamı	Sık geliştirme kilometre taşları	Ekip deneyimi/uzmanlığı	Projenin yenilik düzeyi
Çevik metodolojinin kabulü	Süreç eşzamanlılığı	Proje yöneticisinin deneyimi	Destek sistemleri, bilgisayar destekli tasarım (CAD);
Çevikliğin kullanımına uygun ödül	Dış bütünleşme	Ekibin büyüklüğü	bilgisayar destekli mühendislik (CAE)
Hıza vurgu		Ekibin konumu	Müşteri katılımı
Performans ölçümü		Çok disiplinli ekip	İşbirlikçi çalışma
Bilgi yönetim sistemleri			Tedarikçilerin katılımı
Çok disiplinli ekipler			
Kaynak rekabeti			
Güçlü üst yönetim desteği			
Merkeziyetçi olmayan karar verme			

Kaynak: Conforto vd, 2014

Çeşitli organizasyonların gerçekleştirdikleri projelerde çevik proje yönetimini incelemek için yapılmış olan çalışmalarda araştırmacılar birçok unsuru mercek altına almışlardır. Fiziksel ürünlerin üretimini gerçekleştiren kuruluşları inceleyen araştırmalarda ele alınan unsurları araştıran Conforto vd. (2014), tüm bunlardan on tanesinin en yaygın olarak incelenmiş olduklarını tespit etmiştir: yapı, disiplinler arası proje ekiplerinin varlığı, yeni ürün geliştirme sürecinin formalleşme düzeyi, ürün geliştirme sürecine müşterilerin ve paydaşların katılımı, ürün geliştirme sürecine tedarikçilerin ya da iş ortaklarının katılımı, proje ekibi üyelerinin tecrübesi, proje yöneticisinin tecrübesi, proje ekibinin büyüklüğü, proje ekibinin projeye adanmışlığı, proje ekibinin konumu. Bu unsurlar, fiziksel ürünlerin üretimini yapan kuruluşların çevik proje yönetimini uygulamaları açısından incelenmelerinde kullanılmaktadırlar.

Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Çevik Proje Yönetimi

Ürün geliştirme, pazardaki bir fırsatın ve üretim teknolojisindeki bazı kabullerin, satışa sunulmuş bir ürüne dönüştürülmesi sürecidir (Krishnan and Ulrich, 2001:1). Günümüzde çoğu endüstri kuruluşları tarafından pazara sunulan

yeni ürünlerin sayısı dramatik oranda artmıştır ve geniş finansal ve insan kaynakları gerektiren ve zamana duyarlı olan yeni ürün geliştirme sürecini yönetmek, işletmeler için zorlayıcı bir hal almıştır (Bhuiyan, 2011). Ayrıca geliştirilen yeni ürünlerin çoğunluğu pazara bile sunulamazken, sunulanların da başarılı olma oranları düşüktür; her 100 üründen 25 ile 45'inin pazarda başarısız olduğu belirtilmektedir. Başarı ihtimalinin düşük olması ve çalışmaların masraflı olması nedeniyle yeni ürün ya da hizmet geliştirmemek ise ayrı bir riski beraberinde getirmektedir. İşletmelerin, değişen pazar koşullarında müşterilerin farklılaşan ürün ve hizmet taleplerine ayak uyduramaması pazardaki rollerini ve paylarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır (Cannon vd, 2012). Bu nedenle işletmeler, hem sürekli olarak pazara yeni ürün/hizmetler sunmak durumundadırlar hem de bu süreci işletirken kısıtlı kaynaklarının kullanımını çok iyi yönetmeleri gerekmektedir.

Yeni ürünler, sıradanlaşan mal ve hizmetlerin karşısına konulan ve onlardan farklılaşan ürünlerdir ve tamamen ilk defa pazara sürülen bir ürün, farklı pazarlarda olup o pazara ilk defa sürülen bir ürün ya da pazarda benzerleri olmasına rağmen işletme için ilk defa üretilen bir ürün yeni ürün olarak değerlendirilir (Rudolph, 2007). Yeni ürün geliştirme (YÜG) süreci, kısaca ürünlerin geliştirilmesi ve pazara sunulması için yapılan faaliyetler zinciridir. Bhuiyan'a (2011) göre yeni ürün geliştirme süreci sırasıyla şu aşamalardan oluşur: *Yeni ürün stratejilerinin oluşturulması, fikir üretme, ön değerlendirme, analiz, geliştirme, test etme ve ticarileştirme*. Tüm bu süreçlerin, proje ekibi tarafından etkin ve verimli olarak gerçekleştirilebilmesi önemlidir ve olumlu bir sonuç alınabilmesi bazı koşulların varlığına bağlıdır.

Çevikliğin amacı belirsiz ortamlarda eldeki kaynakların kullanımının sürekli olarak planlanarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Böyle bir ortamda hızlı bir şekilde müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün tasarımı yapmak ve doğru ürünü en kısa zamanda raflara taşımak çok önemlidir. Dolayısıyla yeni ürün geliştirme süreci bir çevik proje yönetimi uygulamaları ile etkinliği artırılabilir bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Büyüközkan vd, 2003).

Tüketici odaklılık, geliştirilen yeni ürünlerin pazarda başarılı olma şansını artırmakta ve yapılan pahalı yeni ürün geliştirme yatırımlarının da doğru adrese yönlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Müşteri odaklılığının yanı sıra, yeni gıda ürünü geliştirmeyi mümkün kılan bir diğer sürükleyici faktör ise ürün işleme süreçlerindeki ve paketlenme alternatiflerindeki teknolojik gelişmelerdir (Guine vd, 2016). Tüketicilerin bazı istekleri, ancak bunların endüstriyel düzeyde üretimini gerçekleştirecek süreç ve ekipmanların geliştirilmesiyle mümkün olabilir.

Tüm bu tüketici isteklerinin zamanında, istenilen şekilde, etkin maliyetlerle ve doğru seçimlerle yapılabilmesi için şirketlerin etkin ve çevik süreç yönetimi sistemlerine sahip olması ve bunları uygulayabilmesi gerekir.

Türkiye’de Hızlı Tüketilen Gıda Ürünleri Sektöründeki Yeni Ürün Geliştirme Süreçlerinin Durumu

Gıda sektöründe, ürünlerle beraber projelerin de karmaşıklık seviyesi hızla arttığından ve müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme kabiliyetinin yüksek olması zorunluluğundan dolayı ürün geliştirme projelerinde esnekliğe daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Ürün geliştirme sürecinin esneklik kazanması bu sürecin ne kadar çevik olabileceğinin altında yatan en önemli dayanaktır. Geliştirme sürecinin esnekliği, süreç sırasında dış (örneğin, müşteri ihtiyaçlarındaki bir değişiklik) veya dahili (örneğin, daha iyi bir teknik çözüm keşfetme) değişikliklere yanıt olarak tasarımı değiştirmenin artan ekonomik maliyetinin bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir (Thomke ve Reinertsen, 1998). Bu esneklik farklı sektörlerde ve aynı sektördeki farklı ürünlerde önemli farklılıklar gösterebilir. Gıda sektörü gibi fiziksel olarak ürünlerin üretildiği sektörlerde, bir yazılım geliştirme sektörüne göre esneklik daha düşüktür ancak az da olsa var olan esneklik fırsatlarının doğru yönetilmesi ciddi bir rekabet avantajı getirmektedir (Guiné vd, 2016).

Gıda sektörü, tarım sektöründen sağladığı bitkisel ve hayvansal hammaddeleri, çeşitli işlemler uygulayarak raf ömrü uzun ve tüketilmeye hazır ürünlere dönüştürmektedir. Türkiye, bu hammaddelerin üretiminde diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında yüksek miktarlara ulaşmıştır. Bunun sonucu olarak da üretilen hammaddelerin dönüştürülmesi amacıyla irili ufaklı çok sayıda sanayi kuruluşu ortaya çıkmıştır (Ersun ve Aslan, 2011). Hammaddelerin çok çeşitli olması, miktar ve kalite olarak mevsimsel değişkenlikler göstermesi gibi sebeplerle bunları işlemek için tesis edilmiş girişimler de belirli düzensizliklerle karşı karşıyadır. Genellikle tarladan alınan ilk ürünler birincil gıda işletmelerinde daha standart hale getirilecek şekilde işlenirler. Bu işletmelerden daha standart hammaddeleri satın alan gıda işletmeleri ise bunları daha katma değerli işlemlerden geçirerek kompleks ürünler üretmektedirler (Alemdar, 2008). Türkiye gıda sektöründe kullanılan işleme ekipmanları ve bunların teknolojik gelişmişlik seviyeleri, dünyada benzer üretimleri yapan firmaların envanterlerindekiyle paralellik göstermektedir ve üretim kapasiteleri de yüksektir (Topaloğlu ve Gülten, 2002). Her bir ürünün seri olarak üretilmesi için özel teknolojik ekipmanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda bir yeni ürün geliştirileceği zaman üretim bantlarında da yüksek maliyetli ekipman yatırımları yapılması gerekebilmektedir (Bülbül, 2007). Ayrıca bu değişikliklerin yapılması için uzun proje zaman dilimlerine ihtiyaç vardır.

Hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe paketlenmiş makarna, tahıllar, peynir, hazır yemekler, şişelenmiş su, enerji içecekleri, meyve suları, gazlı içecekler, bisküvi, kurabiye, şekerlemeler, dondurulmuş ve/veya kurutulmuş gıdalar vb ürünler bulunmaktadır.

Türkiye’de hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe, kuruluşlar arası rekabetin yoğunluğu (Aydın, 2006), gıda tüketicilerinin profilindeki değişim (Akpınar ve Yurdakul, 2001) ve gıda üretim teknolojilerindeki gelişim hızı

(Bülbül, 2007); firmaların sürekli olarak mevcut ürünlerini iyileştirmesini ve yeni ürünler geliştirerek pazara sunmasını zorunlu kılmaktadır. Bu beklentilere en iyi şekilde karşılık verebilmek için, pazara sunulan ürünler, değişen tüketici ihtiyaçlarına cevap vermeli, kısıtlı kaynakların verimli kullanımı ile çok sayıda beklentiye cevap verebilecek esnek yeni ürün geliştirme sistemleri kullanılmalıdır (Thomke ve Reinertsen, 1998). Türkiye’deki hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe, kuruluşlar birçok yeni ürünün pazara sunulması için önemli kaynaklar ayırmakta ve bu ürünlerin sadece bir kısmı pazarda tutunabilmektedir (Sezer, 2014). Bu sürecin etkinliğinin daha iyi anlaşılması için, Türkiye’deki hızlı tüketim malları gıda sektöründe çevik yöntemlerin varlığını analiz eden bir çalışmanın konunun geliştirilmesine katkı sağlayacağı görülmektedir (Akman ve Keskin, 2012).

Fiziksel Ürünlerin Üretildiği Sektörlerde Çevik Proje Yönetimi ile İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

Slovenya imalat sektöründeki beş kuruluş üzerinde yapılan bir çalışmaya göre ürün geliştirme projelerinde birçok çevik teknik kullanılmasına rağmen bütünsel bir çeviklikten söz etmek mümkün görünmemektedir ve bu konuda daha fazla örneklemli çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Stare, 2014).

Brezilya imalat sektöründeki on dokuz irili ufaklı kuruluşun incelendiği bir diğer çalışmada, fiziksel ürünleri üreten bu firmaların çevik süreçlere adapte olabileme mücadelesi çeviklik ilkelerini ve gerçekleştiricilerini parçalara bölerek ele alınmıştır (Almeida, 2007’den aktaran Conforto vd, 2014). Buna göre çevik tekniklerin uygulanabilirliğinde dört grup özellik belirleyici olmaktadır. Bunlar organizasyon, süreç, proje ekibi ve proje tipinin özellikleridir. Bu bağlamda kuruluşlar incelendiğinde, projeden projeye değişmekle beraber süreçlerin kimi özelliklere göre son derece çevik olarak ele alındığı ancak bazı özellikler açısından çevik yöntemlerin uygulanabilirliğinin çok zor olduğu belirtilmiştir.

Türkiye’deki kuruluşların çevik proje yönetimi unsurlarını uygulamaları üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, yazılım sektörü dışındaki endüstrilerle ilgili bilgilere de ulaşılabilmektedir. Buna göre, Türkiye’de, fiziksel ürünleri üretmeyen bir finans şirketinde yaşanan çevik dönüşümün incelenmesi sonucunda çevik tekniklerin uyarlanmasının çok daha kolay hatta daha da öte bir zorunluluk olduğu sonucuna varılmıştır. Söz konusu şirketin son 12 aylık periyodu incelediğinde, başarılı proje adedinin altı kat arttığı gözlemlenmiştir. Şelale yöntemine göre son 3 yılın ortalaması yıllık yaklaşık 121 adet iken, çevik dönüşüm sonucunda 710 civarı projenin bittiği gözlemlenmiştir. Şelale yöntemiyle kıyaslandığında maliyet, kalite, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve elde edilen ürün değeri artış göstermiştir (Karaman, 2017).

Türkiye’de kitlesel ölçekte fiziksel ürünlerin imalatını yapan dört firma incelendiğinde, proje yönetimlerinde çevik teknikleri uyarlamaya başladıkları, bunlarla ilgili uyum süreci kaynaklı sıkıntılarla beraber ilk olumlu sonuçların da

alınmaya başlandığı, ancak dönüşüm konusundaki deneyimlerin henüz çok az olduğu söylenebilir (Özdemir, 2020). Türkiye’de imalat sektöründeki KOBİ’lerin çevik teknikleri benimseme seviyesinin ne olduğunu tespit etmek, toplam çalışan sayısına, sektöre ve faaliyet süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan analizler sonucunda çevik üretim sistemlerinin, imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar açısından yeni kavramlar olduğu ve bu kavramları benimsemek ve uygulamak için daha çok yol alınması gerektiği ortaya konulmuştur (Akman ve Keskin, 2012).

Çalışmalarda incelenen sektörler yazılım harici sektörler olarak belirtilmekte, bunların sektörel bir kırılımını verenler ise tekstil, otomotiv, sigorta, eğitim, finans, Ar-Ge, sağlık, hükümet, perakende ve danışmanlık gibi alt başlıklar ile konuyu ele almaktadırlar. Özellikle gıda üretimi yapan işletmelerdeki durumun analizi ayrı bir başlık olarak incelenmeyi beklemektedir.

Literatürde, hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe gerçekleştirilen yeni ürün geliştirme projelerinde, çevik proje yönetimi unsurlarının ne derecede kullanıldığını inceleyen herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.

Yöntem

Araştırma Modeli: Bu çalışmanın araştırma deseni, bir olguyu tanımlamaya çalışan; kim, nerede, ne, ne zaman ve nasıl sorularına yanıt arayan betimleyici araştırmadır. Bu araştırma deseninde, hedef kitle üzerinde istatistiksel çıkarımlar yapmak için kullanılabilecek ölçülebilir bilgiler veri analizi yoluyla toplanır. Veriler benzersiz görüşler sunmaya olanak vermeyen kapalı uçlu sorular ile toplanır (Altunışık vd, 2022). Bu amaçla yapılandırılmış sorulardan oluşan anket formu kullanılmıştır.

Çevik metodoloji üzerine yapılmış olan kavramsal ve ampirik çalışmalarda, organizasyonların bu yöntemi tamamen ya da kısmen uyguladığını gösteren alt unsurlar ayrıntılı olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada aynı unsurlar ile hızlı tüketilen gıda sektöründeki işletmelerde çevik proje yönetimi unsurlarının olup olmadığı ya da ne kadar olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem: Bu çalışmanın analiz birimi, Türkiye’de hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe faaliyet gösteren yerli ya da yabancı girişimcilerce kurulmuş şirketlerdeki yeni ürün geliştirme ekipleridir. Hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe bulunan yeni ürün geliştirme ekip liderleri arasından amaçlı örnekleme tekniği ile örneklem belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan amaçlı örnekleme, olasılığa dayalı olmayan bir örnekleme tekniğidir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu yöntemde katılımcıların belirlenmesi incelenen konu ile ilgili olarak istenen gereksinimleri karşılayacağı kanaatiyle araştırmacının kişisel kararı ile seçilir (Altunışık vd, 2022). Bu çalışmada araştırmacının amacına

uygun olarak yeni ürün geliştirme projelerinin yönetimiyle ilgili derin bilgi ve deneyime sahip kişilerin tespit edilerek örnekleme yer alması sağlanmıştır. Bunun için şirketlerdeki yeni ürün geliştirme projelerinde liderlik yapan 52 yönetici ile anket çalışması yapılmıştır.

Veri Toplama Tekniği ve Aracı: Katılımcıları tanımlamaya ait bilgileri, çevik uygulamaları ve kurumsal yapıyı tanımlamaya yönelik 45 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Seçilen örneklemedeki şirketlerin yeni ürün geliştirme projelerinde çevik yönetim yaklaşımlarını ne derece uyarlamış olduklarının tespiti amacıyla araştırma sorusu “Türkiye’de hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletmeler yeni ürün geliştirme projelerinde çevik yönetim/üretim yaklaşımlarını ne seviyede uygulamaktadır?” olarak oluşturulmuştur.

Bir işletmede çevik yöntemlerin varlığına işaret ettiği vurgulanan uygulamalar ile kurumsal yapılardan en çok öne çıkanlar literatüre dayalı olarak (Stare, 2014; Conforto vd, 2014; İleri ve Soylu, 2010; Schuh vd, 2018) seçilmiş ve katılımcılara yöneltilen sorularda bunlara cevap aranmıştır. Bunlar:

- Ekibin çevik yönetim hakkında bilgi sahibi olup olmadığı,
- Projelerin aciliyet seviyesi,
- Projelerin karmaşıklık seviyesi,
- Ekibin büyüklüğü,
- Multidisipliner ekiplerin varlığı,
- Ekibin projeye adanmışlığı,
- Girişimcilik kültürünün varlığı / seviyesi,
- Ekibin deneyim seviyesi,
- Proje liderinin deneyim seviyesi,
- Ekip üyelerinin konumu,
- Proje planlama sorumluluğunun ekipçe sahiplenilmesi,
- Ekibin kendi kendini yönetme seviyesi,
- Ekibin kendi kendine karar alabilme seviyesi,
- Hedeflerin netliği,
- Projelerin yenilikçilik seviyesi,
- Ürün geliştirme sürecinin ne seviyede sistematik olduğu,
- Proje planlarının revize edilme sıklığı,
- Proje kapsamının tanımlanması,
- Karar destek sistemlerinin kullanımı,
- Müşterilerin projeye katılımı,
- Üretim süreçlerinin modülerliği,
- Üretim hatlarının ne kadar yeniden yapılandırılabilir olduğu,
- Kurum genelinde işlerin süreçleşme seviyesi,
- İlgili üretim teknolojilerinin değişim hızı,
- Yönetim bilgi sistemlerinin kullanımı.

Katılımcılara yöneltilmiş olan 45 soruluk anketteki her bir soruya verilen yanıtlardan, bu unsurların varlığı ile ilgili sonuçlar çıkarılmıştır. Anketteki sorular uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır.

Bu anketin yapılabilmesi için Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'na başvuruda bulunulmuş, kurulun 25.02.2022 tarih ve 315205 sayılı kararı ile izin alınmıştır. Anketin yapılması ve sonuçların toplanması için “Google Forms” platformu üzerinden katılımcılar ile link paylaşılmıştır. Yanıtlar 01.06.2022-11.09.2022 tarihleri arasında aynı platform aracılığıyla toplanmış ve toplu veri elde edilmiştir. Toplamda 52 yöneticiden veri toplanmıştır. Bu araştırmada, verilerin özellikle hedef sektörde yönetici rolü bulunan ve ürün geliştirme projelerinde yer almış olan katılımcılardan toplanmasına özen gösterilmiştir. Bu durum katılımcı sayısını kısıtlayan önemli bir faktördür. Bu nedenle anket linki paylaşarak veriler toplanmaya başladıktan bir süre sonra 30 kişi sayısına ulaşılmış ancak bu noktada daha fazla ilerlenememiştir. Bu, anket sorularının uzun, kapsayıcı, deneyim ve uzmanlık gerektiren biçimde olmasından kaynaklanmıştır. Hedeflenen yanıt sayısına ulaşabilmek için daha fazla katılımcıya telefonla ulaşılarak anket soruları sözlü olarak yöneltilmiş ve alınan yanıtlar ile formlar doldurularak süreç ilerletilmiştir.

Veri Analizi

Bu araştırma çerçevesinde toplanan verilerin incelenmesinde tanımlayıcı istatistik yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca çapraz tablolarla değişkenler arasındaki olası ilişkiler keşfedilmeye çalışılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, bir çalışmadaki verilerin temel özelliklerini tanımlamak için kullanılır. Basit grafik analiziyle birlikte, hemen hemen her nicel veri analizinin temelini oluştururlar. Tanımlayıcı istatistikler tipik olarak çıkarımsal istatistiklerden ayırt edilir. Tanımlayıcı istatistiklerle, verilerin ne olduğu veya neyi gösterdiği basitçe tanımlanabilir. Nicel açıklamaları yönetilebilir bir biçimde sunmak için kullanılır. Tanımlayıcı istatistikler, büyük miktarda verinin mantıklı bir şekilde basitleştirilmesine yardımcı olur. Her tanımlayıcı istatistik, çok sayıda veriyi daha basit bir özete indirger.

Katılımcılara yöneltilen soruların bir kısmı ile onları ve çalıştıkları kuruluşları tanımlamaya yardımcı temel bilgiler toplanmıştır. Bunun dışında kalan her bir soru, incelenen unsurlardan biri ile ilişkilendirilmiştir ve yanıt seçeneklerinin her biri; çevik, hibrit ya da klasik modele karşılık gelecek şekilde kurgulanmıştır. Bazı unsurlar iki ya da üç soru ile eşleştirilmiş; alınan yanıtların aritmetik ortalaması çıkarılarak sonuçlar yorumlanmıştır.

Anketin yöneltildiği katılımcıların %85'inden daha fazlası kuruluşlarında yönetici olarak görev yapmaktadırlar. Bununla birlikte soruları yanıtlayan katılımcıların tamamı yeni ürün geliştirme projelerinde aktif olarak çalışmaktadırlar ve bu kişilerin %56'sı Arge/Ürge fonksiyonlarında görevlidirler. Bunun dışında pazarlama, üretim, kalite, proje ofisi departmanlarında görevli yöneticilerden yanıtlar toplanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2 Anket katılımcılarının işletmelerindeki unvanları

Arge/Ürge Personeli/Uzmanı	15,4%
Arge/Ürge Personeli/Uzmanı	40,4%
Fabrika Müdürü	9,6%
Pazarlama Yöneticisi	13,5%
Proje Müdürü	7,7%
Diğer	13,5%

Katılımcıların, kuruluşlarında çalışma süreleri göz önüne alındığında, %56'sının 5 yıldan daha kısa süredir bu son işyerlerinde görev yapmakta oldukları anlaşılmaktadır. Ancak sektördeki toplam tecrübeleri sorgulandığında, %60'ı 11 yıldan daha uzun bir süreye işaret etmektedir ve %58'i 6 yıldan daha uzun süredir yeni ürün geliştirme projelerine liderlik etmektedirler (Tablo 3).

Tablo 3 Anket katılımcılarının yeni ürün geliştirme projelerine liderlik etme deneyimleri

0-2 Yıl	19,2%
3-5 Yıl	23,1%
6-10 Yıl	26,9%
11-20 Yıl	25%
20 Yıldan fazla	5,8%

Lisans derecesine sahip katılımcıların oranı %50 iken, lisansüstü %42 ve doktora derecesine sahip kişiler %8'i

oluşturmaktadır. Bu kişilerin %60'ı gıda mühendisidir ve ikinci en büyük grup %10 ile işletme bölümü mezunlarıdır, kalanlar yine ağırlıklı olarak lisans derecelerini çoğunlukla mühendislik bölümlerinden almışlardır.

Ulaşılan kişilerin büyük bir çoğunluğu toplam 10 kuruluştaki çalışmaktadırlar ve her bir kuruluştan katılım 4 ile 7 kişi arasında değişmektedir. Bu kuruluşlar hızlı tüketilen gıda ürünleri sanayinin farklı alt sektörlerini temsil etmektedirler. Bunlar; cips ürünleri, alkollü/alkolsüz içecekler, dondurulmuş ürünler, hazır kahvaltılık tahıllar, kahve ve ürünleri, konserve gıdalar, kuruyemiş/kuru gıdalar, süt ürünleri, unlu mamuller ve yağ sanayiidir (Tablo 4).

Tablo 4 Katılımcıların işletmelerinin faaliyet gösterdiği alanlar

Alkollü/Alkolsüz İçecekler	9,6%
Cips Ürünleri	7,7%
Dondurulmuş Ürünler	11,5%
Hazır Kahvaltılık Tahıllar	7,7%
Kahve ve Ürünleri	7,7%
Konserve Gıdalar	7,7%
Kuruyemiş/Kuru Gıdalar	11,5%
Süt Ürünleri	9,6%
Unlu Mamüller	13,5%
Yağ Sanayii	7,7%
Diğer	5,8%

Bu kuruluşların %89'u, 500 veya daha üstü kişiyi istihdam eden büyük ölçekli kuruluşlardır (Tablo 5) ve %71'i 2021 yılı sonu itibariyle yıllık ciroları 1,5 Milyar TL üzerinde olan büyük şirketlerdir (Tablo 6). Aynı zamanda kuruluşların %73'ü 50 yaşından, %21'i 20 yaşından büyük köklü şirketlerdir (Tablo 7).

Tablo 5 Katılımcıların işletmelerinde çalışmakta olan toplam personel sayısı

0-9	0
10-49	1,9%
50-249	3,9%
250-499	5,8%
500-999	32,7%
1000 VE ÜSTÜ	55,8%

Tablo 6 Katılımcıların işletmelerinin 2021 yılı itibariyle yıllık ciroları

0-4 Milyon TL	0
5-49 Milyon TL	1,9%
50-499 Milyon TL	1,9%
500 Milyon – 1,499 Milyar TL	25%
1,5 Milyar TL'den fazla	71,2%

Tablo 7 Katılımcıların işletmelerinin piyasada faaliyet süreleri

0-5 Yıl	0
6-10 Yıl	1,9%
11-20 Yıl	3,9%
21-49 Yıl	21,2%
50 Yıl veya daha fazla	73,1%

Bulgular ve Yorum

Yapılan anket çalışmasında, katılımcı kişilerin ve işletmelerin genel profillerini tespit etmeye yönelik soruların ardından ürün geliştirme projelerinde uygulanan yöntemlerin çevik proje yönetimi açısından önceden tanımlanan unsurları ne seviyede içerdiğini ölçmeye yönelik sorulara geçilmiştir. İşletmelerde çevik proje yönetimi unsurları temel olarak 4 grupta toplanarak aranmıştır.

- Organizasyon,
- İş süreçleri,
- Proje ekipleri,
- Proje tipi.

Her bir unsur için “**yüksek derecede uygulanmaktadır**”, “**orta derecede uygulanmaktadır**” ve “**düşük derecede uygulanmaktadır**” olarak sınıflandırma yapılmıştır.

Organizasyon: Türkiye’de hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe, organizasyon başlığı altında incelenen çevik proje yönetimi unsurlarının uygulanma derecesi Yüksek/Orta/Düşük olarak sınıflandırılarak Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8 Organizasyon başlığı altında incelenen çevik proje yönetimi unsurlarının uygulanma derecesinin Yüksek/Orta/Düşük olarak sınıflandırılması

	Yüksek	Orta	Düşük
--	--------	------	-------

Yönetim Bilgi Sistemlerinin Kullanımı	%51,9	%30,8	%17,3
Girişimcilik kültürünün varlığı / seviyesi	%48,0	%44,2	%7,8

Yönetim bilgi sistemlerinin (YBS) kullanımı: Sektörde yer alan büyük kuruluşlarda yönetim bilgi sistemleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Çevik proje yönetiminin bir özelliği olan YBS kullanımı unsuru yüksek derecede bulunmaktadır.

Bu sonuca Şekil 8’de gösterilmiş olan anket sorusuna verilen yanıtlar sınıflandırılarak ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların çalıştıkları kuruluşların %35’inde tüm süreç akışları YBS üzerinden yapılmakta, %17’sinde ise tüm süreçlerde olmasa da çoğu süreçte YBS kullanılmaktadır ve geriye dönük olarak izlenebilmektedir. %31’inde bazı süreçler YBS ile yürütülmektedir ancak bu süreçlerin koordinasyonunda sıkıntılar yaşanabilmektedir (Tablo 9).

Tablo 9: Katılımcıların kurumlarında yönetim bilgi sistemlerinin (YBS) kullanılma durumu

Tüm süreç akışları YBS üzerinden yapılmakta ve geriye dönük olarak izlenebilmektedir	34,6
Kurumun süreçlerinin çoğunda YBS kullanılmaktadır	17,3%
Farklı YBS ile farklı süreçler yönetilmekte ancak bunları koordinasyonunda sıkıntılar olabilmektedir	30,8%

Çok az süreçte YBS kullanılmaktadır	15,4%
Hiçbir YBS bulunmamaktadır, süreçler tamamen manuel olarak yürütülmektedir	1,9%

Not: Buna göre, çevik proje yönetimi unsurunun uygulanma derecesi, ilk iki sıradaki yanıtların toplamı için “yüksek”; üçüncü yanıt için “orta”, dördüncü ve beşinci yanıtların toplamı için “düşük” olarak kabul edilmiştir.)

Girişimcilik kültürünün varlığı / seviyesi: İncelenen kuruluşlarda çok sayıda yeni ürün geliştirme projesi yürütülmekte, bunlar için kaynak ayırmakta ve pazara ürün sunma denemesi yapılmaktadır. Anket sonuçlarına göre işletmelerin %29’unda aynı anda 100’ün üzerinde yeni ürün geliştirme projesi yapılmaktadır. Bununla beraber %19’unda 50-99 proje aynı anda yürütülürken, 50’den daha az olanların oranı ise %52’dir.

Bu çevik proje yönetimi unsurunun da uygulanma derecesi yüksektir.

İş Süreçleri: Türkiye’de hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe, iş süreçleri başlığı altında incelenen çevik proje yönetimi unsurlarının uygulanma derecesi Yüksek/Orta/Düşük olarak sınıflandırılarak Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10 İş süreçleri başlığı altında incelenen çevik proje yönetimi unsurlarının uygulanma derecesinin Yüksek/Orta/Düşük olarak sınıflandırılması

	Yüksek	Orta	Düşük
--	---------------	-------------	--------------

Üretim hatlarının yapılandırılabilirliği	%31,0	%24,2	%45,0
Üretim süreçlerinin modülerliği	%31,0	%36,1	%32,9
Kurum genelinde süreçlerle yönetim seviyesi	%63,5	%32,7	%3,8
Ürün geliştirme sürecinin sistematik olması	%9,6	%32,7	%57,7

Üretim hatlarının ne kadar yeniden yapılandırılabilir olduğu: İşletmeler tarafından fiziksel ürünlerin kitlesel üretimi yapılmakta olduğundan, büyük ve yüksek ilk yatırım gerektiren üretim hatlarına sahiptirler. Ayrıca kuruluşlar içinde bulundukları pazardaki ürünlerin sayı ve çeşit olarak fazlalığı nedeniyle de çok sayıda üretim hattına sahiptir. Hatlardan bazıları tek bir ürünün üretimine özel tasarlandığından, farklı ürünlerin üretimi için uyarlanması çok zordur ya da mümkün değildir. Ancak aynı kuruluş, bir başka ürününü ürettiği üretim hattında küçük revizyonlar ile kolaylıkla farklılaşabilecek ürünleri üretebilmektedir.

İhtiyaç halinde ekipman parkına yapılacak ilave yatırımların tamamlanma süresi projelerin %56'sında 6 ay ya da daha uzun sürmektedir (Düşük). %22'sinde 3 ila 6 arasında sürmektedir (Orta) ve %21'i 3 aydan daha kısa zaman almaktadır (Yüksek).

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin sahip oldukları üretim hatları incelendiğinde bunların birbirinden farklı ürünlerin üretimi için ayarlanma kolaylığı değişkenlik göstermektedir. Bu, hatların %53'ünde kolay ya da çok kolay iken (Yüksek), %14'ünde zordur (Düşük) ve %21'inde ise mümkün değildir (Tablo 11).

Tablo 11 Üretim tesislerindeki üretim hatlarının farklı ürünlere uyarlanabilirliği

Mümkün Değildir	21,3%
Zor	14,0%
Ne Kolay Ne Zor	13,1%
Kolay	26,9%
Çok Kolay	26,4%

Not: (Buna göre, çevik proje yönetimi uygulamalarının uygulanma derecesi, “çok kolay” ve “kolay” yanıtlarının toplamı için “yüksek”; “ne kolay ne zor” yanıtı için “orta”, “zor” ve “mümkün değildir” yanıtlarının toplamı için “düşük” olarak kabul edilmiştir.)

Çevik proje yönetiminin bir özelliği olan üretim hatlarının yeniden yapılandırılabilir olması unsuru düşük derecede uygulanmaktadır.

Üretim süreçlerinin modülerliği: Üretim bantlarında nadiren ya da sık sık üretilmekte olan ürünün değişimi yapılmaktadır. Bu da yine kuruluşların büyüklüğü nedeniyle çeşitlilik içermektedir. Kimi üretim hatlarında/ürün değişimlerinde günler süren temizlik, ekipmanların yerlerinin değişimi vb faaliyetler yapılması gerekirken kimilerinde birkaç düğmeye basılarak anlık geçişler de yapılabilmektedir.

Birden fazla ürünün üretiminin yapılabildiği hatların %42’sinde ekipmanların yerleri değiştirilmeden sadece temizlik vb. işlemler ile bir ürünün üretiminden diğer ürünün üretimine geçiş yapılabilmektedir. %31’inde ise bazı ekipmanların yerleri değiştirilerek gün içerisinde geçiş sağlanabilirken %21’inde ise birkaç ekipmanın yerinin değişmesi ile saatler içerisinde geçiş gerçekleştirilmektedir.

Üretilmeye başlanan ürünlerin %31’i başlangıçtan sonra

uzun süre aralıksız olarak üretilmektedir. Üretim hatlarının %23'ünde ise çok sık üretilen ürünün değiştirilmesi ve üründen ürüne geçiş yapılması söz konusudur. %25'inde üründen ürüne geçişler mevcut olsa da bir kere üretimine başlanan ürünün üretilmesi çok kısa sürmez.

Çevik proje yönetiminin bir özelliği olan üretim hatlarının yeniden yapılandırılabilir olması unsuru orta derecede uygulanmaktadır.

Kurum genelinde süreçlerle yönetim seviyesi: Yeni ürün geliştirme süreçleri incelenen kuruluşlar, ulusal, hatta global alanda faaliyet göstermektedirler. Bu kadar büyük ve birbirinden farklı konumlanmış, çok çeşitli fonksiyonların bir araya gelmesi ile oluşmuş organizasyonların yönetimi için karmaşık ve hiyerarşik yönetsel yapılar oluşturulmuş, bu yapının içerisinde yapılacaklar çoğu zaman net bir şekilde tanımlanmış, belirli takvimlerle yürütülmüştür.

Geliştirilen yeni ürünlerin %31'i fiziksel olarak üretim hatlarında kolaylıkla ve tam olarak tasarımda öngörüldüğü şekilde devreye alınmaktadır. %33'ünde adaptasyon büyük ölçüde tasarımda öngörüldüğü gibi sağlanır, sadece küçük ayarlamalar yapılır. %33'ünde ise adaptasyonun sağlanması belirli bir süre almaktadır.

Çevik proje yönetiminin bir özelliği olan kurum genelinde süreçlerle yönetimin seviyesi yüksek derecede bulunmaktadır.

Ürün geliştirme sürecinin ne seviyede sistematik olduğu: Kuruluşların diğer tüm süreçleri ile benzer şekilde yeni ürün geliştirme süreçleri de detaylı bir şekilde tanımlanmış, hangi iş adımının hangi hiyerarşik onaylarla ilerleyeceği belirlenmiş, birbirini takip eden takvim adımları ve kurum içi geniş kapsamlı katılımı kilometre taşlarının geçiliyor olması klasik yöntemlere işaret etmektedir.

Araştırmaya katılanların %58’inde yeni ürün geliştirme sürecinin nasıl işleyeceği tamamen ya da büyük ölçüde sistematik bir şekilde kurgulanmış ve belgelerle tanımlanmıştır. %33 oranında ise kısmi sistematiklik söz konusudur. Sürecin esnetilmesinin çok mümkün olmadığı bu çevik proje yönetimini unsuru düşük derecede uygulanmaktadır.

Proje Ekibi: Türkiye’de hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe, proje ekibi başlığı altında incelenen çevik proje yönetimi unsurlarının uygulanma derecesi Yüksek/Orta/Düşük olarak sınıflandırılarak Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12 Çevik proje yönetimi unsurlarının uygulanma derecesinin Yüksek/Orta/Düşük olarak sınıflandırılması

	Yüks ek	Orta	Düşü k
Ekibin çevik yönetim hakkında farkındalığı	%40, 4	%36, 5	%23, 1
Ekibin büyüklüğü	%51, 9	%44, 2	%3,8
Multidisipliner ekiplerin varlığı	%73, 1	%11, 5	%15, 4
Ekibin projeye adanmışlığı	%11, 5	%51, 9	%36, 6
Ekibin deneyim seviyesi	%61, 4	%23, 6	%16, 0
Proje liderinin deneyim seviyesi	%77, 3	%13, 4	%10, 3

Ekip üyelerinin konumu	%38, 4	%51, 9	%10, 7
Proje planlama sorumluluğunun ekipçe sahiplenilmesi	%47, 2	%36, 5	%17, 3
Ekibin kendi kendini yönetme seviyesi	%47, 2	%36, 5	%17, 3
Ekibin kendi kendine karar alabilme seviyesi	%11, 5	%65, 4	%23, 1

Ekibin çevik yöntemler hakkındaki farkındalığı: Köklü ve büyük bu kuruluşlardaki hem kurumsal kültür hem de seçilmiş personelin istihdam edilmesi, çevik yöntemler hakkında genel bir bilgi birikimi ve farkındalık bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu unsurun uygulanma derecesi yüksek olarak ölçülmüştür.

Araştırmaya katılanların %40'ında yeni ürün geliştirme projelerinin ekip üyeleri çevik yöntemler hakkında bilgi sahibidir ve %37'sinde de kısmen bilgi sahibidirler.

Proje ekibinin büyüklüğü: Ekipler en yaygın olarak 3 ila 9 personelden oluşmaktadır. Hem farklı fonksiyonlara ait süreçlerde uzman olacak kadar büyük hem de hızlı hareket etmeyi engellemeyecek kadar küçük ekiplerin varlığı gözlemlenmiştir.

Proje ekiplerinin %48'i 3 ila 5 kişiden oluşmaktadır, %44'ünde ise 6 ila 9 kişi bulunmaktadır. Bu unsurun uygulanma derecesi yüksektir.

Multidisipliner ekiplerin varlığı: Proje ekiplerinde yaygın olarak Arge, pazarlama, kalite, teknoloji, satın alma, satış, ihracat, üretim vb fonksiyonlardan üyelerin bir arada olduğu anlaşılmaktadır. Çevikliğin önemli bir unsuru olan çok disiplinli ekiplere neredeyse tüm kuruluşlarda rastlanmaktadır.

Yeni ürün geliştirme projeleri, farklı kuruluşlarda farklı görevlerdeki kişilerce yönetilmektedir. %37'lik bir oranda projeler, ana işi ürün geliştirme olan personelin liderliğinde farklı departmanlardan personelin yarı zamanlı ekip üyesi olarak yer aldığı takımlarca yönetilmektedir. %15'lik bir oranda projeler, ana işi ürün geliştirme olan personelin liderliğinde farklı departmanlardan personelin tam zamanlı ekip üyesi olarak yer aldığı takımlarca yönetilmektedir. %23'lük bir oranda herhangi bir birimden personelin liderliğinde ve farklı departmanlardan yarı zamanlı katılan kişilerden oluşan ekipçe yönetilmektedir. Yine %23'lük bir oranda ise tamamen ana işi yeni ürün geliştirme olan personelden oluşan ekipler bu görevi üstlenmektedirler. Dolayısıyla %98 oranında multidisipliner proje ekiplerinin bulunduğu görülmektedir.

Ekiplerde kalite departmanından personelin bulunma oranı %94 iken en çok rastlanan diğer departman üyeleri %89 pazarlama, %83 satış, %77 teknoloji ve %73 satın almadır.

Multidisipliner ekiplerin varlığı unsuruna yüksek derecede rastlanmaktadır.

Ekibin projeye adanmışlığı: Proje ekipleri birçok fonksiyondan personelin katılımı ile oluşturulmaktadır. Ancak bu kişiler yeni ürün geliştirme projelerini asıl işleri olarak yapmamakta, mevcut ana sorumlulukları farklı iken (ürünlerin üretilmesinin sağlanması, hammadde tedarik edilmesi, satış işlerinin yapılması vb.) yeni ürün geliştirme projelerinde zamanlarının görece çok azını geçirerek bulunmaktadır. Buna karşın ana işi yeni ürün geliştirme olan fonksiyonlar da büyük kuruluşların tamamında oluşturulmuştur. Ana işi yeni ürün geliştirme olan Ar-Ge, Ürün geliştirme (Ür-Ge) vb. fonksiyonların dahi proje sayılarının çokluğu ve yeni ürün geliştirme ekiplerinin sorumlu olduğu diğer operasyonel faaliyetlerden dolayı tamamen projelere adanmışlıkları tartışmalı görünmektedir.

Bir personelin aynı anda 3 veya daha az projede yer alması %12 oranında gerçekleşirken, %52'si 4 ila 7 projeyi aynı anda yürütmektedir. Daha da fazla proje yürütenlerin oranı ise %37'dir.

Ekibin projeye adanmışlık derecesini ölçmek için

hazırlanmış ve katılımcılara yöneltilmiş olan “Bir personel aynı anda kaç ürün geliştirme projesinde yer almaktadır” sorusuna verilen yanıtların dağılımı Şekil 10’da gösterilmiş ve “0-3” yanıtı “yüksek”; “4-7” yanıtı “orta”, “8-14” ve “15’ten fazla” yanıtlarının toplamı “düşük” olarak kabul edilmiştir (Tablo 13).

Tablo 13 Bir personelin aynı anda kaç ürün geliştirme projesinde yer aldığı

0-3	11,5%
4-7	51,9%
8-14	25,0%
15’ten fazla	11,5%

Ekibin deneyim seviyesi: Proje ekipleri üyelerinin deneyimleri açısından incelendiğinde son derece heterojen bir yapı oluşturmakta oldukları gözlemlenmiştir. 14 yıl ya da daha deneyimli üyelere de, henüz yeni işe girmiş kişilere de, bu iki seviye arasında çeşitli deneyimlere sahip kişilere de rastlanmaktadır.

Üyelerin %25’inin 4-7 yıl, %24’ünün 2 ila 3 yıl, %21’inin 8 ila 14 yıl, %15’inin ise 14 yıldan fazla zamandır bu işlerde görev yaptıkları anlaşılmaktadır. Ekip üyelerinin %16’sı ise 1 yıldan daha az tecrübeli yeni kişilerden oluşmaktadır. Ekibin deneyim seviyesi, çevik proje yönetimi unsuru olarak yüksek derecededir.

Proje liderinin deneyim seviyesi: Proje liderlerinin ise daha da tecrübeli oldukları görülmektedir. %27’si 14 yıldan daha fazla, %27’si 7 ila 14 yıldır ve %23’ü 4 ila 7 yıldır bu işi yapmaktadırlar. Proje liderinin deneyim seviyesi de, çevik proje yönetimi unsuru olarak yüksek derecededir.

Ekip üyelerinin konumu: Kuruluşların organizasyonel büyüklüklerinden de anlaşıldığı gibi ekibin üyeleri farklı lokasyonlarda çalışmaktadır. Bazı kuruluşlarda fiziksel olarak hiç

yüz yüze gelmemiş ekip üyeleri bulunabilmektedir. Buna karşın projelerin ticari olmayan adımları için faaliyetleri yürüten tasarım, üretim, teknoloji vb fonksiyonlarından üyeler, fiziksel ürünlerin üretildiği bir fabrika ortamı olduğu için birbirlerine daha yakın konumlanmış olabilmektedirler.

Proje ekibi üyelerinin lokasyonları incelendiğinde en sık rastlanan durum %40 ile üyelerin aynı ülkede ancak farklı şehirlerdeki ofislerde çalıştıkları ortaya çıkmıştır. %27'si aynı kampüs/bina içerisinde birbirinden bağımsız ofislerde çalışırken, tüm üyelerin beraber aynı ofiste çalışmalarına %10 oranında rastlanmıştır. %21 oranında ise ekip üyeleri farklı ülkelerdedir ya da tamamen online çalışma söz konusudur.

Proje ekibi üyelerinin sık sık bir araya gelmelerine olanak sağlayacak konum unsurunun varlığı orta derecede ölçülmüştür.

Proje planlama sorumluluğunun ekipçe sahiplenilmesi:

Projelerin planlarının yapılması, bunların revize edilmesi gibi faaliyetler ekip üyelerinin bir araya gelmesiyle ortak olarak yapılmaktadır. Proje planını ekip liderinin yaptığı durumlarda dahi ekiple bu revizyonun üzerinden geçilmektedir.

Ekiplerin %44'ünün tamamı bir araya gelerek projeleri planlamakta ve güncellemelerini de yapmaktadırlar. %27'sinde ise proje liderinin yaptığı ve güncellediği planlar, tüm ekibin katılımı ile üzerinden geçilerek son halini almaktadır. %17'sinde ise tamamen liderler planları yapıp güncellemekte ve üyelere duyurmaktadır.

Proje ekibi üyelerinin proje planlama sorumluluğunu sahiplenme unsurunun varlığı yüksek derecede ölçülmüştür.

Ekibin kendi kendini yönetme seviyesi: Proje planlarını, iş planlarını ve kişisel planlarını ekip üyeleri büyük ölçüde kendileri gerçekleştirmektedirler. Bu unsurun varlığı da yüksek olarak ölçülmüştür.

Ekibin kendi kendine karar alabilme seviyesi: Proje faaliyetleri ve adımları ile ilgili hangi işlerin ve nasıl yapılacağına

ekiplerce belirlenebilmesine rağmen nihai ürünün onaylanması ya da yüksek maliyetli yatırımların yapılması gibi kilometre taşı olarak nitelendirilen adımlarda kararı vermek üst yönetime düşebilmektedir. Bu unsur için de ne tam çevik ne de tam klasik bir yaklaşım denilebilir.

Projelerin %65’inde proje ile ilgili bazı kararları ekip kendisi verirken bazı kararlar için üst yönetim yetkili ve sorumludur, buna karşın %21’inde tüm kararlar üst yönetim tarafından alınmaktadır. Çoğu kararın ekip tarafından verildiği projelerin oranı ise %12’dir. Üyelerin belirlenerek proje ekibinin oluşturulması %46 oranında “büyük ölçüde liderin inisiyatifinde” olmamaktadır. %33’ünde ise kısmen liderin inisiyatifindedir.

Bu nedenle bu unsurun varlığı orta derece olarak ölçülmüştür.

Proje Tipi: Türkiye’de hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe, proje tipi başlığı altında incelenen çevik proje yönetimi unsurlarının uygulanma derecesi sınıflandırılarak Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14 Çevik proje yönetimi unsurlarının uygulanma derecesinin Yüksek/Orta/Düşük olarak sınıflandırılması

	Yüksek	Orta	Düşük
Projelerin aciliyet seviyesi	%61,5	%36,5	%2,0
Projelerin karmaşıklık seviyesi	%42,3	%48,6	%9,6
Hedeflerin netliği / proje kapsamının tanımlanması	%4,8	%28,9	%66,3

Projelerin yenilikçilik seviyesi	%41, 9	%24, 0	%34, 1
Proje planlarının revize edilme sıklığı	%9,6	%50, 0	%40, 4
Karar destek sistemlerinin kullanımı	%84, 7	%11, 5	%3,8
Müşterilerin projeye katılımı	%34,0	%58, 3	%7,7
İlgili üretim teknolojilerinin değişim hızı	%44, 1	%31, 9	%24, 0

Projelerin aciliyet seviyesi: Hızla değişen tüketici beklentileri, rakiplerin hızlı hareket gibi sebeplerle projeler genellikle acilen tamamlanması gereken seviyededir.

Yeni ürün projelerinin, ürünün pazara sürülmesi açısından tamamlanmasının aciliyet seviyesi sorgulandığında, %62’lik bir kısım çok acil ya da genellikle acil cevabını vermişlerdir.

Çevik proje yönetiminin bu unsuru yüksek derecede bulunmaktadır.

Projelerin karmaşıklık seviyesi: Proje sayısı çok fazla olduğu için çok karmaşık ve uzun süre ve kaynak gerektiren projeler olabildiği gibi hızla tamamlanarak kazanç sağlayacak basit projeler de sıklıkla bulunmaktadır.

Projelerin ne kadar karmaşık olduğu sorusuna ise %48 oranında “ne karmaşık ne basit” yanıtı alınırken projelerin karmaşık olduğunu ifade edenlerin oranı %42 olmuştur.

Ürün geliştirme projelerinin tamamlanma süresi en çok %30 ile 6-12 ay arası olarak gerçekleşmektedir. Yine %23'ü 12-24 ay; %18'i 24 aydan fazla ve %29'u 6 aydan daha kısa sürede tamamlanabilmektedir.

Bu unsurun uygulanabilirliği orta derece olarak ölçülmüştür.

Hedeflerin netliği / proje kapsamının tanımlanması:

Projelerin çok büyük bir kısmında geliştirilecek olan ürün ilk başta büyük ölçüde ya da tamamen bellidir. Bu durum klasik bir yaklaşım uygulanmasını daha muhtemel kılmaktadır.

Projelerin %62'sinde başlangıçta hedef ürün tamamen belli iken, %25'inde büyük ölçüde bellidir ve sadece %14'ünde kısmen bellidir. Proje/ürünlerin %46'sında daha ilk başta tüm detaylar belirlenmektedir, %27'sinde ise nihai ürün onaylandıktan sonra detaylar belirlenir.

Projenin henüz başında, ortaya çıkacak ürünün büyük ölçüde belli olması nedeniyle bu unsurun uygulanabilirliği düşük derecededir.

Projelerin yenilikçilik seviyesi: Bu unsur için de çok sayıda ve çeşitlilikte proje olduğu söylenebilir. Kimi projeler çok yenilikçi iken tamamen taklit olan birçok proje de vardır ve heterojen bir dağılım olduğundan söz edilebilir. Bu unsurun uygulanma derecesi yüksek olarak ölçülmüştür. Bununla beraber, hem çok sayıda yenilikçi proje yapılırken, aynı zamanda yenilikçi olmayan çok sayıda proje de gerçekleştirildiği not edilmelidir.

Projelerin yenilikçilik seviyeleri incelendiğinde birbirine yakın oranlar ortaya çıkmıştır. Buna göre projelerin %24'ü kısmen yenilikçi, %21'i yenilikçi, %21'i çok yenilikçi, %21'i yenilikçi değil ve %14'ü tamamen taklittir (Tablo 15).

Tablo 15: Projelerin yenilikçilik seviyesi

Çok Yenilikçi	20,6%
---------------	-------

Yenilikçi	21,3%
Kısmen Yenilikçi	24,0%
Yenilikçi Değil	20,6%
Tamamen Taklit	13,5%

Not: Buna göre, çevik proje yönetimi unsurunun uygulanma derecesi, “Çok yenilikçi” ve “yenilikçi” yanıtlarının toplamı “yüksek”; “kısmen yenilikçi” yanıtı “orta”, “yenilikçi değil” ve “tamamen taklit” yanıtlarının toplamı “düşük” olarak kabul edilmiştir.

Proje planlarının revize edilme sıklığı: Hedeflerin başta büyük ölçüde belli olmasından ve müşterilerden lansman öncesi kısıtlı geri dönüş alınabildiğinden proje planları sık sık revize edilmemektedir. Ancak birçok projenin yürütülüyor olması, ortaya çıkan aksamaların giderilmesi ve kaynakların kullanımında önceliğin belirlenmesi için proje portföyü açısından bir değerlendirme yapıldığında daha sık revizyonlara ihtiyaç duyulmakta ve yapılmaktadır.

Katılımcılara göre tüm projeler için %87 oranında yıllık planlama yapılmaktadır ve her bir proje için ilk başlangıçta proje planı yapılma oranı da %89’dur. Bir kez yapılan planların %50’si proje aşamaları arası geçişlerde ve müşteri testleri sonrasında revize edilirken, %31’i sadece proje aşamaları arası geçişlerde revize edilmektedir ve %10’u hiç revize edilmemektedir. Bu unsurun uygulanma derecesi orta olarak ölçülmüştür.

Karar destek sistemlerinin kullanılması: Kuruluşların büyük çoğunluğunda yeni ürün geliştirme için kurgulanmış sistemler, bunları destekleyecek yazılım, dokümantasyon vb. araçlar tanımlanmıştır ve kullanılmaktadır.

Proje planları %39 oranında bilgisayar destekli yazılımlar ile yapılmakta ve güncellenmektedir ve e-mail vb. gibi araçlarla duyuruları yapılmaktadır, %46'sında ise yazılım desteği ile beraber basılı dokümanlar da kullanılmaktadır. Çevik proje yönetiminin bu unsuru yüksek derecede uygulanmaktadır.

Müşterilerin projeye katılımı: Ürünlerin geliştirilmesi sırasında, milyonlarca müşteri olması ve müşteri testleri için çeşitli prototiplerin gerekmesi nedeniyle müşterilerden sadece projelerin belirli aşamalarında birkaç defa geri dönüş alınabilmektedir. Ayrıca alınan geribildirimlere göre tasarlanmış olan ürünlerde değişiklikler yapılması her zaman mümkün olamamaktadır. Çünkü, bazı değişiklikler çoktan başlamış olan ve değişmesi zor makine & teçhizat satın alınması gibi süreçlere bağlıdır. Yine de şirketler müşterilerin beklentilerini erken aşamalarda tespit edebilmek için tüketici testlerine önemli kaynak ayırmaktadırlar. Bu nedenle bu unsurun orta derecede uygulanabilir olduğu söylenebilir.

Yeni ürün geliştirme projelerinin belirlenmesinde %77 oranında piyasa araştırmaları ve tüketici testlerinden elde edilen veriler kullanılmaktadır, %12'sinde tamamen müşterinin siparişine göre projeler belirlenirken, %10'unda müşteri ihtiyaçları kısmen göz önünde bulundurulur.

Projelerin %58'inde ürünler geliştirilme aşamasındayken tasarım konseptinin değerlendirilmesi için prototiplerle müşteri testleri yapılır ve sonuçlara göre gerekli ise tasarımda revizyona gidilir. %21'inde ise sürecin çeşitli aşamalarında müşterilerle defalarca test yapılır ve sonuçlara göre gerekli ise tasarımda değişikliğe gidilir. %19'unda ise testler yapıp müşteri geri dönüşleri alınsa da tasarımda değişiklik yapılmamaktadır.

Geliştirilip piyasaya sunulan ürünlerin %69'unda sonradan müşteri geri dönüşleri takip edilerek değişiklikler yapılmaktadır, %31'inde ise müşteri geri dönüşleri takip edilse de ürünlerde değişiklik yapılmamaktadır.

İlgili üretim teknolojilerinin değişim hızı: Söz konusu sektör görece eski bir sektördür. Bu alanda yüzlerce yıldır kitlesel

Üretim yapılmaktadır ve hem pazar hem de teknoloji alanında görece doayunluk olduğu sylenabilir. Bu nedenle yenilikçi ürünlerin ortaya çıkarılması oldukça zorlaşmış olmakla beraber, oturmuş teknolojilerin zaman içerisinde görece yavaş değişiyor olması evik proje yönetimi unsurlarını benimseyerek tasarımlar yapılmasını daha mümkün kılmaktadır.

Üretim hatlarında kullanılan ekipman teknolojisinin değişim hızı %76 oranında ya çok yavaş değişmektedir ya da değişmemektedir. Bu nedenle bu unsurun uygulanabilirliği yüksek olarak ölçülmüştür.

Çapraz Sonuçlar

Bu çalışmada 52 yöneticiden yanıtlar toplanmıştır. Bu kişilerden elde edilen bilgilerin dağılımı incelendiğinde, kişilerin süt, cips, meşrubat vb. gibi alt sektörlerde çalıştıkları; arge, pazarlama, üretim gibi departmanlarda görev aldıkları vb. gibi alt kategorilere ayrıldığında her zaman çok anlamlı sonuçlar elde edilemeyen dağınık bir yanıtlayıcı grubu vardır. Ayrıca kuruluşların yıllık ciroları ya da istihdam ettikleri personel sayısına bakıldığında katılımcıların çok büyük bir bölümünün büyük ölçekli firmalardan oldukları görülmektedir. Bu nedenle büyük ve küçük ölçekli firmaları karşılaştıracak kadar veri yoktur.

Buna karşın, katılımcılardan toplanan yanıtlar üzerinden çapraz sorgulamalar yapıldığında, sayıca fazla yanıt alınmış ve anlam ifade edebilecek dikkat çeken bazı farklar da ortaya çıkmıştır.

Tablo 16’da gösterildiği gibi pazarlama departmanında görev alan yöneticiler, Arge departmanında görev alan yöneticilere kıyasla hedef ürünün ilk başta büyük ölçüde ya da tamamen belli olduğunu düşünmektedirler. Arge yöneticilerinin içinde ise ürünlerin kısmen belli olduğunu belirtenler olmuştur.

Tablo 16 Yeni rn projelerinde hedef ürünün başlangıçta ne kadar tanımlı olduğu

Soru: Yeni ürün projelerinde ilk başta hedef ürün ne kadar bellidir?	Tamamen ya da büyük ölçüde bellidir	Kısmen bellidir
Arge Yöneticileri	%76	%24
Pazarlama Yöneticileri	%100	%0

Proje ekibini oluşturan üyelerin sayısı arttıkça projelerin yönetilmesinin de daha karmaşık bir hal aldığı görülmektedir. Bu durum, görece kalabalık ekiplerle çalışan firmalarda daha klasik bir metodoloji uygulandığına dair ipucu verebilir. Tablo 17’de proje ekibinin 1-5 kişiden oluştuğunu belirtenlerin %55,6’sının YÜG sürecinin sistematik olmadığı görülmektedir.

Tablo 17 Ekip büyüklüğüne göre YÜG sürecinin sistematikliği

Soru: Yeni ürün geliştirme sürecinin nasıl işleyeceği sistematik olarak kurgulanmış ve belgelerle tanımlanmış mıdır?	Tamamen ya da büyük ölçüde sistematiktir	Kısmen sistematiktir ya da sistematik değildir
Proje ekibi 1-5 kişiden oluşur	%44,4	%55,6
Proje ekibi 6 ya da daha fazla kişiden oluşur	%84	%16

Proje liderinin deneyimi göz önünde bulundurularak inceleme yapıldığında, proje liderinin deneyimi ile proje liderinin ekibini kendisi oluşturabilmesi arasında anlamlı bir farklılık görünmemektedir. Tablo 18’de 11 yıl ya da daha fazla deneyimi olan yöneticilerin 10 yıl ya da daha az deneyimi olan yöneticilerle yakın oranda ekiplerini kendilerinin oluşturabildiği anlaşılmaktadır.

Tablo 18 Proje liderinin deneyimi ile proje ekibini kendisinin oluşturabilmesi arasındaki ilişki

Soru: Proje lideri, proje ekibini kendisi oluşturabilmekte midir?	Tamamen liderin inisiyatifindedir	Kısmen liderin inisiyatifindedir ya da hiç değildir
11 yıl ya da daha fazla deneyimli liderler	%56	%44
10 yıl ya da daha az deneyimli liderler	%50	%50

Yeni ürün projelerinin görece daha karmaşık olduğunu belirten yöneticilerin aynı zamanda da bu projelerin acil olduğunu ifade ettikleri sonuçlardan anlaşılabilmektedir (Tablo 19). Bu sonuç, çevik proje yönetiminin projelerin acillik ve karmaşıklık unsurlarının paralel olarak artıp azaldığı şeklinde yorumlanabilir. Bu haliyle unsurları tanımlayan ve inceleyen daha önceki çalışmaları destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Tablo 19 Projelerin karmaşıklık seviyeleri ile acillik seviyelerinin karşılaştırılması

Soru: Yeni ürün projelerinin pazara sürülme açısından acillik seviyesi nedir?	Acil ya da çok acil	Kısmen acil ya da acil değil
Projeler karmaşıktır yanıtını verenler	%81,8	%18,2
Projeler karmaşık değildir ya da kısmen karmaşıktır yanıtını verenler	%46,7	%53,3

Örneklemin sayısı artırılarak incelendiğinde özellikle çapraz sorgularla daha kendine özgü ilişkilerin ortaya konabileceği iddia edilebilir. Bu çalışmada, örneğin süt ürünleri sektöründen sadece 4 kişiden veri toplandığı için bu alt sektöre ait çapraz tablolar oluşturulması çok anlamlı olmamaktadır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bir organizasyonda çevik proje yönetimi uygulamalarının ve bu uygulamalara temel oluşturacak yapının varlığını gösteren unsurlar, önceden İngilizce ve Türkçe literatürde yapılmış olan çalışmalar incelenerek tespit edilmiştir. Araştırmanın örneklemini olarak Türkiye hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletmeler seçilmiştir. Bu işletmelerde çevik proje yönetimi unsurları temel olarak 4 grupta toplanarak aranmıştır.

- Organizasyon
- İş süreçleri
- Proje ekipleri
- Proje tipi

Her bir grubun altında, çevik proje yönetimi unsurlarından en çok öne çıkanlara cevap aranmıştır. Bunun için seçilen örneklem özelinde uygun sorular oluşturulmuştur. Bunlara cevap aranan sorulardan oluşan bir anket hazırlanmıştır.

Türkiye’de hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe faaliyet gösteren çoğu büyük 12 kuruluştaki, başta yeni ürün geliştirme projelerinin ele alınış ve yürütülüş şekli olmak üzere çevik proje yönetimi yöntemlerinin ne seviyede uygulandığını ölçme amaçlı araştırma yapılmıştır. Çalışmanın tüm aşamaları araştırma ve yayın etiğine uygun olarak tamamlanmıştır.

Yapılan değerlendirmeler sonucunda her bir grup altında incelenen her bir unsur için **“yüksek derecede uygulanmaktadır”**, **“orta derecede uygulanmaktadır”** ve **“düşük derecede uygulanmaktadır”** olarak sınıflandırma yapılmıştır.

Tablo 20 Çevik proje yönetimi unsurlarının grup olarak uygulanabilirliğinin Yüksek/Orta/Düşük olarak sınıflandırılması

	Yüksek	Orta	Düşük
Organizasyon	%33,9	%26,5	%39,6
İş süreçleri	%33,8	%31,4	%34,8

Proje ekipleri	%46,0	%37,0	%17,0
Proje tipi	%40,3	%36,2	%23,5

Her bir grup için incelenen unsurların tamamı dikkate alındığında, söz konusu grup için **“yüksek derecede uygulanmaktadır”**, **“orta derecede uygulanmaktadır”** ve **“düşük derecede uygulanmaktadır”** şeklinde aritmetik ortalamalar yorumlanmış ve Tablo 20’de özetlenmiştir. Buna göre incelenen örneklemde çevik proje yönetimi unsurları “proje ekipleri” ve “proje tipi” bağlamında yüksek derecede uygulanmaktadır. “Organizasyon” ve “iş süreçleri” için düşük derecede uygulanabilir olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak iş süreçleri unsurunda fark çok az olduğu için düşüktür değil de orta düzeyde uygulanmaktadır demek daha uygundur.

Tartışma

Hızlı tüketilen gıda ürünleri sektöründe çevik proje yönetimi uygulanma derecesi araştırma bulguları belirli sonuçlar sunmakla birlikte, her organizasyona genellenemez. Sektörler ve ürün/hizmetleri belirli farklılıklar göstermektedir. Örneğin günlük süt sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşun vitaminlerle güçlendirilmiş yeni bir günlük süt ürününü geliştirdiği düşünüldüğünde; bu ürünün geliştirilmesi ve seri üretime geçilebilecek aşamaya gelmesi projenin ilk kısmını oluşturur. Tüm müşteri onayları tamamlandıktan ve gerekiyorsa yeni ekipman yatırımları yapıldıktan sonra seri üretime başlanabilir. Bu aşamaya gelindiğinde artık üründe herhangi bir değişiklik yapılması çok zordur. Bu kuruluşa karşılık inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşun yeni bir bina ürettiği durum düşünüldüğünde ise ürünün geliştirilmesi kâğıt üzerinde yapılan bir projedir. Sonrasında yapılan

planlara uygun olarak binanın üretilmesi de ikinci bir projedir. Bu durumda da üretim yapılmaya başlandığında müşteri onayları tamamlandıktan ve planlar resmi kuruluşlarca onaylandıktan sonra değişiklik yapılması çok zordur. İki kuruluşun yeni ürünleri arasındaki en belirgin fark, süt üreten kuruluş bu ürünü bir kere üretmeye başladıktan sonra tekrar tekrar üretecekken; inşaat sektöründeki kuruluş ise binayı sadece bir kere üretecektir.

Bazı kuruluşlarda yeni ürünün geliştirilmesi ve üretilmesi ayrı ayrı iki süreçtir. Aynı süt projesi, yazılım sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşun yeni bir uygulama programı geliştirmesi ile karşılaştırıldığında, ürünü bir kez geliştirdikten sonra seri çoğaltma maliyetinin yazılım şirketinde neredeyse sıfır olduğu söylenebilir. Bu iki kuruluşun yeni ürün projeleri arasındaki bir diğer fark da; geliştirme aşamasında test edilen ürünlerden sütün gerçek üretim hatlarında üretilcek olan sütten bir miktar farklılık gösteriyor olabileceğidir. Halbuki geliştirilmekte olan yazılım prototipi onaylandığı takdirde, piyasaya sürülen ürün ile tamamen aynı özelliklere sahiptir.

Yazılım şirketinin sahip olduğu bir diğer avantaj ise ürün onaylanıp müşteriye teslim edildikten ya da piyasaya sürüldükten sonra tasarımdan kaynaklanan herhangi bir eksiklik ya da hata ile ilgili geri dönüş alındığında bunun kolaylıkla giderilebilmesidir. Ancak gerek süt üreticisi gerekse inşaat firması, tasarımda bir değişikliği üretim tamamlandıktan sonra yapamazlar ya da büyük maliyetlere katlanarak yapabilirler.

Bu durumda hızlı tüketim malları gıda sektöründe öne çıkan ve diğer kuruluşlardan onları farklı kılan özellikleri, çevik yöntemlerin varlığı incelenirken dikkat edilmesi gerekir. Bu hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ürün geliştirildikten sonra belirsiz bir süre boyunca aynı ürün tekrar tekrar üretilmektedir.

- Ürünün üretilmesi (çoğaltılması) için her bir ürün başına bir birim maliyet oluşmaktadır.

- Gerek proje aşamasında gerekse ürünün piyasaya sürülmesinin ardından bir değişikliğe gidilmesi büyük yatırım maliyetlerini beraberinde getirebilir.

- Proje aşamasında prototipler henüz var olmayan fiziksel ortamlar simüle edilerek üretilmektedir.

Çeviklik kavramı ve tarihsel gelişimi incelendiğinde, bu farklılıklar da göz önünde bulundurulacak olunursa, 1990'ların başında ilk olarak popüler olduğunda odağında, fiziksel ürünlerin üretildiği sektörlerde, üretim hatları nasıl farklı ürünleri üretmek için daha esnek olabilir sorusuna yanıt aramak vardı. 2000'lerin başında ise bu kavram yazılım endüstrisinin projelerini yani yeni ürünlerini daha etkili üretmenin yolları olarak karşımıza çıkmaya ve çok hızla gelişmeye başlamıştır. Sonrasında da buradan çıkan yöntemlerin tekrar fiziksel ürünleri üreten endüstrilere uygulanabilirliği incelenmeye başlanmıştır.

Hızlı tüketim malları gıda sektörü incelendiğinde çevik yöntemlerin varlığıyla ilgili bulgulara bakıldığında hibrit yöntemlere işaret eden sonuçlar elde edilmiştir. İncelenen sektördeki projeler, çoğu zaman acildir. Bu açıdan bakıldığında, çevik yöntemlerin uygulanmasının anlamlı olduğu görülmektedir. Buna karşın projelerin çok karmaşık projeler olmadığı söylenebilir ve çevik yöntemlerin bu anlamda çok yardımcı olma iddiasında olmasının beklenmeyebileceği öngörülebilir.

Projeler, farklı departmanlardan ve çoğunlukla çevik yöntemlerin farkında olan üyelerin katılımı ile çok disiplinli ekipler oluşturularak yönetilmektedir. Ekipler hem işleri yapabilecek yeteri kadar fazla hem de dağılmadan karşılıklı iletişimi sağlayabilecek kadar az sayıda kişiden oluşmaktadır. Ayrıca hem proje lideri hem de ekip üyeleri yeterli deneyime sahip kişilerden seçilmektedir ve ekip proje planlarını kendi içinde bir araya gelerek oluşturmakta ve

güncellemekte, ekipler kendi kendini yöneterek iş planlarını yapabilmektedirler. Bu anlamda proje yönetiminde daha çevik hareket edilmesine imkân sağlandığı söylenebilir. Ancak ekiplerle ilgili çevik olmayı zorlaştıran durumlar ise ekiplerin bu projeleri ana işleri olarak yapmıyor olmaları, proje planlarını çok sık revize etmiyor olmaları, üyelerin projelere adanmışlığının zayıf olması, ekip üyelerinin sürekli bir arada bulunacakları şekilde konumlandırılmamış olmaları ve önemli bir karar verilmesi gerektiğinde zaman zaman üst yönetime danışılmasının gerekmesidir.

Kuruluşlar çok büyük organizasyonlardır ve yeni ürün geliştirme projelerini gerçekleştirmek, yapılmakta olan faaliyetlerin sadece küçük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu anlamda organizasyonel çevikliğin çok yüksek olmadığı söylenebilir. Kuruluşlar, ana işi yeni ürün geliştirme projesi gerçekleştirmek olan kuruluşlar değildir. Yüzbinlerce ton temel gıda üretimi yapılması için gerekli tedarik, üretim, planlama, satış vb. birçok işin yüksek verimlilikle sürdürülmesi gerekmektedir. Proje ekiplerinde her ne kadar ürün geliştirme departmanından projeye daha çok adanmış personel yer alsada ekibin tamamı düşünüldüğünde; çoğu zaman bu işleri yapan kişiler için bu projeler işlerinin çok küçük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu nedenle her bir projenin ekip üyelerinin yeterince odağına alınmasının güç olduğu söylenebilir. Bunun altında yatan temel sebeplerden bir tanesi, fiziksel ürünlerin üretilmediği yazılım sektörü gibi alanlar ile hızlı tüketim malları gıda sektörü karşılaştırıldığında, yeni ürün geliştirme projesinin çıktısının direkt olarak o kuruluşun sattığı ürün olmaması, proje bittikten sonra da bu ürünün sürekli tekrar tekrar üretilmesi gerektiğidir. Yazılım şirketlerinde proje bittiğinde ve ürün ortaya çıktığında o ürünü çoğaltmak ya gerekmemektedir ya da bunu yapmak için ayrı üretim organizasyonu kurulması gerekmemektedir. Bu durum, yeni ürün geliştirme departmanlarında görevli olan

personelin dahi projelere adanmışlığının görece düşük kalmasına sebep olmaktadır. Geliştirilmekte olan yeni ürün projelerinin sayıca çok fazla olması, ayrıca bu personelin kuruluş içerisinde yürütülen ve yeni ürün geliştirme projesi olmayan birçok projede de yer almak durumunda olması her bir projeye olan adanmışlıklarını azaltmaktadır.

Bu kuruluşlarda proje kavramı ile sözü edilen nadiren yeni ürün geliştirme projeleri olabilir. Yeni bir tesis inşaatının yapılması, yeni üretim hatlarının satın alınması, mevcut ekipmanlarda revizyonlar yapılması, süreç geliştirme vb. birçok proje bulunmaktadır. Bu projelerin gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkacak sonuçların ürünlere etkisi olmaktadır ve bu etkinin yönetilmesi de çoğu zaman ürün geliştirme fonksiyonlarının da projede yer alması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Buna ek olarak özellikle 2020 yılından itibaren ortaya çıkmış olan pandemi nedeniyle, global tedarik zincirinde bir çok aksaklıklar ortaya çıkmıştır ve çok temel ham maddeler bulunamaz ya da çok pahalı hale gelmiştir. Bu girdilerin ürünlerde kullanılamaması da ürünlerin üretilmemesine neden olabileceğinden ürün geliştirme ile ilgilenen fonksiyonlar yeni ürünlerin geliştirilmesinin yanı sıra halihazırda yıllardır üretilmekte olan ürünlerin üretiminin devam edebilmesi için çeşitli ürün geliştirme projelerinin içinde yer almaya başlamışlardır.

Bu çalışmanın sonuçları, Brezilya imalat sektöründeki kuruluşları inceleyen “*Can agile project management be adopted by industries other than software development?*” (Conforto vd, 2014) isimli çalışma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Çeviklik unsurlarından bazıları fiziksel ürünlerin üretildiği sektörlerde kolaylıkla adapte edilmişken, bir kısmını uygulamak ise çok zor bulunmuştur.

Öneriler

Türkiye’de faaliyet gösteren gıda sektörü kuruluşlarının yeni ürün projelerinde çevik metodolojiyi adaptasyonlarının durumu bu çalışmada ulaşılabilen büyük kuruluşlardaki yöneticilerin verdiği bilgiler üzerinden incelenmiştir. Çevik metodolojinin yeni ürün geliştirme projeleri perspektifinden incelenmesinin dışında, örgütlerin yapısal çeviklikleri ve farklı fonksiyonların çeviklik seviyelerinin incelenmesi konunun daha ayrıntılı anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Fiziksel ürünlerin üretiminin yapıldığı hızlı tüketim malları sektöründe ya da daha da özelleştirilecek olursa gıda sektöründe çevik metodolojilerin tanımının ve alt unsurlarının tartışılması ihtiyacı olduğu anlaşılmaktadır. Önceden tanımlanmış bazı unsurları uyarlamanın çok zor olduğu ya da mümkün olmadığına dair güçlü veriler vardır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda bu unsurların da sağlanmasının koşulları araştırılabilir ya da bazı unsurlara alternatifler geliştirilmesine yönelik öneriler üretilebilecek araştırmalar yapılabilir.

Özellikle gerçekleştirilecek nicel analizlerin daha fazla sektör temsilcisinden veri toplanarak yapılması durumunda çapraz sorgulamalardan anlamlı sonuçlar çıkarılabilme olasılığı da yüksek olacaktır.

Kaynakça

- Akman, G., & Keskin, G. A. (2012). İmalat firmalarında çevik üretimin algılanma seviyesinin değerlendirilmesi. *Journal of Science and Technology of Dumlupınar University*, (028), 53-66.
- Akpınar, M. G., & Yurdakul, O. (2001). 2000'li yıllarda Türkiye'de gıda tüketici profilindeki değişim. *Çukurova Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 16(2), 73-82.
- Aksoy, O., Ince, K., Suyadal, U., & Karayakaylar, S. (2015). Savunma sanayii projelerinde çevik yazılım geliştirme yöntemlerinin kullanımı. In *UYMS*, Yaşar University
- Alemdar, T. (2008): *Küresel değer zincirleri içerisinde Türk gıda sektörünün konumu*. Published in: VIII. Ulusal Tarım Ekonomisi Kongresi Bildirileri, Vol. Gıda I, (25 June 2008): 35-45.
- Altunışık vd. (2022). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Yeni Perspektifler*, Seçkin.
- Alzoubi, A. E. H., Al-otoum, F. J., & Albataineh, A. K. F. (2011). Factors associated affecting organization agility on product development. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*, 9(3), 503-515.
- Avşar, Ö. (2006). *Pazarlama stratejisi olarak yeni ürün geliştirmenin rekabet avantajı yaratmadaki etkisi ve gıda sektöründe örnek bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development.
- Bhuiyan, N. (2011). A framework for successful new product development. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 4(4), 746-770.
- Bülbül, H. (2007). Türkiye'deki büyük gıda sanayi firmalarının rekabetçi ve yenilikçi uygulamaları. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 91-120.
- Büyüközkan, G., Dereli, T., & Baykasoğlu, A. (2004). A survey on the methods and tools of concurrent new product development and agile manufacturing. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 15(6), 731-751.

- Cannon, J. P., McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (2012). Essentials of marketing.
- Ciric, D., Lalic, B., Gracanin, D., Palcic, I., & Zivlak, N. (2018, March). Agile project management in new product development and innovation processes: challenges and benefits beyond software domain. In *2018 IEEE International Symposium on Innovation and Entrepreneurship (TEMS-ISIE)* (pp. 1-9). IEEE.
- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., Da Silva, S. L., & De Almeida, L. F. M. (2014). Can agile project management be adopted by industries other than software development?. *Project Management Journal*, 45(3), 21-34.
- Desai, S. (1998). *Agile manufacturing within the uk's leading manufacturing businesses*. Salford, UK: University of Salford.
- Dove, R. (1996). Agile supply-chain management. *Automotive Production*, 108(4), 16-17.
- Ersun, N., & Arslan, K. (2011). Akdeniz ülkeleri arasında oluşturulan elektronik gıda pazarı projesinin uygulanmasını engelleyen unsurlar ve çözüm önerileri. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 181-204.
- Gencer, C., & Kayacan, A. (2017). Yazılım proje yönetimi: Şelale modeli ve çevik yöntemlerin karşılaştırılması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 10(3), 335-352.
- Guide, A. "Project management body of knowledge (pmbok® guide)." *Project Management Institute*. Vol. 11. 2001.
- Guiné, R., Ramalhosa, E., & Paula Valente, L. (2016). New foods, new consumers: innovation in food product development. *Current Nutrition & Food Science*, 12(3), 175-189.
- İleri, Y. Y., & Soylu, Y. (2010). Bir rekabet üstünlüğü aracı olarak çeviklik kavramı ve örgüt yapısına olası etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 13-28.
- Karaman, U. (2017). *Bir finans şirketinde kurumsal süreç iyileştirme ve uygulaması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Kaymaz, S., & Özgüner, Z. (2021). Çevik üretim modelinin yeni ürün performansına etkisi: Gaziantep ilinde bir uygulama. *Business Economics and Management Research Journal*, 4(2), 47-56.

- Kettunen, P. (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development—A comparative study. *Technovation*, 29(6-7), 408-422.
- Krishnan, V., & Ulrich, K. T. (2001). Product development decisions: A review of the literature. *Management science*, 47(1), 1-21.
- McKenna, T., & Whitty, S. J. (2013, September). Agile is not the end-game of project management methodologies. In *Proceedings of the 10th Annual Project Management Australia Conference (PMOz 2013)* (pp. 1-13). PMGlobal.
- Moi, L., Cabiddu, F., & Frau, M. (2019). Towards the development of an agile marketing capability. In *organizing for the digital world* (pp. 137-148). Springer, Cham.
- Özdemir, E. (2020). *Büyük ölçekli firmalarda proje yönetiminde çevik yaklaşımlar* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). The secret history of agile innovation. *Harvard Business Review*, 4.
- Rudolph, M. J. (2007). *The food product development process in developing new food products for a changing marketplace* (pp. 75-89). CRC Press.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263.
- Sanchez, L. M., & Nagi, R. (2001). A review of agile manufacturing systems. *International journal of production research*, 39(16), 3561-3600.
- Schuh, G., Dölle, C., Kantelberg, J., & Menges, A. (2018). Identification of agile mechanisms of action as basis for agile product development. *Procedia cirp*, 70, 19-24.
- Schwaber, K. (1997). Scrum development process. *Business object design and implementation* (pp. 117-134). Springer, London.
- Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The history of project management. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 18(4), 233-240.

- Sezer, F. (2014). *Gıda sektöründe yeni ürün markalaması: Farklı ürünlerin markalanmasında karşılaştırmalı analiz* Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Stare, A. (2014). Agile project management in product development projects. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 295-304.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard business review*, 64(1), 137-146.
- Thesing, T., Feldmann, C., & Burchardt, M. (2021). Agile versus waterfall project management: decision model for selecting the appropriate approach to a project. *Procedia Computer Science*, 181, 746-756.
- Thomke, S., & Reinertsen, D. (1998). Agile product development: Managing development flexibility in uncertain environments. *California management review*, 41(1), 8-30.
- Topaloğlu, A., & Gülten, Ş. (2002). Türkiye’de dondurulmuş gıda sektörü ve gelişimi. *Türkiye V. Tarım Ekonomisi Kongresi*, 18, 20.
- Totten, J. (2017). *Critical success factors for agile project management in non-software related product development teams*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Western Michigan University, Graduate School of Educational Leadership, Research and Technology.s
- Whiteley, A., Pollack, J., & Matous, P. (2021). The origins of agile and iterative methods. *The Journal of Modern Project Management*, 8(3).
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, 9.Baskı, Seçkin.

BÖLÜM 2

ÖRGÜT YAPISI VE İNOVASYON ARASINDAKİ DİNAMİK İLİŞKİ

HACER YILDIZ ÖZTÜRK¹

Giriş

Küresel ölçekte rekabetin yoğunlaştığı, teknolojik dönüşümün hız kazandığı ve belirsizliğin arttığı günümüz iş dünyasında, örgütlerin sürdürülebilir başarısı büyük ölçüde yapılarına ve bu yapıların çevresel koşullara adaptasyon becerisine bağlı hale gelmiştir (Burns & Stalker, 1961). Bu bağlamda, örgüt yapısı yalnızca işlevsel görev dağılımını belirleyen bir mekanizma değil; aynı zamanda stratejik yönelimi, karar alma süreçlerini ve yenilikçi kapasiteyi doğrudan etkileyen dinamik bir sistem olarak değerlendirilmektedir (Daft, 2021). Örgüt teorileri ışığında şekillenen yapısal yaklaşımlar, tarihsel süreç içerisinde klasik, neoklasik ve modernist bakış açılarıyla evrilmiş; her bir yaklaşım, örgütlerin çevresiyle kurduğu ilişkiler, insan faktörüne verdiği önem ve yapılandırma biçimi açısından farklı perspektifler sunmuştur. Bu bölüm, örgüt yapısının teorik temellerini ve boyutlarını incelemenin yanı sıra, özellikle merkezileşme, formalleşme ve uzmanlaşma gibi yapısal değişkenlerin işletme yenilikçiliği üzerindeki etkilerini

¹Dr., Yalova Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Orcid: 0000-0002-1679-4883

sorgulamakta; örgütsel yapının, inovasyonu destekleyen ya da sınırlayan bir araç olarak nasıl işlev gördüğünü tartışmaktadır (Damanpour, 1991; Jansen vd., 2006).

Örgüt Teorisi ile Örgüt Yapısı İlişkisi

Saruhan (2013, s.21) örgüt yapısını şu şekilde tanımlamaktadır: “bir işletmedeki bölümlerin, hiyerarşi zincirinin, karar verme anlayışının, çalışanlar arasındaki ilişkilerin örgüt kültürü doğrultusunda oluşturduğu dinamik bir yapılandırma sürecidir.” İşletmelerin örgüt yapıları, örgüt hedefleri doğrultusunda şekillenmektedir ve tüm işletmeler için geçerli olacak ‘ideal’ bir örgüt yapısından bahsetmek mümkün değildir. Fakat, örgütsel alanda yapılan yapısal ve uygulamaya yönelik boyutlarla ilgilenen örgüt teorisi kapsamında farklı örgüt teorilerinin benimsediği belirli örgüt yapılarından söz edilebilir. Bu örgüt yapılarını; rasyonel örgüt teorisi, doğal örgüt yaklaşımı ve açık sistem yaklaşımı altında incelemek mümkündür (Keskin vd., 2016).

Rasyonel örgüt teorisine göre örgütler “bireysel çabanın ortak hedeflere ulaşmak için koordine edildiği ve bireysel düzeyde gerçekleştirilemeyen hedeflere ulaşmayı sağlayan sosyal topluluklardır” (Pfeffer & Salancik, 1978). İşlevselcilik anlayışı temelinde kurulan bu yaklaşıma göre örgütlerin açıkça belirlenmiş hedeflere, yüksek formalleşme seviyesine, sabit bir yapı ve sabit iş süreçlerine sahip olmaları gerekmektedir. Burada örgütlerin nasıl olduğu değil; nasıl olması gerektiğine dair normatif bir model sunulmaktadır. Bilimsel yönetim yaklaşımı, yönetim ilkeleri, yüksek hiyerarşi ve bürokrasi ve işlevselcilik, rasyonel örgüt teorisine yön veren öncü yaklaşımlardır.

Taylor, Bilimsel Yönetim İlkeleri adlı eserinde en verimli ve etkili üretim için örgütlerde mekanik bir bakış açısıyla mühendislik tekniklerinin uygulanmasının en doğru yöntem olduğunu savunmuştur. Burada örgüt içerisindeki tüm rasyonel olmayan

yöntem ve faaliyetlerin ortadan kaldırılarak, örgüt için ‘en iyi yol’ın bilimsel yöntemlerle bulunabileceğini savunmuştur. Henri Fayol’un geliştirdiği yönetim süreci yaklaşımı da örgütsel faaliyetlerin rasyonel bir şekilde düzenlenmesi için yapılan işlerin teknik temeline odaklanan genel prensipleri içermektedir. Buna göre tüm örgüt yapıları; teknik, ticari, muhasebe, finans, güvenlik ve yönetsel olmak üzere altı temel faaliyet üzerine inşa edilmelidir. Bunlar arasından en önemli olarak nitelenen yönetim faaliyetleri de planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve kontrol şeklinde yürütülmelidir.

Fayol ve Taylor gibi yönetim teorisyenleri normatif bilim yaklaşımını benimseyen yönetici geleneği temsil ederken; Durkheim, Weber ve Marx ise sosyolojik yaklaşımın temsilcileri olmuşlardır (Keskin vd., 2016). Örgüt yapısının önemli bir unsuru olan ‘iş bölümü’ kavramını; klasik örgüt teorisi altında incelenen ilk isimlerden biri olan Adam Smith, kitabındaki iğne fabrikası örneği ile ilk defa gündeme getirmiştir. Daha sonra sosyal olguların da tıpkı doğa bilimlerinde olduğu gibi objektif gözlemler yoluyla bilimsel analize tabi tutulabileceğini savunan sosyolog Emile Durkheim, iş bölümüne ek olarak ‘hiyerarşi’ ve ‘görev tanımı’ kavramlarına değinmiştir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş sürecini kapsamlı bir şekilde inceleyen Durkheim, formel örgütler ile informal örgütler arasındaki beşeri ve ekonomik farklılıkları ortaya koyarak, çalışanların sosyal ihtiyaçlarını gündeme getirmiştir.

Karl Marx’ın kapitalist ekonomik düzene getirdiği eleştirilerden etkilenen Max Weber 1910’larda ‘bürokrasi’ kavramını işletmelere uyarlayarak, bürokrasinin idari sistemlerin en yüksek rasyonellik seviyesini temsil ettiğini vurgulamıştır. Bu bakış açısı ile bireysel, kuralsız, düzensiz ve rastgele gerçekleşen eylemlerin yerine resmi, kişisel olmayan ve sistematik yönetim biçimlerinin gelişmesine katkıda bulunmuştur (Keskin vd., 2016). Weber’e göre sanayileşme öncesindeki geleneksel ve karizmatik olan bürokrasi

biçimleri, sonrasında yerini daha üstün olan yasal (rasyonel) otoriteye bırakmıştır. Bürokratik örgüt modeli olarak ifade edilen bu yaklaşımda, örgütlerde her pozisyonun alanında uzman çalışanlar tarafından doldurulması, örgütlerin resmi kural ve prosedürlere dayanan bir şekilde tasarlanması gerekmektedir.

Klasik örgüt teorisinde örgütsel yapıya dair önerilerin ve örgüt-çevre ilişkisinin incelendiği Aston Grubu çalışmaları ile örgüt yapısının değişkenlerinin; uzmanlaşma, formalleşme, standartlaştırma, merkezileştirme ve düzenleme olduğu sonucuna varılmıştır. Fakat klasik örgüt teorisinin kapalı sistem yaklaşımına karşı çıkarak, bu değişkenlerin örgüt çevresindeki değişikliklerden etkilendiği belirtilmektedir. Ayrıca Aston araştırmacıları, örgütlerin büyüdükçe örgüt yapısının formelleşme derecesinin arttığını ve örgüt içi sosyal ilişkilerin daha resmi bir boyut kazandığını belirtmişlerdir. Ortaya çıkan bir diğer sonuç ise örgüt büyüklüğünün örgüt yapısı üzerinde, teknolojiden daha fazla etkisi olduğudur. Ek olarak küçük işletmelerde teknolojinin örgüt yapısı üzerinde daha önemli bir etkisi olduğu ifade edilmiştir.

Genel itibarıyla çalışanların duygu ve ihtiyaçlarının göz ardı edildiği ve örgütlerin tamamiyle mekanik-rasyonel bir bakış açısıyla ve büyük oranda çalışanlardan ziyade yönetici sınıfının sahip olduğu meşru otoritenin ön planda tutulduğu bu işlevselci bakış açıları eleştirilmeye başlanmış ve yerini yapısal-işlevselci bakışlara bırakmıştır.

Doğal örgüt yaklaşımına göre örgütlerin belirli hedef, yazılı kural ve formel iş tanımlarının olması, çalışanların davranışlarının rasyonel bir doğrultuda şekilleneceğini göstermemektedir. Örgütsel yaşamın rasyonelliğe dayanmadığı, biçimsel olmayan (informel) yapılar ve ilişkilere odaklandığı ifade edilmektedir. Örgütün formalleşmesinden ziyade çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim ön planda tutulmaktadır. Bu teoride Mayo'nun insan ilişkileri yaklaşımı

ve işbirlikçi Barnard'ın sosyal sistemler yaklaşımları öne çıkmaktadır.

Neoklasik örgüt teorisi altında incelenen bu yaklaşımların, insanı örgütün merkezine yerleştirmesi nedeniyle hümanist bir ontolojiye sahip olduğu söylenebilir. Bu teoriler ile, örgüt yapıları ele alınırken yalnızca fiziksel koşulların değil, örgüt üyelerinin sosyal ilişkileri, işbirliği ve katılımının desteklendiği, daha yatay örgüt yapıları ile çalışanların yetkilendirilmesi konuları gündeme gelmiştir. Sanayi devrimi sonrasında toplumsal norm ve değerlerin yerini bireyselliğe bırakmasıyla sosyal iş birliklerinin azaldığını öne süren Elton Mayo insan ilişkileri okulu ile, örgütsel hayatta ortaya çıkmaya başlayan tatminsizlik ve memnuniyetsizliklerin yalnızca fiziksel veya finansal koşulların iyileştirilmesi ile değil de sosyal ilişkilere odaklanılarak düzeltilebileceğini savunmuştur. Bu sonuca 1927-1932 yılları arasında yürütülen Hawthorne araştırmaları neticesinde ortaya çıkartılmış ve örgütlerin ideal tip, formel yapılardan ziyade informal yapılar olduğu sonucuna varılmıştır.

Benzer şekilde Chester Barnard (1938) da üst yönetimin en önemli görevinin formel ve informal örgüt yapısı arasında denge kurma sorumluluğu olduğunu ifade etmiştir. Barnard'a göre sosyal ilişkilere dayanan bu informal örgüt yapıları, doğal bir şekilde örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Yönetici veya çalışan farketmeksizin, bireylerin sınırlı rasyonelliğe sahip olması neticesinde tek bir en iyi sonuca ulaşmanın mümkün olmadığı, sadece değişen koşullarda en uygun yolun bulunabileceği önerilmiştir. Doğal örgüt modeli olarak da ifade edilen bu görüşler, bahsedilen bu sınırlı rasyonelliğin de işbirlikçi sistemler ile üstesinden gelinebileceğini savunmaktadır.

Bu şekilde hümanist varsayım ve değerlere dayanan neoklasik örgüt teorilerinin bazı teorisyenler tarafından normatif olduğu yalnızca öngörü niteliğinde kaldığı ifade edilmektedir (Keskin vd., 2016).

Son olarak örgütleri, çevreleriyle ilişki içerisinde olan ve beşeri, fiziksel ve bilgi akışından etkilenen açık sistemler olarak gören açık sistem yaklaşımında ise işletme içi unsurlardan ziyade çevresel unsurların önemi vurgulanmaktadır. Diğer yaklaşımlarda vurgulanan ortak hedefler, bu yaklaşımda yerini kültürel ve bilişsel unsurların örgütsel düzeydeki önemine bırakır. Yapısal işlevselci durumsallık teorileri, kaynak bağımlılığı (Pfeffer & Salancik, 1978), popülasyon ekolojisi yaklaşımı (Hannan & Freeman, 1977) ve kurumsallaşma teorisi (Meyer & Rowan, 1977) modernist örgüt teorileri altında ön plana çıkan yaklaşımlar olmuştur.

Klasik örgüt teorisinde örgütlerin çevre ve çevresel ihtiyaçlarının sabit olduğu varsayımı ve denge durumunun kural ve prosedürler ile sağlanabileceği görüşü, modernist örgüt teorilerinde yerini örgütlerin karmaşıklığı ve büyüklüğünün artmasına paralel olarak sistemi meydana getiren tüm yapı taşları arasındaki bilgi akışının ve işletme dışı unsurlar ile ilişkilerinde de dengede olması gerektiği görüşüne bırakmıştır. Bu bakış açısına göre örgütler kendi kendini idame ettirebilen ve kendi kendini geliştirme özellikleri olan ‘yaşayan sistemlerdir’.

Durumsallık yaklaşımına göre örgütler farklı koşullarda farklı örgüt yapısı ve işleyişi geliştirerek, her örgüt için bir en iyi yapı önerisi yerine, her örgütün içinde bulunduğu şartlara en iyi uyum gösterecek şekilde tasarlanmalıdır (Keskin vd., 2016). Bu yaklaşıma göre örgüt yapısının ana unsurları; çevre, teknoloji, örgüt büyüklüğü ve örgüt stratejisidir. Örgütlerin devamlılıkları için çevre unsurunun göz ardı edilemeyecek bir unsur olduğu gözler önüne serilmiştir. Burns ve Stalker’ın (1961) mekanik-organik örgüt analizi, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilere değinmektedir. Buna göre:

Durağan çevresel koşullar; belirgin kurallar, hiyerarşik bir denetim ve yüksek formalleşme düzeyine sahip mekanik bir örgüt yapısı gerektirir. Bu durumda örgütler, dikey kontrol,

uzmanlaşma, standart yöntemler, merkezi karar verme ve verimlilik odaklı bir yapı benimserler. Mekanik örgütler, birer makine gibi işler ve yüksek performans odaklı sistemlere dönüştürülebilen uzmanlaşmış bölümlerden oluşurlar. Diğer taraftan, değişken bir çevrede faaliyet gösteren örgütler, daha esnek, uyum sağlayıcı ve gevşek bir yapıya sahiptir. Kural ve düzenlemeler genellikle yazılı değildir ve sıkı sıkıya takip edilmezler. ... Değişken çevresel koşullarda faaliyet gösteren örgütlerde yetki hiyerarşisi belirgin değildir. Örgütsel kararlar merkezi bir özelliğe sahip olmayıp örgüt genelinde kararlara katılım mevcuttur. Sürekli değişen çevrelerine uyum sağlamaya ihtiyaç duyarlar, bu yüzden de az uzmanlaşma ve düşük formalleşme derecesine sahiptirler. Mekanik örgütlerden daha az bir hiyerarşi vardır. (Keskin vd., 2016, s.227-228).

İşletmelerin rekabet ettikleri diğer işletmeler üzerinde otonomi ve güç kazanma çabalarını inceleyen kaynak bağımlılığı teorisine göre işletme yapısı ve stratejik faaliyetlerde en etkili olan unsurlardan biri dış çevredir. İşletme faaliyetleri için bağımlı olunan sınırlı kaynaklara erişim arttıkça belirsizliğin ve bağımlılığın azaltılarak, işletme açısından kontrol edilebilirliğin artırılması hedeflenmektedir. İşletme yapısının bu kaynak alışverişine izin verecek şekilde, dış çevreyle etkileşimi kolaylaştıran, stratejik ortaklıkları destekleyen ve çevresel belirsizliklere karşı adaptif tepkiler geliştirebilecek biçimde kurgulanması, örgütün sürdürülebilir rekabet gücü açısından kritik önem taşımaktadır.

Selznick'e göre (1948) işletmeler bir yandan verimliliğin ve etkinliğin sağlanması gereken bir sosyal ilişkiler sistemi iken, bir yandan da adaptif bir sosyal yapıdır. Selznick'in bu üç yaklaşımın kesişiminde oluşturduğu örgüt tanımı ise şu şekildedir: "Örgüt, kendi aralarında etkileşim kuran örgüt üyelerinin bir bütün olarak formel

koordinasyon sistemi ile ilişki içerisinde olan ve dış çevreden gelen etkilere de karşılık veren adaptif bir organizmadır.” (s. 27).

Örgüt Yapısının Boyutları

Örgütler en temel manada kar elde etme amacıyla kurulan ve kurulduğu andan itibaren yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla, faaliyetlerin devamlılığını riske atacak her türlü sorun ile mücadele etmek için tasarlanan yapılardır. Bunu gerçekleştirirken örgütlerin içinde bulundukları sosyal yapılara karşı toplumsal hedefleri, hissedarların beklentilerini karşılamaya yönelik çıktı hedefleri ve işletmenin başarılı bir şekilde sürdürülebilir geleceği için sistem hedefleri bulunmaktadır (Schermerhorn vd., 2011). Örgüt yapıları tüm bu farklı beklentilerin başarılı bir şekilde karşılanabilmesi için örgütlerin ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde dizayn edilmektedir. Örgüt yapısı işletmenin farklı bölümleri arasındaki pozisyonların, iş görevlerinin ve yetki hatlarının planlı konfigürasyonunu göstermektedir. İş bölümü, hiyerarşi, kontrol, bürokrasi, işlerin organize edilmesi ve koordine edilmesi gibi etmenler örgüt yapısının temel taşlarını oluşturmaktadır. *Bu bölümde bu etmenler merkezileşme, formalleşme ve uzmanlaşma başlıkları altında sınıflandırılarak incelenmektedir.*

Merkezileşme

İşletmelerdeki merkezileşme, yetki ve sorumlulukların üst yönetim ile alt yönetim kademeleri arasındaki dağılımına göre şekillenmektedir. Yetkilerin daha çok üst düzey yönetim kademelerinde yoğunlaştığı örgütlerde merkezileşme düzeyi yüksek iken, yetkilerin sistematik olarak alt kademelere devredildiği örgütler ise merkezileşme düzeyi düşük olarak ifade edilebilir. Örgütlerde otorite hiyerarşisinde para harcama, insanları işe alma ve benzeri stratejik kararlar alma takdir yetkisi ne kadar yukarı taşınırsa, merkezileşme (centralization) derecesi de o kadar yüksek olmaktadır. Bu tür kararlar yetki hiyerarşisinde ne kadar çok

devredilir veya aşağı kaydırılırsa, ademi merkezietçilik (decentralization) derecesi o kadar yüksek olur.

İşletmelerin hayatta kalmasına yönelik büyük bir tehditle karşı karşıya kaldığında, genellikle daha fazla merkezietçi bir yapı benimsenir (Schermerhorn vd., 2011). Buna örnek olarak ordu sistemini gösteren Schermerhorn ve diğerleri, iflasla karşı karşıya kalan firmalarda da savunma ihtiyacının artmasına paralel olarak benzer şekilde merkezileşmenin artmasının şaşırtıcı olmadığını ifade etmektedirler.

Ademi merkezietçiliğin görece yüksek olduğu işletmelerde genellikle daha yüksek ast memnuniyeti ve farklı bir dizi soruna daha hızlı yanıt sağlandığı ifade edilmektedir. Globalleşme, yüksek rekabet koşulları ve farklı nesillerin demografik özelliklerinin iş dünyasına katılarak iş dünyasını dönüştürmesi ve benzeri sebepler dolayısıyla günümüzde ademi merkezietçiliğin giderek daha çok tercih edilen bir örgüt yapısı olduğu söylenebilir (Schermerhorn vd., 2011). Ademi merkezietçi yapılar işletme içinde çalışanların çeşitli şekillerde katılımlarını da teşvik eden bir unsurdur.

Formalleşme

Biçimselleşme olarak da ifade edilen formalleşme düzeyi, işletmelerde standartlarını belirleyen kural, politika, prosedür, iş tanımı, iş akışı vb. yardımcı ile çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak net bir şekilde düzenlenme seviyesine göre şekillenmektedir. “Biçimselleşmenin temelinde insan davranışının değişkenliğini azaltma ve böylece davranışları önceden kestirebilme ve denetleyebilme düşüncesi bulunmaktadır” (Saruhan, 2013, s.24). İşletme içerisinde ulaşılmak istenen hedeflere en etkili, verimli, kolay ve ekonomik yollarla ulaşılması amacıyla yönetim tarafından akılcı ve bilimsel olarak standartlar getirilerek çalışanların davranışlarının bu standartlar içerisinde olması hedeflenmektedir. Kontrol mekanizması olarak ifade edilebilecek

olan bu unsurlar ile çalışanların eylemleri ve faaliyetler sonucu üretilen çıktıların önceden belirlenmiş sınırlar içinde tutulması amaçlanmaktadır.

En genel manada bu şekilde olan işletmelerin formalleşme düzeyinin yüksek olduğu; yazılı kural ve prosedürlerin görece daha az bulunduğu işletmelerde ise formalleşme düzeyinin düşük olduğu ifade edilebilir. Formalleşme düzeyi yüksek işletmelerde, yukarıda bahsedilen kontrol mekanizmaları faaliyetler gerçekleşmeden önce tasarlanmış olarak bulunmaktadır.

Sistem hedefleri, pratik bir hedefe ulaşmak için organizasyonun çeşitli birimlerini birbirine bağlayan bir yol haritasıdır. Standartların belirlenmesi, ortaya çıkan sonuçların belirlenen standartlar ile karşılaştırılması ve nihayetinde aradaki farkı kapatmaya yönelik düzeltici eylemlerde bulunulması, işletmelerdeki çıktı kontrollerinin (output control) geliştirilmesinde yer alan adımlardır (Ouchi, 1977).

Uzmanlaşma

Yatay ve dikey farklılaşma terimleriyle de ifade edilen uzmanlaşma ile, kurumsal verimliliği artırma amacıyla birbirleriyle ilişkili faaliyetlerin aynı bölümlerde toplanarak benzer uzmanlıklara sahip çalışanların aynı bölümde çalışması ifade edilmektedir. Örgüt teorisinde ilk olarak İskoç filozof ve ekonomist Adam Smith'in 1776'da yayımlanan 'The Wealth of Nations' adlı eserinde değinilen 'iş bölümü' kavramı, işletmeler içerisindeki farklı işlemlerin düzenli biçimde birleştirilmesi ve paylaştırılması ile verimliliğin artırılarak, üretilen ürünlerin sayısının nasıl artırıldığı gösterilmiştir. Bir örgüt içerisindeki farklı uzmanlık alanlarının çeşitliliğini ifade eden bu kavram ile, daha fazla uzmanlık alanının, daha geniş bir bilgi tabanı yarattığı ve bunun da yeni fikirlerin ortaya çıkma olasılığını artırdığını söylemek mümkündür (León Mendoza, 2015).

Görevlerin belirli rollere ayrıştırılması derecesi olarak tanımlanan uzmanlaşma (Barnhill vd., 2021) bireylerin belirli bir alana odaklanarak o konuda yüksek düzeyde bilgi ve beceri geliştirmesine olanak tanır. Bu sayede hem görev etkinliği artar hem de odaklanılan konularda yaratıcı fikirlerin ortaya çıkma olasılığı yükselir (Barnhill vd., 2021). Barnhill ve diğerlerine göre (2021) büyük ölçekli organizasyonlarda uzmanlaşmanın daha yaygındır; küçük ölçekli yapılarda ise kaynak kısıtları nedeniyle çalışanların birden fazla işlevi yerine getirmek zorunda kalabilmektedir. Uzmanlaşma, örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırır, ancak sadece görev atamak değildir; aynı zamanda doğru kombinasyonları yaratma sanatıdır (Isomura, 2021). Isomura'ya göre (2021) uzmanlaşmanın beş temel boyutu yer, zaman, insan, malzeme ve süreç şeklindedir. Yer ve zaman işin gerçekleştirildiği fiziksel konum ve zaman dilimini kapsamaktadır. İnsan boyutu işin kimlerle yapıldığı, birlikte çalışmaya alışık olma durumu ile ilgilidir. Malzeme, işin üzerinde yapıldığı nesne ya da hedef; ürün ya da hizmeti ifade etmektedir. Son olarak süreç ise işin nasıl yapıldığı; kullanılan yöntem ve teknikleri içermektedir. Barnard'a göre (1948) uzmanlaşma, bir organizasyonu etkili şekilde yapılandırmanın temel yollarından biridir. Bu sadece işlerin parçalara ayrılması değil, işin nerede, ne zaman, kimlerle, ne üzerine ve nasıl yapıldığının stratejik biçimde planlanmasıdır. Uzmanlaşma bu yönüyle organizasyon verimliliğini ve inovasyon yeteneğini doğrudan etkiler.

Örgüt Yapısı Boyutları ve İnovasyon

Merkeziyetçilik ve İnovasyon

Araştırmacıların büyük çoğunluğu tarafından merkeziyetçi örgüt yapısı ile inovasyon arasında ters orantılı bir ilişki olduğu ifade edilse de (Damanpour, 1991; Hurley & Hult, 1998); diğer bir grup araştırmacılar ise merkezileşmenin verimliliği artırarak işlem maliyetlerini düşürmesi nedeniyle bu iki değişken arasında doğru

orantılı bir ilişki olduğunu savunmaktadırlar (Argyres & Silverman, 2004; Cardinal, 2001; Sheremata, 2000, Yang vd., 2015). Merkezileşmenin yüksek olduğu işletmelerde iletişim kanallarının dar olması, çalışanların yaratıcılığının görece daha az desteklenmesi veya tercih edilmemesi, çalışanlar arasında memnuniyetsizliklerin yüksek olduğu gözlemleri neticesinde merkezileşmenin yenilikçiliği olumsuz etkileyebileceği savunulmaktadır (Dedahanov vd., 2017; Jansen vd., 2006; Pierce & Delbecq, 1977). Diğer taraftan, merkezileşmenin bilgi işleme verimliliğini artırması, işlem maliyetlerini azaltması, özellikle çalkantılı veya dalgalanmanın yüksek olduğu çevresel koşullarda ve girişim şirketlerinin erken büyüme aşamalarında yenilikçiliğe olumlu katkıları olacağı da düşünülmektedir (Argyres & Silverman, 2004; Cardinal, 2001; Olson vd., 1995).

Merkezileşmenin yenilik performansı üzerindeki etkileri hala tartışılan bir konu olmakla beraber, gelişmiş ülkelere kıyasla gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerde, merkeziyetçiliğin hala daha fazla kullanılan bir örgüt yapısı unsuru olduğunu söylemek mümkündür (Yang, 2006). Merkeziyetçi bir yapının yenilik performansını direkt olarak tek başına etkilediğini söylemenin zor olduğunu vurgulayan Yang ve diğerleri (2015), pozitif yönlü bir ilişkinin; (1) kısıtlı bilgi akışı telafi edilebilir olduğu, (2) çalışanların zayıf motivasyonlarının düzeltilerilebilir olduğu ve (3) hem bilgi hem de teşvik dezavantajlarının azaltılabildiği zamanlar mümkün olabileceğini ifade etmektedirler.

İlgili literatürün analizi sonucunda işletmelerde ademi merkeziyetçi yapı düzeyi arttıkça, daha fazla çalışanın karar alma süreçlerine dahil edileceği ve ortaya çıkan fikir ve görüş çeşitliliğinin de artacağı yönündeki (Dedahanov vd., 2017; Ouchi, 2006; Pertusa-Ortega vd., 2010); merkezi yapılarda ise yönetimin insan sermayesinin çeşitli bilişsel kaynaklarını göz ardı etme eğiliminde oldukları ve bunun sonucunda çeşitli ve yaratıcı fikirlerin

karar verme süreçlerinden dışlanma olasılığı daha yüksek olduğunu (Auh & Menguç, 2007) söylemek mümkündür.

Bilişim sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmada, merkezîyetçiliğin tek başına işletme yenilikçiliği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, ancak yenilikçi iklimin işletme yenilikçiliğine olan etkisinde anlamlı bir düzenleyici rol üstlendiği sonucuna ulaşılmıştır (Öztürk vd., 2024). Bu bulguya göre, bilişim sektörü gibi hızlı değişen ve teknolojiye dayalı sektörlerde, yenilikçi bir iklime sahip işletmelerde merkezîyetçilik düzeyinin düşük olması, inovatif çıktıların ortaya çıkmasını daha fazla desteklemektedir. Başka bir ifadeyle, merkezîyetçiliğin yüksek olduğu durumlarda, yenilikçi iklimin işletme yenilikçiliği üzerindeki olumlu etkisi zayıflayabilmektedir.

Sonuç olarak ademi merkezîyetçi örgüt yapılarında, potansiyel inovasyon aktörlerinin bürokratik kısıtlardan arındırılması; yenilikçi fikirlerin ortaya çıkarılması ve inovasyonun temelini oluşturan yaratıcı düşünce ve davranışların gelişimi açısından, merkezîyetçi yapılara kıyasla daha elverişli bir ortam sunduğunu söylemek mümkündür.

Uzmanlaşma, Formalleşme ve İnovasyon

Kanter (2006) mevcut işletmelerdeki inovasyon tuzaklarına değindiği eserinde, inovatif üretim süreçlerini mevcut işletmelere entegre etmek isteyen işletmelere değinmektedir. Buna göre genellikle işletmelerde yeni oluşturulan bu Ar-Ge grubu veya inovasyoncular ile halihazırda işletmede çalışmakta olan diğer birimler arasında; özellikle de bu iki uç arasındaki ayrım çok keskin ve aradaki bağlantılar çok gevşek ise kültürel çatışma ihtimali kaçınılmazdır.

Geleceğin yaratıcıları gözüyle bakılan bu yeni Ar-Ge çalışanlarının kurallar ve üst yönetim taleplerinden görece daha az sorumlu tutulmaları, henüz yaratıcı çıktıları ortada olmayan fikirler

üzerine ‘oynamalarına’ izin verilmesi; mevcut, örgütün tüm formel yapısına uyması beklenen diğer çalışanlar arasında bir sınıf savaşı doğurabilir. Kanter’in (2006) “gelişmemiş olan yeniyle ana akım arasındaki zayıf bağlantıya” atfettiği bu sorunların oluşmasının önlenmesi, hiç şüphesiz yönetim kademesinin çok dikkatli ve başarılı bir şekilde uygulayacağı stratejilere bağlı olacaktır. İşletmelerin sürdürülebilir bir şekilde inovatif ürün / hizmet üretmeleri için yeni bakış açılarına ihtiyaç duydukları söylenebilir. Örneğin; 90’larda bir diş fırçası birimi, pil birimi ve ev aletleri birimi olan Gillette şirketi, pazara pilli bir diş macunu çıkarmada gecikmiştir. İnovasyonların farklı sektörlerden uzmanlık veya farklı teknolojisi bilgisi gerektirdiği durumlarda, bu şekilde inovasyonların kaçırılması veya boğulması kaçınılmazdır.

Drucker’a (1999, s. 493) göre “Mevcut şirketin inovasyon yapabilmesi için, insanların girişimci olmasına izin veren bir yapı yaratması gerekir. Girişimcilik üzerine odaklanan ilişkiler tasarlaması gerekir. Şirket ödül ve teşviklerinin, personel kararlarının ve politikalarının hepsinin doğru girişimci davranışını ödüllendirdiğini ve onu cezalandırmadığını garanti etmelidir.”

Örgüt yapıları açısından işletmeleri iki ayrı gruba ayıran Abernathy ve Utterback’e (1978) göre, işletmelerin yenilikçilik performansları bu iki uç arasındaki formelleşme derecelerine bağlı olmaktadır. Buna göre bir tarafta formellik derecesi yüksek, büyük ölçekli, yüksek hacimli üretim yapma kapasitesine sahip işletmeler bulunurken; diğer tarafta informal yapıdaki küçük ölçekli, girişimci işletmeleri yer almaktadır. Ölçek ekonomisinden faydalanma amacıyla maliyetleri düşürmek için uzmanlaşmış üretim sistemlerine sahip olmanın bir sonucu olarak, bu formel işletmelerin zamanla esnekliğini kaybettiği ifade edilmektedir. Diğer yandan küçük, formel yapıdaki işletmelerde ise büyük işletmelere kıyasla maliyetlerin düşük tutulması görece daha az bir öneme sahip olmakta, bunun yerine fonksiyonel performansın daha önemli

olduğu ve bu işletmeler için radikal inovasyonların daha büyük bir kar marjı yarattığı ifade edilmektedir. Yazarlar bir endüstride hali hazırda kurulu olan işletmelerin büyük oranda süreç inovasyonuna odaklandığını; sektöre yeni girenlerin ise yukarıdaki sebeplerden dolayı yeni ürün inovasyonu yapmaya daha yatkın olduklarını ifade etmektedirler (Abernathy & Utterback, 1978).

Damanpour'un (1987) araştırması, örgütlerde yüksek düzeyde uzmanlaşmanın teknik inovasyonların benimsenmesini teşvik ettiğini, ancak aynı etkinin idari inovasyonlar için geçerli olmadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, uzmanlaşmanın örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinin inovasyonun türüne bağlı olarak farklılaşabileceğini göstermektedir.

İşletme büyüklüğünün inovasyon ve girişimciliğe engel olduğunu savunan görüşe karşı çıkan Peter Drucker (1999); işletme büyüklüğü yerine büyük kurumlardaki 'bürokrasi' ve 'tutuculuğun' inovasyon önünde ciddi engeller oluşturduğunu ifade etmektedir. Örgüt büyüklüğü ne olursa olsun, inovatif süreçler her şirkette başarılı bir şekilde yürüyebilir. Azımsanmayacak kadar mevcut şirketin buluşçu ve girişimci olarak başarılı olması da bunun bir kanıtıdır. Bu noktada geleneksel aklın, inovasyonun kendiliğinden ortaya çıktığına dair varsayımlarının doğru olmadığını söylemek mümkündür. Öğrenilebilen bu süreçlerde başarılı olmak, bilinçli bir çaba gerektirmektedir (Drucker, 1999).

Kaynakça

Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology review*, 80(7), 40-47.

Argyres, N. S., & Silverman, B. S. (2004). R&D, organization structure, and the development of corporate technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 25(8/9): 929–958.

Auh, S. & Menguc, B. (2007). Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No. 8, pp. 1022-1034.

Barnard, C. I. (1948). *Organization and management: Selected papers*. Harvard University Press.

Barnhill, C. R., Smith, N. L., & Oja, B. D. (2021). Specialization. In *Organizational behavior in sport management* (pp. 37–47). Springer.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.

Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organization Science*, 12(1): 19–36.

Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3): 555–590.

Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: is employee innovative behavior a missing link?. *Career Development International*.

Drucker, P. F. (1999). *Management*, (Revised Edition), California: Harper Collins.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3): 42–54.

Isomura, K. (2021). The theory of specialization. In *Management Theory by Chester Barnard* (pp. 9–19). SpringerBriefs in Business.

Jansen, J.J.P., Bosch, F.A.J.V.D. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*. 52 (11), 1661–1674.

Kanter, R. M. (2006). *İnovasyon: Klasik Tuzaklar*. Harvard Business Review İçinde. İnovasyon (s.135-166). Harvard Business Review Press.

Keskin, H., Akgün, A. E., & Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Nobel Dağıtım, 153, 154.

León Mendoza, M. (2015). Innovation across types of organization: A meta-analysis. *Suma de Negocios*, 6(13), 108–113. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.010>

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

Öztürk, H., Zehir, C., & Zehir, S. (2024). *Yenilikçi iklimin işletme yenilikçiliği üzerindeki etkisi: Örgüt yapısının düzenleyici rolü* (s. 747–755). 32. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Giresun, Türkiye.

Olson, E. M., Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing*, 59(1): 48–62.

Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative science quarterly*, 95-113.

Pertusa-Ortega, E.M., Zaragoza-Sáez, P. and Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance? *Journal of Business Research*, Vol. 63 No. 3, pp. 310-320.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row.

Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 2(1): 27–37.

Saruhan, Ş. C., Yıldız, M. L., Şakar, A. N., Tonus, Z., Besler, S. ve Ulukan, C. (2013). *İşletme yönetimi*. B. Baraz ve A. N. Şaka. içinde Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. G. (2011). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American sociological review*, 13(1), 25-35.

Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review*, 25(2): 389–408.

Yang, I. (2006). Jeong exchange and collective leadership in Korean organizations. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3): 283–298.

Yang, Z., Zhou, X., & Zhang, P. (2015). Centralization and innovation performance in an emerging economy: testing the moderating effects. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(2), 415-442.

BÖLÜM 3

DİJİTAL ÇAĞDA LİDERLİK: LİDERLİK 4.0

Elif BİLGİÇ ARI¹

Giriş

Dijitalleşmenin hızla ilerlediği 21. yüzyılda, organizasyonlar köklü dönüşüm süreçlerinden geçmektedir. Teknolojik yeniliklerin iş dünyasına entegrasyonu, geleneksel yönetim paradigmalarının sorgulanmasına ve yeni liderlik modellerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Endüstri 4.0 ile ortaya çıkan teknolojik devrim, yapay zekâ, nesnelerin interneti, büyük veri analitiği ve bulut bilişim gibi yenilikçi araçların iş süreçlerine entegrasyonunu zorunlu kılmaktadır. Bu dönüşüm süreci, yalnızca teknolojik altyapının modernizasyonu ile sınırlı kalmamakta, aynı zamanda organizasyonel kültür, insan kaynakları yönetimi ve liderlik yaklaşımlarında da kapsamlı değişimleri gerektirmektedir. Örgütlerin bu karmaşık dönüşüm sürecini etkin bir şekilde yönetebilmeleri, büyük ölçüde liderlerinin dijital çağın gerekliliklerine uyum sağlama kapasitelerine bağlıdır. Geleneksel liderlik modelleri, hiyerarşik yapılar ve merkezi karar alma mekanizmaları üzerine inşa edilmiştir. Ancak dijital çağın dinamik

¹ Doktora öğrencisi, Doğu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul Türkiye, 202191048005@dogus.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0068-293X

yapısı bu yaklaşımlar ile açıklanamamaktadır. Modern organizasyonlar, çevik, adaptif ve inovatif liderlik stillerine ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada Liderlik 4.0 kavramı, dijital dönüşüm süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilecek yeni nesil liderlik özelliklerini tanımlamaktadır.

Liderlik Kavramı

Liderlik, bilimsel yazında insanları ortak vizyon etrafında bir araya getirme ve bu vizyona doğru ilerlemeleri için onları motive etme becerisi olarak tanımlanabilir (Steinmann vd., 2018). Bu dinamik süreç, liderin bireysel kapasitesini, uzmanlığını ve tecrübesini kullanarak takipçilerinin tutum ve eylemlerinde kasıtlı değişimler yaratmasına dayanmaktadır (Liu vd., 2022). Liderlik kavramı, hiyerarşik konum temelli bir statü göstergesi olmaktan öte, güven inşası ve kolektif aidiyet duygusu geliştirme mekanizmaları aracılığıyla grup süreçlerini koordine eden ve bireysel potansiyelleri aktifleştiren bir yetkinlik olarak kavramsallaştırılabilir (Kragt ve Day, 2020). Lider grup dinamikleri içinde gizli kalan fakat dile getirilmeyen ortak ihtiyaç ve istekleri açık bir hedefe dönüştürerek, takım üyelerinin bu hedef doğrultusunda bir araya gelmesini sağlamaktadır (Choi, 2006). Bu bağlamda liderlik, tek başına kişisel niteliklerin bir araya gelmesi olmayıp, karizmatik unsurlar ile bireysel karakteristiklerin özgün bir sentezini temsil eder.

Etkili liderliğin temelini oluşturan nitelikler beş bölümde incelenebilir. Birinci nitelik, liderlerin sahip olması gereken bedensel ve zihinsel güç yani sürekli enerji, aktif yaklaşım ve zorluklara karşı dayanıklılık olarak sıralanabilir (Lowder, 2007; Yu vd., 2022). İkinci nitelik, entelektüel kapasiteleri, doğru karar verme yetisi, geniş bilgi birikimi, etkili iletişim becerileri ve kararlı duruş sergileme olarak ifade edilirken (Fagerdal vd., 2022); üçüncü nitelik, yaratıcı düşünce, dürüst davranış, ahlaki değerlere bağlılık ve samimi iletişim kurma yeteneğini içeren kişisel karakter özelliklerini

kapsamaktadır (Mohi Ud Din ve Zhang, 2023). Sosyal yetkinlikler olarak adlandırılan dördüncü nitelik; başkalarıyla uyum içinde çalışabilme, toplumsal olaylara etkin bir şekilde dahil olma, insanlar arası bağları etkili yönetme, saygı görme ve nezaket sergileme davranışlarından oluşmaktadır (Prada, Mareque ve Pino-Juste, 2022). Beşinci nitelik ise mesleki odaklı özelliklere sahip olma, başarıya olan güçlü istek, sorumluluk üstlenme cesareti, görevlere konsantre olma yeteneği ve belirlenen hedeflere ulaşma konusundaki kararlılığı barındırmaktadır (Frumos vd., 2024).

Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm

Dijitalleşme kavramı, analog veri formatlarının sayısal (dijital) kodlama sistemleri aracılığıyla bilgi teknolojileri ortamına aktarılması sürecini ifade etmektedir. Bu transformasyon süreci, çeşitli bilgi türlerinin (metin, görüntü, ses, video vb.) ikili sayı sistemine dayalı kodlama yöntemleri kullanılarak elektronik veri tabanlarında depolanması ve işlenmesi kapasitesinin elde edilmesini içermektedir (Tian ve Ou, 2024; Omol, 2024). Söz konusu dönüşüm, geleneksel analog sistemlerin fiziksel sınırlılıklarını aşarak, veri düzenleme, depolama ve erişim süreçlerinde paradigmatik değişikliklere olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda dijitalleşme, bilgi yönetimi alanında analog-dijital geçiş sürecinin temel dinamiklerini oluşturan kritik bir fenomen olarak değerlendirilmektedir (Tekic ve Koroteev, 2019; Nadkarni ve Prügl, 2021). Dijitalleşme süreci, örgütlerin sahip oldukları tüm varlıkları ve bilgi sistemlerini teknoloji odaklı bir yaklaşımla yeniden yapılandırdıkları transformasyonel bir deneyim olarak değerlendirilebilir (Jing ve Fan, 2024). Bu süreci etkin şekilde yöneten örgütler, operasyonel maliyetlerde önemli tasarruflar sağlama, veri analizinde gelişmiş yetenekler kazanma ve karar alma süreçlerinde daha çevik bir yapıya kavuşma gibi stratejik faydalar elde etmektedirler.

Dijital dönüşüm, organizasyonların teknolojik araçları stratejik olarak bütünleştirerek operasyonel verimliliğini artırması ve rekabet avantajı elde etmesi sürecidir. Dijital dönüşüm, örgütlerin mevcut iş modellerinin geliştirilerek değiştirilmesi sonucu dijital çağın gereksinimlerine adaptasyonunu içermektedir (Aldoseri, Al-Khalifa ve Hamouda, 2024). Teknolojik altyapının modernizasyonu, süreç otomasyonu ve veri odaklı karar verme mekanizmalarının hayata geçirilmesi ile şirketler, pazar dinamiklerindeki hızlı değişimlere daha etkin yanıt verebilmekte ve sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşabilmektedir. Bu dönüşüm, aynı zamanda organizasyonların inovasyon kapasitesini geliştirerek sektörel liderlik pozisyonlarını güçlendirmelerine olanak tanır (Xu vd., 2024). Kurumsal dijital evrim, modern teknoloji çözümlerinin iş akışlarına entegrasyonu, bilgi transferinde dijital kanalların etkin kullanımı ve yönetim süreçlerinin dijitalleştirilmesi ile mümkün olmaktadır (Wang ve Shao, 2024). Bu dönüşüm organizasyonel kapasitenin dijital gereksinimlere uygun şekilde geliştirilmesi, nitelikli insan kaynağının temin edilmesi ve tüm seviyelerden personelin bu değişime dahil edilmesi ile tamamlanır (Paul vd., 2024). Sürecin etkinliği, yapılan teknoloji yatırımlarının hem mali getiri hem de işletme performansı üzerindeki etkilerinin sistematik değerlendirilmesi ile ölçülmelidir (Omol, 2024).

Liderlik 4.0 Kavramı

Dördüncü Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan teknolojik devrim, yalnızca fabrika zeminlerindeki makineleri modernize etmekle kalmamış, kurumsal hiyerarşilerden yönetim felsefelerine kadar her alanı dönüştürmüştür (Ghobakhloo vd., 2025). Dijitalleşmenin hızla yayıldığı bu dönemde, şirketler mevcut operasyonel modellerini baştan ele almak ve rekabet edebilmek için radikal değişimlere gitmek durumunda kalmıştır (Plekhanov, Franke ve Netland, 2023). Endüstri 4.0'ın temel bileşenleri olan akıllı fabrikalar, IoT ağları, veri madenciliği ve makine öğrenmesi uygulamaları, sadece operasyonel

verimliliği artırmakla kalmayıp, personel yönetimi stratejilerinden liderlik modellerine kadar organizasyonel yapıların her katmanında köklü dönüşümleri beraberinde getirmektedir (Imran, Shahzad, Butt ve Kantola, 2021). Liderlik 4.0 kavramı, teknolojik dönüşümün hızlandığı günümüz koşullarında etkili yöneticilik yapabilmek için yeni yaklaşımların geliştirilmesi zorunluluğundan ortaya çıkmıştır. Katı örgütsel yapıların yerini çevik, adaptif ve dijital okuryazarlığa dayalı yönetim stillerinin aldığı bu süreçte, liderlik becerileri de radikal bir evrim geçirmektedir (Nayernia, Bahemia ve Papagiannidis, 2022). Endüstri 4.0 Liderliği, hızla değişen teknolojik ortamda başarılı olabilmek için modern liderlik stratejilerinin oluşturulması gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Dinamik, yenilikçi ve teknoloji entegre liderlik modellerinin benimsendiği bu çağda, yönetici profilinin sahip olması beklenen nitelikler de kapsamlı bir metamorfoza uğramaktadır (Shahzad, Imran ve Butt, 2025). Liderlik 4.0 yaklaşımı, dijitalleşmenin dayattığı yeni gerçeklere uyumlu yöneticilik anlayışlarının yaratılması ihtiyacından türemiştir. Otoriter ve sabit yönetim yapılarının yerini, esnek, öğrenen ve teknoloji-destekli liderlik biçimlerinin aldığı bu evrede, liderlerin kazanması gereken yetkinlik setleri de dramatik bir yeniden yapılanma sürecine girmiştir (Yaqub ve Alsabban, 2023). Liderlik 4.0, klasik yönetim anlayışlarının sınırlarını aşp, teknolojik yakınsamanın ivmelendirdiği iş ekosisteminde beşerî sermaye ile dijital altyapının mükemmel uyumunu sağlayan, esneklik, uyum yeteneği ve devamlı gelişim prensiplerine odaklanan çağdaş liderlik modelidir (Teece, Peteraf ve Leih, 2016). Endüstri 4.0 Liderliği, geleneksel yöneticilik yaklaşımlarını geride bırakarak, teknolojik entegrasyonun hızlandırdığı iş ortamında insan potansiyeli ile teknolojik imkanların en uygun birleşimini oluşturan, çeviklik, uyarlanabilirlik ve sürekli öğrenme değerlerine temellenen modern liderlik felsefesidir (Nambisan vd., 2017). Liderlik 4.0 kavramı, Endüstri 4.0'ın ortaya çıkardığı teknolojik ve yapısal dönüşümlere uyum sağlayarak, dijital

platformlarda nitelikli yönetim gerçekleştirebilme kapasitesini artırmaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca dijital teknolojilerin operasyonel kullanımını değil, beraberinde insan-makine uyumunun maksimize edilmesi, uzaktan takım liderliği ve farklı kuşakların bir arada çalıştığı ortamlarda koordinasyonun sağlanmasını da içermektedir (Benitez vd., 2022). Liderlik 4.0 teknolojik devrimin beraberinde getirdiği örgütsel ve operasyonel transformasyonlara uyum göstererek, sanal ortamlarda etkin yöneticilik yapabilme becerisini ifade etmektedir. Bu konsept, dijital araçların teknik kullanımının ötesinde, insan-teknoloji uyumunun geliştirilmesi, hibrit çalışma modellerinde ekip yönetimi ve çok jenerasyonlu iş gücünün harmoni içinde yönlendirilmesini de kapsayan bütüncül bir yaklaşımdır (Vial, 2019). Liderlik 4.0, yalnızca teknolojik bir uyarlama süreci olmayıp, aynı zamanda insanı merkeze alan kapsamlı bir yaklaşımdır. Bu çağdaş liderlik konsepti, konvansiyonel yöneticilik pratiklerinin çerçevesini genişleterek, dijital dönemin dinamiklerine uyumlu esnek, uyarlanabilir ve kucaklayıcı liderlik sistemlerinin oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır (Benitez vd., 2022). Liderlik 4.0 kavramı salt teknolojik bir entegrasyon değil, beraberinde humanist bir evrim sürecini temsil etmektedir. Bu yenilikçi liderlik modeli, geleneksel yönetim doktrinlerinin sınırlarını zorlarken, dijital çağın koşullarına uygun dinamik, değişken ve kapsayıcı liderlik yaklaşımlarının inşa edilmesini mecburi hale getirmektedir (Bresciani vd., 2021). Etkin Liderlik 4.0 uygulaması, dijital becerilerin, personel yönetiminin, risk analizinin ve sürekli gelişim kabiliyetinin bütünleştirildiği kapsamlı bir strateji gerektirmektedir. Kurumların bu transformasyonu verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için, yöneticilerinin dijital dönemin gereksinimlerine hazır olması ve kesintisiz öğrenme kültürünü içselleştirmeleri hayati bir faktördür (Khin ve Ho, 2019). Dördüncü Sanayi Devrimi ile yenilikçi özellikleri kapsayan gelişmiş yöneticilik yaklaşımında, başta dijitalleşme ve otomasyon alanlarında verimli organizasyon ve

inovatif düşünce, değişim liderliği, çalışan bağlılığı, teknoloji adaptasyonu ve sürekli öğrenme yetkinlikleri belirleyici faktörler olarak ön plana çıkmaktadır (Porfirio vd., 2021). Liderlik 4.0'ın temel özellikleri; teknolojiyi benimseme ve uygulama becerileri, çalışan katılımını ve değişim yönetimini sağlayan iletişim ve rehberlik, dijital kültür oluşturma ve çalışanların dijital yetkinliklerini geliştirme, esneklik şeklinde sıralanabilir (Tagscherer ve Carbon, 2023).

Liderlik 4.0 modeli, teknolojik gelişmeleri yalnızca pratik düzeyde benimseme yaklaşımını aşarak, çalışanların bu yeniliklere tam uyumunu ve sahiplik duygusunu geliştiren bir liderlik felsefesidir. Bu yaklaşım, dinamik iletişim ve kolektif katılım ilkelerini güçlendirerek takım dayanışmasını artırır (Li vd., 2024). Böylece hem çalışanların iş ortamındaki mutluluk ve aktivite düzeyleri yükselir, hem de dijital evrim sürecine adaptasyon daha akışkan bir biçimde gerçekleşir. Liderlik 4.0, sürekli evrilen teknolojik ve piyasa dinamiklerine adaptasyon gösterebilen çevik kurumsal yapıların gelişimine destek olmaktadır. Bu yöneticilik yaklaşımı, değişime hızlı yanıt verme, yenilikçi teknolojileri verimli şekilde entegre etme ve yaratıcılığı destekleme kapasitelerine yoğunlaşmaktadır (Ye vd., 2024). Bu doğrultuda, kuruluşlar öncü davranış kalıpları geliştirebilir, kurumsal sistemler esneklik kazanır ve pazardaki konumlarını güçlendirir. Liderlik 4.0, personelin aktif katılımını ve işbirlikçi yaklaşımını maksimum seviyeye taşımayı amaçlar. Diyalog odaklı iletişim, yapıcı değerlendirmeler ve saydam yönetim uygulamalarıyla, çalışanlar kurumsal karar verme mekanizmalarına entegre edilir. Bu yaklaşım, iş görenlerin güdülenmesini ve örgütsel bağlılığını pekiştirirken, müşterek amaçlara yönelmede kurumsal uyumu destekler (Cortellazzo, Bruni ve Zampieri, 2019). Sonuç olarak, takım sinerjisi daha etkili şekillenir, operasyonel süreçler hızlanır ve performans yükselir. Liderlik 4.0 kavramı, teknolojik araçları sadece operasyonel bir

vasıta olarak görmeyip, kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası haline getirmeyi amaçlamaktadır. Yaratıcı yaklaşımların örgütte içselleştirilmesiyle, analitik verilere dayalı karar alma mekanizmaları gelişmektedir. Böylece iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve strateji belirleme aşamalarının hızlandırılması mümkün hale gelmektedir. Liderlik 4.0 kavramı kurumlarda sürekli ilerleme ve yenilikçilik anlayışını özendirmektedir (Haleem, Javaid ve Singh, 2024). Liderler çalışanların dijital yetkinliklerini güçlendirmeleri ve çağdaş teknolojilere entegre olabilmeleri için eğitim ve kişisel kalkınma fırsatları yaratmaktadır. Bu doğrultuda, kurumsal yapı sürekli yenilenmekte, yaratıcı çözüm arayışları devam etmektedir (Gao ve Gao, 2024). Liderlik 4.0, çalışanların mesleki bağlılıklarını pekiştirmektedir çünkü çalışanların perspektifleri önemsenmekte, bireysel gelişimleri desteklenmekte ve inovatif bir atmosfer oluşturulmaktadır. Bu durum, iş tatmini ve örgütsel sadakat düzeylerini artırarak, devamsızlık oranlarının düşmesi ve verimliliğin yükselmesi sonucunu doğurmaktadır (Goncalves vd., 2020). Liderlik 4.0 yaklaşımı ile katı hiyerarşik sistemler esnetilerek özerk takım yapılarına odaklanılmaktadır. Bu dönüşüm, karar verme mekanizmalarını demokratikleştirir ve organizasyonların değişen pazar dinamiklerine çabuk yanıt vermesini sağlar (Huang vd., 2022). Teknoloji odaklı bu liderlik modeli, çalışanların inisiyatif almasını destekler, yaratıcılığı körükler ve operasyonel süreçleri optimize ederek genel performansı artırır. Geleneksel yönetim tarzları ile çağdaş dijital araçları harmanlayarak, sürdürülebilir ve rekabet avantajı sağlayan örgütsel dönüşümü mümkün kılar. Endüstri 4.0'ın liderlik yaklaşımı, merkezi yönetim anlayışından uzaklaşmakta ve dağıtık liderlik modellerini benimsemektedir (Vaszkun ve Sziráki, 2023). Çevik takım dinamikleri sayesinde karar alma süreçleri ivme kazanır ve kurumlar pazar değişimlerine proaktif tepkiler verebilir. Dijital dönüşümün ruhunu yansıtan bu liderlik felsefesi, personel bağlılığını güçlendirir, inovasyon kültürünü yaygınlaştırır ve operasyonel mükemmelliği destekler (Kwiatkowska vd., 2021).

Köklü yönetim gelenekleri ile dijital çağın gerekliliklerini sentezleyerek, adaptif ve güçlü kurumsal kimlik inşa eder.

Liderlik 4.0 Kavramı ve Dijital Teknolojiler

Dijital dönüşümün kalbi olan Endüstri 4.0, geleneksel üretim paradigmalarını kökten değiştiren teknolojik bir devrim niteliğindedir. Dijital dönüşümün tetiklediği bu endüstriyel değişim, üretim tesislerini akıllı ekosistemler haline getirirken, geleneksel seri üretim anlayışını köklü biçimde yeniden şekillendirmektedir (Torn ve Vaneker, 2019). Endüstri 4.0'ın devrimci yaklaşımı, yüksek hacimli üretim ile bireysel müşteri taleplerini karşılama arasındaki eski çelişkiyi çözerek, her iki avantajı aynı anda sunan hibrit bir model yaratmasında yatmaktadır. Şirketler artık maliyet etkinliklerini koruyarak müşteri odaklı çözümler geliştirebilmektedir. (Yüksel, 2022). Bu kapsamlı teknolojik ekosistem, üretim operasyonlarından kurumsal yönetim süreçlerine kadar tüm organizasyonel katmanlarda köklü bir dönüşüm yaratmaktadır. Akıllı sensörler, bulut bilişim, makine öğrenmesi ve siber-fiziksel sistemler gibi gelişmiş teknolojiler, fabrikaları otonom ve adaptif birer organizma haline getirmektedir. Bu teknolojik yakınsama, sadece operasyonel mükemmelliği hedeflememekte, aynı zamanda sürdürülebilir ve çevik üretim ekosistemlerinin temellerini atmaktadır. Modern üretim sektörü, teknolojik gelişmelerin tetiklediği kapsamlı bir metamorfoz yaşamaktadır (Sharma vd., 2021; Ghobakhloo ve Iranmanesh, 2021). Endüstri 4.0 olarak adlandırılan bu dönüşüm dalgası, fabrika zeminlerinden yönetim kademelerine kadar her seviyede radikal değişimler meydana getirmektedir. Sektörel analizler, bu yenilikçi yaklaşımın operasyonel performans göstergelerinde belirgin gelişmeler sağladığını doğrulamaktadır (Zawadzki ve Żywicki, 2016). Bu teknolojik paradigma, üreticilere geleneksel seri üretim modellerinin sınırlarını aşma olanağı tanımaktadır. Firmalar, maliyet yapılarını bozmadan spesifik çözümler üretebilme kapasitesi

kazanmaktadır (Ghobakhloo vd., 2025). Endüstri 4.0'ın kavramı, sadece üretim süreçlerini değil, aynı zamanda kurumsal stratejileri ve organizasyonel yapıları da yeniden şekillendiren bütüncül bir yaklaşımı benimser (Rosário ve Dias, 2022). Gelişmiş algoritmaların, bağlantılı cihaz ağlarının, bulut tabanlı işlem gücünün ve otomatik karar verme sistemlerinin birleşimi, üretim tesislerini öngörülü ve kendi kendini yöneten yapılara evrimleştirmektedir (Rekettye ve Rekettye Jr, 2020; Ficili vd., 2025). Bu sinerjik teknoloji karması, sadece verimlilik hedeflerini gerçekleştirmekle kalmayıp, endüstriyel sürdürülebilirlik ve operasyonel çeviklik standartlarını da yeniden tanımlamaktadır.

Endüstri 4.0, dijital dönüşümün merkezinde yer alır ve adaptasyon hızını ön plana çıkarır. Özellikle teknik alanlarda faaliyet gösteren uzmanlar ile dijital ve mühendislik takımları, analitik düşünce becerileriyle veri işleme, gelecek projeksiyonları oluşturma ve organizasyon genelinde sonuç doğuracak stratejik tercihler yapma sorumluluğu taşır (Javaid vd., 2021; Guzmán vd., 2020). Bu süreci idare edecek dijital liderler, çalışanları uygun pozisyonlara yerleştirebilmek ve beceri temelli görev dağılımı sağlayabilmek için üstün koordinasyon ve yönetim maharetlerine sahip olmalıdır (Islam, Hossain ve Ornob, 2024). Yeni nesil robotik teknolojiler, geleneksel üretim hatlarını köklü bir şekilde değiştirme kapasitesine sahiptir. Bu akıllı robotlar, standart modellerden farklı olarak gelişmiş algılama yetenekleri, entegrasyon kolaylığı ve operasyonel esneklik sunar (Othman ve Yang, 2023; Yaqub ve Alsabban, 2023). Sonuç olarak kurulum süreçleri hızlanır, sistem onayları kolaylaşır ve sistem daha verimli hale gelirken, genel performans ve güvenilirlik standartları da yükselir.

Tablo 1. Liderlik 4.0'ın Uygulanması için Başlıca Teknolojiler

TEKNOLOJİK KAVRAM	AÇIKLAMA
Yapay Zekâ	İşletmelerde yapay zekâ teknolojisi, rutin ve veri analizi gerektiren süreçleri otomatize ederek operasyonel verimliliği artırabilir. Yöneticilerin bu dönüşümün sektörlerine getireceği fırsatları ve zorlukları önceden değerlendirmesi kritik önem taşır. Kurumsal vizyona uygun yapay zekâ stratejileri geliştirmek, rekabet avantajı elde etmek için gerekli hale gelmiştir. Liderlik 4.0 anlayışı, algoritmaların objektif analizler sunduğu, mahremiyetin korunduğu ve önyargıların minimize edildiği karar alma süreçlerini benimser. Bu yaklaşım sayesinde çalışanlar, yaratıcılık, stratejik düşünce ve insan ilişkileri gibi özgün yeteneklerini ön plana çıkarabilir, yapay zekâ ise bu becerileri destekleyici bir rol üstlenir.
Robotik	Endüstri 4.0'ın temel teknolojik bileşenlerinden olan robotik teknoloji, modern işletmelerde dönüşümün itici gücü haline gelmiştir. Bu teknoloji sayesinde tekrarlayan operasyonlar otomatikleştirilirken, insan sermayesi daha değer yaratan yaratıcı ve stratejik faaliyetlerde konumlandırılabilir. Ayrıca operasyonel verimliliği artırırken maliyetleri düşürerek, çağdaş liderlik yaklaşımlarına önemli bir rekabet avantajı sunmaktadır.
Nesnelerin İnterneti (IoT)	Bu teknoloji, cihaz ve sistemlerin uzaktan izlenmesi ve yönetimi, bağlantılı cihazlardan elde edilen büyük verilerin analiz edilerek iş süreçlerinin optimize edilmesi, ayrıca insanlar ile cihazlar arasındaki bilgi paylaşımının artırılarak daha verimli iş birlikleri kurulması gibi kapsamlı görevleri üstlenir. Endüstri 4.0,

Bulut Bilişim Sistemleri

nesnelerin İnterneti, endüstriyel robotlar, zekâ sistemleri, veri analitiği, dijital üretim ve güçlü bilgi işlem kapasitesiyle birleştiği bir dönemi ifade eder. IoT uygulamaları, imalat zincirinin çeşitli seviyelerinde aktif rol oynayarak sektör liderlerinin gelişmiş operasyonel yaklaşımlar oluşturmaya ve önemli ticari başarılarla imza atmasına destek olur. Taşımacılık ve dağıtım sektörlerinde geleneksel insan odaklı işlemleri otonom makine ağlarına dönüştürerek radikal değişimler meydana getirir ve bu süreci bulut teknolojileri vasıtasıyla mümkün kılar.

Endüstri 4.0 çağında bulut teknolojileri, tedarik zinciri ekosistemlerinde işbirlikçi yapıların gelişmesine önemli katkılar sunmaktadır. Tüm paydaşlar merkezi veri havuzuna eş zamanlı erişim imkânı elde ederek, reaktif yönetim anlayışından proaktif stratejilere geçiş yapabilmektedir. Mekânsal kısıtlamaları ortadan kaldıran bu teknoloji, çeşitli lokasyonlardaki takımlar ve bölümler arasında koordineli bir iş ortamı sağlamaktadır. Dijital dönüşümün önemli araçlarından biri olan bulut bilişim sistemleri, Liderlik 4.0 paradigması çerçevesinde tedarik ağlarının entegrasyonunu güçlendirmektedir. Ortak veri platformları sayesinde tüm zincir aktörleri anlık bilgi akışına dahil olurken, yönetim süreçleri öngörülü ve stratejik bir karaktere bürünmektedir. Merkezi bilgi sistemleri, organizasyonel sınırları aşan bir kültürün oluşmasını desteklemektedir. Bulut tabanlı çözümler, modern tedarik zinciri yönetiminde işbirlikçi yaklaşımların etkinliğini artırmaktadır. Gerçek zamanlı veri paylaşımı yönetim kademelerinin önceden tahmin eden bir pozisyon almasını mümkün kılmaktadır. Merkezi erişim noktaları, dağıtık ekipler arasında

koordinasyonu ve bilgi senkronizasyonunu optimize etmektedir.

**Blockchain
Teknolojisi**

Blockchain'in dağıtık yapısı, tek bir otoritenin kontrolüne bağlı kalmadan güvenilir işlemler gerçekleştirmeyi mümkün kılar. Blok zinciri, kontrollü tedarik zinciri sürekliliği yaratılmasını sağlamaktadır. Ayrıca montaj ve bileşen tanımlama verileri gibi ürünün kendisiyle ilgili alanlarda da blok zincirinden faydalanabilir. Blok zinciri, bileşenleri, alt montajları ve pazara dağıtım yolu da dahil olmak üzere bir ürün hakkındaki her bilgiyi koruyabilir. Böylece tedarik zincirinin her aşamasında veri setine ilişkin içgörülere sahip olarak geri çağırımlarla ilişkili masraf ve zahmet azaltılabilir.

Büyük Veri

Büyük veri analitiği sayesinde liderler, karmaşık problemlere çözüm üretme, gelecekteki trendleri önceden belirleme ve risk yönetiminde daha başarılı stratejiler geliştirebilmektedir. Tahmin edilen analitik modeller aracılığıyla, liderler proaktif yaklaşımlar benimseyerek organizasyonlarını potansiyel fırsatlara ve tehditlere karşı hazırlamaktadır. Büyük veri analitiği, organizasyonlara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahiptir. Pazar trendlerinin önceden tespit edilmesi, rakip analizi ve fırsat alanlarının belirlenmesi, liderlik 4.0 yaklaşımının temel bileşenleridir. Büyük veri, inovasyon süreçlerinin katalizörü rolünü üstlenmektedir. Müşteri ihtiyaçlarının

	derinlemesine analizi, teknolojik trendlerin takibi ve pazar boşluklarının belirlenmesi yoluyla, liderler inovasyonu destekleyen kararlar alabilmektedir. Büyük veri, Liderlik 4.0 paradigmasının temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Dijital dönüşüm çağında organizasyonların hayatta kalabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi, büyük ölçüde liderlerinin veri odaklı yaklaşımları benimsemesi ve bu alandaki yetkinliklerini geliştirmesine bağlıdır.
Sanal Gerçeklik	Endüstri 4.0 çağında sanal gerçeklik teknolojisi, ürün ve süreçlerin son derece gerçekçi dijital simülasyonları yaratarak, deneyim kazanımı, öğrenme süreçleri ve derinlemesine analiz imkanları sunmaktadır. Bu teknolojinin dünya genelindeki Endüstri 4.0 evrimindeki kritik rollerinden biri, çalışan potansiyelini ve uzmanlık düzeyini geliştirmesidir. Sanal gerçeklik çözümleri; endüstriyel tesis planlama ve kurulum aşamalarında, büyük veri yapılarının 3D modelleme ile sunumunda, işçi ve tekniker kadrosunun yetkinlik artışında, imalat sistemleri ve fabrika verimliliğinin geliştirilmesinde, acil durum senaryolarına hazırlık eğitimlerinde etkin şekilde uygulanarak, modern liderlik için olmazsa olmaz bir yardımcı araç statüsü kazanmaktadır.
Dijital İkiz	Dijital ikiz, fiziksel bir objenin güncel veriler ile sürekli olarak izlendiği dijital bir modeldir. Bu teknoloji, fiziksel sistemin mevcut durumunu sürekli izleyerek gelecekteki performansını tahmin etme ve optimizasyon kararları alma yeteneği sağlar. Geleneksel statik modellerin ötesinde, dijital ikiz canlı bir ekosistem yaratarak operasyonel verimliliği artırır. Dijital ikiz operasyonel aşamada devreye girer ve sürekli veri akışıyla beslenerek

sistemin yaşam döngüsü boyunca dinamik olarak güncellenir. Bu yaklaşım, gerçek zamanlı izleme, durum tespiti ve kestirimci analiz imkanları sunar.

Kaynak: Haleem vd. (2024) çalışmasından uyarlanmıştır.

Sonuç

Liderlik 4.0 anlayışında yönetmek kadar destekleme ve yetkilendirme de kritik rol oynamaktadır. Liderler çalışanları ile güçlü iletişim bağları kurmalı ve çalışanlarını etkin dinleme yeteneklerini geliştirmelidir. Liderlerin kullandığı dil, çevrelerindeki toplumsal algıyı şekillendirme ve dönüştürme kapasitesine sahip olmalıdır. Liderler kaliteli iletişim ağları oluşturmali ve empatik dinleme kapasitesi sergilemelidir. Liderlerin ifadeleri, bulundukları sosyal çevrenin gerçekliğini belirleme ve yeniden şekillendirme etkisine sahiptir. Liderler, stratejik kişiler arasında değerli tartışmaları koordine ederek planlı bir şekilde organizasyonel kültürü yaratır ve büyütür. Liderler, uygun kişileri bir araya getirerek anlamlı diyaloglar başlatır ve bu sayede bilinçli bir şekilde örgütsel yapıyı inşa eder ve geliştirir. Modern liderlik paradigmasında çalışanların yönetilmesi ötesinde motivasyon ve yetkinin devri de oldukça önemlidir. Liderler etkili diyalog kurmalı ve duyarlı dinleme davranışı göstermelidir. Liderlerin söylemleri, içinde bulundukları sosyal ortamın gerçekliğini yorumlama ve değiştirme yetisine sahiptir. Liderler, kilit aktörler arasında önemli sohbetlerin gerçekleşmesini sağlayarak bilinçli bir biçimde kurumsal kimliği oluşturur. Günümüzün dinamik iş dünyasında şirketlerin ayakta kalabilmesi dijital dönüşümü başarıyla gerçekleştirmelerine bağlıdır. Bu sürecin verimli olması için organizasyonların inovasyonu ve yaratıcı düşüncüyü teşvik eden uygun örgüt kültürünü benimsemeleri şarttır. Hibrit çalışmanın yaygınlaşması sonucu ortaya çıkan iletişim sorunları, sanal proje takımlarına yönelik yeni liderlik yaklaşımları geliştirilerek çözülmeye çalışılmaktadır. Sürekli değişen pazar

koşullarında işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi dijital dönüşüm süreçlerini yönetebilmelerine göre şekillenmektedir.

Liderlik 4.0, çalışanlar ve yöneticiler için büyük bir değişimi kolaylaştırmayı amaçlayan mantıklı bir stratejisi olarak ifade edilebilir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı özen göstermeleri, aynı zamanda onlara zorlu görevler vermeleri ve kişisel gelişimlerini desteklemeleri gerekmektedir. Çağdaş dünyada insanlar iş arkadaşlarıyla zaman ve mekândan bağımsız olarak daha az yüz yüze ve daha uzaktan iş birliği yaptıkça, liderliğin kişiler arası rolü daha da önemli hale gelmektedir. Dijital dönüşümün etkin olması organizasyonların yaratıcı faaliyetlerini destekleyen güçlü bir örgütsel kültür oluşturmaları ile sonuçlanabilir. Dijital çağın getirdiği uzaktan proje yönetimi uygulamalarının klasik yönetim ve iletişim modellerinde yarattığı aksaklıklar, sanal ekip liderliği stratejileri ile ele alınmaya çalışılmıştır. Bu dönüşümün amacına ulaşabilmesi için organizasyonların yenilikçi yaklaşımları ve yaratıcı çözümleri destekleyen kurumsal bir kültür geliştirmeleri kritik önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Aldoseri, A., Al-Khalifa, K. N. ve Hamouda, A. M. (2024). AI-powered innovation in digital transformation: Key pillars and industry impact. *Sustainability*, 16(5), 1-25.

Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 1-17.

Bresciani, S., Huarng, K. H., Malhotra, A., & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, 128, 204-210.

Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43.

Cortellazzo, L., Bruni, E. ve Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1-21

Fagerdal, B., Lyng, H. B., Guise, V., Anderson, J. E., Thornam, P. L. ve Wiig, S. (2022). Exploring the role of leaders in enabling adaptive capacity in hospital teams—a multiple case study. *BMC Health Services Research*, 22(1), 1-17.

Ficili, I., Giacobbe, M., Tricomi, G. ve Puliafito, A. (2025). From sensors to data intelligence: Leveraging IoT, cloud, and edge computing with AI. *Sensors*, 25(6), 1-25.

Frumos, F. V., Leonte, R., Candel, O. S., Ciochină-Carasevici, L., Ghiațău, R. ve Onu, C. (2024). The relationship between university students' goal orientation and academic achievement. The mediating role of motivational components and

the moderating role of achievement emotions. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-20.

Gao, P. ve Gao, Y. (2024). How does digital leadership foster employee innovative behavior: a cognitive–affective processing system perspective. *Behavioral Sciences*, 14(5), 362.

Ghobakhloo, M. ve Iranmanesh, M. (2021). Digital transformation success under Industry 4.0: a strategic guideline for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(8), 1533-1556.

Ghobakhloo, M., Iranmanesh, M., Foroughi, B., Tseng, M. L., Nikbin, D., & Khanfar, A. A. (2025). Industry 4.0 digital transformation and opportunities for supply chain resilience: a comprehensive review and a strategic roadmap. *Production planning & control*, 36(1), 61-91.

Goncalves, D., Bergquist, M., Bunk, R. ve Alänge, S. (2020). Cultural aspects of organizational agility affecting digital innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 13-46.

Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H. ve Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543-550.

Haleem, A., Javaid, M. ve Singh, R. P. (2024). Perspective of leadership 4.0 in the era of fourth industrial revolution: A comprehensive view. *Journal of Industrial Safety*, 1(1), 1-16.

Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S. ve Thomas, L. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in psychology*, 13, 1-18.

Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital transformation of industrial organizations: Toward an integrated framework. *Journal of change management*, 21(4), 451-479.

Islam, M. N., Hossain, M. M. ve Ornob, M. S. S. (2024). Business research on Industry 4.0: a systematic review using topic modelling approach. *Future Business Journal*, 10(1), 1-15.

Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P. ve Suman, R. (2021). Substantial capabilities of robotics in enhancing industry 4.0 implementation. *Cognitive Robotics*, 1, 58-75.

Jing, H. ve Fan, Y. (2024). Digital Transformation, Supply Chain Integration and Supply Chain Performance: Evidence From Chinese Manufacturing Listed Firms. *SAGE Open*, 14(3), 1-18.

Khin, S. ve Ho, T. C. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177-195.

Kragt, D. ve Day, D. V. (2020). Predicting leadership competency development and promotion among high-potential executives: The role of leader identity. *Frontiers in psychology*, 11, 1-16.

Kwiotkowska, A., Gajdzik, B., Wolniak, R., Vveinhardt, J. ve Gębczyńska, M. (2021). Leadership competencies in making Industry 4.0 effective: the case of Polish heat and power industry. *Energies*, 14(14), 1-21.

Li, Z., Yang, C., Yang, Z. ve Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in psychology*, 15, 1-13.

Liu, M., Zhang, P., Zhu, Y. ve Li, Y. (2022). How and when does visionary leadership promote followers' taking charge? The

roles of inclusion of leader in self and future orientation. *Psychology research and behavior management*, 15, 1917-1929.

Lowder, B. T. (2007). Five dimensions of effective leadership: A meta-analysis of leadership attributes & behaviors. *SSRN*, 1-29.

Mohi Ud Din, Q. ve Zhang, L. (2023). Unveiling the mechanisms through which leader integrity shapes ethical leadership behavior: Theory of planned behavior perspective. *Behavioral Sciences*, 13(11), 1-19.

Nadkarni, S. ve Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management review quarterly*, 71, 233-341.

Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management. *MIS quarterly*, 41(1), 223-238.

Nayernia, H., Bahemia, H., & Papagiannidis, S. (2022). A systematic review of the implementation of industry 4.0 from the organisational perspective. *International Journal of Production Research*, 60(14), 4365-4396.

Omol, E. J. (2024). Organizational digital transformation: from evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*, 3(3), 240-256.

Othman, U. ve Yang, E. (2023). Human–robot collaborations in smart manufacturing environments: review and outlook. *Sensors*, 23(12), 1-17.

Paul, J., Ueno, A., Dennis, C., Alamanos, E., Curtis, L., Foroudi, P. ve Wirtz, J. (2024). Digital transformation: A multidisciplinary perspective and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 48(2), 1-28.

Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European management journal*, 41(6), 821-844.

Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A. ve Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610-619.

Prada, E. D., Mareque, M. ve Pino-Juste, M. (2022). Teamwork skills in higher education: is university training contributing to their mastery?. *Psicologia: Reflexao e critica*, 35, 1-13.

Qiao, G., Li, Y. ve Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems*, 12(11), 1-17.

Rekettye, G. ve Rekettye Jr, G. (2020). The changing role of customer experience in the age of Industry 4.0. *Marketing & Menedzsment*, 54(1), 17-27.

Rosário, A. T. ve Dias, J. C. (2022). Industry 4.0 and marketing: towards an integrated future research agenda. *Journal of Sensor and Actuator Networks*, 11(3), 1-20.

Shahzad, K., Imran, F., & Butt, A. (2025). Digital Transformation and Changes in Organizational Structure: Empirical Evidence from Industrial Organizations. *Research-Technology Management*, 68(3), 25-40.

Sharma, R., Jabbour, C. J. C. ve Lopes de Sousa Jabbour, A. B. (2021). Sustainable manufacturing and industry 4.0: what we know and what we don't. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(1), 230-266.

Steinmann, B., Klug, H. J. ve Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in psychology*, 9, 1-15.

Tagscherer, F. ve Carbon, C. C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 2(2), 1-15.

Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California management review*, 58(4), 13-35.

Tekic, Z. ve Koroteev, D. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), 683-693.

Tian, Y. ve Ou, L. (2024). Exploring the influencing mechanisms of different digital transformation stages: an industry perspective. *Enterprise Information Systems*, 18(12), 1528-1561.

Torn, I. A. R. ve Vaneker, T. H. (2019). Mass Personalization with Industry 4.0 by SMEs: A concept for collaborative networks. *Procedia manufacturing*, 28, 135-141.

Vaszkun, B., & Sziráki, É. (2023). Unlocking the key dimensions of organizational agility: A systematic literature review on leadership, structural and cultural antecedents. *Society and Economy*, 45(4), 393-410.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.

Wang, D. ve Shao, X. (2024). Research on the impact of digital transformation on the production efficiency of manufacturing

enterprises: Institution-based analysis of the threshold effect. *International Review of Economics & Finance*, 91, 883-897.

Xu, M., Zhang, Y., Sun, H., Tang, Y. ve Li, J. (2024). How digital transformation enhances corporate innovation performance: The mediating roles of big data capabilities and organizational agility. *Heliyon*, 10(14), 1-12.

Yaqub, M. Z., & Alsabban, A. (2023). Industry-4.0-enabled digital transformation: Prospects, instruments, challenges, and implications for business strategies. *Sustainability*, 15(11), 1-33.

Ye, D., Xu, B., Wei, B., Zheng, L. ve Wu, Y. J. (2024). Employee work engagement in the digital transformation of enterprises: a fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-15.

Yu, M., Wen, J., Smith, S. M. ve Stokes, P. (2022). Building-up resilience and being effective leaders in the workplace: a systematic review and synthesis model. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(7), 1098-1117.

Yüksel, H. (2022). Industry 4.0 transformation: factors affecting adoption and impacts on companies. *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management*, 4(3), 63-89.

Zawadzki, P. ve Żywicki, K. (2016). Smart product design and production control for effective mass customization in the Industry 4.0 concept. *Management and production engineering review*, 7(3), 105-112.

BÖLÜM 4

İŞLETME YÖNETİMİNDE KÜÇÜLME STRATEJİSİ OLARAK İFLASIN TEORİ VE UYGULAMA YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

HÜSNÜ AKIN ÖZCAN¹

Giriş

İşletmeler küçük veya büyük pek çok krizle karşılaşabilir. Krizler işletme dışı ve işletme içi çevresel faktörlerden kaynaklanır. İşletme dışı çevresel faktörler; doğal faktörler (toprak, su, iklim, çevre kirliliği gibi), ekonomik faktörler (yüksek enflasyon vs.), politik ve yasal faktörler, toplumsal yapı, teknolojik faktörler olarak sıralanabilir. İşletme içi çevresel faktörler ise tepe yöneticilerin yetersizlikleri, örgüt yapısının merkezileşmesi, esnek olmaması, etkin ve hızlı bilgi akışının olmaması gibi sebeplerdir. Bu krizler işletmelerin yönetim ve örgüt yapılarında değişikliklere neden olmaktadır. Kriz çıktığında önceden yapılan planlar ve belirlenen stratejiler ile kriz en az şiddetle atlatılmaya çalışılır. Krizden kurtulmak, krize hazırlıklı olmak, krizin etkilerini hafifletmek, ortaya çıkardıklarını iyileştirmek kriz yönetimi ile mümkündür. Krizin ortaya çıkabileceğine yönelik ilk sinyaller iyi

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Karabük Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu, Hukuk Bölümü, Orcid: 0000-0003-3604-4198

değerlendirilirse kriz örgüt için tehlike yaratacak bir faktör olmaktan çıkar. Krizin ortaya çıktığına dair pek çok belirti olmasına rağmen hareketsiz kalmak ya da yanlış kararlar alarak krizin önlenememesi durumunda ise işletme yok olma tehlikesi ile karşılaşır (Ergun Özler, 2012:222-224). Örneğin ekonomik krizler faizlerin artmasına neden olabilir. Yüksek faiz oranları ise bireylerin kredi almalarını zorlaştırır, alanlar için ise kredi borçlarını ödeyememelerine, iflas etmelerine neden olabilir (Büte, 2018: 408).

Bir girişimci, firmasını iflas riskine karşı organize eden, sorumluluk sahibi bir kişidir (Özdevecioğlu ve Karaca, 2015: 17). Girişimciler, finansal risk kapsamında ev, araba, arsa, maaş gibi birikimlerinin pek çoğunu işlerine yatırmakta ancak işler yolunda gitmezse iflasa sürüklenmektedir (Aydınlık, 2015:32). Büyük firmalarda yöneticiler başarısızsa yerine yenisi atanabilir ancak KOBİ’lerde aynı anda firma sahibi de olan yöneticilerin başarısızlığı iflasa neden olabilmektedir (Aydınlık, 2015:95). Bir ülkede büyük işletmelerin iflası pek çok çalışanı işsiz bırakacağından bu işletmeler devlet destekleriyle kurtarılmaya çalışılır (Sayılır, 2019:140).

İşletmelerin iflas etmeleri; finansal nedenlerden (nakit akış sorunu, aşırı borçlanma, düşük kar, yetersiz sermaye vs.), yönetsel nedenlerden (yöneticilerin liderlik özelliklerinin zayıf olması, stratejik hatalar yapmaları, finansal okuryazarlık bilgilerinin yetersiz olması gibi), dışsal ve sektörel faktörlerden (ekonomik kriz, kur şokları, piyasanın daralması vs.) kaynaklanabilir. İşletmeler, mevcut durumlarını korumak ya da içinde bulundukları zor durumdan kurtulabilmek için savunma stratejileri geliştirirler. Savunma stratejileri; elden çıkarma, tasarruf ve tasfiye stratejilerinden oluşmaktadır. İflas ilanı, işletmeler için bir tasfiye yöntemi kabul edilir. Tasfiye stratejisi ile örgütün tüm faaliyetleri durdurulur, varlığı sona erdirilir. Tasfiye ile ortakların daha fazla zarar görmemesi için şirketin tüm malvarlığı satılarak faaliyetleri durdurma kararı alınır. İşletme için daha önce uygulanan tasarruf ve elden çıkarma stratejilerinin başarıya ulaşmaması nedeniyle daha

fazla zarar etmemek adına iflas tek alternatif olarak görülür (Erdoğan, 2020: 130). İşletmelerin; büyüme, küçülme, durağan ve karma olarak adlandırılan temel stratejileri bulunur. İflas, işletmelerin küçülme stratejilerinden birisidir (Ülgen&Mirze, 2018: 320).

Bu çalışmada işletme yönetim stratejilerinde kullanılan bir teknik olarak iflas kavramı değerlendirilmiştir. İlk bölümde iflas kavramı genel hatları ile açıklanmış, 2024 yılı iflas verileri incelenmiş, ikinci bölümde Türkiye’de iflas sürecine ilişkin hukuki bir değerlendirme yapıldıktan sonra son bölümde iflasa dair uygulama örneklerine yer verilmiştir.

1. Genel Olarak İflas Kavramı

Borçlarını bir zaman sonra karşılayamaz duruma gelen işletmeler için konkordato veya iflas durumu ortaya çıkar. İşletmelerin konkordato ve iflas durumunun göstergesi ise likidite oranı ve kaldıraç oranı denilen iki finansal orandır. Likidite oranı, işletmelerin kısa ve uzun dönem borçlarının ödenmesinde kullanılabilecek nakit göstergesidir. İşletmeler genellikle kısa vadeli planlar ve yeni krediler ile geçici bir süre için nakit sorunu çözebilir. Konkordato ve iflas ile karşılaşmak kaldıraç oranları ile alakalı bir durumdur. Kaldıraç oranlar, borçlar ile işletme varlıklarının ne kadarının karşılandığını ve borç-özsermaye arasındaki ilişkiye göre de işletmenin finansal gücünün bir göstergesidir. Borç-özkaynak oranı, işletme finansmanın pay sahiplerinin parasıyla mı yoksa borçla mı yapıldığını gösterir. İşletmenin varlıkları borçları karşılamadığında çözüm yeni özkaynak bulmaktır. Yeniden borçlanma toplam borç oranını yükselteceği için bir çözüm değildir. Yeni özkaynak bulunamaması ise işletmeyi konkordato veya iflas ile karşılaştırır (Ülgen&Mirze, 2018: 340-342).

Türkiye’de ticari hayata yön veren organizasyonlar incelendiğinde, 2024 yılı için 118.137 şirket ve kooperatif kurulmuştur. Bu dönemde en çok kurulan sermaye şirketleri olmuş

ve bu türlerden limited şirketler (101.840) toplam sermayenin %63'ünü, anonim şirketler (13.610) ise %34,7'sini karşılamıştır.

Tablo 1: 2024 Yılı Şirket Türleri

	Şirket Türleri					Genel Toplam
	Anonim	Kollektif	Komandit	Limited	Kooperatif	
Kurulan	13.610	11	2	101.840	2.674	118.137
Kapanan	4.714	66	5	26.631	1.199	32.615

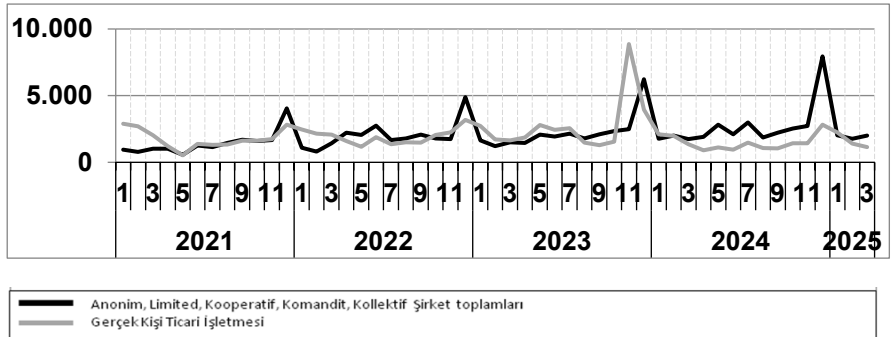
Kaynak: Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi

Tablo 2: 2024 Ocak-Aralık Dönemi En Çok Şirket Kapanışı Gerçekleşen İlk 10 Faaliyet

Limited Şirketler			Anonim Şirketler		
Sıra	Faaliyet Kodu Açıklama	Sayı	Sıra	Faaliyet Kodu Açıklama	Sayı
1	İkamet amaçlı olan veya ikamet amaçlı olmayan binaların inşaatı	1798	1	İkamet amaçlı olan veya ikamet amaçlı olmayan binaların inşaatı	318
2	Belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalardaki toptan ticaret	1137	2	Bilgisayar programlama faaliyetleri	294
3	Lokantalar ve seyyar yemek hizmeti faaliyetleri	1061	3	Elektrik enerjisi üretimi	229
4	Posta yoluyla veya internet üzerinden yapılan perakende ticaret	804	4	İşletme ve diğer idari danışmanlık faaliyetleri	156
5	Gayrimenkul acenteleri	622	5	Posta yoluyla veya internet üzerinden yapılan perakende ticaret	114
6	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda diğer yeni malların perakende ticareti	599	6	Belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalardaki toptan ticaret	103
7	Bilgisayar programlama faaliyetleri	560	7	Lokantalar ve seyyar yemek hizmeti faaliyetleri	100
8	İşletme ve diğer idari danışmanlık faaliyetleri	547	8	Mühendislik faaliyetleri ve ilgili teknik danışmanlık	93
9	Mühendislik faaliyetleri ve ilgili teknik danışmanlık	490	9	Gayrimenkul acenteleri	83
10	Uzman hekimlik ile ilgili uygulama faaliyetleri	405	10	Oteller ve benzer konaklama yerleri	80

Kaynak: Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi

Şekil 1: Aylara Göre Kapanan Şirket Sayıları



Kaynak: <https://www.kanalb.com.tr/ekonomi/iflaslar-artti%C4%B1-31202512944>

2024 yılı Ocak-Kasım arası dönemde toplam 39.583 şirket kapanırken, 80.626 esnaf da faaliyetlerine son vermiştir. İflas kapanma sebeplerinden sadece birisidir (İflaslar arttı, 2025). Son dört yılda yaşanan ekonomik kriz, yüzlerce firmanın konkordato ilan etmesine ya da iflas etmesine neden olmuştur. Nakit para akışının zayıfladığı, ihracatın azalarak siparişlerin iptal edildiği 2024 yılı birçok işletmenin zora girdiği, istatistiklere göre de en çok iflasların yaşandığı yıl olmuştur. Konkordato ile borcunu yapılandırabilenler durumunu düzeltirken, birçok firma da iflas ederek iş dünyasına veda etmiştir. 2024'te 1723 firma konkordato ilan etmiş, 132 şirket ise iflas etmiştir. Yıllara göre iflas karar sayılarına bakılacak olursa; 2018 yılı: 13, 2019 yılı: 91, 2020 yılı:121, 2021 yılı: 116, 2022 yılı: 69 ve 2023 yılı: 65 şirket hakkında iflas kararı alınmıştır. Konkordato başvurularına göre 2024'te en riskli sektörler inşaat (441 başvuru), tekstil (240) ve gıda (81) olarak göze çarpmaktadır. 2024 yılında ticari hayatta en çok şirket kapanma olayı inşaat sektöründe gerçekleşmiştir (Türkiye'de 132 firma iflas etti! İşte isim listesi, 2025).

2. Türkiye'de İflas Süreci

Ticaret mahkemesinin iflasına karar verdiği borçlunun (müflis) haczedilebilen tüm malvarlığı zorla paraya çevrilerek bilinen tüm alacaklıları arasında dağıtılır. Bu dağıtım iflas alacaklıları arasında hakkaniyetli ve eşit bir şekilde yapılır. İflas, sadece ticaretle uğraşan tacirler için söz konusu olabilir. Alacaklıların alacağı tam olarak karşılanamadığı için iflasa gidilir. Ticaret mahkemesinin üç türlü iflas kararı vermesi mümkündür (Ülgen&Mirze, 2018: 344);

- Alacaklının elinde bir kambyo senedi (bono, poliçe, çek) yoksa, ilk olarak icra dairesine başvurması ve borçlusu hakkında iflas takibi başlatması gerekir. İcra dairesi takip talebi ile uyumlu bir iflas ödeme emrini borçluya gönderir. Borçlu bu ödeme emrine rağmen borcu ödememişse, alacaklı

borçlu hakkında asliye ticaret mahkemesinde iflas davası açabilir. Mahkeme alacaklıyı haklı görmüşse borçlu hakkında iflas kararı verir.

- Alacaklının ellinde bir kambiyo senedi varsa takip talebine bu senedi eklemelidir. Buradaki iflas süreci yukarıdaki aşamaların bir benzeridir.
- Doğrudan iflasta ise alacaklı herhangi bir iflas takibi yapmadan doğrudan ticaret mahkemesinde iflas davası açabilir.

Bir zorallm yöntemi olan iflas, alacaklılardan birisinin talebi ve ticaret mahkemesinin vereceği karar ile ortaya çıkan bir hukuki durumdur. Bu yönüyle iflas, amaçlanan bir strateji değildir. Yine de borçlunun kendi iflasını istemesi mümkündür, bu davranış iyi niyet göstergesi sayılabilir, stratejik bir karar olarak da düşünülebilir. İflasın açılması ile birlikte borçlunun (müflisin) haczedilebilen tüm malvarlığı ile üçüncü kişilerdeki alacakları iflas masasını oluşturur. İflasın açılması ile birlikte müflis hakkında açılmış icra takipleri durmaktadır. Masayı oluşturan mallar iflas tasfiye sürecinde paraya çevrilir (satılır). Ele geçen miktarlar alacaklılar arasında eşit ve hakkaniyetli olacak şekilde paylaşılır (İcra ve İflas Kanunu imtiyazlı alacaklıları belirtmiş ve paylaşımında öncelik bu imtiyazlı alacaklılardadır. Bakiye kalan, diğer alacaklılar arasında paylaşılır). Para paylaşımı sonrası alacağını tam olarak alamamış alacaklılara “aciz belgesi” verilir ve sonrasında iflas, asliye ticaret mahkemesi tarafından kapatılır. İflasa ilişkin süreç aşğıdaki görselde belirtilmiştir.

Şekil 2: İflas Prosedürünün Aşamaları



Kaynak: Pekcanitez, H., Atalay, O. & Özkes, M. (2013). *İcra İflas Hukuku. Anadolu Üniversitesi*, s. 178.

Türk hukukunda tacir ya da tacirler hakkındaki hükümlere tabi olan gerçek veya tüzel kişilerin iflası istenebilir.

2.1. İflas Organları

İflas organları, iflasın tasfiyesinden sona ermesi anına kadar gerçekleşen işlemleri yapmakla görevli olan organlardır. Bunlar resmi ve özel organlar olarak ikiye ayrılır (Başözen, 2017: 191; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004:498).

2.1.1. Resmi İflas Organları

İflas işlemleri için görevlendirilmiş devlet organlarıdır.

A. İcra Dairesi

İflas yoluyla takip icra dairesinden başlatılır. Alacaklının iflas takip talebi ile başvurduğu icra dairesi borçluya bir iflas ödeme emri gönderir. Borçlu ödeme emrine itirazını icra dairesine yapar. İflas öncesi dönemde görevli olan tek organ icra dairesidir (Başözen, 2017: 191; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004:498; İcra ve İflas Kanunu madde 154 ve 155).

B. İflas Dairesi

İflas dairesinin görevi, ticaret mahkemesince borçlunun iflasına karar verilmesi ile başlayıp iflas tasfiyesinin sonuna kadar

devam eder. İflas dairesi iflasın ilanını yaparak ilgili yerlere bildirir, müflisin mallarının defterini tutarak, muhafaza tedbirleri alır, alacaklıları birinci alacaklılar toplantısına çağırır ve toplantıya iflas müdürü başkanlık yapar. İflas dairesi tasfiye şeklini belirler, iflas idaresini denetler ve basit tasfiyeyi bizzat yapar (Başözen, 2017: 192; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004:499; İcra ve İflas Kanunu madde 166).

Tablo 3: *Adalet Bakanlığı İflas Daireleri Dosya Sayıları, 2015-2024 yılları arası.*

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Geçen Yılandan Devir	2564	2830	3071	3216	3427	3755	3965	4093	4139	4064
Yıl İçinde Açılan	571	603	544	592	766	600	525	458	621	387
Çıkan	304	363	399	400	471	390	404	402	691	330
Gelecek Yıla Devir	2831	3070	3216	3408	3722	3965	4086	4149	4069	4121

Kaynak: *Adalet Bakanlığı 2024 yılı İstatistiklerinden Yararlanılarak Hazırlanmıştır.*

C. İcra Mahkemesi

İflas dairesi ile diğer iflas organlarının işlemlerine yönelik şikayetler (örneğin ihalenin feshi) icra mahkemesinde incelenir. İflasta istihkak davalarına bakar. Birinci alacaklılar toplantısında belirlenen altı adaydan üçünü iflas idaresi olarak atar (Başözen, 2017: 192; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004:500; İİK md. 223, 228).

D. Ticaret Mahkemesi

Ticaret mahkemesi iflasın açılmasına ve kapanmasına karar veren resmi iflas organıdır. İflas davası, borçlunun muamele merkezindeki asliye ticaret mahkemesinde açılır, yetkisi kesindir. Adi ve taksiratlı müflisin itibarının iadesine karar verir. İflasta sıra cetveline itiraz davalarına bakar. Konkordatonun feshine karar verir. Bir yerde ayrı bir asliye ticaret mahkemesi yoksa oradaki asliye hukuk mahkemesi ticaret mahkemesi sıfatıyla iflas davalarına bakar (Başözen, 2017: 192; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004:500; İİK md. 154).

E. Bölge Adliye Mahkemeleri ve Yargıtay İlgili Hukuk Daireleri

İcra ve ticaret mahkemelerinin iflasa ilişkin kararlarına karşılık istinaf kanun yolu için Bölge Adliye Mahkemelerine, temyiz başvurusu için Yargıtay'a gidilir (Başözen, 2017: 193; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004:501).

2.1.2. Özel İflas Organları

Alacaklılar ya da onların seçtiği temsilcilerden oluşan ve resmi sıfatı bulunmayan iflas organlarıdır. Bu organlar iflas masasının idaresi, malların satışı ile paraların paylaştırılmasında görevlidirler (Başözen, 2017: 193; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 618).

A. Birinci Alacaklılar Toplantısı

Adi tasfiyede alacaklılar iflas dairesi tarafından on gün içinde birinci alacaklılar toplantısına çağrılır (İİK md. 219). Toplantı başkanı iflas müdürüdür. Toplantıda iflas idaresi için altı aday belirlenir. Gerekli hallerde tasfiye için acele kararlar verilir. Müflisin ticari işletmesinin devam edip etmeyeceğine karar verilir. Toplantıda alınan kararlara karşı yedi gün içinde icra mahkemesinde şikayete gidilebilir. Toplantı yapılamaması halinde iflas dairesi ikinci alacaklılar toplantısına kadar tasfiye işlemlerini yürütür (Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 620-621; İİK md. 221-223).

B. İflas Bürosu

Bu iflas organı, iflas müdürünün başkanlığında bir veya iki alacaklıdan oluşmaktadır. Birinci alacaklılar toplantısında kullanılan oyların geçerliliğini denetler. İşlemleri yedi gün içinde icra mahkemesinde şikayet edilebilir (Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 620; İİK md. 221).

C. İflas İdaresi

Adi tasfiyede birinci alacaklılar toplantısının alacaklılar veya üçüncü kişilerden gösterdiği altı aday arasından üçü icra mahkemesi tarafından iflas idaresi olarak seçilir (Uygulamada daha çok

avukatlar arasından seçilmektedir, Avukatlık Kanunu md. 12/d). Her ne kadar özel bir iflas organı olsa da iflas idaresi üyeleri Türk Ceza Kanunu açısından memur kabul edilirler. Masanın kanuni temsilcisi olan iflas idaresi, iflas masasını idare ve tasfiye eder, üçüncü kişilerin istihkak iddialarını inceleyip karar verir, masa ile ilgili davaları açar, sıra cetveli düzenler, alacaklıları ikinci alacaklılar toplantısına davet eder, pay cetveli düzenler, paraların paylaşılmasını yapar ve aciz belgesi düzenler. İflas idaresi iflas dairesinin denetimindedir (Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 622-627; İİK md 226, 227,228).

D. İkinci Alacaklılar Toplantısı

İflas idaresi sıra cetvelini düzenleyip iflas dairesine bırakır ve iflas dairesi tarafından sıra cetveli ilan edilirken aynı ilanda alacaklılar ikinci alacaklılar toplantısına davet edilir. Bu toplantıya alacaklıları kısmen veya tamamen sıra cetvelinde kabul edilmiş alacaklılar ile sıra cetveline itiraz davası açmış ve tedbiren katılmasına izin verilenler davet edilir. İkinci alacaklılar toplantısı adi tasfiye altı aydan fazla sürecekse basit tasfiye isteyebilir, iflasta taşınmazların pazarlıkla satışına karar verebilir, iflasın açılması ile duran hukuk davalarına devam edilip edilmeyeceğine karar verir. Alacaklılar toplantısı yapılamazsa iflas idaresi, tasfiye kapanıncaya kadar işlemlere devam eder (Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 645-647; İİK md. 237, 238, 239).

2.2. İflas Sebebi ve İflasa Tabi Kişiler

2.2.1. İflas Sebebi

İflas, parayı pulu tüketmek anlamına gelen Arapça bir kelimedir. Dolayısıyla buradan iflas denilince bütün malvarlığının tükenmesi anlaşılmaktadır. Hatta halk arasında işleri bozulan ya da konkordato teklif eden tacir için iflas ettiği söylenmektedir. Halbuki bu ifade yanlıştır. Çünkü iflas için kişi hakkında ticaret mahkemesinin kararı gereklidir. Konkordato ise iflastan kurtulmak için kullanılmaktadır. Borçlunun vadesi gelmiş (muaccel) para borcunu ödememesi genel iflas sebebidir. Burada borçlunun mali

durumunun iyi olması onu iflastan kurtarmaz İflas davasında iflas kararı verilmeden önce davacının (alacaklının) alacağı ödenirse borçlu iflas etmekten kurtulur. Ancak iflas kararı verilirse iflas davasını açan kişinin alacağını ödemek iflastan kurtulmak için yeterli olmayacak, bütün alacaklıların alacaklarını ödemek gerekecektir (Başözen, 2017: 193; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 503-504).

2.2.2. İflasa Tabi Kişiler

Türk hukukunda kural yalnızca tacirlerin iflase tabi olmasıdır. Bununla birlikte İcra ve İflas Kanunu md. 43, iflase tabi kişileri üç gruba ayırmıştır (Başözen, 2017: 193-194; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 505-509);

A. Ticaret Kanunu gereğince tacir sayıldıkları için iflase tabi olanlar

a) Gerçek kişiler

- Tacirler; bir ticari işletmeyi kısmen dahi kendi adına işleten kişilerdir.
- Bir ticari işletme kurup açtığını, gazete, sirkü, radyo, televizyon gibi ilan araçlarıyla halka bildiren ya da işletmesini ticaret siciline kaydettirerek ilan eden kişiler, fiilen işletmeye başlamasalar bile tacir kabul edilirler.
- Ticaretle uğraşması yasaklanmış olmasına rağmen (devlet memurları, avukatlar, hakimler, noterler gibi) ticaretle uğraşanlar da tacir kabul edilip iflase tabidirler.

b) Tüzel kişiler

- Ticaret şirketleri; Kollektif, komandit, anonim, limited, kooperatifler ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketler.
- Amacına ulaşabilmek için ticari işletme işleten dernekler.

B. Tacir olmadıkları halde Ticaret Kanunu gereğince tacirler hakkındaki hükümlere tabi tutulanlar

- Donatma iştiraki, tacir değildir, tüzel kişiliği yoktur ancak tacirlere ilişkin hükümler uygulanır. Bu sebeple her türlü borcu nedeniyle iflası istenebilir.
- Kendi adına ya da bir adi şirket ya da hukuken var olmayan bir şirket adına bir ticari işletme açmış gibi işlemlerde bulunan kişi, iyi niyetli üçüncü kişilere karşı tacir gibi sorumludur, iyi niyetli üçüncü kişiler bunların iflasını isteyebilir.

C. Tacir olmadıkları halde özel kanun hükümlerine göre iflasa tabi olanlar

- Ticareti terk eden tacirler, bu durumun ilanından itibaren bir yıl boyunca iflasa tabidirler.
- Ayrıca tacir sıfatı bulunmayan kolektif şirket ortakları, şirketin borçlarından dolayı iflasa tabidir. Komandit şirketlerde komandite ortaklar da aynı şekilde sorumludur.
- İflas tabi olmasa bile bir borçlunun konkordato mülleti kaldırılmışsa, ticaret mahkemesi konkordatoyu tasdik etmemişse veya feshetmişse, alacaklılardan birsinin talebiyle borçlunun iflasına karar verilir.
- Bankacılık kanunu hükümlerine göre banka yönetici ve denetçileri bankanın faaliyet izninin kaldırılmasına, fona devredilmesine sebebiyet vermişlerse, iflasları istenebilir.

2.3. İflas Yolları

2.3.1. Takipli İflas

Takipli iflasta alacaklı öncelikle icra dairesine başvurarak borçluya karşı iflas takibi yapmaktadır. İcra dairesi daha sonra borçluya iflas ödeme emri gönderir. Borçlu süresi içerisinde borcunu ödemiş ise alacaklı ticaret mahkemesine başvurup iflas davası açmaktadır. Takipli iflas, genel (adi) iflas yolu ve kambiyo senetlerine mahsus iflas yolu olmak üzere ikiye ayrılır.

Genel iflas yolunda, alacağı bir kambiyo senedine bağlı olmayan alacaklı takip talebi ile birlikte borçlunun muamele

merkezinin (ticarethanesinin) bulunduğu yerdeki icra dairesine başvuru yapar. İcra dairesinin yetkisi kesin değildir. Takip talebini alan icra müdürü borçluya iflas ödeme emri gönderir. Borçlu bu ödeme emrinin kendisine tebliğinden itibaren yedi gün içerisinde ya icra dairesine ödeme yapar ya da borca itiraz (borcu olmadığı ya da iflasa tabi kişilerden olmadığı) edebilir. Ödeme yapılmış ise takip sona ermektedir. Borçlu yedi günlük itiraz süresi içerisinde ödeme emrine itiraz etse de etmese de alacaklı takibe devam edebilmek için ticaret mahkemesinde iflas davası açmalıdır. İflas davası borçlunun muamele merkezindeki ticaret mahkemesinde açılmalıdır, bu yetki kesindir. Borçlu ödeme emrine itiraz etmişse alacaklı ticaret mahkemesinden hem itirazın kaldırılmasına hem de borçlunun iflasına karar verilmesini talep etmelidir. İflas davası açma hakkı ödeme emrinin borçluya tebliğ tarihinden itibaren bir yıldır. Bu süre hak düşürücü nitelik taşır. Dolayısıyla süre geçtikten sonra o takibe dayalı olarak borçlu hakkında iflas davası açılmaz. Borçlunun iflası isteniyor ise takibin yeniden açılması gerekir. Borçlunun takip talebindeki itirazı ticaret mahkemesi tarafından kaldırılmışsa, iflas takibi kesinleşir ve bu durum ilan edilir. İlandan itibaren on beş gün içerisinde diğer alacaklılar davaya müdahale edebilir ya da itiraz ederek iflası gerektiren bir durum olmadığını ileri sürerek mahkemeden iflas talebinin reddini isteyebilirler. Davaya müdahale eden ya da itiraz eden herhangi bir alacaklı yok ise ya da itirazlar mahkeme tarafından reddedilmiş ise ticaret mahkemesi borçlu hakkında depo kararı verir. Depo kararı, borçlunun yedi gün içerisinde borcu faiz ve giderleriyle birlikte ödemesi ya da mahkeme veznesine depo etmesi halinde iflas etmekten kurtulmasını ifade eder. Borçlu depo kararı ile yedi gün içerisinde borcu öderse iflastan kurtulurken, ödeme yapmaması halinde ilk oturumda hakkında iflas kararı verilir. İflas kararı iflasın açılma anını gün, saat ve dakika olarak belirtir. İflas kararı bu andan itibaren sadece takibi yapan alacaklı değil borçlunun bütün alacaklıları için sonuç doğurmaktadır. Ticaret mahkemesi iflas kararını uygulanmak üzere yargı

çevresindeki iflas dairesine gönderir. İflas dairesi iflas kararını ilan ederek, tapu, noter, bankalar, ticaret sicil memurluğu gibi ilgili yerlere durumu bildir. İflas davası aleyhine sonuçlanan alacaklı veya borçlu kararın tebliğinden itibaren on gün içinde istinafa, istinaf kararına karşı da yine ön günlük süre içerisinde Yargıtay’a başvurabilir. Bir diğer genel iflas yolu ile takip kambiyo senetlerine mahsus iflas yoludur. Bu iflas yolunda alacak bir kambiyo senedine (bono, poliçe, çek) bağlı olmalıdır. Genel iflas yolu ile takibe benzeyen bu takip türünde farklı olarak, borcu ödeme ve itiraz/şikayet süresi beş gündür (Başözen, 2017: 195-199; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 517-526).

2.3.2. Takipsiz (Doğrudan Doğruya) İflas

Alacaklının ya da borçlunun talebi ile başlatılan bu iflas yolunda, icra dairesinde bir iflas takibi yapılmadan doğrudan ticaret mahkemesinde iflas davası açılmaktadır. Alacaklının talebiyle takipsiz iflas halleri şunlardır (İİK md. 177-179);

- “ Borçlunun yerleşim yerinin belli olmaması,
- Borçlunun taahhütlerinden kurtulmak amacıyla kaçması,
- Borçlunun alacaklının haklarını ihlal eden hileli işlemlerde bulunması ya da bunlara teşebbüs etmesi,
- Borçlunun haciz yoluyla yapılan takipler esnasında mallarını saklaması,
- Borçlunun ödemelerini tatil etmesi,
- Borçlunun teklif ettiği konkordatonun mühleti kaldırılırsa, konkordato tasdik edilmezse, konkordato tamamen feshedilirse,
- İlama bağlı alacak icra emriyle istenmesine rağmen ödenmemişse,
- Kollektif ve komandit şirketler hakkında takipli iflas yolunda depo kararına rağmen borç ödenmemişse, şirket ortakları hakkında da depo kararı verilmesi ve ödeme yapılmazsa iflaslarının istenmesi (Türk Ticaret Kanunu md. 240).”

Ticaret mahkemesi alacaklının alacak hakkını ve yukarıdaki sebeplerden birinin varlığını tespit etmişse, depo kararı vermeden borçlunun iflasına karar verir.

Borçlu ise borç ödemekten aciz duruma geldiğini bildirerek ticaret mahkemesinden kendi iflasını ihtiyari olarak isteyebilir. Ancak borçlu aleyhinde yapılan icra takibi neticesinde malvarlığının yarısı elinden çıkmış ve kalan malları da muaccel ve bir yıl içinde vadesi dolacak diğer borçlarını ödemeye yetmezse kendi iflasını zorunlu olarak istemek zorundadır. Bu durum oluşmasına rağmen kendi iflasını istemeyen borçlu bir yıl içinde bir alacaklının talebiyle iflas etmişse, taksiratlı müflis kabul edilerek cezalandırılır.

Sermaye şirketleri (limited, anonim) ile kooperatiflerin pasifi (borçları) aktifinden (alacakları) fazlaysa yani borca batıkta doğrudan doğruya iflasları istenebilir. Borca batıklık sebebiyle iflas davası, şirket temsilcileri, şirket tasfiye halindeyse tasfiye memurları ya da bir alacaklı tarafından ticaret mahkemesinde açılabilir (Başözen, 2017: 202-204; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 542-555).

2.4. İflasın Hukuki Sonuçları

2.4.1. İflasın Müflis Bakımından Hukuki Sonuçları

Borçlu iflasın açılması ile birlikte **müflis** sıfatını alır. İflas kapandığında bile devam eden bu sıfatın kalkması için itibarın iadesi gerekir. İflasın açılması ile birlikte müflisin haczedebilen malvarlığının hepsi bir topluluk oluşturur, bu topluluğa **iflas masası** adı verilir. Müflis iflas masasına giren malvarlığı üzerindeki tasarruf yetkisini kaybeder (İİK md. 191). Masanın kanuni temsilcisi artık iflas idaresidir (İİK md. 226). İflas kapanıncaya kadar müflisin iktisap ettiği mallar (miras, vasiyet, piyango vs.) da masaya girerken, çalışmasının karşılığı olarak aldığı ücretler masaya girmez. Rüçhan hakkı saklı kalmak üzere rehinli mallar ile hacizli mallar da iflas masasına girer. İflasın açılması ile birlikte müflis hakkında açılmış takipler (rehnin paraya çevrilmesi hariç) durur, iflasın kesinleşmesi ile düşer. Tasfiye sürecinde ise müflis hakkında yeni takipler açılamaz. Müflisin alacaklısı olduğu takipler ise durmaz, iflas idaresi masa adına bu takipleri sürdürür. Masaya dahil mal ve haklara ilişkin iflastan önce açılmış davalar ikinci alacaklılar toplantısından on gün

sonraya kadar durur. Bu andan itibaren iflas idaresi bu davaları devam ettirebilir (Başözen, 2017: 221-224; İİK md. 193-194).

2.4.2. İflasın Alacaklılar Bakımından Hukuki Sonuçları

İflasın açılması ile müflisin vadesi gelmemiş (müeccel) alacakları (taşınmaz rehni ile temin edilen rehinli alacaklar hariç), muaccel (vadesi gelmiş) hale gelir. İflas masasına giren faizli alacaklara faiz işlemeye devam eder. Şarta veya belirsiz vadeye bağlı alacaklar da iflas masasına yazdırılabilir ancak şart veya vade gelince ödeme yapılabilir. Konusu para olmayan alacaklar, paraya çevrilerek masaya yazdırılabilir (Başözen, 2017: 224-226; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 582-589; İİK md. 195- 198).

2.4.3. İflasın Kamu Hukuku Bakımından Doğurduğu Sonuçlar

İflasın kamu hukuku açısından doğurduğu sonuçlar; adi, taksiratlî ve hileli iflas halleridir. Adi iflas, müflisin kastı ya da kusuru olmaksızın ortaya çıkan iflas durumudur. Ekonomik kriz, elinde olmayan sebepler kişinin iflasına neden olmuştur ve suç sayılmaz. Müflisin kusuru nedeniyle ortaya çıkan iflas hali ise taksiratlî (kusurlu) iflastır. Hangi hallerin taksiratlî olduğu sınırlı olarak İİK md. 310’da sayılmıştır. Bir suç olan taksiratlî iflasın takibi şikayete bağlı değildir. Yargılama asliye ceza mahkemesinde yapılır. Müflisin bir aydan iki yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılması mümkündür. Malların kaçırılması, gizlenmesi, tahrip edilmesi gibi alacaklıların zararına olacak hileli davranışlar ile iflasın ortaya çıkmasına ise hileli iflas adı verilir (İİK md. 311). Hileli iflasta suçtur, yargılama ağır ceza mahkemesinde yapılır, müflise iki yıldan beş yıla kadar hapis cezası verilebilir. Müflislik sıfatı iflas kapansa da devam ettiği için itibarın iadesi gerekir. İtibarın iadesi adi ve taksiratlî müflis için iflas kararı veren ticaret mahkemesinden, hileli müflis için ise ağır caza mahkemesinden talep edilecektir (Başözen, 2017: 228-229; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 674-678; İİK md. 312-314).

2.5. İflasın Tasfiyesi

İflas tasfiye süreci, iflas masasının oluşturulması, masanın idaresi, masa mallarının paraya çevrilmesi ve paraların paylaştırılması aşamalarından oluşur. İflas kararını veren asliye ticaret mahkemesi, kararı yargı çevresindeki iflas dairesine gönderir. İflas dairesi, iflas kararını ilan ederek gerekli yerlere bildirir, müflisin mallarının defterini tutarak malları muhafaza altına alır. İflas dairesi, kararın kendisine tebliğinden itibaren en geç iki ay içerisinde masa mallarının mevcuduna göre tasfiyenin ne şekilde yapılacağına karar verir. Bu üç ihtimal; tasfiyenin tatili, adi tasfiye ve basit tasfiyedir (Başözen, 2017: 239-240; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 611; İİK md. 208).

2.5.1. Tasfiyenin Tatili

İflas dairesi, masaya ait hiçbir mal bulamamışsa tasfiyenin tatiline karar vererek bunu ilan eder. İlanda alacaklıların masraflarını peşin vererek otuz gün içinde iflasa ilişkin işlemlerinin yürütülmesini (adi veya basit tasfiye) isteyebilecekleri aksi takdirde iflasın kapatılacağı bildirilir. Herhangi bir başvuru gelmemişse iflasa karar veren ticaret mahkemesi iflasın kapanmasına karar verir (Başözen, 2017: 240; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 612; İİK md. 217).

2.5.2. Basit Tasfiye

İflas dairesi tarafından yürütülen bu tasfiye sürecinin ilk gerçekleşme biçimi, masa mevcudunun adi tasfiye giderlerini karşılamaya yetmemesidir. Ancak burada alacaklılardan birisi giderleri peşin yatırarak adi tasfiye uygulanmasını isteyebilir. Basit tasfiye şeklinin ikinci görünümü ise adi tasfiye sürecinin altı ayda bitirilememesi halinde alacaklılar toplantısında sürecin basit tasfiye olarak devam edilmesi yönünde alınacak karardır (Başözen, 2017: 240; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 614; İİK md. 218, 256).

2.5.3. Adi Tasfiye

Kanunda belirtilen asıl tasfiye şeklidir. Masadaki mallar adi tasfiye sürecini karşılamaya yeterlidir. Adi tasfiye ilanı ile müflisin kimliği, yerleşim yeri, iflasın açıldığı tarih, iflas alacaklılarının bir ay içinde alacaklarını masaya yazdırmaları, müflise borçlu olanların borçlarını bildirmeleri, müflisin mallarını ellerine bulunduranların bunları iflas dairesine teslim etmesi, ilandan itibaren de on gün içinde birinci alacaklılar toplantısı yapılacağı bildirilir (İİK md.219).

Adi tasfiyede iflas müdürünün başkanlığında yapılan birinci alacaklılar toplantısında alacaklılar arasından öncelikle iflas bürosu (iflas müdürü başkan ve bir veya birkaç alacaklı) seçilir. Toplantıda kullanılacak oyların geçerliliğine iflas bürosu karar verir. Büronun işlemleri yedi gün içinde şikayet edilebilir (İİK md. 221). Birinci alacaklılar toplantısı tasfiye için gerekli olan acele kararları verir, iflas idaresi için altı aday gösterir. İcra mahkemesi bu adaylardan üçünü iflas idaresi üyesi olarak belirler. Alacaklılar, temsilcileri ya da üçüncü kişilerin iflas idaresi üyesi olması mümkündür. İflas idaresi, iflas masasının kanuni temsilcisi olup iflas dairesinin denetimi altındadır ve işlemleri şikayet edilebilir (İİK md. 223). Üçüncü kişilerin masa malları hakkındaki istihkak iddialarının kabul edilip edilmeyeceğine iflas idaresi karar verir. İflas idaresi vadesi gelmiş alacakları tahsil eder. Müflisin borçluları borcu ödenmezse onlar hakkında icra veya iflas takibi yapabilir, dava açabilir (İİK md. 228,229). İflasa masasına alacak veya istihkak iddiası olarak yazılanları iflas idaresi inceleyip, bunları kabul edip etmediğini müflise sorar (İİK md. 230). Müflisin beyanı iflas idaresini bağlamaz, seçilme tarihinden itibaren iki ay içinde vardığı sonuçlara göre bir sıra cetveli yapar. Düzenlenen sıra cetveli ilan edilmek üzere iflas dairesine verilir (İİK md. 232). Alacaklılar sıra cetveline karşı şikayet ve itiraz davası yoluna başvurabilirler. Sıra cetvelinin ilanından itibaren, sıra cetveline şikayet (iflas idaresi sıra cetvelini yaparken iflas hukuku kurallarına aykırı davrandığı, alacaklının istediği sıradan daha aşağı bir sıraya kaydedildiği iddiası) yedi gün

içinde icra mahkemesine yapılırken, sıra cetveline itiraz davası (alacaklı, alacağı kısmen veya tamamen kabul edilmemişse, başkasının alacağına veya sırasına yönelik olmak üzere) on beş gün içinde iflasa karar verilen yerdeki asliye ticaret mahkemesinde açılır (İİK md. 235). İflas dairesi sıra cetvelini ilan ederken aynı zamanda alacakları kısmen veya tamamen iflas idaresi tarafından kabul edilen alacaklıları da ikinci alacaklılar toplantısına davet eder (İİK md. 237). İkinci alacaklılar toplantısında duran hukuk davalarına devam edilip edilmeyeceği, istihkak iddiaları, müflisin konkordato teklifi gibi konular karara bağlanır. İflas masasındaki mallar, iflas kararı kesinleştikten ve ikinci alacaklılar toplantısı yapıldıktan sonra iflas idaresi tarafından satılır. Satış açık artırma usulüyle ya da alacaklıların kararıyla pazarlık usulüyle yapılabilir (İİK md. 241). Sıra cetvelinin kesinleşmesi ile birlikte iflas idaresi bir pay cetveli hazırlar. Daha sonra son hesap yapılır. Satış sonrası elde edilen paralar alacaklılara pay cetvelindeki miktara göre dağıtılır (İİK md. 247). Dağıtım sonrası alacağının tümünü alamayan alacaklılara borç ödemedен aciz belgesi verilir (İİK md. 251; Başözen, 2017: 241-249; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 615-627).

2.6. İflasın Kapanması ve Kaldırılması

İflas idaresi tarafından iflas masasındaki mallar satıldıktan, bedelleri alacaklılara paylaştırıldıktan ve alacağını alamayanlara borç ödemedен aciz belgesi verildikten sonra iflas tasfiye süreci tamamlanır. Daha sonra iflas idaresi, iflasın kapatılması için, iflas kararını veren ticaret mahkemesine başvurur. Tasfiye işlemlerinde herhangi bir hukuka aykırılık görülmezse ticaret mahkemesinin kararı ile iflas kapatılır (İİK md. 254; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004: 662-664). Müflisin sıfatı devam eder, bu sıfatın kalkması için itibarın iadesi gerekir. İflasın kaldırılması ise borçlunun iflas etmemiş gibi kabul edildiği bir yoldur. İflasın kapanmasında tasfiye tamamlanırken, iflasın kaldırılmasında tasfiye devam ederken kanunda belirtilen sebeplerden birsinin gerçekleşmesi ile iflas tüm

sonuçları ile birlikte kalkmaktadır. Kanuna göre iflasın kaldırılması sebepleri (İİK md. 182; Kuru, Arslan&Yılmaz, 2004:667-668);

- Bütün alacaklıların taleplerini geri alması (iflasın kaldırılması yönünde rıza, alacaklardan vazgeçme değil),
- İflasın açılmasından sonra bütün alacakların itfası (ödenmesi),
- Müflisin iflas açıldıktan sonra teklif ettiği konkordatonun alacaklılarca kabulü ve mahkemece tasdik edilmesi.

İlk iki durumda iflasın kaldırılmasını müflis, son durumda iflas idaresi, iflasa karar veren ticaret mahkemesinden talep eder. İflasın kaldırılmasının istenebileceği süre ise adi tasfiyede alacakların masaya kaydı için verilen bir aylık süreden iflasın kapanmasına kadarki süreçtir (Başözen, 2017: 250).

3. Dünyadaki İflas Uygulamalarından Örnekler

2024 yılı küresel iflas oranlarında inşaat, perakende ve hizmet alanları başı çekmektedir. Düşük faiz oranlarının uygulanması kısa vadede iflas oranlarını düşürse de şirketler için sihirli bir değnek değildir. Küresel boyutta iflaslar 2024 yılında pek çok ülkede çift haneli rakamlara ulaşmıştır. Tayvan, Hindistan, Macaristan, Bulgaristan, Güney Afrika, Danimarka ve Şili küresel ticari iflas artışına istisna teşkil eden bazı örneklerdir. Bu ülkelerin yıllık ticari iflas oranlarındaki düşüş % 1 (Bulgaristan) ile % 43 (Şili) arasında değişmekte, yıllık ortalama ise % 16 civarındadır. Ancak bu ülkeler küresel GSYH'nin ancak % 5,7'sini, küresel iflas endeksinin de % 6'sını oluşturmaktadır. (Allianz Araştırma, 2024:2-7)

Şekil 3: 2024 Ticari iflaslarda yıllık % değişim



Kaynak: Allianz Araştırma, 2024.

Şekil 4: Küresel İflasta Gerçekleşen (2022-2023) ve Tahmini (2024-2026 arası) Veriler

	Dünya Ortalama		Global Ortalama		Ticari İflas seviyesi						Ticari İflaslar artışı oranı						2016-2019 artışlarına kıyasla					
	2022	2023	2024e	2025e	2026e	2022	2023	2024e	2025e	2026e	2022	2023	2024e	2025e	2026e	2022	2023	2024e	2025e	2026e		
KÜRESEL İNDEKS	64.7	100	120	129	143	146	145				1%	7%	11%	2%	-1%	-5%	2%	13%	16%	15%		
Kuzey Amerika Endeksi *	26.3	31.0	57	80	106	117	112				-2%	41%	32%	10%	-4%	-39%	-14%	14%	23%	20%		
ABD	24.1	28.6	13.436	18.862	24.750	27.800	26.800				-5%	40%	31%	12%	-4%	-42%	-18%	8%	21%	17%		
Kanada	2.1	2.5	2.621	3.702	5.150	4.950	500				35%	41%	39%	-4%	-9%	-5%	35%	87%	80%	64%		
Latin Amerika Endeksi *	2.6	3.0	319	169	166	158	151				-16%	24%	11%	-5%	-4%	-20%	0%	11%	6%	1%		
Brezilya	1.9	2.2	1.857	2.588	3.450	3.410	3.260				-5%	39%	33%	-1%	-4%	-33%	-7%	25%	23%	18%		
Kolombiya	0.3	0.4	1.088	1.148	650	550	600				-28%	6%	-43%	-15%	9%	-11%	-6%	-47%	-55%	-51%		
Şili	0.3	0.4	1.219	1.141	1.560	1.350	1.150				2%	16%	11%	-13%	-15%	19%	37%	52%	31%	12%		
Avrupa Endeksi *	22.8	26.9	75	88	101	98	94				10%	17%	14%	-3%	-4%	-6%	10%	24%	22%	17%		
AB27+İB+Norveç Endeksi	15.5	18.3	92	114	127	120	113				16%	27%	14%	-5%	-6%	-3%	23%	39%	33%	25%		
Euro Bölgesi Endeksi	13.0	15.4	70	80	95	94	90				14%	14%	19%	-1%	-4%	-18%	-7%	11%	10%	6%		
Batı Avrupa Endeksi	3.8	4.6	84	97	111	107	102				23%	15%	14%	-3%	-4%	-7%	7%	22%	18%	13%		
Almanya	3.2	4.6	14.590	17.814	22.200	23.000	22.100				4%	22%	25%	4%	-4%	-27%	-11%	11%	15%	11%		
Birleşik Krallık	2.6	3.6	24.631	28.102	29.380	27.480	26.300				51%	14%	5%	-6%	-4%	20%	37%	43%	34%	28%		
Fransa	3.2	3.2	41.919	56.748	67.000	63.000	61.000				49%	35%	18%	-6%	-3%	-24%	3%	22%	15%	11%		
İtalya	1.8	2.3	6.780	7.494	9.310	9.700	10.000				-20%	13%	22%	4%	3%	-40%	-32%	-17%	-14%	-11%		
İspanya	1.3	1.6	6.187	4.516	4.850	4.900	4.600				21%	-27%	7%	1%	-6%	54%	12%	20%	22%	14%		
Hollanda	0.9	1.1	2.145	3.271	4.400	4.300	4.250				18%	52%	35%	-2%	-1%	-47%	-26%	8%	5%	4%		
İsviçre	0.6	0.9	6.799	7.336	8.150	8.050	7.400				33%	8%	11%	-1%	-8%	26%	36%	51%	49%	37%		
İsvetç	0.6	0.7	7.189	9.291	12.000	10.200	9.500				6%	29%	29%	-15%	-7%	3%	31%	72%	46%	36%		
Belçika	0.6	0.7	9.265	10.243	11.100	10.600	9.950				42%	11%	8%	-5%	-6%	-6%	3%	12%	7%	0%		
İrlanda	0.5	0.6	530	663	880	800	730				32%	25%	33%	-9%	-9%	-35%	-18%	9%	-1%	-10%		
Norveç	0.4	0.6	3.680	4.490	4.620	4.650	4.250				11%	22%	3%	-4%	-4%	-23%	-6%	-4%	-7%	-11%		
Avusturya	0.4	0.5	4.775	5.380	6.480	5.950	5.200				57%	13%	20%	4%	-11%	-6%	6%	28%	17%	4%		
Danimarka	0.4	0.4	2.834	3.078	2.600	2.450	2.350				30%	9%	-16%	-4%	-4%	17%	27%	8%	1%	-3%		
Finlandiya	0.3	0.3	2.993	3.763	4.150	3.780	3.350				7%	26%	10%	-9%	-11%	5%	32%	46%	33%	18%		
Portekiz	0.2	0.3	1.928	2.191	2.500	2.700	2.840				-12%	14%	14%	8%	5%	-34%	-25%	-14%	-8%	-3%		
Yunanistan	0.2	0.3	23	30	38	41	41				-57%	30%	27%	8%	0%	-75%	-46%	-59%	-56%	-56%		
Lüksemburg	0.1	0.1	1.006	925	1.010	970	930				-13%	-8%	9%	-4%	-4%	-9%	-17%	-9%	-13%	-16%		
Orta/Doğu Avrupa Endeksi	4.6	5.5	123	153	166	160	153				-5%	25%	8%	-4%	-4%	12%	40%	51%	46%	39%		
Rusya	2.0	2.4	9.047	7.400	9.500	11.000	13.000				-12%	-18%	28%	16%	18%	-30%	-43%	-24%	-15%	1%		
Türkiye	0.9	1.0	1.573	932	1.320	1.210	1.210				-32%	-41%	20%	8%	0%	-24%	-55%	-44%	-42%	-42%		
Polonya	0.7	0.8	2.625	4.467	4.700	4.200	3.600				20%	70%	5%	-11%	-14%	186%	387%	412%	358%	292%		
Romanya	0.3	0.3	6.649	6.650	7.200	7.400	8.000				8%	0%	8%	3%	0%	-18%	-18%	-11%	-8%	-8%		
Çekya	0.3	0.3	5.859	5.615	6.150	5.800	5.600				-34%	-4%	10%	-6%	-3%	-22%	-25%	-18%	-23%	-25%		
Macaristan	0.2	0.2	8.450	20.751	15.600	11.000	9.500				65%	146%	-25%	-29%	-14%	32%	225%	145%	72%	49%		
Slovakya	0.1	0.1	1.812	2.023	2.070	2.020	1.960				7%	12%	2%	-2%	-3%	25%	40%	43%	40%	36%		
Bulgaristan	0.1	0.1	548	507	500	480	450				1%	-7%	-1%	-4%	-6%	18%	9%	8%	4%	-3%		
Litvanya	0.1	0.1	1.041	1.037	1.080	950	900				41%	0%	4%	-12%	-5%	-56%	-56%	-54%	-60%	-62%		
Letonya	0.0	0.0	308	252	280	240	240				28%	-18%	11%	-7%	-8%	-50%	-59%	-54%	-58%	-61%		
Estonya	0.0	0.0	100	141	155	145	135				-7%	41%	10%	-6%	-7%	-30%	-1%	9%	2%	-5%		
Afrika Endeksi	0.5	0.6	126	125	130	134	134				6%	0%	4%	3%	0%	18%	17%	22%	25%	25%		
Güney Afrika	0.4	0.5	1.907	1.657	1.570	1.520	1.520				-1%	-13%	-5%	-3%	0%	-1%	-14%	-18%	-21%	-21%		
Fas	0.1	0.2	12.397	14.245	16.100	17.400	17.400				17%	15%	13%	8%	0%	54%	77%	101%	117%	117%		
Asya-Pasifik Endeksi	32.6	38.5	193	181	187	189	184				-2%	-6%	3%	1%	3%	7%	1%	4%	5%	8%		
Çin	19.9	23.1	7.528	4.481	4.550	4.850	7.250				-13%	-14%	1%	5%	4%	-1%	-14%	-13%	-10%	-4%		
Japonya	4.0	4.9	4.428	8.690	9.690	9.100	8.900				7%	35%	12%	-6%	-2%	-23%	8%	16%	9%	6%		
Hindistan	3.5	4.0	1.239	1.097	1.050	1.080	1.040				53%	-11%	-4%	3%	-4%	8%	-4%	-9%	-6%	-9%		
Güney Kore	1.7	2.0	1.004	1.657	1.980	1.680	1.550				5%	45%	19%	-15%	-8%	26%	109%	149%	112%	9%		
Australya	2.1	2.6	1.400	7.008	8.000	7.600	6.900				45%	42%	14%	-5%	-4%	-4%	-14%	-14%	-14%	-14%		
Tayvan	0.4	0.9	211	174	145																	

başvurusu ise enerji tedarik sektöründe olmuştur. Kurumsal ve kişisel iflas verileri Alman Federal İstatistik Ofisi (Destatis) tarafından açıklanmaktadır (Alman ekonomisinde iflas fırtınası, 2025, Almanya’da 2024’te yapılan düzenli iflaslar, 2025).

Almanya’da şirketlerin iflasında yeniden yapılandırma veya tasfiye (fesih) yoluna gidilmektedir. Standart bir iflas prosedürü üç ile altı yıl arasındır. Kişisel iflaslarda mahkeme dışında alacaklılarla uzlaşmak mümkündür. İflas tehdidi varsa iflas mahkemelerine iflas başvurusu yapılabilir mahkeme de düzenli iflasa karar verilebilir. Bunun anlamı ise atanan iflas yöneticisinin denetimi altında serbest meslek/girişimci kalmaya devam ederek borçların azaltılmaya çalışılmasıdır (Şirketler için düzenli iflas, 2025).

Almanya’da bir futbol kulübü olan FC Düren’in yaşadığı mali sıkıntılar nedeniyle iflas başvurusunda bulunması neticesinde ödenmeyen maaşları için kulübün futbolcu, antrenör ve personeli derhal fesih haklarını kullanmışlardır. Sözü edilen kulüp çalışanları alacaklarını kısmen alabilmek adına son üç ayki maaşları için iflas yardımı başvurusu yapmıştır (İflas eden futbol kulübünde tüm futbolcular istifa etti, 2025).

Türklerin de tercih ettiği Almanya Berlin merkezli 40 senelik köklü bir inşaat firması olan Ziegert Group maliyetlerin artması ve piyasa belirsizlikleri nedeniyle iflas etmiştir. İflas kararı ile birlikte pek çok çalışan maaşlarını alamazken projeler de yarım kalmıştır. Firmaya geçici bir iflas yöneticisi atanmış ancak yeniden bir yapılandırma planı mı oluşturulacağı yoksa tasfiye süreci mi başlatılacağı açıklanmamıştır (Türkler de tercih ediyordu. 40 senelik inşaat devi iflas etti, projeler durdu, 2025).

Yaklaşık 300 şubesi ve binlerce çalışanı olan ünlü Alman çay, kahve ve şekerleme şirketi Arko, Hussel ve Eilles iflas başvurusunda bulunmuştur. İflas yöneticisi atanan şirketin çalışanlarına üç ay süreyle iflas yardımı ödenecek (Almanya’nın ünlü şekerleme, kahve ve çay şirketleri iflas etti, 2025).

Almanya’da 39 şubesi bulunan ve kuruluşu 1600’lü yıllara dayanan köklü fırın zinciri Biebelhausener Mühle iflasını açıkladı. Son yıllarda ciddi mali sıkıntılar yaşayan firma daha önce 2023 yılında da iflas başvurusunda bulunmuştu. Bir süre gözetim altında tutulacak firmanın çalışanlarının akıbetinin belirsizliği sürmektedir (375 yıllık Alman firması da iflasını açıkladı, 2025).

25 yılı aşkın süredir hizmet veren ve sırt çantası, dış mekan ürünleri gibi açık hava etkinlikleri ekipmanları satan Alman Gudenkauf GmbH firması, iflas başvurusunda bulundu. Firmaya geçici bir iflas yöneticisi atanmıştır. Bu yönetici firmanın mali durumu ile olası yeniden yapılanma sürecini değerlendirmektedir. Çevrimiçi mağazalarda satış yapmaya devam eden firmanın yeni bir yatırımcıya satılması ya da tasfiye süreci değerlendirilmektedir (26 yıllık şirket iflas etti, 2025).

Amerika’da iflasın amacı, borçların ödenerek mali durumu düzelterek yeni bir başlangıç yapmaktır. İflas nedenlerinin başında tıbbi faturalar, iş veya gelir kaybı gelmektedir. En çok iflas başvurusu Kaliforniya eyaletinde (47.621) yapılmıştır. Sistemde iflas başvuruları kişisel ya da ticari olarak yapılabilir. Kişisel başvurular, faturalarını ödeyemeyen, borç batağındaki kişiler tarafından yapılmaktadır. Ticari başvurular ise finansal sıkıntı yaşayan büyük perakende satış mağazası olan işletmelerin yanı sıra küçük dükkanlar tarafından da yapılabilir. Amerika İflas Mahkemeleri 2024 yılı istatistiklerine göre bireysel ve ticari toplam 517.308 (2023 yılına göre %14,2 artış) iflas davası açılmıştır. İflas davalarının çoğunluğu ticari olmayan kişisel iflaslardır (İşletme [Ticari]: 23.107; Kişisel [Tüketici]: 494.201). İflas başvuruları üç gruba ayrılmaktadır; Bölüm 7, Bölüm 11 ve Bölüm: 13. Kişisel iflaslar daha çok Bölüm 7 ya da Bölüm 13’te oluşur. Ticari başvurular ise daha çok Bölüm 7 ya da Bölüm 11’dir. Bölüm 7, temel olmayan varlıkların satıldığı, toplanan paraların borçları kapatmak için kullanıldığı yöntemdir. İşletme tüm varlıklarını satarak kapanmaktadır. Küçük işletmelerin tercih ettiği bir yöntemdir.

Bölüm 13'te borcun ödenmesi konusunda mahkeme ile 3-5 yıllık ödeme planı konusunda anlaşmaya varılmaktadır. Plan bitiminde kalan teminatsız borçlar tasfiye edilmektedir. Bölüm 11'de ise borçların ödenmesinde yeniden yapılandırılmaya gidilir, işletme faaliyetlerine devam edebilir. Büyük işletmeler ile borcu çok yüksek olan profesyonel sporcular, film yıldızları gibi kesimlerce kullanılır. 2024 yılı iflas başvuruları bölümler bazında şu şekildedir; Bölüm 7: 310.631 (kişisel: 298.049, ticari: 12.582), Bölüm 11: 8.884 (kişisel: 428, ticari: 8.456), Bölüm 13: 197. 244 (kişisel: 195.724, ticari: 1.520). Amerika'da borçlu kişilere iflas başvurusu öncesi borçlarını hafifletmek için borç yönetim planı oluşturmak üzere bir kredi danışmanı ile görüşmeleri tavsiye edilmektedir (İflas istatistikleri, 2025).

Boks ve diğer spor branşları için insanların tercih ettiği BXNG Club isimli spor salonları iflas açıklaması yaparak ABD San Diego'daki bütün şubelerini kapattı. Hızla büyüyen spor salonu zinciri haline gelen firmanın borçlarının da giderek artış göstermesi bu başvuruyu yapmasına neden olmuştur. Firmanın mahkemeye verdiği rapora göre tasfiye planı çerçevesinde varlıkların satışı için potansiyel alıcılar ile görüşülecek ve 600 bin dolarlık borç ödenerek faaliyetlere devam edilmesi öngörülmektedir. Ancak bu öngörü gerçekleşmemiş ve üyelere süreç hakkında mesajlar gönderilmiştir. İflas mahkemesinin alacağı kararlar ile firmanın varlıklarının nasıl yönetileceği belirlenecektir (Spor salonu zinciri iflas etti. Şubelerine kilit vurdu, 2025).

2014 yılında kurulan Amerikalı elektrikli ve hidrojen yakıtlı kamyon üreticisi Nikola firması Tesla'ya rakip olarak sektöre girmiş ancak yaşadığı finansal kriz nedeniyle iflas başvurusu yapmıştır. General Motors ile iş birliğine giderek Badger adlı pick-up modelini geliştiren firma hakkındaki dolandırıcılık suçlamaları ticari itibarını zedeleyerek hisse değerinin 1 doların altına düşmesine neden olmuştur. Aktifinde 47 milyon dolar kaldığını belirten firma iflas başvurusunda yaklaşık beş bin alacaklıya 10 milyar dolara yakın

borcunun bulunduğunu bildirmiştir (Tesla'nın rakibi deniyordu: Otomobil devi iflas başvurusu yaptı, 2025).

Sonuç

Son yıllarda firmaların üretim güçlerinin hızla yavaşladığı ve küçülmeye gittikleri bir gerçektir. Pek çok sektörde yaşanan ağır ticari kayıplar, üretim yapacak işletmenin kalmamasına neden olabilmektedir. Özellikle ekonomik bunalımın yaşandığı ülkelerde işletmelerin çoğu yalnızca ayakta kalabilmek için üretim yapmaktadır. Ayakta kalamayanların sonu ise genellikle iflas ile sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla iflas işletmeler için küresel bir sorundur.

İflas, müflis ile alacaklıları korumakta olan bir zor alım yöntemidir. Bu yöntem ile tüm borçları karşılamaya yetmeyen müflisin malları, alacaklılar arasında hakkaniyetli bir şekilde dağıtılmaktadır. Bir başka açıdan ise alacaklıların sıkıştırdığı, kimi zaman tehdit edilen, hatta mafyavari yöntemler ile sindirilip mallarına el konulmak istenilen borçlu devre dışı bırakılmakta, onun hukuk dışı zarar görmesi engellenmeye çalışılmaktadır. İflas, çok da arzulanan bir yöntem olmamasına rağmen müflis ve alacaklılar için yarar sağlayan bir tam tasfiye şeklidir (Ülgen&Mirze, 2018: 344).

İflasta tasfiye resmi ve özel iflas organları eli ile yürütüldüğü için burada işletmenin strateji sorumluları olan üst yönetim organlarının yetkileri kalmaz. İşletmelerin yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü kazanabilmesi, stratejik yönetimin amaçlarıdır. İflas, amaçlanan bir stratejinin sonucu değildir, tasfiye işlemleri ile birlikte şirketin yaşamını durduran bir süreçtir.

Bütçe planlamasını iyi yapamamak, nakit akışı ile borç yönetiminde yetersizlikler, değişen piyasa koşullarına uyum sağlanamadığı için rakipler karşısında zayıf kalmak, etkinliği olmayan bir yönetime sahip olmak, şeffaf olmayan kararlar almak iflas risklerini arttırmaktadır.

İşletmelerde iflas riskini azaltabilmek için, finansal durumlarını takip edebilecekleri mali göstergelerini düzgün okuyabilecek, erken müdahaleler yapabilecekleri bir mekanizma kurmalıdırlar. Yönetim kademesi/kurullarında bağımsız bir denetçiye yer verilerek iç denetim mekanizması etkinleştirilmelidir. Amerika’da uygulanan Bölüm 11 programına benzer bir şekilde işletmelerin faaliyetlerine devam etmelerini sağlayan bir yeniden yapılandırma programı Türkiye’de uygulamaya geçirilebilir. Küçük veya büyük ölçekli her şirketteki yöneticilerin iyi bir finansal okuryazarlık, risk yönetimi gibi eğitimlerinin olmasına dikkat edilmelidir. İflas etmemek için bir imkan olarak kullanılan konkordatonun yargısal süreçleri hızlandırılarak, ilgililerin dijital ortamda konkordato işlemlerini yapılabilmesi sağlanabilir.

Kaynakça

- 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu
Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü (2025). *Adalet İstatistikleri* 2024. (12.04.2025 tarihinde https://adlisicil.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/7042025092455Adalet_%C4%B0statistikleri_2024%20T%C3%BCrk%C3%A7e_Ingilizce.pdf adresinden ulaşılmıştır).
- Allianz Trade (2025). *Ekonomik Araştırmalar-Küresel İflas Görünümü: İflas Dalgasının Gelgitleri Ekim 2024 Raporu* (17.04.2025 tarihinde https://www.allianz-trade.com/tr_TR/ekonomik-arastirmalar/ekonomik-gorunum-raporlari/kuresel-iflas-gorunumu-2024.html adresinden ulaşılmıştır).
- Alman Federal İstatistik Ofisi (2025). *Almanya’da 2024’te yapılan düzenli iflaslar*. 18.05. 2025 tarihinde https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25_010_52411.html?templateQueryString=Konkurs adresinden ulaşılmıştır).
- Aydınlık (2015). *Girişimcilik*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başözen, A. (2017). *İcra ve iflas hukuku ders notu*. Adalet Yayınevi.
- Büte, M. (2018). *Örgüt kültürü*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.
- Dept (2025). *İflas İstatistikleri*. (03.04.2025 tarihinde <https://www.debt.org/bankruptcy/statistics/> adresinden ulaşılmıştır).
- Ekonomim (2025). *Türkler de tercih ediyordu. 40 senelik inşaat devi iflas etti, projeler durdu*. (02.04.2025 tarihinde <https://www.ekonomim.com/foto-galeri/ekonomi/turkler-de-tercih-ediyordu-40-senelik-insaat-devi-iflas-etti-projeler-durdu-galeri-809630?p=2> adresinden ulaşılmıştır).

Erdoğan, D. (2020). Strateji Türleri. T.C. Anadolu Üniversitesi (Ed.), *Stratejik yönetim* içinde. (113-142). Eskişehir: Yayın No: 4103.

Ergun Özler, N. E. (2012). Çağdaş yönetim konuları. T.C. Anadolu Üniversitesi (Ed.), *İşletme yönetimi* içinde (212-259). Eskişehir: Yayın No: 2627.

HaberGlobal (2025). *Almanya'nın Ünlü Şekerleme, Kahve ve Çay Şirketleri İflas Etti.* 20.04.2025 tarihinde <https://haberglobal.com.tr/ekonomi/dev-cay-markasi-iflas-etti-market-raflarindan-tek-tek-yok-olacak-432536> adresinden ulaşılmıştır).

KanalB (2025). *İflaslar Arttı.* (04.04.2025 tarihinde <https://www.kanalb.com.tr/ekonomi/iflaslar-artti%C4%B1-31202512944> adresinden ulaşılmıştır).

Kuru, B., Arslan, R. ve Yılmaz, E. (2004). *İcra ve iflas hukuku.* Yetkin Yayınları.

Merhabahaber (2025). *Türkiye’de 132 firma iflas etti! İşte isim listesi.* (03.01.2025 tarihinde <https://www.merhabahaber.com/turkiyede-132-firma-iflas-etti-iste-isim-listesi-1900261h.htm#:~:text=2024%20y%C4%B1%C4%B1%20boyunca%20konkordato%20ilan,say%C4%B1s%C4%B1yla%202024%20y%C4%B1%C4%B1nda%20rekor%20k%C4%B1r%C4%B1ld%C4%B1> adresinden ulaşılmıştır).

Özdevecioğlu, M. & Karaca, M. (2015). *Girişimcilik ve girişimci kişilik: kavram ve uygulama.* Eğitim Akademi Yayınevi.

Pekcanıtez, H., Atalay, O. & Özokes, M. (2013). *İcra İflas Hukuku.* Anadolu Üniversitesi

Sayılr, Ö. (2019). İşletmelerin Büyümesi. T.C. Anadolu Üniversitesi (Ed.), *İşletme ilkeleri* içinde (137-160). Eskişehir: Yayın No: 3914.

Schuldner (2025). *2025’te şirketler için düzenli iflas.* (10.05.2025 tarihinde <https://www.schuldner-insolvenz->

[centrum.de/tr/pages/regelinsolvenz?srsId=AfmBOoqg0f-RB0T-rLovvaCj9V4UguTZVkpXx9BTAmErWjjPZDiKMMRc](https://www.centrum.de/tr/pages/regelinsolvenz?srsId=AfmBOoqg0f-RB0T-rLovvaCj9V4UguTZVkpXx9BTAmErWjjPZDiKMMRc) adresinden ulaşılmıştır).

Sözcü (2025). *26 yıllık şirket iflas etti.* (03.04.2025 tarihinde <https://www.sozcu.com.tr/26-yillik-sirket-iflas-etti-p155933> adresinden ulaşılmıştır).

Sözcü (2025). *375 yıllık Alman firması da iflasını açıkladı.* 03.04.2025 tarihinde <https://www.sozcu.com.tr/375-yillik-alman-firmasi-da-iflasini-acikladi-p156164> adresinden ulaşılmıştır).

Sözcü (2025). *İflas eden futbol kulübünde tüm futbolcular istifa etti.* (04.04.2025 tarihinde <https://www.sozcu.com.tr/iflas-eden-futbol-kulubunde-tum-futbolcular-istifa-etti-p158486> adresinden ulaşılmıştır).

Sözcü (2025). *Spor salonu zinciri iflas etti: şubelerine kilit vurdu.* (03.04.2025 tarihinde <https://www.sozcu.com.tr/spor-salonu-zinciri-iflas-etti-butun-subelerine-kilit-vurdu-p156949> adresinden ulaşılmıştır).

Sözcü (2025). *Tesla'nın rakibi deniyordu: Otomobil devi iflas başvurusu yaptı.* (03.04.2025 tarihinde <https://www.sozcu.com.tr/tesla-nin-rakibi-deniyordu-otomobil-devi-iflas-basvurusu-yapti-p156965> adresinden ulaşılmıştır).

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde stratejik yönetim.* (9.Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř.

Voaturkçe (2025). *Alman ekonomisinde iflas fırtınası.* (10.04.2025 tarihinde <https://www.voaturkce.com/a/alman-ekonomisinde-iflas-firtinasi/7886669.html> adresinden ulaşılmıştır).

BÖLÜM 5

YAPAY ZEKA İLE DESTEKLENEN KARAR SÜREÇLERİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA YANSIMALARI

GÜRAY YILMAZ¹

Giriş

Yapay zeka, son on yıllık süreçte ilerleyen önemli teknolojik gelişmelerle beraber iş dünyasının şeklini, çalışanların iş yapış tarzlarını ve de örgütsel performans yaklaşımlarını farklılaştırmaya başlamıştır (Alhazmi & ark., 2023). Özellikle derin öğrenme ve makine öğrenmesi gibi teknolojik gelişmelerle beraber yapay zeka sistemleri, insan zekası gibi algılayıp bu doğrultuda karar alarak ve tahmin fonksiyonlarını bir insan gibi taklit ederek farklı alanlarda etkin bir şekilde yer almaya başlamıştır (Ramachandran, 2022; Chin, Mohamad & Lo, 2024). Yapay zeka başlangıçta, olayları basit bir şekilde ele alarak ve tekrar ederek görevleri otomatikleştirmek üzere tasarlanmasına rağmen daha sonraki süreçte, daha karmaşık ve yaratıcı görevleri de yerine getirmeye başlamıştır ve böylece

¹ Doktora Öğrencisi, Bandırma Onyedİ Eylül Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Bölümü, Balıkesir/Turkey, Orcid: 0000-0003-3760-4150, gurayyilmaz23@hotmail.de

alışan bireylerin performansını önemli ölçüde etkileyen bir unsur haline gelmiştir (Ramachandran & ark., 2022; Saxena & ark., 2022).

Yapay zekanın insan üzerinde çok yönlü bir ekonomik etkisi vardır. Bu etki, hem insan emeğini ikame edecek hem de insan emeğini tamamlayacak şekilde değerlendirilmektedir. Ayrıca yapay zeka, çalışanların karar verme süreçlerini ileri bir düzeye taşıyarak operasyonel verimliliği artırdığından dolayı tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir (Agrawal, Gans & Goldfarb, 2019). Diğer bir yandan rutin olan görevleri otomatik bir sistem içine alarak, işleri yeniden yapılandırıp bazı işlerin ortadan kaldırılmasına neden olarak ikame eden bir rol de üstlenmektedir (Autor, 2015; Brynjolfsson, Mitchell & Rock, 2018). Böylece bu durum yapay zeka kullanımının örgüt bünyesindeki işgücü üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratabileceğine işaret etmektedir. Fakat yapılan çalışmalar, genel olarak yapay zeka kullanımının örgütlerde önemli düzeyde verimlilik artışı yarattığı ve bu durumun istihdam üzerinde önemli ölçüde olumsuz etkiler yaratmadığını göstermektedir (Czarnitzki, Fernandez & Rammer, 2023).

Yapay zekanın örgüt çalışanlarının performansı üzerindeki olumlu etkisiyle, iş akışlarını hızlandırma, verimliliği artırmanın yanı sıra iletişim süreçlerini ve bilgi paylaşımını da etkilenmektedir. Yapılan alışmalar yapay zekanın araçlarının kullanılmasıyla beraber çalışanlar arasındaki etkileşimi artırdığı, bilgi paylaşımını zenginleştirdiğini ve performans değerlendirme süreçlerinin etkinlik durumunu artırdığını ortaya koymaktadır (Akturan, 2024; Olan & ark., 2024). Böylece yapay zeka, çalışan bireylerin bağlılığını artırmakta, iş süreçlerini iyileştirmekte ve işgücünün becerilerini geliştirmektedir (Chin & ark., 2024; Wijayati & ark., 2022; Prentice & ark., 2020).

alışan performansı genel olarak, örgütün hedeflerine ulaşma süreci içerisinde zamanlama, nicelik ve kalite gibi unsurları içermektedir. Bu açıdan, performans kavramını önceden belirlenen

kalite standartlarına ulaşma doğrultusunda görevleri zamanında tamamlayarak belirli düzeyde hizmet veya ürün üretmek olarak tanımlanmaktadır (Peterson & Ploughman, 1953). Yapay zekanın bu süreçlere dahil olmasıyla değerlendirme süreçlerinde ortaya çıkan insan kaynaklı hatalar azalmaktadır ve çalışanların performanslarının ölçülmesinde objektif değerlendirmeler yapılabilir (Chukwuka & Dibie, 2024; Riaz & Ghanghas, 2024).

Yapay zekanın çalışan performansı üzerindeki etkisi insan kaynakları yönetimi gibi uygulamalarla da gerçekleşmektedir. Performans yönetimi, işe alım ve eğitim gibi süreçlerde kullanılan yapay zeka uygulamaları, çalışanların özelliklerini kişiselleştirerek yetenek yönetimlerini ileri bir seviyeye taşımakta ve işgücü için olabilecek önyargıları giderebilmektedir (Sampath & ark., 2024). Böylece örgütlerin yapay zeka teknolojilerini benimsemeleri ve bu teknolojik gelişmelerin örgütlere entegre edilmesi, çalışan performansını olumlu düzeyde etkilemesinde önemli bir rol oynamaktadır (Lee, 2024). Diğer bir yandan yapay zeka sistemlerinin başarılı bir sonuca ulaşması sadece teknolojik entegrasyonla değil, bu teknolojik gelişmelere çalışanların da kolay adapte olma becerileriyle de yakından ilişkilidir. Özellikle yeni kuşak çalışanların yapay zeka araçlarına daha çabuk bir şekilde uyum sağladıkları ve bu uyumun onların performansına önemli ölçüde olumlu etki yaptığı gözlemlenmektedir (Necula & ark., 2024). Bu bağlamda örgütlerin, çalışanların dijital becerilerini geliştirecek eğitim projelerine yatırım yapmaları ve etik sınırlar belirleyerek yapay zeka teknolojilerinin sorumlu bir şekilde kullanımını sağlamaları süreç içerisindeki önemli durumlardır (Madhumita & ark., 2024; Prentice & ark., 2023).

Bu çalışmanın temel amacı, yapay zeka destekli karar süreçlerinin çalışanların performansları üzerindeki etkisini tespit etmek ve bu iki faktörün örgütlerin başarısı açısından önemini ortaya

koymaktır. Çalışma, hem literatürdeki teorik tartışmalara katkıda bulunmayı hem de yöneticilerin alacakları stratejik karar alma süreçlerinde etkin bir rol oynaması için yol gösterici olmayı hedeflemektedir. Çalışmanın kapsamı, yapay zeka teknolojilerinin çalışan performansları üzerine etkilerine odaklanması ve bu etkinin hangi faktörler tarafından şekillendiğini incelemektedir. Literatür taramasıyla desteklenen bu çalışma, kavramsal çerçeve kapsamında yapay zeka ve çalışan performansı kavramlarını anlamaya yönelik temel bilgiler sunmaktadır. Böylece çalışma, akademik yazına katkı sağlamasının yanı sıra yöneticilere, yapay zeka araçlarını ve süreçlerini çalışanların performanslarını artırılması açısından daha verimli kullanabilmeleri için bir yol gösterici kaynak olacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yapay Zeka Kavramı

Teknolojik gelişmelerin, günümüz içerisinde geldiği nokta, hemen hemen insan yaşamının her alanında ön plana çıkmaktadır. Bu teknolojik gelişmelerin arasında ön plana çıkan durum ise yapay zeka teknolojisidir. Yapay zeka bir insanda yer alan, problem çözme, karar verme, öğrenme ve düşünme becerilerinde olduğu gibi makineler sayesinde gerçekleştirmeyi amaç edinen mühendislik ve bir bilim alanıdır (Gül & Alat, 2022). Alan Turing'in 1950 yılında cevap aradığı "Makineler düşünebilir mi?" sorusu, yapay zekayla alakalı teorik çerçevenin başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir (Hoffmann, 2022) ama yapay zeka kavramı ilk olarak 1956 yılında John McCarthy tarafından ortaya atılmıştır. McCarthy, bu kavramı, zeki makineler üretmeyi ve özellikle de bilgisayar programları geliştirmeyi amaç edinen bir mühendislik ve bilim alanı olarak ifade etmiştir ve bu alanda gerçekleştirilecek olan bilimsel çalışmaların öncüsü olmuştur (Gözübüyük, 2022). O tarihlerden bu zamana kadar olan süreç içerisinde yapay zeka, sadece akademik araştırma alanı olarak değil aynı zamanda pratik uygulamalarıyla da günlük hayatın

içerisinde kendine farklı alanlarda yer bulmuştur. Russell & Norvig (2021) tarafından yapay zeka, içinde bulunduğu çevrede girdileri ve komutları alarak bu doğrultuda eylemler gerçekleşmesini sağlayan unsurların incelemesi olarak ifade edilmiştir. Shabbir & Answer (2015) yapılan tanıma göre ise, algılama, görsel olarak tanıma ve karar alma gibi insana özgü olan bilişsel süreçlerin bilgisayar programları aracılığıyla akıllı makinelerde kullanılmasını sağlayan bilimsel bir çalışma alanıdır. Yapay zeka, doğada yer alan gözlemlenebilen rasyonel davranışları taklit etmeyi hedefleyen ve birbirinden farklı algoritmaları bünyesinde barındıran kapsamlı bir sistemdir (Yılmaz, 2020). Bu doğrultuda, makine öğrenimi, sinir ağları ve derin öğrenme, yapay zeka kavramının arkasındaki üç temel yapı taşı oluşturmaktadır (Bini, 2018). Bu yapı taşları sayesinde makineler görevlerini yerine getirmenin yanı sıra geçmiş deneyimlerinden örüntüleri tanıma, öğrenme ve karar verme gibi bilişsel süreçleri yerine getirmektedir (Ahmed, 2018).

1. Makine öğrenimi; bir makinenin geçmişte yer alan örnekler veriler aracılığıyla kendi kendine öğrenme yeteneği gerçekleştirmesini sağlayan bir sistemdir. Başka bir ifadeyle, bilgisayarların veriler üzerinden bilgi çıkarımı yaparak problem çözme becerisi kazanmalarını amaç edinen süreçtir (Ratner, 2000). Algoritmaların sisteme dahil edebileceği şekilde düzenlenen örnek gözlemler sayesinde makinelerin problem çözme sürecine katkı sağlayan temel veri kümeleri oluşturulmaktadır (Akgöbek & Çakır, 2009).
2. Sinir ağları; insan beynindeki nöronların çalışma biçimi temelinde hareket eden ve düğümlerden oluşan bir yapıya sahip olan bu yapı, deneyimler aracılığıyla bilgi sağlayarak nesneleri sınıflandırma, örüntüleri tanıma ve özellikleri ayırma işlevlerini

yerine getirmektedir (McCulloch & Pitts, 1943; Russell & Norvig, 1995). Sinir ağıları oldukça geniş alanlarda uygulanan bir yelpazeye sahiptir. Sistem modelleme, uçuş simülasyonları, görüntü ve ses tanıma, kontrol mekanizmaları ve öngörü, tahmin sistemleri gibi teknik alanların yanı sıra; telekomünikasyon, pazarlama analizleri, kredi değerlendirme ve sağlık hizmetleri gibi birden çok sektörde etkin şekilde kullanılmaktadır (Gönül & ark., 2015).

3. Derin öğrenme; özelliklerin çıkarılması ve dönüştürülmesi sürecinde doğrusal olmayan çok sayıda işlem biriminden meydana gelen katmanları kullanarak, her bir katmanı önceki katmandan aldığı veriyi işleyerek diğer katmana iletmesiyle çıktı alınan süreçtir (Deng & Yu, 2014). Böylece büyük veri kümelerindeki karmaşık yapıları çözmek amacıyla, iç parametrelerin önceden yer alan katmana göre nasıl güncellenmesi gerektiğini sağlayan geri yayılım algoritmasından faydalanır. Bu derin yapılar sayesinde konuşma, görüntü, ses ve video gibi verilerin işlenmesinde ilerlemeler sağlanmıştır (LeCun & ark., 2015).

Günümüz dijital çağı içerisinde iş stratejileri giderek daha fazla yapay zeka ve de derin öğrenme gibi teknolojik gelişmelerin benimsenmesi temeline dayanmaktadır (Loureiro & ark., 2021; Akerkar, 2019). Bu teknolojik gelişmeler, yardımcı araç olmanın ötesine geçmiştir. Hatta yapay zeka, modern olarak değerlendirilen iş yapılarında merkezi bir durumda konumlanmıştır ve sadece operasyonel anlamda verimlilik olarak değil aynı zamanda stratejik karar alma durumlarında da ön plana çıkmıştır (Ruiz-Real & ark., 2021; Enholm & ark., 2022). Yapay zeka günümüzde, savunma

sanayi, eğitim, bankacılık, ticaret, hukuk ve sağlık gibi pek çok farklı sektörde kullanılmaktadır. Ticarete stok yönetimi ve müşteri davranışlarının tespit edilmesi gibi operasyonel süreçlerde; sağlık alanında tedavi süreçleri ve hastalık teşhisi; hukukta büyük sayılardaki belgelerin analiz edilmesinde; eğitimde ise bireyselleştirilmiş öğrenme ortamlarında etkin bir şekilde rol oynamaktadır (Sun & ark., ; Bora Çınar, 2022).

Yapay zekanın sağladığı faydaların yanı sıra dikkate alınması gereken bir takım olumsuz durumlar da söz konusudur. Teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde gelişme göstermesi sebebiyle, gelecekte insanoğlunun kontrolünden bağımsız olabilecek yapay zeka sistemlerinin ortaya çıkma riski vardır. Bu durum, yapay zekanın kendi hedefleri doğrultusunda ilerleyecek olmasından insanların zararına olan kararlar verebilme ihtimalini ortaya çıkarabilir (Efe, 2021; Yeşilkaya, 2022). Etik açıdan yapay zeka, karar alma süreçlerinde tarafsızlık, hesap verebilirlik, şeffaflık ve güvenilirlik ilkelerine uygun bir tarzda geliştirilmesi önemli bir durumdur. Yapay zeka sistemlerinin veri gizliliğine uyması, insani değerlerle uyumlu olması ve ayrımcılık yapmaması gerekmektedir. OECD'nin yapay zekanın ilkeleri bu durumlara uluslararası alanda rehberlik niteliği taşımaktadır (Öztürk, 2022).

1.2. Karar Verme Kavramı ve Süreçleri

Karar verme kavramı, önceden belirlenen ve ulaşılmak istenen noktalara ulaşabilmek amacıyla birbirinden farklı alternatifler arasından, rastgele bir biçimde olmayan, mantık çerçevesinde seçim yapmayı içermektedir (Karakaşoğlu, 2008). Böylece örgütlerin belirlemiş oldukları amaçlarına ulaşabilmeleri büyük oranda örgüt bünyesinde yer alan yöneticilerin karar verme yeteneklerine bağlıdır (Çelikten & ark., 2019). Örgütlerin ve bireylerin hayatta kalma ve ileri bir seviyeye ulaşmayı amaçladığı günümüz toplumunda, karşılaşılan problemlerin üstesinden

gelebilmek için kararlar almak ve tercihlerde bulunmak kaçınılmaz hale gelmiştir ve bu süreç çok sayıda alternatifler arasından seçim yapmayı da zorunlu kılmaktadır (İnce & ark., 2021). Yönetim bilimciler tarafından uzun süreler boyunca yeterli düzeyde dikkate alınmamış olsa da karar verme süreci, örgüt yönetiminin temel bir unsuru olarak görülmektedir ve diğer yönetim fonksiyonlarını da içinde barındıran bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Bursalıoğlu, 2003; Lunenburg & Ornstein, 2021). Karar verme, örgütler açısından merkezi ve kritik bir süreç olması açısından örgütsel performansı doğrudan bir şekilde etkilemektedir (Nutt, 1999). Bu durum, örgüt bünyesinde yer alan yöneticilerin içinde bulunulan mevcut durumlar karşısında, alternatifler geliştirip durumun çözümü için en uygun olanın seçilmesiyle gerçekleşir (Koziol-Nadolna & Beyer, 2021). Örgütlerdeki karar alma süreçleri genel olarak belirli aşamalar şeklinde ilerlemektedir ve bu süreç; problemin tespit edilmesi, alternatif durumların geliştirilmesi, bu durumların değerlendirilmesi ve son olarak kararın uygulanmasından oluşmaktadır (Drury-Grogan, 2017). Karar alma süreçleri, genellikle belirsiz ve karmaşıklığın ön plana çıktığı durumlarda gerçekleşmektedir. Bu durum karar verici kişilerin, rasyonelliklerini kısıtlamaktadır ve karar alma süreçlerini karmaşık bir yapıya sokmaktadır (Koziol-Nadolna & Beyer, 2021).

Herbert Simon tarafından ortaya atılan sınırlı rasyonalite kuramına göre, yöneticiler, olması gereken çözümler yerine iyi çözümleri tercih etmektedirler ve tatmin oldukları tercihlerle yetinmektedirler (Drury-Grogan, 2017). Bu durumun altında yatan neden, bilginin ve analizin elde edilmesinde gerekli kaynakların ve zamanın sınırlı olmasıdır (Koziol-Nadolna & Beyer, 2021). Böylece, yöneticilerin karar verme süreçlerindeki etkinliği, örgütün başarısını etkileyen temel faktörlerden biri olarak ön plana çıkmaktadır (Mintzberg, 1975).

Yapay zekayla birlikte, örgütler dahil olmak üzere çeşitli sektörler üzerinde kökten etkiler yaratan dönüşümcü bir teknolojik yapı olarak ortaya çıkmıştır. Böylece son yıllarda yapay zeka sayesinde örgüt yapılarına ileri seviye analitik yetenekler sağlanarak büyük miktarlardaki verilerden değerli çıkarımlar elde edilmesine olanak tanınmış, karar alma süreçlerinde derinden bir etki bırakılmıştır (Prasanth & ark., 2023). Bu gelişmeler doğrultusunda insanın ve yapay zekanın birlikte karar alma süreçlerine dahil olduğu, her iki karar alma şeklinin nasıl bir araya gelebileceği ve bu yolla örgütsel karar almada kalitenin en üst seviyeye çıkabileceğinin nasıl olacağına ilişkin bir çerçeve sunulmuştur. Bu çerçevede, karar alma süreci üç temel kategoriden oluşmaktadır (Shretstha & ark., 2019):

1. İnsandan yapay zekaya tam yetkilendirme; bu durumda, yapay zeka algoritmaları tam yetkili olarak, kararların herhangi bir insan müdahalesi olmadan yapay zeka tarafına devredilmesidir. Bu tam yetkiyle devretme durumu, çoğunlukla karar alma alanının sınırlı ve belirgin olduğu, karar alan sürecinin açıklama durumunun doğruluk kadar önemini olmadığı, alternatif durumların fazla olduğu, sonuçların tekrar edilmesinin istendiği ve kararın verilme hızının önemli olduğu karar alma süreçlerinde faydalıdır.
2. Hibrit sıralı karar alma yapıları; bu kategoride insan ve yapay zeka sıralı şekilde karar almaktadır. İlk olarak, yapay zekadan insana giden sistem, yapay zeka karar alma sürecinde alternatifleri filtreledikten sonra insan bu önerilerden seçim yapmaktadır. Bu durumun uygulama alanları olarak kredi değerlendirme, işe alım süreçleri ve sağlık durumu izleme sistemleri örnek olarak verilebilir. İkinci olarak ise, insandan yapay zekaya doğru olan

sistemde, insan ön seçim yaptıktan sonra yapay zeka bu az sayıdaki alternatifleri değerlendirmektedir. Bu durumun kullanım analarına, sağlık hizmetleri ve spor analizleri gibi durumlar örnek olarak verilebilir. Bu ikili sistem insanın karar alımındaki sezgisel gücü ve yapay zekanın veri işleme kapasitesini bir araya getirmektedir.

3. İnsan ve yapay zeka kararlarının birlikte değerlendirildiği toplu karar alma yapıları; bu kategoride, kararlar veya kararların belli durumları insan ve yapay zeka karar vericilerine kendi güçlü taraflarının yönlerine doğru önceden verilir. Sonrasında, insanın ve yapay zekanın aldığı kararlar toplu bir karar haline getirilir çoğunluk oyu veya ağırlıklı ortalama gibi bir toplama standardıyla birleştirilir. Bu yapılar, insan ve yapay zeka karar vericileri bakımından zayıf ve güçlü taraflarına göre karar alma sürecinin farklı veya ortak öğelerine dikkat çekecek şekilde tasarlanabilmektedir.

Yapay zekanın karar alma süreçlerine dahil olmasıyla beraber, örgütler yapay zeka teknolojilerine adapte olmaya devam ettikçe, karar alma süreçlerinde önemli değişimler gerçekleşecek ve bu durumla beraber, farklı sektörlerde yer alan örgütlerin geleceği şekillenecektir (Prasanth, 2023).

1.3. Çalışan Performansı

Çalışan performansı, bir bireyin edinmiş olduğu bilgi ve yeteneklerini belirli bir zamanda hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanma derecesi olarak ifade edilen bir kavramdır (Yıldız & ark., 2008). Bir örgüt, sadece bünyesinde barındırdığı çalışanlarının göstermiş olduğu performanslarına bağlı olarak amaçlarına ulaşabilir ve bu çalışanlar ortaya koymuş olduğu performanslarla

örgütün başarısını doğrudan etkilemektedirler (Çöl, 2008). Performans kavramının temelinde bireyin iş sürecinde yapması gereken iş ve gerçek anlamda yaptığı iş arasındaki uyum durumu yatmaktadır ve böylece performans, beklentiler ile gerçekleşen arasındaki farktan doğan ilişki olarak tanımlanabilir (Başaran, 2000).

Yüz yılı bulan bir süredir yönetim teorisinde, çalışan bireylerin çalışmalarının ne kadar olduğu ve ne kadar iyi çalıştıkları noktasında doğru edinilen bilginin, firma değeri ve verimlilik durumlarını artırmada önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (Taylor, 1911). Böylece, çalışan bireylerin sergiledikleri iş davranışları hakkında bilgi toplama, performans değerlendirmelerini yapma ve performanslarını üst seviyeye taşımak için farklılaştırılması gereken durumlar hakkında geri bildirimde bulunma süreci örgütün yönetmesi gereken önemli bir süreçtir (Latham & Kinne, 1974). Bu bağlamda süreç, yöneticilerin bilginin rolü kapsamında, örgütü ve örgütün çalışanlarını gözlemleyerek bilginin üretilmesi, işlenmesi ve örgüt üyelerine yayma görevlerini içermektedir (Mintzberg, 1990).

Örgütler çalışanlarının performanslarını üst seviyelere taşımanın önemli olduğu görüşünü savunmalarına rağmen, çoğunlukla çalışanlarının tam olarak ne beklediğini ve onları hangi motivasyonel durumlarla güdüleyebileceklerini tam olarak tespit edemeye bilmektedirler (Bedarkar & Pandita, 2014). Bu bağlamda, ekonomik motivasyonel durumların yanı sıra sosyal anlamda motivasyon sağlayan durumlar, çalışanların performanslarının artırılması noktasında önem taşımaktadır (Turunç, 2010). Özellikle çalışan bireylerin örgütsel demokrasi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütle olan özdeşleşmeleri gibi sosyal faktörlerin performans üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Carmeli & ark., 2007; Şehitoğlu & Zehir, 2010; Sadykova & Tutar, 2014).

Bireylerin performans değerlendirme süreçlerinde, çalışanın sahip olduğu özellikleri ve yetenekleri doğrultusunda işle beraber

uyum sağlaması ve bu doğrultuda belirlenmiş olan performans standartlarına ulaşılması önemli bir durumdur (Geylan, 2004). Standartların karşılanması durumu iyi bir performans durumuna işaret ederken, performans standardının karşılanmaması ise performansın başarısız olduğu sonucunu ortaya koymaktadır (Yıldız & ark., 2008). Bu bağlamda süreç içerisinde performans yönetiminin temel hedeflerinden birisi, çalışan bireylerin bireysel hedefleriyle örgütün hedeflerini ortak bir yapı altında toplamak ve bu ortak hedefe doğru çalışanların gösterdikleri çabalarını fazlalaştırmaktır (Barutgil, 2004).

Günümüzde rgt yapıları, veri analitiğinde yapay zeka teknolojilerini, kapsamlı bir şekilde ve doğru olarak tahmin yapmak için kullanılmaktadırlar (Gahane & ark., 2024). Böylece bu durum, yapay zeka sistemlerinin bilgi üretimi hususunda bir potansiyele sahip olduğuna işaret etmektedir. Örgütler emek ağırlıklı mekanik işleri otomatik bir sisteme sokmak amacıyla sürekli teknolojileri benimsemektedirler (Ide & Talamas, 2024). Yapay zeka aracılığıyla iş dünyasında özellikle örgütlerin insan kaynakları ve performans yönetimlerini değerlendirme noktasında derin dönüşümler gerçekleşirken, çalışan verimliliğini artıran bir faktör olarak öne çıkmaktadır. İleri düzey veri analitiğiyle desteklenmiş olan yapay zeka sistemleri, çalışan bireylerin davranışlarını ayrıntılı bir şekilde takip ederek, bu doğrultuda çalışanların üretkenlik durumlarını hassas bir şekilde değerlendirmekte ve bireysel gelişim tavsiyeleri sunabilmektedir (Heaven, 2020). Bu teknolojik sistemler sayesinde çalışan bireylerin bağlılıkları, işe alım süreçleri ve eğitim programları gibi insan kaynakları faaliyetleri daha sistematik bir süreç haline gelmektedir ve çalışanların işe adaptasyonları ve örgüte katkıları artmaktadır (Chukwuka & Igweh, 2024). Ayrıca makine öğrenimi algoritmalarıyla beraber, büyük veri setlerinde yer alan veriler hızlı bir şekilde işlenme sürecinden geçerek yönetsel pozisyonda yer alan kişiler tarafından en iyi kararı alma olanağı

sunarak, örgütlerin verimliliğini kayda değer bir şekilde iyileştirecektir (Sturm & ark., 2023).

Yapay zeka destekli sistemlerin, geri bildirimleri sonucunda çalışan performansını artıran etkisi araştırmaların sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Yapılan bir çalışmada, yapay zeka sisteminden gelen geri bildirimlerin, insan yöneticilerinden alınan geri bildirimlerinden çalışan performansını %12,9 oranında daha fazla artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Tong & ark., 2021). Bu sonucun arkasında, yapay zekadan elde edilen geri bildirimlerin hataları tespiti ve bunları düzeltici öneriler sunma konusunda daha tarafsız ve geniş bir çerçevede çalışabilmesi yatmaktadır. Bu duruma karşılık olarak ise örgütlerde gerçekleşen dijital dönüşümle beraber ortaya çıkan yeni örgüt yapılarında yer alan çalışanların yetkilerinin sürekli yenilenmesi gerektiği ve bu durumda yapay zekanın sadece bir araç olmadığı aynı zamanda dönüşümü yönlendiren bir değişken olduğu da belirtilmektedir (Riaz & Ghanghas, 2024).

Bu durumların yanı sıra yapay zeka tabanlı geri bildirim sistemlerinin şeffaf bir şekilde açığa çıkarılması, çalışan bireyler arasında olumsuz tutumlara yol açabilmektedir. Yapılan araştırmaların sonucunda, geri bildirim kaynağının bir yapay zeka sisteminden çıktığını öğrenen çalışanların performanslarının %5,4 oranında azaldığını sonucuna ulaşılmıştır (Tong & ark., 2021). Bu düşüşün nedeni olarak ise yapay zeka sistemine duyulan güvensizlik ve iş güvencesi algısından kaynaklanmaktadır (Erkutlu & ark., 2023). Aksine, yapay zeka; makine öğrenmesi, doğal dil işleme, robotik ve uzman sistemler gibi tekniklerle insan zihninin bilgi işleme sürecini taklit etmesiyle çok daha etkili hale dönüşebilmektedir (Xu & ark., 2021).

Yapay zeka teknolojilerinin, çalışanların performansları üzerindeki etkisi hem potansiyel olarak görülen fırsatların ortaya çıkmasına hem de önemle üzerinde durulması gereken riskler barındırmaktadır (Tong & ark., 2021). Bu bağlamda, örgütlerin

yapısının dijital dönüşüm süreçlerinde yapay zekanın kullanımına ilişkin örgüt çalışanlarına bilgiler ve eğitimler verilmesi, olumsuz algıları ortadan kaldırabilir (Kelley, 2022). Örgüt bünyesinde uzun vadede çalışanlarına dijital beceriler kazandırılması ve insan kaynaklarının operasyonlarla sisteme dahil edilmesi durumunda sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında etkili olacaktır (Müller, 2016).

3. Literatür Taraması

Çalışanlar, yapay zeka destekli karar sistemleriyle beraber iş akış süreçlerinde daha hızlı ve bilinçli bir şekilde kararlar alarak, kendilerinden beklenen görevleri etkili bir şekilde yerine getirmektedirler. Böylece bu teknolojiler sayesinde süreç içerisinde oluşan belirsizlikler en aza indirgenerek çalışanların karar alma süreçlerinde güvenle hareket etmeleri sağlanmaktadır. Bu durumla beraber çalışanların motivasyonları ve işlerinde gösterdikleri performansları artış göstermektedir. Performans temelli gelişen bu olumlu durum, çalışanların teknolojik dönüşümlere kolay bir şekilde uyum sağlamasını sağlarken, örgüte olan bağlılığını da olumlu şekilde etkilemektedir. Bu bağlamda yapay zeka destekli karar destek sistemlerinin kullanılması sadece bireysel performans olarak değil aynı zamanda örgütün uzun vadede sürdürülebilirliğini ve örgütsel başarısını da etkileyen önemli bir unsurdur. Literatür incelendiğinde yapay zeka ve çalışan performansı arasında olumlu ilişkilerin olduğu gözlemlenmektedir. Necula & ark. (2024), Romanya’da 233 çalışanla yapmış oldukları çalışmada, yapay zeka araçlarının kullanımıyla ve bu araçların örgütsel süreçlere entegrasyonu arttıkça çalışan verimliliğinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Laxmi & Leela (2023), 290 çalışan ile gerçekleştirdikleri çalışmada yapay zeka uygulamalarının çalışan performansını anlamlı düzeyde artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Olan & ark. (2024), 300 çalışan ile yapmış oldukları çalışmada yapay zeka teknolojilerinin örgüt bünyesinde yer alan insan

kaynakları stratejilerine entegre edilmesi çalışanların görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmesine olanak tanımakta olduğuna ve örgüt içinde yaratıcılığın teşvik edildiği bir kültürün gelişmesine katkı sağladığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Farhab & ark. (2025) Yemen’de yapmış oldukları çalışmada yapay zeka teknolojilerinin çalışanların iş yapma tarzını ve hızını derinden etkilediğini ve bu etkinin, çalışan performansı ile örgütün verimliliği üzerinde önemli derecede etkiler ortaya çıkardığını ortaya koymaktadır. Gowda & ark. (2023) Taiwan’da gerçekleştirilen çalışmada, yapay zeka uygulamalarının çalışanların üretkenliğini anlamlı düzeyde artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Shrestha & ark. (2019), çalışmasında yapay zeka destekli örgütsel yapıların doğruluk, karar kalitesi, sürdürülebilirliğin artırılabilceğini belirtmektedir. Prasanth & ark. (2023), yapmış oldukları literatür taraması ve örnek vakalardan oluşan araştırmaya göre, yapay zeka destekli sistemlerin operasyonel verimliliğin yanı sıra insan ve yapay zeka birlikteliğinin ideal durum olduğu sonuçlarına varmışlardır. Ahmed & ark. (2024), Pakistan’da 165 tıbbi personel ile gerçekleştirdikleri çalışmada yapay zeka uygulamaları ile çalışanların verimlilikleri arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alaghbari & ark. (2024), Bahreyn’de gerçekleştirdikleri çalışmada yapay zeka kullanımının çalışan verimliliğini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Gusti & ark. (2024), Endonezya’da 359 banka çalışanı ile gerçekleştirdikleri çalışmada yapay zekanın çalışan verimliliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Luhana & ark. (2023), 100 katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmada yapay zeka uygulamalarının çalışan performansında olumlu bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapay zeka ile destekli karar destek sistemlerinin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisini açıklamak için sosyo-teknik sistem teorisi ele alınmaktadır. Makine öğrenmesi gibi yapay zekaya dayalı destek sistemlerin karar alma süreçlerinde tavsiyeler sunarak bilgi kalitesi ve şeffaflık gibi teknik bakış açısı ile veri bilimcisinin becerisine olan güven sonucunda sosyal bakış açısına dayanmaktadır

(Benbya & ark., 2021; Sarker & ark., 2019; Briggs & ark., 2010). Tristh ve Bamforth (1951) tarafından geliştirilen teori yapay zeka gibi uygulamalarla beraber yeniden yorumlanmıştır. Örneğin, Hermann & Pfeiffer (2023) yaptıkları çalışmada yapay zeka gibi teknolojik sistemlerin organizasyonel süreçler ve insan faktörü gibi süreçlerle karar alma süreçlerini incelemektedirler.

4. Sonuç

Bu çalışmada yapay zeka destekli karar süreçlerinin çalışan performansı üzerine etkisi ele alınmış, bu kavramların birbirleriyle olan ilişkisi kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Günümüzde organizasyonların karar alma süreçlerinin hızla dijitalleşmesiyle beraber, yapay zeka tabanlı sistemlerin örgütlerin yönetimlerinde stratejik bir noktaya geldiği görülmektedir. Yapay zeka; insanın belli öğretim süreçlerinden sonra makineler tarafından yürütülmesi, problemler çözmesi, öğrenmesi ve akıl yürütmesi gibi bilişsel durumları taklit eden algoritmaların tamamı olarak ifade edilebilir (Necula & ark., 2024). Karar destek sistemleri ise, veri tabanlı analizlerle yöneticilere birbirinden farklı çözümler sunarak, karar verme süreçlerini uygun hale getiren dijital platformlardır. Böylece bu sistemler, yapay zeka teknolojileriyle birlikte çalıştığında, çalışanların karar verme yetkinliklerini artırarak bireysel ve organizasyonel olmak üzere başarılarına doğrudan katkı sağlamaktadır.

Yapay zeka destekli karar destek sistemleri, bilhassa makine öğrenmesi ve büyük veri analitiği aracılığıyla çalışanların daha zamanında ve isabetli kararlar almasına olanak sağlamaktadır. Böylece, karar verme süreci sadece yönetsel pozisyonlarda değil aynı zamanda operasyonel düzeyde yer alan çalışanları da kapsamaktadır ve ayrıca onların iş süreçlerine katılımlarını daha aktif bir şekilde gerçekleştirmelerini teşvik etmektedir. Karar verme kavramı, amaçlara ulaşabilmek için alternatif durumlar arasından en

uygunu seçmektir (Prasanth & ark., 2023). Yapay zeka tabanlı sistemler, çalışanlara süreç içerisinde kılavuz rolü üstlenerek, kararları kaliteli bir şekilde almasının yanı sıra inisiyatif alma ve özgüven kazanma gibi davranışları da geliştirmektedir.

Çalışan performansı kavramı ise, bireyin bulunduğu ortam içerisindeki görevlerini, zamanında, verimli ve etkin bir şekilde yerine getirmesi olarak ifade edilir (Laxmi & Leela, 2023). Yapılan araştırmaların sonucunda, yapay zeka destekli karar sistemlerinin, örgütlerde çalışan bireylerin üretkenlik açısından daha yüksek düzeyde performans gösterdiği sonuçlarını ortaya koymuştur (Alaghbari & ark., 2024; Ahmed, 2024; Gowda, 2023). Çalışanların özellikle, düşük katma değerli ve tekrar eden işlerin otomasyona dahil edilmesiyle beraber çalışanlar, analitik olarak nitelendirilen görevlerde ve daha yaratıcı işlerde daha fazla sorumluluk alabilmektedir. Böylece bu durum sayesinde, kurumsal bağlılık ve iş tatmini gibi psikolojik çıktılarda da olumlu gelişmeler sağlanabilmektedir. Ayrıca, çalışan bireylerin karar alma süreçlerine dahil edilmesiyle beraber, kurumsal hedeflere daha fazla katkı sunmaları ve örgüte olan aidiyetleri daha da güçlenmektedir.

Yapay zeka destekli karar sisteminin bireysel performans üzerine etkisinin yanı sıra organizasyonel yapılar üzerine de etkileri bulunmaktadır. Yapay zeka sistemleri sayesinde örgütler, karar alma süreçleri boyunca hız, nesnellik ve tutarlılık kazanmaktadırlar. Örnek olarak, birbirinden farklı departmanlarda eş zamanlı olarak veri analizine imkan tanıyan yapay zeka sistemleri, örgüt bünyesinde stratejik karar alımlarında önemli rol oynamakta ve örgüt içinde bilgi akışını hızlı bir şekilde sağlamaktadır. Bu durumların yanı sıra, yapay zeka destekli karar verme süreçlerinin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için örgütsel dönüşüm süreçlerinin de doğru bir şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Bu bağlamda, yapay zeka destekli karar sistemlerin çalışan performansını artıran durumların sürekli sağlanabilmesi için bazı stratejik önerilerde bulunulabilir;

- Örgüt bünyesinde yer alan bireylere yapay zeka teknolojilerinin işleyiş süreçleri hakkında kapsamlı bir şekilde uygulamaları da içeren eğitim programları uygulanmalıdır. Eğitimler teknik becerileri içermenin yanı sıra yapay zeka ile çalışmanın getireceği psikolojik durumları da içermelidir. Böylece çalışanların bu dönüşüm süreçlerine karşı herhangi bir direnç göstermeyecek ve tam tersi bir şekilde onların bu süreçlere uyum sağlamasında tamamlayıcı bir rol oynayacaktır.
- Karar destek sistemlerinin organizasyonlardaki kurumsal iş süreçlerine entegre edilmesi katılımcı ve kademeli bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Çalışanların sistem içerisindeki süreçlere dahil edilmesiyle beraber uygulama ve tasarım aşamalarında yer almaları sistemin daha etkin bir şekilde işlemlerini sağlayarak, kolayca benimsenmesini sağlayacaktır.
- Örgüt yapılarında, etik kullanıma ilişkin ilkeler, veri güvenliği ve şeffaflık konularında politikalar belirlenerek, bu politikaların tüm çalışanlarca benimsenmesi için paylaşılmalıdır. Yapay zekaya dayalı karar süreçlerinin etkisinin açık bir şekilde ifade edilmesi çalışanlar tarafından güven ortamının sağlanmasını sağlayacaktır.
- Performans değerlendirme sistemleri sürecin gelişimine paralel olarak güncellenip, yapay zeka destekli karar süreçlerinden elde edilen verilerle eş zamanlı bir şekilde çalışacak bir yapıda tasarlanmalıdır. Böylece hem bireysel olarak hem de takım performansları şeklinde daha objektif bir değerlendirme sistemi sağlanabilir.

- Örgütlerin son çıkan teknolojik altyapı sistemlerinde olan gelişmeleri ve yenilikçi uygulamaları yakından takip etmeleri gerekmektedir. Böylece yapay zeka alanında gerçekleşen hızlı gelişimle beraber, güncel bilgi sistemlerinin kullanılması örgütler açısından rekabet avantajı elde edilmesini sağlayacaktır.

Sonuç olarak, yapay zeka destekli karar süreçlerinin çalışan performansında bir unsur olduğu ve bu iki kavram arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu görülmektedir. Yapay zekaya dayalı karar sistemlerinin, sadece yönetsel anlamda verimliliği artırmakla kalmayıp, çalışanların bireysel anlamda performanslarına da doğrudan bir şekilde katkı sağlamaktadır. Bu durumun uzun vadeli bir şekilde sürdürülebilmesi için teknolojik durumlara uyum sağlamanın yanı sıra insan odaklı stratejilerin de geliştirilmesi kritik derecede önemlidir. Çalışanların yapay zeka sistemlerine olan algılarının olumlu anlamda olması, bu sistemlerin etkinliklerini doğrudan etkileyen durumlar arasında yer almaktadır. Böylece örgüt yapılarının hem teknik donanım açısından hem de kültürel dönüşüm bakış açısından hareket ederek örgütün bütünüyle dijitalleşme sürecini gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, yapay zeka destekli karar sistemleri ve çalışan performansı arasındaki uyum en üst seviyeye çıkarılabilir ve bu durum örgütlerin sürdürülebilir başarılarını sağlayabilir.

Bu iki kavramın birlikte ele alınması, hem uygulamalı hem de kuramsal çalışmalar için yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalar sonucunda, yapay zeka destekli karar destek sistemlerinin çalışan performansı üzerinde olumlu etkisini ortaya koyduğu çalışmalar gözlemlenirken bu alanda daha derinlemesine incelemeler yapılması gerekliliği sonucunu da ulaşılmıştır. Özellikle bu çalışmanın literatür taramasına dayalı bir çalışma olması sebebi ile bulguların sahada gerçekleştirilecek çalışmalarla test edilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Böylece, gelecekte

gerçekleştirilmesi muhtemel araştırmaların ampirik yöntemler içermesiyle, sonuçların genellenebilirliği artacaktır. Bu kısıta ek olarak, yapay zeka destekli karar verme sistemlerinin çalışan performansına etkisinde sektörel ve örgüt kültüründeki farklılıklar değişkenlik gösterebilmektedir. Böylece, yapılan çalışmada ulaşılan bulguların farklı iş kollarında ve örgütlerin sahip olduğu kuramsal yapıları dikkate alınarak değerlendirme yapılması uygun olacaktır. Bununla birlikte, yapay zeka destekli karar sistemleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye odaklanılan mevcut çalışmadan farklı olarak bu ilişki durumunun farklı boyutlardan etkilenebilecek yönetsel, bireysel ve çevresel etkenlerden bağımsız düşünölmüştür. İleride yapılabilecek çalışmalar için bu etmenlerden modele dahil edilmesiyle literatüre geniş katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

Agrawal, A., Gans, J. S., & Goldfarb, A. (2019). Artificial intelligence: the ambiguous labor market impact of automating prediction. *Journal of Economic Perspectives*, 33(2), 31-50.

Ahmed, O. (2018). Artificial intelligence in HR. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(4), 971-978.

Ahmed, R., Naz, M., Iqbal, Q., & Cheema, A. M. (2024). Impact of artificial intelligence tools on employee productivity: A quantitative analysis in tertiary care hospitals of Gujranwala. *Al-Nasr*, 3(2), 1–18.

Akerkar, R. (2019). *Artificial intelligence for business*. Springer.

Akgöbek, Ö., & Çakır, F. (2009). Veri madenciliğinde bir uzman sistem tasarımı. *Akademik Bilişim*, 9, 801-806.

Akturan, A. (2024). Yapay Zekânın İşletme Yönetimi ve Liderlik Üzerindeki Etkileri: Bir Literatür İncelemesi. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 1305-1348.

Alaghbari, M. A., Ateeq, A., Ateeq, R. A., & Al Muraqab, N. A. S. (2024, December). Evaluating the Influence of Artificial Intelligence on Workforce Productivity at Small and Medium-Sized Enterprises. In *2024 International Conference on Decision Aid Sciences and Applications (DASA)*. (pp. 1-7).

Alhazmi, A.K., Alhammadi, F., Zain, A.A., Kaed, E., Ahmed, B. (2023). AI's Role and Application in Education: Systematic Review. In: Nagar, A.K., Singh Jat, D., Mishra, D.K., Joshi, A. (Ed.) *Intelligent Sustainable Systems. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 578. Singapore: Springer.

Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of economic perspectives*, 29(3), 3-30.

Barutçugil İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.

Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.

Benbya, H., Pachidi, S., & Jarvenpaa, S. (2021). Special issue editorial: Artificial intelligence in organizations: Implications for information systems research. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(2), 10.

Bini, S. A. (2018). Artificial intelligence, machine learning, deep learning, and cognitive computing: what do these terms mean and how will they impact health care?. *The Journal of arthroplasty*, 33(8), 2358-2361.

Bora Çınar, S., (2022). *A Study on The Future of Company Law: Artificial Intelligence in Company Management*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Briggs, R. O., Nunamaker, J. F., & Sprague, R. H. (2010). Social aspects of sociotechnical systems. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 13-16.

Brynjolfsson, E., Mitchell, T., & Rock, D. (2018, May). What can machines learn and what does it mean for occupations and the economy?. *In AEA papers and proceedings, 2014 Broadway, Suite 305, Nashville, TN 37203: American Economic Association*, (108), (pp. 43-47).

Bursalioglu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. (7. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi

Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of management studies*, 44(6), 972-992.

Chin, Y. S., Mohamad, A. A., & Lo, M. C. (2024). Harnessing the power of artificial intelligence (AI): a paradigm shift in HRM practices for employee sustainable performance. *Global Knowledge, Memory and Communication*.

Chukwuka, E. J., & Dibie, K. E. (2024). Strategic role of artificial intelligence (AI) on human resource management (HR) employee performance evaluation function. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 7(2), 269-282.

Chukwuka, E. J., & Dibie, K. E. (2024). Strategic role of artificial intelligence (AI) on human resource management (HR) employee performance evaluation function. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 7(2), 269-282.

Czarnitzki, D., Fernández, G. P., & Rammer, C. (2023). Artificial intelligence and firm-level productivity. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 211, 188-205.

Çelikten, M., Gılıç, F., Çelikten, Y., & Yıldırım, A. (2019). Örgüt Yönetiminde Karar Verme Süreci: Bitmeyen Bir Tartışma. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2).

Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.

Deng, L., & Yu, D. (2014). Deep learning: methods and applications. *Foundations and trends® in signal processing*, 7(3-4), 197-387.

Drury-Grogan, M. L. (2017). Decision-Making Processes in Organizations. In C. R. Scott & L. K. Lewis (Eds.), *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (pp. 1-21). Wiley.

Efe, A. (2021). Yapay zekâ risklerinin etik yönünden değerlendirilmesi. *Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 1-24.

Enholm, I. M., Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Krogstie, J. (2022). Artificial intelligence and business value: A literature review. *Information Systems Frontiers*, 24(5), 1709-1734.

Erkutlu, H., Ergün, E. E., Köseoğlu, İ., & Vurgun, T. (2023). Yapay Zekâ ve Örgütsel Davranış. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(3), 1403-1417.

Farhan, M., Alhazmi, A. K., & Alsakkaf, N. (2025). A Model for AI-Driven Employee Performance Enhancement. *Journal of Science and Technology*, 30(2), 106-113.

Gahane, S., Dubey, A., Anawade, P., & Sharma, D. (2024, August). The Use of Artificial Intelligence and Predictive Data Analytics Approaches and Techniques in AI-Driven Modern Applications and Sectors. In *International Conference on ICT for Sustainable Development* (pp. 211-220). Singapore: Springer Nature Singapore.

Geylan, Ramazan (Ed.) (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, No:820, Eskişehir.

Gowda A., Su, H. K., & Kuo, W. K. (2023, June). Unleashing Potential of Employees through Artificial Intelligence. In *2023 IEEE 5th Eurasia Conference on Biomedical Engineering, Healthcare and Sustainability (ECBIOS)* (pp. 204-206).

Gönül, Y., Ulu, Ş., Bucak, A., & Bilir, A. (2015). Yapay sinir ağları ve klinik araştırmalarda kullanımı. *Genel Tıp Dergisi*, 25(3), 104-111.

Gözübüyük, B. (2022). Yapay zeka algoritmalarının anonim ortaklıklarda alınan stratejik kararlar bakımından yönetim kuruluna sağlayabileceği olası katkılar. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 26(1), 141-164.

Gusti, M. A., Satrianto, A., Juniardi, E., & Fitra, H. (2024). Artificial intelligence for employee engagement and productivity. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 174-184.

Gül, M., & Alat, B. (2022). Muhasebede yapay zeka uygulamaları. S. Tulum, & T. Yılmaz (Der.), *Muhasebe ve finans alanında seçme konular içinde* (ss. 89-102). İstanbul: Efe Akademik Yayıncılık.

Heaven, W. D. (2020). *This startup is using AI to give workers a “productivity score”*. MIT Technology Review. (17/04/2025 tarihinde <https://www.technologyreview.com/2020/06/04/1002671/startup-ai-orkers-productivityscore-bias-machine-learning-business-covid/?mod=djemAIPro> adresinden ulaşılmıştır).

Herrmann, T., & Pfeiffer, S. (2023). Keeping the organization in the loop: a socio-technical extension of human-centered artificial intelligence. *Ai & Society*, 38(4), 1523-1542.

Hoffmann, C. H. (2022). Is AI intelligent? An assessment of artificial intelligence, 70 years after Turing. *Technology in Society*, 68, 101893.

Ide, E., & Talamas, E. (2024, July). Artificial Intelligence in the Knowledge Economy. In *Proceedings of the 25th ACM Conference on Economics and Computation* (pp. 834-836).

İnce, H., İmamoğlu, S. E., & İmamoğlu, S. Z. (2021). Yapay Zeka Uygulamalarının Karar Verme Üzerine Etkileri: Kavramsal Bir Çalışma. *International Review of Economics and Management*, 9(1), 50-63.

J. Lee. (2024). Working in the era of ai: Balancing ai integration and employee well-being across contexts and cultures, *May 2024, International Organization Center of Academic Research (OCERINT)*.

Karakaşoğlu, N. (2008). Bulanık çok kriterli karar verme yöntemleri ve uygulama. [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]

Kelley, S. (2022). Employee perceptions of the effective adoption of AI principles. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 871-893.

Kozioł-Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 2375-2384.

Latham, G. P., & Kinne, S. B. (1974). Improving job performance through training in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 187-191.

Laxmi, M., & Leela, M. H. (2023). A study on impact of artificial intelligence on employee's performance. *European Economic Letters*, 13(4), 1248-1255.

LeCun, Y., Bengio, Y., & Hinton, G. (2015). Deep learning. *Nature*, 521(7553), 436-444.

Loureiro, S. M. C., Guerreiro, J., & Tussyadiah, I. (2021). Artificial intelligence in business: State of the art and future research agenda. *Journal of business research*, 129, 911-926.

Luhana, K. K., Memon, A. B., & Keerio, I. K. (2023). The rise of artificial intelligence and its influence on employee performance and work. *Global Social Sciences Review*, 8(2), 463-479.

Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. (2021). *Educational administration: Concepts and practices*. Sage Publications.

Madhumita, G., Diana, P. D., Kiran, P. N., Aggarwal, S., & Nargunde, A. S. (2024, April). AI-powered Performance Management: Driving Employee Success and Organizational Growth. In *2024 5th International Conference on Recent Trends in Computer Science and Technology (ICRTCST)*, (pp. 204-209).

McCulloch, W. S., & Pitts, W. (1943). A logical calculus of the ideas immanent in nervous activity. *The bulletin of mathematical biophysics*, 5, 115-133.

Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.

Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic management journal*, 11(3), 171-195.

Müller, V. C. (Ed.). (2016). *Risks of artificial intelligence*. (Vol. 5). Boca Raton, FL: CRC Press.

Necula, S. C., Fotache, D., & Rieder, E. (2024). Assessing the impact of artificial intelligence tools on employee productivity: insights from a comprehensive survey analysis. *Electronics*, 13(18), 3758.

Necula, S. C., Fotache, D., & Rieder, E. (2024). Assessing the impact of artificial intelligence tools on employee productivity: insights from a comprehensive survey analysis. *Electronics*, 13(18), 3758.

Nutt, P. C. (1999). Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. *Academy of Management Executive*, 13(4), 75-90.

Olan, F., Nyuur, R. B., & Arakpogun, E. O. (2024). AI: A knowledge sharing tool for improving employees' performance. *Journal of Decision Systems*, 33(4), 700-720.

Olan, F., Nyuur, R. B., & Arakpogun, E. O. (2024). AI: A knowledge sharing tool for improving employees' performance. *Journal of Decision Systems*, 33(4), 700-720.

Öztürk, H. (2022). Arşivlerde yapay zekâ stratejisi. *Current Perspectives in Social Sciences*, 26(1), 54-61.

Petersen, E., & Plowman, E. G. (1953). *Business organization and management* (3rd ed.). Homewood: R.D. Irwin.

Prasanth, A., Densy, J. V., Surendran, P., & Bindhya, T. (2023). Role of artificial intelligence and business decision making. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(6), 965-969.

Prasanth, A., Densy, J. V., Surendran, P., & Bindhya, T. (2023). Role of artificial intelligence and business decision making. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 14(6), 965-969.

Prentice, C., Dominique Lopes, S., & Wang, X. (2020). Emotional intelligence or artificial intelligence—an employee perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 377-403.

Prentice, C., Wong, I. A., & Lin, Z. C. (2023). Artificial intelligence as a boundary-crossing object for employee engagement and performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103376.

Ramachandran, K. K., Mary, A. A. S., Hawladar, S., Asokk, D., Bhaskar, B., & Pitroda, J. R. (2022). Machine learning and role of artificial intelligence in optimizing work performance and employee behavior. *Materials Today: Proceedings*, 51, 2327-2331.

Ratner, B. (2000). A comparison of two popular machine learning methods. *DM STAT-1 Online Newsletter about Quantitative Methods in Direct Marketing*, 4.

Riaz, H., & Ghanghas, S. (2024). Artificial intelligence in employee performance evaluation and its managerial implication. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(1), 299-307.

Riaz, H., & Ghanghas, S. (2024). Artificial intelligence in employee performance evaluation and its managerial implication. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(1), 299-307.

Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J., Torres, J. A., & De Pablo, J. (2021). Artificial intelligence in business and economics research: Trends and future. *Journal of Business Economics and Management*, 22(1), 98-117.

Russell, S., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: a modern approach*. (3rd Ed). Prentice Hall.

Sadykova, G. & Tutar, H., (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.

Sampath, K., Devi, K., Ambuli, T. V., & Venkatesan, S. (2024, August). AI-Powered Employee Performance Evaluation Systems in HR Management. In *2024 7th International Conference on Circuit Power and Computing Technologies (ICCPCT)*, (1), (pp. 703-708).

Sarker, S., Chatterjee, S., Xiao, X., & Elbanna, A. (2019). The sociotechnical axis of cohesion for the IS discipline. *MIS quarterly*, 43(3), 695-A5.

Saxena, P., Priyadarshini, I., Sharma, S., & Jora, R. B. (2022, March). Role of emotional and artificial intelligence on employee performance in service industry: A review of literature. In *2022 8th*

International Conference on Advanced Computing and Communication Systems (ICACCS), IEEE, (1), (pp. 1564-1567).

Shabbir, J., & Answer T. (2015). Artificial Intelligence and its Role in Near Future. *Journal Of Latex Class Files*. 14(8), 111.

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & Von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California management review*, 61(4), 66-83.

Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & Von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California management review*, 61(4), 66-83.

Sturm, T., Pumplun, L., Gerlach, J. P., Kowalczyk, M., & Buxmann, P. (2023). Machine learning advice in managerial decision-making: The overlooked role of decision makers' advice utilization. *The Journal of Strategic Information Systems*, 32(4), 101790.

Sun, Z., Sandoval, L., Crystal-Ornelas, R., Mousavi, S. M., Wang, J., Lin, C., ... & John, A. (2022). A review of earth artificial intelligence. *Computers & Geosciences*, 159(1), 105034.

Şehitoğlu, Y., & Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110

Taylor, F. W. (1911). *Scientific management*. Available from <https://americainclass.org/wp-content/uploads/2013/03/Taylor-Scientific-Management-1910-excerpt.pdf>

Tong, S., Jia, N., Luo, X., & Fang, Z. (2021). The Janus face of artificial intelligence feedback: Deployment versus disclosure effects on employee performance. *Strategic Management Journal*, 42(9), 1600-1631.

Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human relations*, 4(1), 3-38.

Turunç Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 251-269.

Wijayati, D. T., Rahman, Z., Fahrullah, A. R., Rahman, M. F. W., Arifah, I. D. C., & Kautsar, A. (2022). A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: the moderating role of change leadership. *International Journal of Manpower*, 43(2), 486-512.

Xu, Y., Liu, X., Cao, X., Huang, C., Liu, E., Qian, S., ... & Zhang, J. (2021). Artificial intelligence: A powerful paradigm for scientific research. *The Innovation*, 2(4), 1-20.

Yeşilkaya, N. (2022). Yapay zekâya dair etik sorunlar. *Şarkiyat*, 14(3), 948-963.

Yıldız, O., Dağdeviren, M., & Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi Ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 239-248.

Yılmaz A. (2020). *Yapay Zekâ*. İstanbul: Kodlab Yayınevi.

BÖLÜM 6

YAPAY ZEKANIN İNSAN KAYNAKLARI PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİNDE KULLANIMI

ERSİN KAVİ¹

Giriş

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) açısından performans değerlendirme, çalışanların örgüt içindeki başarılarını ölçerek önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma düzeylerini tespit etmek için kullanılan bir araçtır.

Performans değerlendirmenin en önemli görevlerinden biri çalışanların örgütteki rol ve sorumluluklarını ne kadar etkin yerine getirdiklerini objektif bir şekilde ölçmeyi amaçlamasıdır. Çünkü bu durum hem etik ilkeler hem de daha da önemlisi örgütsel adalet açısından oldukça önemlidir. Örgütsel adaletin sağlanamadığı örgütler uzun vadede başarılı olamazlar. Bu nedenle performans ölçümlerinin doğru ve güvenilir yöntemlerle yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda performansı değerlendirirken

¹ Prof. Dr., Yalova Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Orcid: 0000- 0002-8719- 6805.

kullanılan yöntemler, ölçekler ve araçlar, örgütlerin ihtiyaçlarına göre şekillenmelidir. Ölçüm araçları ve yöntemleri ne kadar teknik ve bilimsel verilere dayanırsa ölçüm de o kadar objektif olacaktır. Bu nedenle örgütlerin performans ölçümünde analitik faktörlerden yararlanması kaçınılmazdır.

YZ, birçok alanda hızlı ve kolay çözümler üretebildiği gibi performans değerlendirmede de objektif sonuçların elde edilebileceği analitik veriler sağlayabilmektedir. Bu nedenle İKY'nin birçok fonksiyonunda olduğu gibi performans değerlendirmede de örgütlerin YZ'den en doğru şekilde yararlanması gerekmektedir.

Bu çalışmada öncelikle performans değerlendirme kavramından, sonrasında analitik boyutundan ve sonrasında yapay zekanın performans değerlendirme sürecinde nasıl kullanılabileceğinden bahsedilecektir.

Performans Değerleme Kavramı

Performans, bir işin yapılışı sırasında onu istenilen ölçüde gerçekleştirecek tutum, beceriklilik ve çaba seviyesi olarak ifade edilmektedir (Çelik M. , 2017, s. 13). Örgütsel olarak performans ise bir çalışanın, departmanın ya da örgütün belirli bir sürede daha önceden belirlenmiş hedeflere hangi oranda ulaşabildiğinin ölçütü olarak ifade edilmektedir (Aktaş, Cesur, Cesur, Özkan, & Soysal, 2015, s. 155).

Performans değerlendirme ise bir bütün olarak bireyin görevdeki başarısını, tutum ve davranışlarını, ahlaki durum ve özelliklerini ayrıntılarıyla ele alan ve bu faktörler çerçevesinde bireyin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Okakın, 2009, s. 95).

Performans değerlendirme sistemi kağıt üzerinde çok iyi bir şekilde tasarlanmış olabilir. Ancak uygulamada değerlendirme hatalarının yapılması, değerlendirme sürecinde süreci uzatan sorunlarla karşılaşılması, performans değerleme sonuçlarının diğer İKY fonksiyonlarında yeterince kullanılamaması gibi olumsuzluklar, performans değerlendirme sisteminden istenilen sonuçların alınmasını engelleyebilir (Kaymaz, 2009, s. 83).

Performans değerlendirme sürecinin kullanım alanları şunlardır (Benligiray, 2004, s. 150-151):

- cret, dl vb. kazanımların belirlenmesi.
- Terf, iş değiştirme ya da işten çıkarmada esas alınması.
- Çalışanlara eksik yönlerinin gösterilmesi.
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi.
- İşe alma işlevi etkinliğinin llmesi.
- Başarılı personelin başarısız olandan ayırt edilmesi.
- Bireyin uygun iş ve yerlerde çalıştırılıp alıştırılmadığının tespit edilmesi.

Performans değerlendirmenin teknik sonuçları yanında belki de en önemlisi psikolojik çıktıların olmasıdır. Öyle ki çalıştığı kurumda başarısı ölçülmeyen ve değerlendirilmeyen bir çalışan bir belirsizlik içine girer. Bu da çalışanın moralini bozar, motivasyonunu düşürür. Bu doğrultuda objektif ölçülere göre gerçekleştirilen değerleme süreci çalışanların moral ve motivasyonlarını artırırken aynı zamanda örgüte güven duymalarını da sağlar (Tunçer, 2022, s. 251).

Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerleme sisteminin başarısı seçilen kriterlerin doğruluğu ile paralellik gösterir. Ayrıca kriterler, iş analizi ve iş tasarımıdan elde edilmiş olmalı ve teknik açıdan da güvenilir olmalıdır (Bayraktaroğlu, 2008, s. 112). Bu doğrultuda performans kriterleri belirlenirken şu hususlara dikkat edilmelidir (Bayraktaroğlu, 2008, s. 113):

- Performans değerleme sürecinde ölçülen şeylerin, örgütün stratejik amaçlarına uygun olması gerekir.
- Kriterlerin saptanmasında, çalışanların katılımı sağlanmalıdır.
- Kriterler, alışanlar tarafından önceden bilinmelidir.
- Kriterler; ölçülebilir, gözlemlenebilir ve objektif olmalıdır.

- Kriterler; güvenilir olmalı, farklı zamanlarda aynı personele ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlanmalıdır.
- Kriterler, işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriterler, birbirleriyle çakışmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrar tekrar ölçmemelidir.

Kriterlerin özellikleri kadar kriterlerin neler olacağının da belirlenmesi oldukça önemlidir. Performans değerlendirmede dikkate alınabilecek kriterler şunlardır (Bingöl, 2003, s. 285-286):

- Çalışanların tutum, yargı, sağduyu, dış görünüş, tavır gibi özellikleri çalışanı değerlendirirken dikkate alınabilecek hususlardır.
- Çalışanların ahlak, dürüstlük, müşteri tatmini, takım çalışması, yenilikçilik vb. özelliklerin davranışlara yansımaları, bireyin bu kriterler yoluyla değerlendirilmesini sağlayabilir.
- Çalışanların satış ve üretim vb. görev çıktıları.
- Çalışanların iyileşme ve gelişme potansiyeli.

Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme sürecinin en büyük sorun alanı değerlendirmenin objektif kriterlere göre ve gerçekten de çalışanın

başarısını yansıtacak nitelikte yapılamamasıdır. Bunun en büyük nedeni değerlendirmede objektif olamamak ve değerlendirme kriterlerinin yeterince sayısallaştırılamamasıdır.

Örneğin yapılan bir araştırmada çok sayıda insan kaynakları uzmanı ile görüşülmüş ve önyargısız bir değerlendirme yapmanın imkânsız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle de erkek çalışanların maaşlarını fazla ödenmesi için onların performanslarının yüksek gösterildiğine rastlanılmıştır (Kambur, 2020, s. 61-64).

Correll ve Simard (2016) tarafından gerçekleştirilen bir başka araştırmada ise performans değerlendirmede kadınların performanslarıyla ilgili olarak erkeklere kıyasla daha fazla eleştirildikleri ve erkeklerin performanslarını iyileştirmeleri için yöneticilerin daha fazla yardımcı olduğu ortaya çıkmıştır. Yine aynı araştırmada kadın ve erkek yöneticilerin davranışları incelendiğinde kadın yöneticilerin olumlu geribildirimlerini kadın ve erkek çalışanlara eşit biçimde dağıttığını, erkek yöneticilerin ise eşit biçimde dağıtmadığı ortaya çıkmıştır (Correll & Simard, 2016, s. 1-5). Ayrıca performans değerlendirme sürecinde etik dışı yapılabilecek en sık hatalar ise şunlardır (Kavi, 2019, s. 89-91).

- **Hale Etkisi:** Bu etki, çalışanın sadece çok iyi olduğu alana göre değerlendirilmesi ve diğer alanlarındaki başarısının dikkate alınmamasıdır.
- **Boynuzlama Etkisi:** Bu etki, hale etkisinin tam tersi olarak ifade edilmektedir. Performans değerlendirme yapılırken

Çalışanın başarılı olduğu değil, başarısız olduğu yönlerini görmeye dayalı olarak yapılan bir hatadır.

- **Müsamaha ve Katılık:** Müsamaha, alışanların yapması gereken sorumlulukları yerine getirmediğinde gösterilen anlayışlı tavır olarak tanımlanabilir. Katılık ise msamahanın tam tersidir ve katılık çalışanların ulaştıkları performans düzeyinden daha düşük bir performans düzeyinde gösterilmesidir (elik, 2017:30).
- **Tolere Etmemek:** Değerlendiricilerin alışanlara hak ettiğinden daha az puan vermesi durumudur.
- **Benzerlik Hatası:** Değerlendiricilerin; değerlendirdikleri çalışanları, kişilik vb. zellikler açısından kendilerine benzettikleri için çalışanlara yüksek puan vermeleridir.
- **Son Zaman Hatası:** alışanların, performans değerlendirme sürecinin başından beri değil de son zamanlarda yaptıkları açısından değerlendirilmesidir.
- **Kontrast Hatası:** Değerlendiricinin alışanlar arasında kıyaslama yapması ve birini değerlendirirken diğerinin performansından etkilenmesi durumudur.

Tüm bu hatalar dikkate alındığında performans değerlendirme sürecinde yapay zekadan beklenen en önemli görev değerlendirmenin olabildiğince yansız ve bilimsel yöntemlerle yerine getirilmesi olmaktadır.

Dijitalleşmenin Performans Yönetimine Etkisi

Dijital performans yönetimi, geleneksel performans yönetimi süreçlerinin dijital bilgi teknolojilerine göre uyarlayarak örgütler ve çalışanlar arasındaki etkileşimi daha etkili hale getirmektedir. İKY fonksiyonlarının dijitalleşmesi performans değerlendirmenin tamamının eş zamanlı interaktif yürütülmesini sağlamakta olup böylece çalışanlar ve yöneticiler dijital formlarla İKY departmanlarına performansla ilgili veri sunabilmektedirler. Çalışanların performansının değerlendirilmesi, verilerin saklanması, analiz edilmesi dijital araçlarla daha etkin bir şekilde yapılabilmektedir. Dijital performans yönetimi örgütlerin ve çalışanların bireysel ve grup performansını yönetmelerine, odaklanan hedeflere erişilmesine ve devamlı gelişimlerine katkı sağlamalarına yardımcı olabilmektedir (Özenir, 2024, s. 22). Bankalarda hizmet alan bir müşterinin gişenin önünde duran ekrandan çalışanın verdiği hizmeti kötü-orta-iyi şeklinde değerlendirmesi örnek olarak verilebilir.

Analitik Açıdan Performans Değerleme

Performans değerlendirme sistemlerinin başarılı olmasının en önemli şartlarından biri performansı doğru ölçmektir. Ancak hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın tam anlamıyla nesnelliği sağlamak mümkün değildir. Ancak nesnelliği olabildiğince artırmak için teknolojinin sunduğu imkanlardan yararlanmak doğru olacaktır. Örneğin IBM gibi şirketler, çalışanların bıraktığı dijital ayak izini

takip eden yazılımlardan yararlanarak performans yönetimi sürecini yönetebilmektedir (Çalık & Demir, 2020, s. 37).

İK analitiğinde en önemli araçlardan biri metriklerdir. Metrikler, birçok faktörü somutlaştırma ve sayısallaştırmaktadır. Performans değerlemede de bu metriklerden yararlanmak oldukça önemlidir. Bu doğrultuda Vulpen ve Nemcova (2025) 23 adet performans değerlendirme metriği belirlemiştir. Bunlar şu şekildedir (Vulpen & Nemcova, 2025, s. 3):

- Hedeflere göre yönetim.
- Yöneticiler tarafından öznel değerlendirme.
- Kusurlu ürün sayısı.
- Yapılan hata sayısı.
- Ürün tanıtım sayısı.
- Müşteri memnuniyeti skoru.
- 360 derece geri bildirim sonucu.
- 180 derece geri bildirim sonucu.
- Zorunlu sıralama yöntemi sonucu.
- Satış miktarı.
- Müşteri ilişkileri sistemine eklenen müşteri sayısı.
- Satış görüşmelerinin sayısı.
- Müşteri toplantı sayısı.

- Aktif potansiyel müşteri sayısı.
- Ürün sayısı.
- Müşterinin ilk aramasındaki sorun çözüm sayısı ve iletişim kalitesi.
- Görev tamamlama oranı.
- Çalışma verimlilik oranı.
- Çalışan başına gelir.
- Çalışan maliyetinden elde edilen kar oranı.
- İnsan kaynağının yatırım getirisi.
- Devamsızlık oranı.
- Fazla çalışma oranı.

Performans Değerlemede YZ Kullanımı

YZ destekli performans değerlendirme sistemleri, çalışanların performansını çeşitli kaynaklardan toplanan verilerle sürekli olarak izleyebilmektedir. Bu sistemler, proje yönetim araçları, e-posta iletişimi, takvim etkinlikleri, müşteri geri bildirimleri ve diğer iş sistemlerinden veri toplayarak çalışanların üretkenliği, iş birliği, liderlik ve inovasyon gibi alanlardaki performansını değerlendirebilmektedir. Doğal dil işleme teknolojileri, iş arkadaşı geri bildirimlerini ve müşteri yorumlarını analiz ederek çalışanın güçlü yönleri ve gelişim alanları hakkında öngörüler sunabilmektedir (OpenAI, 2025, s. 1). Konuşmalı yapay

zekâ aracılığıyla çalışanlar arasında en iyi performansı gösterenler ve bekleyen işlem talepleri gibi analitik ve temel performans göstergesi bilgilerini de sağlayabilirler (Gür, Ayden, & Yücel, 2019, s. 153).

YZ algoritmaları, çalışanların güçlü yönlerini ve geliştirilecek alanlarını belirlemek için büyük veri kümelerinin analizini yapabilmektedirler. Fakat teknik kolaylıklarının yanında YZ'nın örgüt kültürü ve çalışanların duygusal bağları üzerindeki etkileri dikkatlice yönetilmelidir. Bu doğrultuda performans yönetimi dijital sistemlerle entegre edilirken insani faktörler ve ahlaki kaygılar göz önünde bulundurulmalıdır (Çetin G. , 2004, s. 59-61).

İKY için çalışan sayısı üç binin üzeri olan örgütler düşünüldüğünde geleneksel yöntemlerle performans skor tablosunun oluşturulması ve yönetilmesi oldukça zor olmaktadır (Toprak, Özel, & Çalışkan, 2022, s. 96). Bununla birlikte çalışanların gerçekten ne kadar verimli çalıştığını da takip etmek performans yönetimi açısından önemlidir. Örneğin İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre haftalık ortalama 40-60 saat mesai yapılmasına rağmen bir çalışanın günlük net çalışma süresi 3 saat olabilmektedir (Bayrak, 2024, s. 64-66). Hem çalışanların çıktılarının hem de verimli çalışma sürelerinin takibi ancak YZ uygulamaları ile takip edilebilmektedir. Örneğin yaklaşık dört yüz bin kadar çalışanı olan IBM için performans değerlendirme raporu oluşturmak ve performans skoru tespit etmek, YZ ile aşırı uğraştırıcı bir iş olmaktan

çıkıştır. Öyle ki Watson isimli yazılım programıyla IBM, performans değerlendirmelerini oldukça kısa sürede gerçekleştirmektedir. Watson isimli program, çalışanların iş motivasyonlarında süreklilik sağlamaya çalıştığı gibi çalışanların gelecekte nasıl bir performans göstereceklerini de ön görebilmektedir (Toprak, Özel, & Çalışkan, 2022, s. 96).

Özellikle gelenek performans değerlendirme yöntemlerinin yararındaki düşüşün altı aylık ya da yıllık performans incelemesinde olduğuna inanılmaktadır. Çünkü bu süreler uzundur ve çalışandan anlık veri akışı sunmamaktadır. Bu durumda YZ anlık veri akışı sağlayabilmektedir. Çalışanların belirli bir zaman dilimi içerisinde ulaşması gereken sabit hedefleri veya kotaları vardır. YZ tabanlı uygulamalar, bu ilerlemeyi gerçek zamanlı olarak işletmelerin izlemesine yardımcı olmakta ve duruma bağlı olarak anında geri bildirim verebilmektedir. Örneğin BetteWorks şirketinin kullandıkları ve “Work Graph” olarak adlandırdıkları uygulama YZ tarafından desteklenmektedir. Bu uygulama, bir işgücü içindeki tüm bağlantıların gösterildiği, sadece çalışanların işlerinin iç içe geçtiği bir alan değil, aynı zamanda hedeflerinin de paylaşıldığı bir yol haritası olarak nitelendirmektedir (Demir, 2021, s. 58-61).

YZ sistemleri, çalışanların performansını benzer pozisyonlardaki diğer çalışanlarla karşılaştırarak daha adil ve objektif bir değerlendirme sunabilmektedir. Bu karşılaştırmalar yöneticilerin değerlendirmelerindeki bilinçsiz önyargıları azaltmakta ve performans standartlarını daha tutarlı bir şekilde

uygulanmasını sağlamaktadır. Ayrıca, YZ sistemleri, çalışanın performansı ile organizasyonun stratejik hedefleri arasında bağlantı kurarak bireysel hedeflerin kurumsal önceliklerle uyumlu olmasını sağlayabilmektedir (OpenAI, 2025, s. 2). Yapay zekâ teknolojileri ile örgütler, çalışanları hakkında çok fazla veriye sahip olabilmektedir. Ancak bundan önemlisi mevcut veriyi doğru kullanabilmektir. Yapay zekâ teknolojileri çalışandan aldığı verilere göre her personelin kapsamlı bir değerlendirmesini yapmaktadır. Özellikle çalışanların geçmişte geleneksel yollarla ölçülen performans skorlarının, yer aldıkları projelerin, eğitimlerin, eğitim süreci sonunda yapılan sınav sonuçlarının, deneyimlerinin, iş yapış biçimlerin kapsamlı bir değerlendirilmesi yapılabilmektedir (Kambur, 2020, s. 61-64).

Performans değerlemede yapay zeka, duygu analizi yoluyla doğru sonuçlar elde etmeye çalışır. Çalışanların görüşleri, düşünceleri ve hisleri belirlenerek bunlar performans çıktısı olarak ele alınabilir. Örneğin çalışanların gönderdiği e-postalardan, çalışan geri bildirimlerinden ve davranışlarından elde edilen metinsel veriler; çalışanların sesleri, yüz ifadeleri ve sohbet etkileşimleri yapay zeka tarafından analiz edilebilen metriklerdir (Chukwuka & Kashiari , 2024, s. 279).

YZ teknolojisi daha önce gözlemlenen bir performans örüntüsü ile bir bireyin gelecekte göstereceği performans arasında önermeler çizebilir ve böylece değerlendiricilerin bir çalışanın

gelecekteki değeri hakkında potansiyel olarak daha iyi kararlar almasını sağlar (Chuchu & Kyongo, 2025, s. 16).

Yöneticilerin çoğu günlük işlere takılıp kalmakta ve çalışanlarına geri bildirim sağlamaya zaman ayırmamaktadır. Çalışanlara gerekli durumlarda geri bildirimler verilmemesi çoğu zaman yetenekli çalışanların tatminsiz ve yeterince takdir edilmediğini hissetmelerine neden olmaktadır. Tatminsizlik hissi ve yeterince takdir edilmeme durumları çalışanların ilgilerinin dağılmasına ve performansları üzerinde doğrudan bir etkiye yol açmaktadır. Ayrıca YZ teknolojileri sayesinde, performans düşüklüğü gösteren çalışanların örgüt içerisinde kalıp kalmaması gerektiği konusunda önyargılardan uzak objektif kararlar anlık olarak alınabilmektedir (Hacıoğlu, 2024, s. 53). Bununla birlikte çalışanların uzun vadeli performansı ve memnuniyeti optimize etmek için kişiselleştirilmiş bilgi, beceri ve yetenek karışımları geliştirmelerine yardımcı olabilmektedir (Chuchu & Kyongo, 2025, s. 17)

Değerlendirme sonucunda ortalama bir performans skoru belirlenebildiği gibi personelin gelecekte nasıl bir performans sergileyeceğinin tahmini de yapılabilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda ortalama performans skorunun altında kalan çalışanların, eksiği olduğu alanlar tespit edilebilmektedir. Böylece yapay zekâ, çalışanın eksik olduğu konuları yöneticisine periyodik olarak bildirerek gelişim gösterip göstermediğini de takip imkanı tanımaktadır. Sonuç olarak gelişim göstermeyen çalışanların işine

son verilmesi söz konusu olabilmektedir. (Toprak, Özel, & Çalışkan, 2022, s. 97). Ayrıca YZ ile yoluyla üretilen algoritmalar, işten ayrılmaları önlemek için daha fazla eğitim veya ödüllendirme gibi eylemler önerebilmektedir (Demir, 2021, s. 58-61).

YZ'dan sadece performans sonuçlarının analizinde değil çalışanlardan istenilen performansın ortaya çıkması konusunda da yararlanılabilir. Özellikle bilgi toplama, bilgiyi analiz etme, sadece yararlı bilgileri bulma konusunda YZ işleri oldukça kolaylaştırmaktadır. Örneğin, büyük bir örgütte çalışanlardan takım oluşturulması gerektiğinde tek tek çalışanların dosyalarının incelenmesi ve buradaki verilerin analizi uzun zaman alabilir. Ancak YZ, tüm dosyalardaki bilgilere ulaştıktan sonra en uygun takım önerisini yöneticinin önüne getirebilir. Bu durum da takımın performansının baştan garanti altına alınması anlamına gelebilir (Atasever, 2021, s. 1115).

YZ teknolojileri, performans değerlendirme sonuçlarından yola çıkarak bir sonraki süreçteki insan kaynağı işe alım sürecine de veri sağlayabilmektedir. Performansı yüksek çalışanların profillerini çıkararak işe alımda benzer profildeki adayların işe alınmasını önerebilmektedir (Hacıoğlu, 2024, s. 53).

İK yöneticileri, çalışanların YZ'ya karşı ön yargı besleyen çalışanlara kararların nasıl alındığını net bir dille anlatmalıdır. Sonuç olarak bu şeffaflık, çalışanların yeni teknolojiye güvenmelerini sağlamada önemli olacaktır (Gür, Ayden, & Yücel, 2019, s. 155).

YZ ile Performans Değerleme Örnekleri

YZ kullanarak performans değerlendirme yapan bazı firma örnekleri aşağıda sıralanmıştır (Kambur, 2020, s. 61-64):

- Microsoft, Workplace Analytics isimli yazılım programını geliştirmiştir. Sahip olduğu yazılı algoritma sayesinde çalışanların performanslarını ve verilerini analiz edebilmektedir. Performans değerlendirmesinde başarılı olabilmek için çalışanın bilgisayar başındaki bütün çalışmaları kayıt altına almaktadır.
- Yazılım şirketi olan Pegasystem, Pega Sales Coach isimindeki programı tasarlamıştır. Bu program ile çalışanların performanslarını izlemekte, izlediği performansları değerlendirmekte ve önerilerde bulunmaktadır (Malik vd., 2018: 745-750).
- Elektronik şirketi Panasonic, performans değerlemede Limeaid uygulamasını kullanmaktadır.
- McDonald's, performans değerlemede CultureAmp uygulamasından yararlanmaktadır.
- Hava yolu şirketi Easy Jet ise Peakon uygulamasını geliştirmiştir.
- İngiltere merkezli WorkCompass şirketi, çalışanların yıllık veya aylık hedeflerinin kalitesini analiz etmek için yapay zekadan yararlanmaktadır.

- Starbucks, Burberry, Spotify, The North Face, Freddie Mac, Macy's, CBRE, Walmart, Amazon, Domino's gibi firmalar da ağırlıklı olarak makine öğrenmesi yoluyla çalışanlarının performans ölçütlerini takip etmektedirler (Bayrak, 2024, s. 64-66).

Yapay Zekanın Performans Değerlendirme Açısından Olumsuz Yanları

Olumlu birçok özelliğinin yanında YZ, etik açıdan bazı olumsuzluklara neden olabilmektedir. Özellikle YZ'nın önyargılı veriler üzerinde eğitilmesi durumunda işe alım ve performans değerlendirmesinde önyargılara sahip olabileceği belirtilmektedir. Bununla birlikte gizlilik sorunları da YZ'nın bir diğer sorunu olabilmektedir. Öyle ki YZ'nın işini doğru yapabilmesi için çalışanlarla ilgili birçok bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu bilgilerden bazıları da çalışanların mahremiyeti ile ilgili olabilir ve bu bilgiler başka alanlara yayılabilir (Veshne & Jamnani, 2024, s. 3). Örneğin 2019'da yapılan bir araştırmada, Bangladeşli bir şirket tarafından kullanılan yapay zeka destekli bir işe alım aracının kadın adaylara karşı önyargılı olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda yapay zeka algoritmalarının kullanımında nitelikli adayların cinsiyet, ırk veya diğer bazı özellikleri dikkate alınarak ayrımcılıkla karşı karşıya kalabileceği ve bu durumun performans değerlemeye de yansıtılabileceği ifade edilmektedir (Akhter, Hasan, & Bhattacharjee, 2024, s. 11).

Performans Değerlendirmede Yapay Zeka Tasarımı Örneği

Yapay zekada uzman sistemler, iş süreçlerinde tecrübelerinden faydalanılan uzmanlara danışma faaliyetlerinin yazılımlar yoluyla yerine getirilme sürecini ifade etmektedir (Sayım & Kavi , 2024, s. 191). Uzman sistem tasarımı ile bir performans değerlendirme sürecinin nasıl programlandığı aşağıdaki örnekte aşamalı olarak yer almaktadır (Sayım & Kavi , 2024, s. 197-198):

- **Bilgi tabanı oluşturma süreci:** Bilgi tabanı uzman sisteme veri girişinin sağlanmasıdır. Performans değerlendirme açısından bir örgütün performans değerlendirme kriterleri, geçmiş değerlendirme sonuçları, çalışanların yetenek düzeyleri, örgütteki rolleri vb. veriler bilgi tabanını oluşturmaktadır.
- **Kural tabanı oluşturma süreci:** Kural tabanında ise çalışanların performansını değerlendirmek için kullanılan kriterler yer almaktadır. Hedeflenen oranlar, üretim ve satış miktarları vb. veriler bu süreçte yer almaktadır.
- **Çıkarım motoru süreci:** Çıkarım motorunda kıyaslama yapılır. Personelin performans verileri ile bilgi tabanı ve kural tabanı verileri kıyaslanır. Böylece çalışanın performans sonuçları geçmiş sonuçlar, yetenekler ve hedefler ile kıyaslanarak çalışanların durumu hakkında rapor hazırlanır. Bu raporda çalışanların genel performans

değerlendirmesinin yanı sıra çalışanların güçlü, zayıf yanları ve gelişim alanları yer alır.

- **Kullanıcı arayüzü süreci:** Yöneticiler çalışanlarının performanslarını değerlendirmek için bu arayüzü kullanmaktadırlar. Sistem, çalışanları değerlendirme konusunda yöneticilere önerilerde bulunarak süreci kolaylaştırabilmektedir.

Kaynakça

- Akhter, F., Hasan, A., & Bhattacharjee, A. (2024). Application of Artificial Intelligence in the Human Resource Management: A Bangladesh Perspective. *Munich Personal RePEc Archive*.
- Aktaş, Y., Cesur, E. E., Cesur, E., Özkan, E., & Soysal, P. (2015). *Bir Bakışta İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa : Dora Yayıncılık.
- Atasever, M. (2021). Yapay Zekânın Yönetici Verimliliğini Artırma Potansiyeli Üzerine Bir Değerlendirme. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(4), s. 1110-1120.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayrak, Z. N. (2024). *Yapay Zeka Kullanımının İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçlerine Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme*. (Y. Y. Tezi, Dü.) Ankara: Hacı Bayramı Veli Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Benligiray, S. (2004). Performans Değerlemesi. R. Geylan içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 147-170). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yay.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliği Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobe Yayıncılık.
- Chuchu, B., & Kyongo, J. (2025). Performance Management and Artificial Intelligence (AI): Enhancing Personalized Development With Continuous Feedback and Data-Driven Decisions. *International Journal of Computer Science and Information Technology Research*, 1(13), s. 13-22.

- Chukwuka, E. J., & Kashiari , D. E. (2024). Strategic Role of Artificial Intelligence (AI) On Human Resource Management (Hr) Employee Performance Evaluation Function. *International Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 7(2), s. 269-282.
- Correll, S. J., & Simard, C. (2016). Research: Vague Feedback Is Holding Women Back. *Harward Business Review*, 94(1), s. 1-5.
- Çalık, E., & Demir, K. (2020). *İnsan Kaynakları Analitiği* . Ankara: Nobel Yayınevi.
- Çelik, M. (2017). *Örnek Uygulamalı Performans Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çetin, C., Elmalı , E. D., & Arslan, M. L. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, C., Elmalı, E. D., & Arslan, L. A. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çetin, G. (2004). *Endüstri 4.0 Bağlamında Yapay Zekanın İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri*. (Y. Y. Tezi, Dü.) Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü.
- Çevik, H. H., Göksu, T., Bilgiç, V., Karakaya, M., Kazım, S., & Gül, S. K. (2008). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- Demir, D. (2021). *Yapay Zekâ Teknolojilerinin İşe Alım Süreçlerinde Kullanımına Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Türkiye’de Nicel ve Nitel Bir Araştırma*. (Y. Y. Tezi, Dü.) Kayseri: Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü.
- Göksel, A. (2013). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Gür, Y. E., Ayden, C., & Yücel, A. (2019). Yapay Zeka Alanındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), s. 137-158.
- Gür, Y. E., Ayden, C., & Yücel, A. (2019). Yapay Zeka Alanındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), s. 137-158.
- Hacıoğlu, B. (2024). *İnsan Kaynakları Yönetimine Yönelik Yapay Zeka Algısının Çalışanların Çeviklik Performansı Ve İşe Bağlanması Üzerindeki Etkisi*. Gebze: Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Heslin, P. A., Carson, J., & Walle , D. V. (2009). Practical Applications of Goal Setting Theory to Performance Management. *Performance Management*. içinde <https://www.researchgate.net/publication/> adresinden alındı
- İlsev, A. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Yönetimi ve Değerlemesi. A. Ergeneli içinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 175-205). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kambur, E. (2020). *Yapay Zekanın İnsan Kaynakları Süreçlerinde Yaratabileceği Değişiklikler ve Algılama Düzeyleri*. (Y. D. Tezi, Dü.) Bandırma: Bandırma Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kavi, E. (2019). *Etik Boyutlarıyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Dora Yayınevi.
- Kaymaz, K. (2009). *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*. Bursa: Dora.
- Okakın, N. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- OpenAI. (2025). Büyük dil modeli. *ChatGPT*.
<https://chat.openai.com> adresinden alındı
- Örücü, E., & Köseoğlu, M. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özdemir, G. (2014). *Performans Değerlendirme, Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi*. İstanbul: Çatı Kitapları.
- Özenir, C. (2024). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Dijitalleşmesi: Makine Öğrenmesi Temelli Bir Karar Destek Sistemi Önerisi*. (Y. Y. Tezi, Dü.) Çorum: Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi-Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Sayım, F., & Kavi, E. (2024). *Yapay Zeka Destekli İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2011). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Toprak, M., Özel, D., & Çalışkan, S. (2022). Yapay Zeka Kullanımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi. *Uluslararası Eşitlik Politikası Dergisi*, 2(2).
- Tunçer, P. (2022). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yay.
- Veshne, N., & Jamnani, J. (2024). Role of Artificial Intelligence in Human Resource Management for Optimizing Employee Productivity. *ITM Web of Conferences*(68).
doi:<https://doi.org/10.1051/itmconf/20246801003>
- Vulpen, E. v., & Nemcova, M. (2025). 23 Employee Performance Metrics To Track. *Academy To Innovate HR*.
<https://www.aihr.com/blog/employee-performance-metrics/>
adresinden alındı

BÖLÜM 7

İŞ YERİNDE KUŞAKLAR ARASI ÇATIŞMALAR: X, Y VE Z KUŞAKLARININ BEKLENTİLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

ONUR ÖZÇELİK¹
OYA ÖNALAN²

Giriş

Günümüz iş dünyasında, teknolojinin hızlı gelişimi ve küreselleşen ekonomi, iş yerlerinde farklı yaş kuşaklarının bir arada çalışmasını daha yaygın hale getirmiştir. Çalışanlar, doğdukları dönemlere, yaşadıkları kültürel ve ekonomik koşullara göre farklı değerler, tutumlar ve iş yapma alışkanlıkları geliştirirler. Bu nedenle, iş yerinde yer alan X, Y ve Z kuşakları arasında belirgin farklar ortaya çıkmaktadır. Her kuşak hem bireysel hem de toplumsal bağlamda farklı sosyal, ekonomik ve kültürel olaylardan etkilenerek kendi dünyasına ait bir bakış açısı geliştirmiştir. Bu farklı bakış açıları ise iş yerlerinde çatışmalara neden olabilmektedir.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Karabük Üniversitesi, İşletme Orcid: 0009-0000-9584-0149

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

X kuşağı (1965-1980), iş güvencesi, sadakat ve uzun vadeli kariyer hedeflerine değer verirken, Y kuşağı (1981-1996), esneklik, iş-yaşam dengesi ve hızlı kariyer gelişimi talep etmektedir. Z kuşağı (1997 ve sonrası) ise dijitalleşme, hızlı geri bildirim ve sosyal sorumluluk gibi unsurlara büyük önem vermektedir. Bu kuşaklar arasındaki bu belirgin farklar, özellikle çalışma biçimlerini, iletişim tarzlarını ve iş gücü yönetimini etkilemektedir.

Kuşaklar arası çatışmalar, sadece bireysel ilişkilerde değil, organizasyonel düzeyde de önemli etkilere yol açabilir. Bu çatışmalar, iş yerinde verimlilik düşüşüne, motivasyon kaybına ve iş doyumsuzluğuna yol açabilmektedir. Ancak aynı zamanda, bu çatışmalar doğru bir şekilde yönetildiğinde, farklı kuşakların güçlerinden faydalanarak inovasyon, yaratıcılık ve iş gücü çeşitliliği sağlanabilir. Bu bağlamda, kuşaklar arasındaki farklılıkları anlamak, yönetim stratejilerini uyarlamak ve etkin bir iletişim kanalı oluşturmak, işletmelerin başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Çalışmanın amacı, iş yerlerinde kuşaklar arası çatışmaların sebeplerini ve bu çatışmaların iş gücü verimliliği üzerindeki etkilerini incelemektir. Ayrıca, kuşaklar arası uyum sağlanması adına önerilerde bulunmak ve iş gücü çeşitliliğinin yönetilmesine yönelik stratejiler geliştirmek hedeflenmektedir. Bu çalışma, kuşaklar arası çatışmaların yönetimi konusunda yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine yön göstererek, iş yerindeki verimliliği ve çalışan bağlılığını artırmayı amaçlamaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma, iş dünyasında önemli bir sorun olan kuşaklar arası çatışmaların anlaşılmasına ve etkin bir şekilde yönetilmesine dair kapsamlı bir bakış açısı sunmayı hedeflemektedir.

Kuşakların Temel Özellikleri

Kuşaklar, belirli bir zaman diliminde doğmuş ve o dönemin sosyal, kültürel ve ekonomik koşullarından etkilenmiş bireyler grubudur. Her kuşağın kendine özgü bir değerler sistemi, iş yapma alışkanlıkları ve yaşam perspektifleri vardır. Bu farklılıklar, iş yerinde iş gücü dinamiklerini ve çalışanların iş yerindeki tutumlarını doğrudan etkilemektedir. X, Y ve Z kuşakları arasında bu bağlamda önemli farklılıklar gözlemlenmektedir. Kuşak kavramı, sosyolojik ve örgütsel araştırmalarda bireylerin benzer zaman aralıklarında doğarak, belirli tarihsel, kültürel ve ekonomik koşullar altında şekillenen ortak deneyimlerle kimlik kazandıkları grupları tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır. Mannheim (1952), kuşakları, aynı tarihsel dönemde benzer olaylara maruz kalan bireylerin kolektif bilinç ve sosyal tutumlar açısından ortak özellikler geliştirdiği sosyal yapılar olarak tanımlar. Bu bakış açısına göre kuşaklar, sadece yaş gruplarını değil; aynı zamanda dünya görüşü, değer algısı, teknolojiye uyum düzeyi ve sosyal etkileşim biçimleri açısından da farklılıklar sergileyen dinamik toplulukları temsil etmektedir.

Kuşaklar arasındaki temel farklılıklar, iş yerindeki iletişim biçimlerinden liderlik algısına, motivasyon kaynaklarından performans beklentilerine kadar birçok alanda belirleyici olmaktadır. Her kuşağın kendine özgü değer sistemi, yalnızca bireysel tutum ve davranışları değil, aynı zamanda örgüt içi etkileşimleri ve karar alma süreçlerini de doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle kuşakların temel özelliklerinin örgütsel düzeyde dikkate alınması, çalışan bağlılığı, iç iletişim ve verimlilik açısından stratejik önem taşımaktadır.

X Kuşağı (1965-1980)

X kuşağı, genellikle teknolojiyi sonradan benimsemiş, ancak sağlam bir iş ahlakına sahip, sadık ve çalışkan bireylerden oluşur. Bu kuşak, ekonomik krizler, toplumsal değişimler ve savaş gibi zorlu

dönemlere tanıklık etmiştir ve bu faktörler, onların değerler sistemini şekillendirmiştir. X kuşağının bireyleri, genellikle güven arayışındadır ve iş güvencesine büyük önem verirler. Bu kuşağın üyeleri, iş yerinde sadakati ve uzun vadeli kariyer hedeflerini ön planda tutarken, aynı zamanda otoriteye saygı gösterme ve geleneksel iş yapma biçimlerini benimseme eğilimindedirler (Twenge, 2010; Kupperschmidt, 2000).

X kuşağı için, iş tatmini genellikle işin stabilizesi, düzeni ve güvenilirliği ile ilişkilidir. Bu kuşağın üyeleri, iş yerinde yüksek düzeyde bağlılık gösterirler ve genellikle kişisel yaşamlarıyla iş yaşamlarını birbirinden ayırmayı tercih ederler. Ayrıca, bu kuşağın bireyleri genellikle iş yerindeki otoriteyi ve hiyerarşiyi kabul eder ve bu yapıya sadık kalmaya eğilimlidirler. Bu bağlamda, X kuşağının iş yerindeki performansı, güvenli bir çalışma ortamı sağlanması ile en üst düzeye çıkabilir (Nelson & Quick, 2013).

Y Kuşağı (1981-1996)

Y kuşağı, daha esnek düşünce yapısına sahip ve dijital teknolojilerle erken yaşta tanışmış bir kuşaktır. Bu kuşağın bireyleri, geleneksel iş yapma biçimlerinin ötesine geçmeyi ve daha esnek, yenilikçi çalışma yöntemlerini benimsemeyi tercih ederler. Y kuşağı, kariyer gelişimi açısından hızlı ilerleme bekler ve kişisel tatmin arayışı bu kuşağın belirgin özelliklerinden biridir (Rosen, 2010). Bu kuşağın üyeleri, çalışma hayatında anlamlılık, kişisel gelişim ve ödüllendirici bir iş ortamı ararlar.

Y kuşağı için iş-yaşam dengesi son derece önemli olup, daha esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gibi imkanlar bu kuşağın iş tatminini artıran faktörler arasında yer alır. Ayrıca, Y kuşağının bireyleri, iş yerinde geri bildirim almayı ve sürekli gelişim fırsatları yaratmayı beklerler. Y kuşağının çalışanları, liderlerinden açık ve şeffaf iletişim beklerken, aynı zamanda kendilerine değer verilmesini isterler (Smola & Sutton, 2002; Arsenault, 2004). Bu

kuşak için başarı, sadece maddi kazançlarla değil, kişisel tatmin ve işin anlamlılığıyla da ölçülür.

Z Kuşağı (1997 ve Sonrası)

Z Kuşağı, yaklaşık 1997 yılı ve sonrasında doğmuş bireyleri kapsayan; dijital teknolojilerle iç içe büyümüş, bu nedenle de “dijital yerliler” (digital natives) olarak tanımlanan bir kuşaktır. Bu nesil, çocukluk ve gençlik dönemlerinde internet, akıllı telefonlar, sosyal medya ve mobil uygulamalar gibi dijital araçlarla tanışmış ve bu teknolojileri yaşamlarının ayrılmaz bir parçası olarak benimsemiştir (Seemiller & Grace, 2016). Bu bağlamda Z Kuşağı, bilgiye erişim, karar alma ve problem çözme süreçlerinde dijital hız ve etkileşimi esas alan bir yaklaşım sergilemektedir.

Z Kuşağı’nın iş yaşamındaki en dikkat çekici özelliklerinden biri, hızla değişen koşullara kolaylıkla uyum sağlayabilen yüksek adaptasyon kapasiteleridir. Bu kuşağın bireyleri, esnek düşünme yapısına sahiptir ve sürekli yenilenen bilgi kaynaklarına erişim sayesinde çoklu görevleri aynı anda yürütebilme yeteneğine sahiptirler. Ayrıca, çalışma ortamlarında klasik hiyerarşik yapılardan ziyade, daha yatay, etkileşim temelli ve katılımcı iş modellerine ilgi göstermektedirler (Lester, 2010; Williams & Page, 2011).

Z Kuşağı için finansal güvence önemli olmakla birlikte, tek başına yeterli bir motivasyon unsuru değildir. Bu nesil, çalıştığı kurumların sosyal sorumluluk anlayışına, çevresel duyarlılığına ve topluma katkı sağlayan projelere katılım olanaklarına da yüksek düzeyde önem atfetmektedir. İşin anlamlı olması, bireysel değerlerle örtüşmesi ve toplumsal fayda üretmesi, Z kuşağının iş tatmini algısında belirleyici rol oynamaktadır (Gök, 2020; Sezer & Aydın, 2022).

Ayrıca Z kuşağı, geri bildirim süreçlerinde de anlık ve yapıcı dönütler beklemektedir. Geleneksel değerlendirme sistemleri yerine, dijital platformlar üzerinden gerçekleştirilen, sık ve iki yönlü

iletişimi esas alan performans yönetim sistemlerine daha fazla ilgi göstermektedirler. Bu yönüyle bu kuşak, yöneticilerden açık iletişim, şeffaflık ve karşılıklı öğrenmeye dayalı bir liderlik tarzı talep etmektedir (Tulgan, 2013; Karavardar, 2014).

Bununla birlikte, teknolojik yetkinlikleri sayesinde Z kuşağı iş süreçlerinin dijitalleştirilmesine ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlayabilirken, otorite figürleriyle kurdukları ilişki geleneksel kuşaklara kıyasla daha eleştirel ve mesafelidir. Bu durum, örgütsel yapılar içerisinde çatışma potansiyelini artırabilmekte, ancak uygun liderlik yaklaşımları ve kuşaklar arası anlayışı teşvik eden kurumsal kültür ile bu farklılıklar yapıcı etkileşimlere dönüştürülebilmektedir.

Z Kuşağı'nın örgütsel yapılara tam anlamıyla entegre olabilmesi için işverenlerin yalnızca teknolojik altyapıyı güçlendirmesi değil, aynı zamanda bu kuşağın değerlerine uygun, esnek ve gelişim odaklı insan kaynakları politikaları geliştirmesi gerekmektedir. Aksi hâlde, yüksek devir oranları ve düşük bağlılık gibi sorunlarla karşılaşılması kaçınılmaz olacaktır. Kuşakların iş değerlerine ve beklentilerine dair temel farklar Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Kuşaklara Göre Öncelikli İş Değerleri

Kuşak	Doğum Yılları	Öncelikli İş Değerleri	İş Ortamı Beklentileri
X Kuşağı	1965–1980	- İş güvencesi - Kurumsal sadakat - Hiyerarşik düzen - Sabır ve deneyime saygı	- Geleneksel ofis düzeni - Uzun vadeli kariyer - Disiplinli çalışma ortamı
Y Kuşağı	1981–1996	- Kişisel gelişim - Geri bildirim ve tanınma - Esneklik- İş-yaşam dengesi	- Esnek saatler - Anlamlı iş - Takım çalışması- Gelişim odaklı liderlik
Z Kuşağı	1997 ve sonrası	- Teknoloji entegrasyonu - Hızlı öğrenme- Yenilikçilik- Sosyal etki	- Dijital ortam - Kısa vadeli hedefler - Esnek, yatay organizasyon yapısı

Kaynak: (Twenge, 2010; Smola & Sutton, 2002; Seemiller & Grace, 2016; Williams & Page, 2011).

Kuşaklara Göre İş Değerlerinin Karşılaştırmalı Analizi

Farklı kuşaklar, içinde yetiştikleri sosyal, ekonomik ve teknolojik koşullar doğrultusunda iş yaşamına yönelik farklı tutum ve değer yargılarına sahiptir. Kuşakların bu özgün yaklaşımları, iş yerinde beklentilerin çeşitlenmesine ve kuşaklar arası potansiyel çatışmaların oluşmasına neden olmaktadır. Tablo 1, X, Y ve Z kuşaklarının iş ortamında önem verdikleri temel değerleri ve beklentilerini sistematik bir şekilde ortaya koymaktadır.

X kuşağı bireyleri, iş güvencesi, kurumsal sadakat ve hiyerarşik düzene bağlılık gibi daha geleneksel değerlere önem

vermektedir. Bu kuşağın iş yaşamında uzun süreli istihdamı ve düzenli kariyer gelişimini öncelemesi, sabırlı ve disiplinli bir çalışma anlayışını da beraberinde getirmektedir. Ayrıca otoriteye duyulan saygı ve kurumsal bağlılık, X kuşağının örgütsel kararlarda uyumlu davranma eğilimini artırmaktadır (Twenge, 2010).

Buna karşılık Y kuşağı, bireysel gelişimi ve anlam arayışını ön plana çıkarmakta; kariyer yolculuklarında geri bildirim mekanizmalarına, öğrenme fırsatlarına ve esnek çalışma koşullarına önem vermektedir. Bu kuşağın, iş-yaşam dengesine verdiği önem, işyerinde esneklik taleplerini artırmakta; aynı zamanda otoriter yönetim tarzlarına karşı daha mesafeli bir duruş sergilemesine neden olmaktadır (Smola & Sutton, 2002). Takım çalışması, anlamlı iş yapma ve yaratıcı projelerde yer alma gibi faktörler, Y kuşağının motivasyon kaynakları arasında öne çıkmaktadır.

Z kuşağı ise dijital teknolojilerle iç içe büyümüş olmanın etkisiyle iş yaşamına dair çok daha dinamik ve teknoloji odaklı bir perspektif geliştirmiştir. Z kuşağı çalışanları, teknoloji kullanımında yüksek yeterlilik gösterirken, aynı zamanda işlerin hızlı ve sonuç odaklı yürütülmesini beklemektedir. Yenilikçilik, yaratıcı düşünce ve sosyal etki bu kuşağın önemseydiği temel değerler arasında yer almakta, bu da onları klasik örgüt yapılarıyla çalışmakta zorlanan bir kuşak haline getirmektedir (Seemiller & Grace, 2016). Ayrıca, Z kuşağı bireyleri kısa vadeli hedeflere yönelme eğilimindedir ve otoriteye değil, etkileşime ve ortak akla dayalı yönetim biçimlerine daha açıktır (Williams & Page, 2011).

Bu analiz, kuşakların değer sistemleri arasındaki farkların, iş yerindeki iletişim biçimlerini, liderlik algılarını ve motivasyon stratejilerini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Kurumların, bu kuşak farklılıklarını dikkate alarak daha kapsayıcı ve kuşaklar arası uyumu teşvik eden uygulamalar geliştirmesi, örgütsel verimlilik ve çalışan bağlılığı açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırma Modeli ve Örneklem

Bu araştırma, kuşaklar arası iş değerleri ve iş ortamı beklentilerinin karşılaştırılmasına yönelik olarak karma yöntem yaklaşımıyla tasarlanmıştır. Karma yöntem, hem sayısal hem de nitel veri toplama ve analiz tekniklerinin birlikte kullanılmasıyla, araştırma sorularına çok yönlü ve derinlemesine yanıtlar sunmayı mümkün kılmaktadır (Creswell & Plano Clark, 2018; Yıldırım & Şimşek, 2021). Araştırma betimsel bir desene sahiptir ve mevcut durumu olduğu gibi ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın örneklemini, özellikle kuşaklar arası farklılıkların incelendiği sosyoloji, çalışma psikolojisi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış konularındaki yüksek lisans ve doktora tezlerine dayandırmaktayız. Türkiye'de yapılmış akademik tezlerden ve bu konuda yapılmış araştırmalar neticesinde faaliyet gösteren kamu kurumları ve özel sektör kuruluşlarında çalışan bireyler oluşturmaktadır. (Akçay, M. 2019, Çelik, S. 2020) Katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemiyle seçilmiş ve X (1965–1980), Y (1981–1996) ve Z (1997 ve sonrası) kuşaklarından her birinden 50 kişi olmak üzere toplam 150 birey çalışmaya dâhil edilmiştir (Er, E. 2018, Yıldız, B. 2021). Örnekleme dâhil edilen bireylerin çalışma hayatında en az bir yıl deneyime sahip olmaları ve aktif olarak görev yapıyor olmaları kriter olarak belirlenmiştir.

Veri Toplama Aracı

Veri toplama sürecinde hem nicel hem de nitel veri elde etmek amacıyla iki aşamalı bir yöntem izlenmiştir. İlk aşamada, kuşaklara özgü iş değerleri, beklentiler ve örgütsel tutumları değerlendirmek amacıyla geliştirilen beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, daha önce yapılan kuşak çalışmaları (Twenge, 2010; Seemiller & Grace, 2016) temel alınarak Türkçe'ye uyarlanmış ve alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda içerik geçerliliği sağlanmıştır. Ayrıca Türk araştırmalardan elde

edilen iş değeri ölçekleri de dikkate alınmıştır (Köroğlu, 2020; Arslan & Yıldız, 2015).

İkinci aşamada, örneklem grubundan rastgele seçilen 15 kişi ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler, katılımcıların kuşaklar arası çatışma deneyimlerini daha detaylı olarak anlayabilmek amacıyla yapılmıştır. Görüşme soruları; otoriteye bakış, teknoloji kullanımı, kariyer motivasyonları, liderlik algısı ve iş-yaşam dengesi gibi başlıklar altında toplanmıştır.

Veri Analizi

Nicel verilerin analizinde, SPSS 26.0 istatistik programı kullanılmıştır. Öncelikle tanımlayıcı istatistikler (frekans, ortalama, standart sapma) hesaplanmış; ardından kuşaklar arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla ki-kare testi uygulanmıştır. Ayrıca bazı değişkenlerde tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları da raporlanmıştır.

Nitel veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur. Görüşme kayıtları kodlanarak tematik analiz yöntemiyle analiz edilmiştir (Braun & Clarke, 2006). Kodlama süreci sonucunda, "işte anlam arayışı", "otoriteye yaklaşım", "teknoloji ile ilişkiler", "kariyer hedefleri" ve "örgütsel bağlılık" olmak üzere beş ana tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar ışığında kuşakların benzerlikleri ve farklılıkları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Bu yöntemsel yapı sayesinde hem istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılmış hem de bireysel deneyimler üzerinden nitel bağlam zenginleştirilmiştir.

Bulgular

Araştırma kapsamında X, Y ve Z kuşaklarının iş tatmini unsurlarına verdikleri önem düzeyleri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Elde edilen veriler, kuşakların iş yaşamına ilişkin farklı

beklentiler taşıdığını ve bu farklılıkların iş yerinde kuşaklar arası uyumu doğrudan etkileyebileceğini göstermektedir.

Tablo 2. Kuşaklar Arasının İş Tatmini Faktörlerine Önem Verme Durumu (% ile)

Faktör	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Maaş	85	76	62
Kariyer Fırsatı	58	89	75
Esneklik	30	63	94
Geri Bildirim	40	82	96

Kuşaklara Göre İş Tatmini Faktörlerinin Değerlendirilmesi

Tablo 2 incelendiğinde, maaş faktörünün X kuşağı için %85 ile en yüksek öneme sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, X kuşağının iş güvencesi ve maddi istikrar odaklı bir çalışma anlayışına sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Y kuşağında maaşın önemi %76 iken, Z kuşağında bu oran %62'ye kadar düşmektedir. Bu bulgu, genç kuşakların maaştan ziyade farklı iş değerlerine öncelik verdiğini göstermektedir.

Kariyer fırsatı, Y kuşağında %89 ile en yüksek orana sahiptir. Bu bulgu, Y kuşağının profesyonel gelişime verdiği önemin ve anlamlı iş arayışının altını çizmektedir. Z kuşağı da %75 ile bu faktöre yüksek önem atfederken, X kuşağında bu oran %58 ile görece düşüktür. Bu durum, X kuşağının kariyer gelişiminden çok, istikrar ve mevcut konumunu koruma motivasyonuna sahip olduğunu göstermektedir.

Esneklik unsuruna bakıldığında Z kuşağı %94 gibi yüksek bir oranla bu faktöre önem verirken, Y kuşağı %63 oranında esnekliği önemli görmektedir. X kuşağında ise bu oran %30 ile

oldukça düşüktür. Bu fark, kuşaklar arasında iş yapma biçimi ve zaman yönetimi konusundaki beklentilerin farklılığını açıkça ortaya koymaktadır. Z kuşağı, dijital teknolojilerle iç içe büyümüş bireylerden oluştuğu için zaman ve mekân esnekliğine daha fazla önem vermektedir (Sezer & Aydın, 2022).

Son olarak, geri bildirim faktörü Z kuşağında %96 gibi oldukça yüksek bir oranla öne çıkmaktadır. Bu oran Y kuşağında %82, X kuşağında ise yalnızca %40'tır. Bu bulgular, özellikle Z kuşağının anlık değerlendirme, takdir edilme ve sürekli gelişim beklentisini yansıtmaktadır. X kuşağı ise geleneksel hiyerarşik yapılarda yetiştiği için geri bildirim beklentisi daha azdır. Y kuşağı bu iki uç arasında denge kurmakta, gelişim odaklı ancak yapı içinde yer almaya açık bir profil çizmektedir.

Bu sonuçlar, kuşaklar arası iş tatmini algısının anlamlı şekilde farklılaştığını ve iş yerlerinde nesiller arası beklenti yönetiminin kritik bir konu olduğunu göstermektedir. Bulgular aynı zamanda, insan kaynakları uygulamalarının kuşaklara özgü olarak tasarlanmasının, örgütsel bağlılık ve verimliliği artırma potansiyeli taşıdığını da ortaya koymaktadır (Karavardar, 2014; Gök, 2020).

Tartışma

Bu araştırmada elde edilen bulgular, kuşaklar arası farklılıkların iş yerinde belirgin bir biçimde hissedildiğini ve bu farklılıkların özellikle iş değerleri ve beklentiler ekseninde yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Bu durum, iş yerlerinde kuşaklar arasında zaman zaman çatışmaların yaşanmasına neden olmakta ve yönetim süreçlerinde yeni stratejiler geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Twenge (2010) ve Gursoy et al. (2008) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer şekilde Z kuşağının teknolojik yeterlilikleri ve teknolojiye olan yatkınlıkları vurgulanmış, bu kuşağın iş hayatında hız, erişilebilirlik ve dijital araçlara duyulan ihtiyacının

geleneksel yapılarla çatışabileceği ifade edilmiştir. Araştırmanın bu yönüyle literatürle yüksek düzeyde örtüştüğü görülmektedir.

Y kuşağının kariyer gelişimi, anlamlı iş yapma ve kişisel gelişim konularına verdiği önem, mevcut araştırmada da açıkça gözlemlenmiştir. Bu durum, Smola ve Sutton (2002) ile Zemke et al. (2000) gibi araştırmalarda vurgulanan bireysel başarıya ve tanınmaya verilen önemi doğrular niteliktedir. Aynı zamanda, Y kuşağının ekip çalışmasına açık yapısı, kuşaklar arası iş birliği açısından bir köprü işlevi görebileceğini de göstermektedir (Tulgan, 2013).

X kuşağı ise bulgularda görüldüğü üzere daha çok iş güvencesi, sadakat ve otoriteye saygı gibi değerleri önceliklendirmekte; bu durum klasik iş yapış biçimlerinin temsilcisi olduklarını ortaya koymaktadır. Bu özellikler, Mannheim (1952) ve Parry & Urwin (2011) gibi kuşak kuramı üzerine çalışan yazarların X kuşağını tanımlarken kullandığı öğelerle örtüşmektedir.

Araştırmaların verilerinden yola çıkıldığında, kuşaklar arası çatışmaların temelinde farklılaşan beklentiler, iletişim biçimleri, değer yargıları ve işe yüklenen anlam yer almaktadır. Özellikle geri bildirim ve esneklik gibi faktörlerdeki büyük oransal farklar, yönetsel stratejilerin her kuşağa hitap edecek şekilde uyarlanmasını zorunlu kılmaktadır. Türkiye’de yapılan bazı araştırmalar da bu durumu destekler niteliktedir. Örneğin, Gök (2020) ve Karavardar (2014) tarafından yürütülen çalışmalarda, Y ve Z kuşağının dinamik, katılımcı ve dijitalleşmeye açık yapılara duyduğu ihtiyaç vurgulanmaktadır.

Bu bağlamda, kuşaklar arası çatışmaları önlemek ve farklı kuşakları ortak bir kurumsal vizyonda buluşturmak için örgütsel iletişimin kuvvetlendirilmesi, kuşaklara özel motivasyon stratejileri geliştirilmesi ve esnek yönetim anlayışının benimsenmesi önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Öneriler

İş yerlerinde kuşaklar arası çatışmaların azaltılması ve farklı kuşakların potansiyellerinin etkin biçimde kullanılabilmesi için aşağıdaki stratejik öneriler sunulmaktadır:

- **Kuşaklar Arası Mentorluk Modelleri Geliştirilmelidir**

Deneyimli çalışanlarla genç çalışanlar arasında çift yönlü bilgi ve deneyim aktarımı sağlayacak mentorluk sistemleri kurulmalıdır. Bu uygulama, kuşaklar arası empatiyi artırırken aynı zamanda kurumsal bağlılığı da destekleyecektir (Cekmecelioğlu, 2017). Farklı kuşaklara mensup çalışanların deneyim ve bilgi birikimlerinin karşılıklı olarak paylaşılmasına olanak tanıyan mentorluk programları, örgüt içi etkileşimi artırma potansiyeli taşımaktadır. Bu tür programlar, özellikle deneyimli çalışanların kurumsal hafızasını genç kuşaklara aktarmasına, aynı zamanda gençlerin dijital becerilerinin kıdemli çalışanlarca benimsenmesine katkı sağlamaktadır. Kuşaklar arası empatiyi destekleyen bu yapı, yalnızca bireysel gelişimi değil, örgütsel bağlılık ve iş birliğini de güçlendirecek stratejik bir araç olarak değerlendirilmelidir.

- **Liderlik Eğitimleri Kuşak Farklılıklarına Duyarlı Hale Getirilmelidir**

Yöneticilerin, kuşaklara özgü beklenti ve iletişim tarzlarını tanımaları sağlanmalıdır. Özellikle dönüşümcü liderlik gibi çağdaş liderlik modelleri, genç kuşakların ihtiyaçlarına daha uygun çözümler sunmaktadır (Karavardar, 2014). Yönetim kademelerinde görev alan bireylerin kuşak temelli farklılıkları tanınması ve bu farklara uygun liderlik yaklaşımları geliştirmesi, etkili yönetim için temel bir gerekliliktir. Özellikle dijital çağa doğmuş bireylerle geleneksel iş anlayışına sahip çalışanlar arasında köprü kurabilecek liderlik stillerinin geliştirilmesi, örgütsel uyumu artırabilir. Bu kapsamda, dönüşümcü ve katılımcı liderlik modellerine odaklanan eğitim programlarının yaygınlaştırılması, farklı kuşakların

beklentilerine uygun yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesini kolaylaştıracaktır.

- **Esnek ve Hibrit Çalışma Modelleri Yaygınlaştırılmalıdır**

Z kuşağının beklentileri doğrultusunda, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları ve bireysel üretkenliği esas alan hibrit modeller uygulamaya geçirilmelidir. Bu sayede çalışan motivasyonu ve iş tatmini artırılabilir (Yelkikalan, 2017). Özellikle genç kuşakların esneklik ve bağımsızlık ihtiyacı, klasik çalışma biçimlerinin yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinin kalıcı politikalar hâline getirilmesi, çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu artıracak önemli bir adım olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların bireysel verimliliklerini artırmalarına olanak tanıyan esnek modeller, aynı zamanda iş-yaşam dengesi açısından da olumlu etkiler yaratmaktadır. Kurumların, bu modelleri sadece geçici çözümler değil, uzun vadeli insan kaynakları stratejilerinin bir parçası olarak ele alması gerekmektedir.

- **Kuşaklara Özgü Eğitim ve Gelişim Programları Tasarlanmalıdır**

Her kuşağın öğrenme biçimi farklı olduğundan, kurum içi eğitim içerikleri kuşaklara göre farklılaştırılmalı; dijital tabanlı, oyunlaştırılmış ve kısa süreli öğrenme modülleri özellikle Z kuşağı için yaygınlaştırılmalıdır. Her kuşağın öğrenme alışkanlıkları ve bilgiye erişim biçimleri farklılık göstermesi ve bu nedenle, kurum içi eğitim programlarının tek tip uygulamalardan çıkarılarak, kuşakların bilişsel özelliklerine ve teknolojik becerilerine göre çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Özellikle oyunlaştırma, mikro öğrenme modülleri ve dijital platformlar aracılığıyla sunulan eğitim içerikleri, Z Kuşağı gibi teknolojiyle iç içe büyümüş bireyler için daha etkili sonuçlar doğurabilmektedir. Eğitim politikalarının bu doğrultuda

güncellenmesi, çalışanların gelişim süreçlerine daha aktif katılımını teşvik edecektir.

- **Etkili ve Kuşaklara Uyumlu İletişim Kanalları Geliştirilmelidir**

Örgüt içi iletişim dili ve araçları, farklı kuşakların alışkanlıkları dikkate alınarak yeniden düzenlenmelidir. Örneğin, Z kuşağı için anlık mesajlaşma ve dijital platformlar etkin olabilirken, X kuşağı için yüz yüze toplantılar hâlâ önemlidir (Smola & Sutton, 2002). İş yerinde iletişim, kuşaklar arası uyumun sağlanmasında kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Her kuşağın iletişim tercihleri farklılık göstermekte; bazı kuşaklar yüz yüze görüşmeleri tercih ederken, diğerleri dijital iletişim kanallarına daha yatkın olabilmektedir. Bu nedenle, örgüt içi iletişim sistemlerinin çeşitlendirilmesi ve kuşakların iletişim alışkanlıklarına uygun şekilde yapılandırılması büyük önem taşımaktadır. Anlık mesajlaşma uygulamaları, dijital platformlar ve klasik toplantı düzenlerinin eşgüdümlü kullanımı, iletişimde bütünlüğü sağlayarak kuşaklar arası anlayışı geliştirecektir.

Sonuç

Kuşaklar arası farklılıkların iş yaşamındaki etkileri, çağdaş yönetim biliminin temel araştırma alanlarından biri hâline gelmiştir. Giderek çeşitlenen ve çok kuşaklı hâle gelen iş gücü yapısı, örgütlerin hem insan kaynakları yönetiminde hem de stratejik planlamalarında yeni yaklaşımlar benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırma, X, Y ve Z kuşaklarının iş değerleri, motivasyon faktörleri, örgütsel tutumları ve beklentileri arasındaki farkları sistematik olarak incelemiş; aynı zamanda bu farkların iş yerindeki dinamiklere nasıl yansıdığını anlamaya yönelik bütüncül bir perspektif sunmuştur.

Çalışmanın nicel ve nitel bulguları, kuşakların iş yaşamına yükledikleri anlamın birbirinden farklılaştığını açık biçimde ortaya

koymaktadır. X Kuşağı, kurumsal sadakat, istikrar, iş güvencesi ve otoriteye bağlılık gibi klasik örgütsel değerlerle özdeşleşmektedir. Y Kuşağı, bireysel gelişim, anlamlı iş üretme ve geri bildirim odaklı çalışma ortamları talep ederken; Z Kuşağı ise hız, teknoloji entegrasyonu, dijital uyum, sosyal etki ve bireysel esneklik gibi kavramlar etrafında şekillenen beklentilere sahiptir. Bu yönüyle kuşaklar arası etkileşim, yalnızca bireyler arası bir iletişim süreci değil, aynı zamanda örgüt kültürünün dönüşümünü etkileyen önemli bir faktördür.

Araştırma verileri, iş yerlerinde kuşaklar arası farklılıkların doğru yönetilmediği durumlarda iletişim problemleri, değer çatışmaları ve motivasyon eksikliklerinin ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, bu çeşitlilik yapısının yalnızca bir sorun kaynağı olarak değil, stratejik bir fırsat alanı olarak da ele alınması mümkündür. Her kuşağın sahip olduğu özgün bilgi birikimi, deneyim ve beceri seti, uygun örgütsel yaklaşımlarla bir araya getirildiğinde, sinerjik bir iş ortamının kurulması sağlanabilir. Özellikle çok kuşaklı ekiplerde etkili liderlik, açık iletişim ve esnek çalışma politikaları uygulandığında, çalışan bağlılığının ve kurumsal performansın anlamlı düzeyde artabileceği öngörülmektedir.

Bu noktada, yöneticilerin sahip olması gereken kuşaklar arası duyarlılık, yalnızca insan ilişkileriyle sınırlı kalmamakta; stratejik karar alma, değişim yönetimi, krizlere adaptasyon ve sürdürülebilirlik politikalarının tasarımında da belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütlerin, her kuşağın güçlü yanlarını ve potansiyel katkılarını dikkate alan bütünleşik bir insan kaynakları politikası geliştirmesi; iş gücü çeşitliliğinin bir avantaja dönüştürülmesinde temel koşul olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmalar, aynı zamanda kuşaklar arası farklılıkların yönetiminde kültürel bağlamın da göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle Türkiye gibi geleneksel ve modern değerlerin iç içe geçtiği toplumlarda,

kuşaklar arası anlayış farklılıkları daha derin ve çok katmanlı bir şekilde hissedilmektedir. Bu nedenle, yalnızca evrensel kuşak teorilerine dayalı analizler değil; aynı zamanda yerel kültürel kodlar, sosyo-politik gelişmeler ve eğitim düzeyi gibi değişkenlerin de dikkate alındığı çok boyutlu yaklaşımlar geliştirilmelidir.

Bununla birlikte, organizasyonel bağlamda kuşaklara özgü ihtiyaçların belirlenmesi ve bu ihtiyaçlara cevap verebilecek esnek, dijital, anlam odaklı ve katılımcı iş modellerinin oluşturulması kaçınılmaz hâle gelmektedir. Özellikle Z Kuşağı'nın teknolojik yatkınlıkları, yüksek hız beklentisi ve bireyselleşmiş motivasyon yapısı, geleneksel iş yapma biçimlerinden radikal düzeyde sapmaları beraberinde getirmektedir. Bu durum, örgütlerin liderlik anlayışlarını, performans değerlendirme sistemlerini ve kariyer yönetimi uygulamalarını yeniden yapılandırmalarını zorunlu kılmaktadır.

Çalışmanın ortaya koyduğu bir diğer önemli sonuç, kuşaklar arası çatışmaların yalnızca farkların sonucu değil; aynı zamanda bu farklara karşı geliştirilen örgütsel duyarsızlık ya da tek tip yönetim anlayışından kaynaklandığıdır. Bu nedenle, birey merkezli, kuşakları gözetken ve farklılıkları kapsayıcı bir örgüt kültürünün inşa edilmesi, uzun vadeli başarıyı belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Liderlerin, yalnızca bilgi birikimi değil, empati ve sosyal zekâ gibi özelliklerle de donatılması gerektiği açıktır.

Sonuç olarak, bu çalışma, kuşaklar arası farklılıkların iş dünyasında yalnızca yönetilmesi gereken bir sorun değil; doğru analiz edilip stratejik şekilde ele alındığında örgütlerin sürdürülebilirliğini destekleyen temel bir yapı taşı olduğunu göstermektedir. Kurumların, kuşak temelli farkındalıklarını artırmaları, bireylerin potansiyelini maksimize edecek sistemler geliştirmeleri ve kapsayıcı bir kurumsal iklim inşa etmeleri hem çalışan refahını hem de rekabet gücünü artıracaktır.

Gelecek araştırmalarda kuşak farklılıklarının; sektörel yapılar, liderlik tarzları, dijitalleşme süreçleri ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerinin çok boyutlu olarak incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca, karma yöntemlerin kullanıldığı, ampirik temeli güçlü araştırmalarla, farklı kuşaklara özgü örgütsel deneyimlerin daha derinlikli bir biçimde analiz edilmesi hem literatüre hem de uygulayıcı yöneticilere yol gösterici olacaktır.

Kaynakça

Akçay, M. (2019). *Kuşaklar Arası Çatışmanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: X, Y ve Z Kuşakları Üzerine Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arsenault, P. M. (2004). Generation X and Generation Y: Implications for the Workplace. *International Journal of Career Management*, 6(3), 18-25.

Arslan, M., & Yıldız, B. (2015). Kuşak farklılıklarının iş yaşamına etkileri: X ve Y kuşağı üzerine bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 151–166.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Cekmecelioğlu, H. G. (2017). Kuşaklararası farklılıkların iş yaşamına etkileri ve yönetim stratejileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 9(3), 95–110.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Çelik, S. (2020). *Kuşaklar Arası Çatışmaların Yönetimi: Kamu Kurumlarında Bir Araştırma.* Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.

Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199.

Er, E. (2018). *Kuşaklar Arası Farklılıkların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: X ve Y Kuşakları Üzerine Bir Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gök, B. (2020). Kuşak farklılıklarının iş yerindeki etkileri: Z kuşağına yönelik insan kaynakları uygulamaları. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 55–67.

Gursoy, D., Chi, C. G., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48.

Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.

Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392-414.

Karavardar, G. (2014). Kuşaklar arası farklılıklar ve iş gücü yönetimi: Y kuşağının iş yaşamına bakışı. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 6(1), 23–38.

Köroğlu, E. (2020). Kuşaklar arası farklılıkların örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 44, 122–139.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.

Lester, S. W. (2010). Generational differences in the workplace. *Journal of Management Development*, 29(4), 339-355.

Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions

for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157.

Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In *Essays on the Sociology of Knowledge*. Routledge.

Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *Organizational behavior: Science, the real world, and you* (8th ed.). South-Western College Pub.

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.

Rosen, C. C. (2010). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 62-74.

Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z Goes to College*. Jossey-Bass.

Sezer, S., & Aydın, M. (2022). Z kuşağının iş değerleri ve beklentileri üzerine bir inceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(2), 178–195.

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.

Tulgan, B. (2013). *Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y*. Jossey-Bass.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work values: Do generational differences exist?. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 43-54.

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work values. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201–210.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.

Wenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work values. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 43–54.

Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Generation Y and the millennials: Implications for the workplace. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 16(3), 92-107.

Yelkikalan, N. (2017). Dijital çağda iş hayatında kuşaklar arası uyum ve yönetimi. *Dijital Dönüşüm ve Yönetim*, Ed. Korkmaz, O., Beta Yayınları, İstanbul.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2021). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (12. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, B. (2021). *Kuşakların İş Değerleri ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma: X, Y ve Z Kuşakları Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. AMACOM.

BÖLÜM 8

İşveren Markasının Vicdanı: Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Çalışan Algısına Etkisi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme

1. Birsen Yener Aydın¹

Giriş

Son yıllarda küresel iş gücü piyasasında yaşanan dönüşümler, yalnızca ekonomik ve teknolojik paradigmaları değil, aynı zamanda çalışanların kurumsal yapılardan beklentilerini de köklü biçimde değiştirmiştir. Özellikle genç kuşakların anlam arayışı, etik hassasiyetleri ve sosyal farkındalık düzeylerindeki artış, geleneksel insan kaynakları uygulamalarının yeniden yorumlanmasını zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda, başlangıçta ücret politikaları, kariyer olanakları ve işlevsel faydalar çerçevesinde değerlendirilen işveren markası kavramı, günümüzde çok katmanlı, değer temelli ve stratejik bir yapı olarak yeniden konumlandırılmaktadır. İşveren markası artık yalnızca dışsal bir imaj ya da çekim aracı değil; kurum içi bağlılık, psikolojik tatmin ve anlam üretimiyle doğrudan ilişkili bir organizasyonel unsur haline gelmiştir.

¹ Dr. Öğr. Üye, İstanbul Topkapı Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler, Orcid: 0000-0002-6395-0252

Bu dönüşümün merkezinde, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarının işveren markası üzerindeki içsel etkileri yer almaktadır. KSS, işletmelerin yalnızca ekonomik çıkarları maksimize etme hedefiyle değil, toplumsal fayda üretme sorumluluğuyla da hareket etmeleri gerektiğini savunan çok boyutlu bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Literatürde sıklıkla dış paydaşlara yönelik bir strateji olarak konumlandırılan KSS, bu çalışmada iç paydaşlar –özellikle de çalışanlar– perspektifinden ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılık, etik algı, değer uyumu ve psikolojik sözleşme gibi yapılarla olan etkileşimi merkeze alarak, işveren markası olgusunun yalnızca dışsal bir itibar inşası değil, aynı zamanda örgüt içi anlamlandırma süreçlerinin de bir bileşeni olduğunu ileri sürmektedir.

Ancak mevcut literatürde, KSS uygulamalarının çalışan algısı üzerindeki etkilerini sistematik biçimde analiz eden çalışmalar sınırlıdır. Araştırmalar çoğunlukla KSS’yi müşteri tercihleri, tüketici güveni ya da toplumsal prestij üzerinden ele almakta; çalışanların bu uygulamaları nasıl içselleştirdiği, algılanan etik bütünlük ile işveren markası arasında nasıl bir bağ kurduğu yeterince tartışılmamaktadır. Bu bağlamda literatürde önemli bir kuramsal boşluk olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın temel araştırma sorusu bu ihtiyaca yanıt aramaktadır: “Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, çalışanların işveren markasına yönelik algılarını hangi etik, psikolojik ve normatif süreçler aracılığıyla biçimlendirmektedir?”

Bu sorudan hareketle çalışmanın temel amacı, KSS uygulamalarının çalışan algısı üzerindeki etkisini kavramsal düzeyde incelemek ve bu etkiyi işveren markasının etik bütünlük, sosyal etki ve örgütsel vicdan boyutlarıyla yeniden yorumlayarak literatüre özgün bir katkı sunmaktır. Böylece, çalışmanın kapsamı yalnızca kurumsal iletişim veya dış imaj stratejileriyle sınırlı kalmayıp; çalışan deneyimini anlamlandıran, sadakat, güven ve anlam arayışını besleyen bir içsel marka inşasına odaklanmaktadır.

Bu yönüyle çalışma, anlam odaklı işveren markası kavramsallaştırması çerçevesinde, KSS’yi çalışanlar açısından bir değer üretme aracı olarak ele almakta ve işveren markasının yalnızca cazibe yaratan bir “vitrin” değil, aynı zamanda kurumsal etik ve vicdanın bir yansıması olduğunu savunmaktadır. Çalışma; işveren markası, iş etiği, sosyal girişimcilik, psikolojik sözleşme ve kişi-örgüt uyumu gibi farklı alanlara ait kavramları entegre ederek, çok disiplinli bir kavramsal çerçeve önermektedir. Bu çerçeve, ileride geliştirilecek ölçekler, ampirik araştırmalar ve kuşak temelli İK politikaları için teorik bir dayanak sunmaktadır. Bu çalışma, **narrative (betimleyici) literatür incelemesi** yöntemiyle yapılandırılmıştır. Literatür taramasında 2010–2024 yılları arasında yayımlanmış, işveren markası, KSS, psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılık ve etik temelli yönetim konularını kapsayan ulusal ve uluslararası yayınlar değerlendirilmiştir. Scopus, Web of Science, Google Scholar ve YÖK Ulusal Tez Merkezi gibi akademik veri tabanları taranmış; tematik analiz yaklaşımıyla kuramsal yapılandırma yapılmıştır. Bu doğrultuda, araştırma yöntemi olarak **kavramsal literatür incelemesi** yaklaşımı benimsenmiştir. Çalışmada, işveren markası ile KSS ilişkisi, çalışan algısı perspektifinden ele alınmış; **psikolojik sözleşme, kişi-örgüt değer uyumu, işin anlamlılığı, etik normlar** ve **örgütsel itibar** gibi yapılar temelinde kuramsal önermeler geliştirilmiştir. Ulusal ve uluslararası literatürde yer alan akademik kaynaklar çok disiplinli bir yaklaşımla analiz edilmiş, mevcut kuramsal boşluklar tespit edilerek **anlam odaklı işveren markası** yaklaşımı kavramsal bir modelle tartışmaya açılmıştır.

Bu teorik arka plan doğrultusunda, bir sonraki bölümde işveren markası, KSS ve ilgili kavramlar detaylandırılacak; geliştirilen önermelerle birlikte çalışmanın kavramsal temelleri ortaya konacaktır.

Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde, çalışmanın teorik temellerini oluşturan başlıca kavramlar çok disiplinli bir yaklaşımla ele alınacaktır. İşveren markası, kurumsal sosyal sorumluluk, psikolojik sözleşme, işin

anlamlılığı, etik normlar, örgütsel itibar ve kişi-örgüt uyumu gibi temel yapılar, hem literatürdeki konumları hem de bu çalışma bağlamındaki ilişkileri üzerinden değerlendirilerek, çalışan algısına dayalı bütüncül bir çerçeve oluşturulacaktır. Bu kavramlar arasında kurulan etkileşimsel bağlam, kurumsal sosyal sorumluluğun işveren markasına içsel yansımalarını ortaya koymayı ve anlam odaklı işveren markası anlayışına kavramsal bir zemin hazırlamayı amaçlamaktadır.

İşveren Markası

İşveren markası, bu çalışmanın temel odak noktalarından biri olup, çalışan deneyimi, kurumsal bağlılık ve marka algısı arasında köprü işlevi gören çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır.

İşveren markası kavramı, insan kaynakları yönetimi ile pazarlama disiplinlerinin kesişiminde yer alan ve ilk kez Ambler ve Barrow (1996:189) tarafından literatüre kazandırılan bir yaklaşımdır. Bu kavram, bir işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlarına yönelik olarak sunduğu maddi, manevi, sosyal ve psikolojik değerlerin toplamı şeklinde tanımlanabilir. İşveren markası; çalışanlara yönelik işlevsel imkânlar, ekonomik ödüller ve psikolojik doyum sağlayan bir değer önerisi paketi olarak ele alınmaktadır.

Tıpkı müşteri markasının sadakat oluşturmak amacıyla güven ilişkisini temel alması gibi, işveren markası da çalışanlarla kurulan bağın merkezine güven olgusunu yerleştirir. Bu bağlamda çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, kuruma olan aidiyetlerinin güçlendirilmesi ve örgüt içi bağlılık düzeylerinin artırılması, işveren markası stratejilerinin temel hedeflerindendir. İşveren markası sadece kurum içindeki çalışanların elde tutulmasını değil, aynı zamanda dış çevrede yer alan yeteneklerin cezbedilmesini de hedefler. Bu yönüyle, kurumsal itibarın

şekillenmesinde önemli bir rol oynar ve işletmeyi iş gücü piyasasında tercih edilen bir aktör konumuna getirir.

Backhaus (2016:194), işveren markasını; bir organizasyonun temel paydaşlar arasında **yüksek kalitede bir çalışma deneyimi sunmasıyla tanınması** ve çalışanların bu kurumsal kimliği **değerli, benimsenebilir ve başkalarına gönüllü olarak tavsiye edilebilir** bulmalarıyla şekillenen bir algı olarak tanımlar. Bu tanım, işveren markasının sadece dışsal bir iletişim unsuru değil, aynı zamanda içsel bir çalışan deneyimi ve bağlılık unsuru olduğunu vurgulamaktadır.

Güçlü bir işveren markası, sadece ücret ve yan haklar gibi maddi teşviklere değil, aynı zamanda kariyer gelişimi, öğrenme olanakları ve anlamlı bir iş deneyimi sunma kapasitesine de bağlıdır. Çalışanların gelişim süreçlerine yatırım yapan, kurumsal kültürü sürdürülebilir kılan ve psikolojik tatmini önemseyen organizasyonlar, işveren markalarını kalıcı şekilde inşa edebilme avantajına sahiptir. Bu tür uygulamalar, çalışanların motivasyonunu ve performansını doğrudan olumlu etkilerken, aynı zamanda örgütsel başarıya katkı sağlar. (Ahmad & Daud, 2016:696)

Günümüzde iş dünyası, dijitalleşme ve küresel rekabetin etkisiyle sınırların bulanıklaştığı; yenilikçi ürün ve hizmetlerin hızla geliştiği dinamik bir yapıya evrilmiştir. Bu dönüşüm sürecinde, kurumsal markalaşma yalnızca çalışan bağlılığını teşvik eden bir araç olarak değil, aynı zamanda örgütsel verimliliği destekleyen stratejik bir unsur olarak da ön plana çıkmaktadır. Güçlü bir işveren markası, çalışanlar arasında aidiyet ve sadakat duygusunu pekiştirebilir; ancak bu bağlılık, tek başına yüksek performansın garantisi değildir. Nitelikli bir çalışan deneyimi, yalnızca markaya bağlılığı değil, aynı zamanda bireysel ve örgütsel düzeyde etkinliği artıracak şekilde tasarlanmalıdır.

İşveren markasının temelinde, insan kaynakları uygulamalarına pazarlama perspektifinin dâhil edilmesi yer alır. Marka yönetimi ilkelerinin insan kaynakları süreçlerine entegre edilmesiyle şekillenen bu yaklaşımda; ürün markalaması müşteriye yönelik algıyı, kurumsal markalama organizasyonun genel kamuoyundaki imajını yönetirken; işveren markalaması ise kurumun çalışanları ve adaylar nezdinde nasıl bir algıya sahip olduğunu yönlendirmeye çalışır. Keller'in (2011:1) vurguladığı gibi, bir markanın oluşumu rastlantısal değil; planlı, tutarlı ve stratejik adımların bir sonucudur. Bu nedenle, işveren markası oluşturma süreci de özgün bir çalışan deneyimi tasarlamayı ve bu deneyimi sistematik olarak yönetmeyi gerektirir.

Önerme 1: Bir işletmenin güçlü bir işveren markası oluşturmaları, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırır.

Önerme 2: İşveren markasının psikolojik doyum ve kariyer gelişimi gibi değer önermeleri, çalışanların organizasyon içi sadakatini ve motivasyonunu olumlu yönde etkiler.

Önerme 3: İşveren markasına yönelik olumlu iç algılar, dış yetenek havuzundan nitelikli adayların kuruma başvuru niyetini artırır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

İşveren markasının içsel boyutlarını etkileyen en önemli faktörlerden biri de kurumsal sosyal sorumluluk anlayışıdır. Bu bölümde, KSS'nin stratejik bir yönetim aracı olarak nasıl şekillendiği ve çalışan algısı üzerindeki dönüştürücü rolü incelenecektir.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), işletmelerin toplumun genel çıkarlarına hizmet etme yükümlülüğünü ifade eder ve özellikle işletmenin politika ve uygulamalarından etkilenen paydaşlara yönelik sorumluluklarını kapsar (Smith, 2003:56).

Günümüz iş dünyasında kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), yalnızca gönüllü bir çaba olmaktan çıkarak stratejik bir yönetim anlayışına dönüşmüştür. İşletmeler, yalnızca ekonomik değer üretmeyi değil; çalışan refahı, çevresel sürdürülebilirlik ve toplumsal gelişim gibi konularda da sorumluluk üstlenmeyi kurumsal amaçlarının bir parçası haline getirmektedirler. KSS'nin geleneksel uygulamalarında işletmeler genellikle kâr elde ettikten sonra bunun bir kısmını sosyal projelere ayırırken, sosyal girişimcilik modeli bu yaklaşımı daha ileriye taşıyarak sosyal faydayı işletme modelinin merkezine yerleştirir. Sosyal girişimler, toplumsal sorunlara yenilikçi, sürdürülebilir ve ölçülebilir çözümler sunmayı hedefleyen, kârla birlikte sosyal etkiyi de eş zamanlı olarak gözeten yapılardır. Bu yapılar, işletme faaliyetlerinin her adımında sosyal değer yaratmayı amaçlayarak klasik işletme anlayışının ötesine geçerler. Sosyal girişimcilik, KSS'den farklı olarak sosyal hedefleri yalnızca “destekleyici” değil, “taşıyıcı” bir unsur olarak görür. Yani işletmenin varlık nedeni yalnızca ekonomik başarı değil, aynı zamanda toplumsal katkıdır. Bu yönüyle sosyal girişimler, kurumsal markalaşma ve işveren markası stratejileri açısından da güçlü bir araç haline gelir; zira sosyal etki odaklı şirketler, sadece müşteriler nezdinde değil, çalışanlar ve yetenekli adaylar arasında da daha fazla anlam ve bağlılık yaratmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ve sosyal girişimcilik kavramları, örgütlerin yalnızca kâr amacı güden yapılar olmadığını; aynı zamanda sosyal sistemin etkin ve dönüştürücü aktörleri haline gelebileceğini göstermektedir. Bu iki kavram, sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu, etik değerlere dayalı ve uzun vadeli toplumsal fayda odaklı kurumsal modellerin temelini oluşturmaktadır. (Carroll, 2012:6).

İşletmelerin yalnızca ekonomik kâr sağlamakla kalmayıp, toplumsal, etik ve çevresel sorumluluklar da taşıdığına ilişkin anlayış, özellikle son birkaç on yılda yönetim literatüründe daha görünür hale gelmiştir. Bu dönüşümde iki önemli kavramsal yapı ön

plana çıkmaktadır: Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve İş Etiği (İE). Her iki yaklaşım, modern organizasyonların paydaşlarla olan ilişkilerinde değer temelli yönetim anlayışını benimsemeleri açısından stratejik öneme sahiptir.

Carroll (2015:90), KSS'yi dört temel boyutta ele alır: ekonomik, yasal, etik ve gönüllü (discretionary) sorumluluklar. Bu yapı, işletmelerin faaliyet gösterdikleri topluma karşı çok boyutlu bir sorumluluk taşıdığını varsayar. İşletmeler yalnızca yasalara uygun hareket etmekle yetinmemeli; aynı zamanda toplumsal beklentilere duyarlı olmalı ve etik değerleri esas alan bir yönetim yaklaşımını benimsemelidir. Bu yönüyle KSS, organizasyonların sürdürülebilirliğini sağlamakla birlikte, kurumsal itibar, çalışan bağlılığı ve müşteri güveni gibi stratejik unsurlar üzerinde de doğrudan etkili olmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), işletmelerin yalnızca ekonomik faaliyetlerden sorumlu olmadığı, aynı zamanda topluma karşı etik ve gönüllülük esasına dayalı yükümlülükler de taşıdığı anlayışına dayanan çok boyutlu bir kavramdır. Carroll'un (1979, akt. Turker, 2009:194) geliştirdiği klasik modelde KSS; ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar olmak üzere dört temel bileşenden oluşmaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin toplumun beklentilerini farklı düzeylerde karşılama sorumluluğunu vurgular. McGuire'ın (1963, akt. Turker, 2009:189) çalışmasında ise işletmelerin yalnızca yasal ve ekonomik yükümlülüklerle sınırlı kalmaması, toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket etmesi gerektiği savunulmaktadır. Bu teorik arka planı temel alan Turker (2009:192), KSS'yi işletmelerin ekonomik çıkarlarının ötesine geçerek çeşitli paydaşlara yönelik olumlu etkiler yaratma amacı taşıyan kurumsal davranışlar bütünü olarak tanımlamakta ve özellikle çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini inceleyerek literatüre katkı sunmaktadır.

Öte yandan iş etiği, daha çok bireysel karar alma süreçlerinde doğruluk, dürüstlük, adalet ve sorumluluk gibi değerlerin gözetilmesini konu edinir. İş etiği literatürü, yöneticilerin ve çalışanların ticari bağlamda sergilediği davranışların ahlaki açıdan sorgulanması gerektiğini savunur. Carroll (2015:92), iş etiğini, KSS'nin etik ve gönüllü sorumluluk boyutlarıyla yakından ilişkili bir kavramsal yapı olarak değerlendirmektedir. Özellikle son yıllarda yaşanan yüksek profilli kurumsal skandallar, iş etiği kavramının sadece akademik bir çerçeve değil, aynı zamanda uygulamada yönetim ve hesap verebilirlik aracı olarak da ne denli kritik olduğunu ortaya koymuştur.

KSS ile iş etiği arasında kimi zaman kavramsal ayrımlar yapılmakta; KSS'nin kurumsal politikalar düzeyinde, iş etiğinin ise bireysel davranış düzeyinde ele alındığı belirtilmektedir. Ancak bu ayrım, her iki yaklaşımın birbirini dışlayan değil, tamamlayan doğasına zarar vermez. Nitekim Carroll (2015:92), KSS'nin tüm boyutlarının etik ilkelerle örüldüğünü, dolayısıyla iş etiğinin KSS çatısı altında sürekli olarak işlev gördüğünü ifade etmektedir. Bu durum, iş etiğini yalnızca üst düzey yöneticilerin değil, aynı zamanda orta ve alt kademe çalışanların davranışlarını da kapsayan bir analiz çerçevesi haline getirir.

Önerme 4: Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını iş modelinin merkezine alan işletmeler, çalışanlar tarafından daha etik ve anlamlı algılanır.

Önerme 5: KSS uygulamalarının stratejik düzeye taşınması, çalışanların kurumlarına yönelik güven algısını güçlendirir ve işyerinde psikolojik güvenliği destekler.

Önerme 6: Sosyal girişimcilik modelini benimseyen şirketlerin işveren markası, sadece maddi değil aynı zamanda anlam odaklı değerler üzerine inşa edilir.

Psikolojik Sözleşme ve Çalışan Algısı

Kurumsal uygulamaların çalışan algısına yansımaları, büyük ölçüde psikolojik sözleşmeler aracılığıyla anlam kazanır. Bu bölümde, çalışanların örgüte yönelik beklentileri ve bu beklentilerin KSS ile olan ilişkisi ele alınacaktır.

Rousseau (1995), çalışanların işverenleriyle olan ilişkilerini yalnızca yazılı sözleşmelerle değil, aynı zamanda örtük beklentilerle şekillenen psikolojik sözleşmeler aracılığıyla kurduklarını belirtmektedir. Bu sözleşmeler, sadakat, güven ve karşılıklı bağlılık gibi değerlere dayanır. Ancak kurumsal belirsizlik ve ekonomik baskılar, çalışanların bu beklentilerinin karşılanmamasına neden olarak psikolojik sözleşmelerin zedelenmesine yol açabilir. Rousseau'ya göre, çalışanlar işverenlerinden sadece istihdam değil, aynı zamanda dürüstlük, istikrar ve adil davranış gibi etik taahhütlerin de yerine getirilmesini beklemektedir (Rousseau, 1995:xii).

Önerme 7: İşverenin etik davranışlara ve adalet ilkesine bağlı kalması, çalışanların psikolojik sözleşme algısını güçlendirir.

Önerme 8: Kurumsal belirsizlik ve ekonomik baskılar altında çalışanlar, işverenin sosyal sorumluluk performansına daha duyarlı hale gelir.

İşin Anlamlılığı, Değer Uyumu ve Algı

KSS'nin çalışan algısında nasıl anlam üretimi sağladığını kavrayabilmek için işin anlamlılığı ve değer uyumu kavramları kritik bir rol oynamaktadır. Bu kısımda, birey-örgüt değer örtüşmesinin işveren markasına etkileri tartışılacaktır.

Rosso, Dekas ve Wrzesniewski (2010:92), örgütlerin yalnızca çalışmanın yürütüldüğü fiziksel ve sosyal bağlamlar olarak değil, aynı zamanda işin anlamını şekillendiren temel yapılar olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Her ne kadar literatürde örgütler çoğunlukla anlamı etkileyen etkileşimlerin arka planı olarak değerlendirilse de, aslında örgütsel yapılar ve özellikle örgütlerin misyonları, çalışanların işlerine atfettikleri anlam üzerinde doğrudan belirleyici bir role sahiptir. Örgütsel misyonlar, çalışanlar ile örgüt arasındaki değer uyumu algısı üzerinden anlam üretir; bireyler, kişisel değerleri ile kurumun amaç ve ideolojileri arasında bir örtüşme hissettiklerinde, çalışmaları daha anlamlı hale gelir. Ancak bu ideolojik temelli psikolojik sözleşmeler, örgütlerin bu değerleri ihlal ettiği algısı oluştuğunda, çalışanlarda daha yoğun bir hayal kırıklığı ve olumsuz tepki yaratabilir. Bu durum, işin anlamının yalnızca bireysel değil, aynı zamanda kurumsal bağlamla şekillendiğini göstermektedir (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010:104).

“Kişi-örgüt uyumu; kişinin ve örgütün birbirlerinden beklentilerini karşılayabilmeleri ve her iki tarafın da benzer karakteristik özelliklere sahip olmasıdır” (Yener Aydın, 2021:46).

Kristof’un (1996:10) çalışmasında belirtildiği üzere, yöneticiler örgütsel değerlerle kendi kişisel değerleri arasındaki uyumu doğrudan değerlendirmiş; ayrıca kurumun beklentilerini karşılamak adına ne ölçüde kişisel ilkelerinden ödün vermek zorunda kaldıklarını da derecelendirmişlerdir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, kendi değerlerini örgütün değerleriyle yüksek düzeyde uyumlu bulan yöneticiler, düşük düzeyde uyum algılayanlara kıyasla daha güçlü bir kişisel başarı hissi ve daha yüksek örgütsel bağlılık bildirmişlerdir. Bu bulgular, değer uyumunun sadece bireysel doyumla sınırlı kalmayıp aynı zamanda örgütsel tutumları da şekillendiren kritik bir unsur olduğunu göstermektedir.

Cable ve Parsons'un (2001:9) araştırmasına dayalı olarak, çalışanların rgte uyum algılarının, sosyalizasyon sürecinde kolektif ve biçimsel yöntemlerle karşılaşmaları durumunda daha gl olacağı ngrlmektedir. Bu tür yapılandırılmış sosyalizasyon taktikleri, bireylerin rgtsel normları, değerleri ve beklentileri daha tutarlı ve sistematik biçimde içselleştirmelerine olanak tanıyarak, kişi-rgt uyumunu artırıcı bir etki yaratmaktadır.

Önerme 9: Çalışanların kişisel değerleri ile kurumun misyonu arasındaki uyum, işin anlamlılığı algısını artırır ve rgtsel bağlılığı pekiştirir.

Önerme 10: Biçimsel ve kolektif sosyalizasyon taktikleri, çalışanların kurum değerlerini içselleştirme düzeyini artırarak kişi-rgt uyumunu destekler.

Etik Beklentiler ve Normatif Algılar

Çalışanların kuruma yönelik etik beklentileri, KSS uygulamalarının samimiyetini değerlendirmede belirleyici olmaktadır. Bu bölümde, etik normların çalışan davranışlarına etkisi açıklanacaktır.

İş etiği normatif bir yapıya sahiptir; yani işletmelerin ne yapmaları ya da yapmamaları gerektiğine dair değer temelli yönlendirmeler içerir. Bu bağlamda, iş etiği en fazla etik ve gönüllü sorumluluk alanlarında yoğunlaşmakta; ancak ekonomik ve yasal boyutlarla da dolaylı biçimde etkileşim hlinde bulunmaktadır. Özellikle paydaş yönetiminin merkezde olduğu bir iş yapma biçiminde, etik ilkelerden sapmamak uzun vadeli başarı açısından vazgeçilmezdir.

Önerme 11: Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etik boyutla bütünleştirilmesi, çalışanların normatif algılarını ve rgtsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkiler.

Örgütsel İtibar ve Çalışan Algısı

İşveren markasının sürdürülebilirliği açısından örgütsel itibar önemli bir unsur olarak karşımıza çıkar. Bu başlık altında, kurumsal itibara dayalı algıların çalışan savunuculuğu üzerindeki etkileri incelenecektir.

Rindova ve arkadaşları (2005:1041), örgütsel itibarı paydaşların bir kurumun değer yaratma kapasitesine yönelik algılarının bir yansıması olarak tanımlamakta ve bu kavramın giderek stratejik bir kaynak olarak önem kazandığını vurgulamaktadır. Bu yaklaşıma göre itibar, yalnızca “iyi olmak” (organizasyonel performans ve kalite) değil, aynı zamanda “bilinir olmak” (algılanan görünürlük ve tanınırlık) gibi çok boyutlu bir yapıyı içermektedir. İtibar, örgütün maddi olmayan varlıkları arasında yer almakta ve hem paydaşların kararlarını etkileyerek hem de pazardaki konumunu güçlendirerek sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sunmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel itibar, kurumsal performansı destekleyen ve uzun vadeli başarıyı şekillendiren kritik bir unsur olarak değerlendirilmelidir (Rindova et al., 2005:1041).

Önerme 12: Yüksek itibara sahip kurumlar, çalışanlar açısından sadece “iyi” değil aynı zamanda “anlamlı” işverenler olarak algılanmaktadır.

Önerme 13: Algılanan kurumsal itibar, çalışanların dışa dönük kurumsal temsil tutumlarını ve markaya yönelik savunuculuk davranışlarını güçlendirir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Çalışan Algısındaki Yeri

Son olarak, KSS’nin çalışan algısındaki bütüncül rolü, önceki kavramlarla birlikte değerlendirilerek bir sentez oluşturulacaktır. Bu

sentez, çalışmanın temel onermeleri için kuramsal bir bağlam sunmaktadır.

Fadilah ve Putranto'nun (2023:100) Z kuşağı kadınlarıyla gerçekleştirdiği araştırma, işveren markasının uygulama değeri boyutunun, bireylerin iş başvurusunda bulunma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle, toplumsal faydayı önceleyen, hayırseverlik temelli bir çalışma ortamı sunan kuruluşların, değer odaklı hareket eden bireyler tarafından daha çekici bulunduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda, sosyal sorumluluk yaklaşımını kurum kültürünün merkezine yerleştiren ve çalışanlarına bu tür anlamlı katkılar sunma imkânı tanıyan şirketlerin, Z kuşağının değer beklentileriyle daha yüksek düzeyde uyum sağladığı anlaşılmaktadır. Böyle bir yapı, sadece birey-örgüt uyumunu desteklemekle kalmamakta, aynı zamanda kuruma yönelik başvuru niyetini de güçlendirmektedir. Ayrıca Deloitte (2023:10) tarafından yayımlanan *Gen Z and Millennials Survey* sonuçları, Z kuşağının %76'sının işveren tercihlerinde etik duruş, sürdürülebilirlik ve toplumsal fayda gibi değerleri nceliklendirdiğini ortaya koymaktadır. Genç alışanların, sosyal etki yaratan ve sorumluluk bilinciyle hareket eden kurumlara daha fazla bağlılık gösterdiği, yalnızca işin niteliğine değil, kurumun toplumsal katkı düzeyine göre seçim yaptıkları vurgulanmaktadır. Bu bulgu, KSS uygulamalarının yalnızca dış paydaşlara değil, i paydaşlara da anlamlı bir biçimde yansıması gerektiğini desteklemektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), rgtler açısından yalnızca toplumsal beklentileri karşılamaya yönelik bir yaklaşım değil, aynı zamanda sürdürülebilirliği destekleyen stratejik bir araç olarak da değerlendirilmektedir. Hui'ye (2021:10) göre, KSS uygulamaları çalışanların algılarını ve örgüte yönelik tutumlarını doğrudan etkileyerek, kurumların gelişim çabalarına ve rekabet avantajı

sağlamalarına katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını ve işte kalma niyetlerini şekillendiren KSS politikaları, özellikle uzun vadeli örgütsel başarıyı hedefleyen işletmeler için kritik bir stratejik unsur hâline gelmiştir.

Son yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) anlayışı önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Önceden daha çok “sosyal” kavramına odaklanılırken, günümüzde bu kavram “sorumluluk” boyutuyla birlikte ele alınmakta ve bütünsel olarak değerlendirilmektedir. Bu dönüşümle birlikte KSS, kurum kültürüne entegre edilen, süreklilik arz eden, stratejik hedeflerle uyumlu ve sonuçları ölçülebilir bir yapıya bürünmüştür. Artık KSS uygulamaları tüketicilerin gözünde yalnızca bir pazarlama aracı değil, kurumsal güvenin ve etik duruşun bir göstergesi haline gelmiştir. Tüketiciler, samimi ve sorumluluk bilinciyle hareket eden markaları tercih etmekte, hatta benzer ürünler arasında bu değerlere sahip olanları daha yüksek ücretle satın alma eğilimi göstermektedir.

Etkin bir KSS sisteminin oluşturulabilmesi için beş temel aşamanın dikkate alınması gerekmektedir:

- (1) Üst yönetimin KSS’nin kapsamı ve sürdürülebilirlik ile marka değeri arasındaki ilişki hakkında bilgi sahibi olması,
- (2) sürdürülebilirlik politikasının oluşturulması,
- (3) süreçlerin tanımlanması,
- (4) uygulamaların hayata geçirilmesi ve
- (5) anahtar performans göstergeleri (KPI/APG) ile sistemin ölçülmesidir.

Bu unsurların bütüncül bir şekilde ele alınması, KSS'yi tercihe bağlı bir aksiyondan çıkarıp, kurumsal bir zorunluluk ve sorumluluğun temel bir unsuru haline getirmektedir (Marketing Türkiye, 2023).

Önerme 14: Toplumsal fayda odaklı kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, özellikle Z kuşağı çalışanlar arasında işveren cazibesini artırır.

Önerme 15: KSS politikalarının kurumsal kültüre entegre edilmesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve işte kalma niyetlerini olumlu yönde etkiler.

Önerme 16: KSS'nin stratejik olarak ölçümlenmesi ve sürdürülebilirlik politikalarıyla ilişkilendirilmesi, çalışanlarda kuruma yönelik etik ve sosyal güven inşasını destekler.

Yöntem

Bu çalışma, ampirik veri toplamadan gerçekleştirilen **kavramsal bir araştırmadır**. Araştırmada, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk uygulamaları çalışanların işveren markası algısını hangi kuramsal süreçler aracılığıyla etkiler?” sorusuna yanıt aramak amacıyla **narrative literature review** (anlatı odaklı literatür incelemesi) yöntemi benimsenmiştir.

Literatür taraması, **2010–2024 yılları arasında** yayımlanmış **uluslararası ve ulusal akademik kaynaklar** temelinde yürütülmüştür. Çalışmada **Web of Science, Scopus, Google Scholar ve YÖK Ulusal Tez Merkezi** veri tabanları taranmış; işveren markası, kurumsal sosyal sorumluluk, psikolojik sözleşme, örgütsel bağlılık, kişi-örgüt uyumu, iş etiği ve anlamlı iş kavramlarını içeren çalışmalar dikkate alınmıştır.

Tarama sürecinde elde edilen kaynaklar **tematik analiz yaklaşımı** ile değerlendirilmiş ve bu doğrultuda **17 kuramsal önerme** geliştirilmiştir. İnceleme sürecinde, mevcut literatürdeki teorik

boşluklar belirlenmiş; kavramlar arası ilişkiler etik, normatif ve örgütsel davranış perspektiflerinden analiz edilmiştir.

Bu yöntemsel çerçeve ile çalışmanın amacı, **kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının çalışan algısı üzerindeki etkilerini kavramsal düzeyde yapılandırmak** ve işveren markasının etik, vicdani ve anlam odaklı bir bileşeni olarak yeniden konumlandırılmasına katkı sunmaktır.

Sonuç ve Tartışma

İşveren markası kavramı, geleneksel olarak ekonomik ödüller, kariyer olanakları ve işlevsel faydalar etrafında şekillenen bir insan kaynakları stratejisi olarak ele alınsa da, günümüzde çalışanların değer beklentileri, etik duyarlılıkları ve anlam arayışlarındaki değişimle birlikte, çok katmanlı bir kurumsal yapıya evrilmiştir. Özellikle yeni kuşakların (özellikle Z kuşağının) örgütsel seçimlerini yalnızca maddi koşullar üzerinden değil, aynı zamanda kurumsal vicdan, toplumsal sorumluluk ve etik tutarlılık gibi kavramlar üzerinden gerçekleştirdiği gözlemlenmektedir. Bu dönüşüm, işveren markasının sadece dışa dönük bir iletişim stratejisi değil; aynı zamanda çalışanlar nezdinde inşa edilen içsel bir bağlılık, güven ve anlam üretim süreci olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çalışmanın bulguları, Hui (2021), Turker (2009) ve Fadilah & Putranto (2023) gibi araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Ancak farklı olarak bu çalışmada, KSS'nin yalnızca bir bağlılık aracı değil; **örgütsel vicdan, etik uyum ve anlamlılık** çerçevesinde çalışanlarla kurulan daha derinlikli bir bağ olarak ele alınması, literatüre özgün katkı sunmaktadır.

Bu çalışma, kuramsal bir çerçevede, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarının işveren markasına içsel yansımalarını ele almış; KSS'nin çalışan algısı üzerindeki etkilerini değer uyumu, psikolojik sözleşme, işin anlamlılığı, etik normlar ve örgütsel itibar gibi çok boyutlu yapılar üzerinden değerlendirmiştir. Kavramsal olarak geliştirilen önermeler, KSS'nin çalışanların örgüte yönelik bağlılık, sadakat, güven ve aidiyet gibi temel tutumlarını

şekillendirme gücüne sahip olduğunu ileri sürmektedir. Özellikle etik ilkelere dayalı, içselleştirilmiş ve sürdürülebilir sosyal sorumluluk uygulamalarının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve markaya yönelik savunuculuk eğilimlerini artırdığı görülmektedir.

Mevcut literatürde KSS'nin işveren markası üzerindeki etkisi sıklıkla dışsal imaj, tüketici itibarı veya kurumsal marka yönetimi üzerinden tartışılmaktadır. Bu çalışmanın ayırt edici yönü ise, KSS uygulamalarını **çalışan algısı, etik bütünlük ve değer temelli bağlılık** gibi içsel süreçlerle ilişkilendirerek değerlendirmesidir. Çalışma, mevcut literatüre üç temel katkı sunmaktadır. Birincisi, işveren markası olgusunu yalnızca dışsal bir çekim unsuru olarak değil, aynı zamanda örgütsel vicdan ve kurumsal anlam üretimi bağlamında yeniden konumlandırarak, kavrama normatif bir derinlik kazandırmaktadır. İkincisi, kurumsal sosyal sorumluluğun, örgütsel performans göstergelerinin ötesinde, çalışanların psikolojik ve duygusal bağ kurma süreçleri üzerindeki etkisini sistematik biçimde tartışarak, KSS'nin yalnızca bir halkla ilişkiler aracı olmadığını, örgütsel davranış açısından da stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir. Üçüncü olarak ise, işveren markası, iş etiği ve sosyal girişimcilik literatürlerini çok disiplinli bir zeminde buluşturarak, daha önce sınırlı biçimde ele alınmış olan "anlam odaklı işveren markası" perspektifine kavramsal katkı sunmaktadır. Ayrıca, çalışma işveren markası, iş etiği, sosyal girişimcilik, psikolojik sözleşme, kişi-örgüt değer uyumu ve örgütsel itibar gibi çok sayıda kavramsal çerçeveyi bir araya getirerek, **çok disiplinli bir kavramsal model** geliştirmiştir. Bu bütünlük yapısı, sadece pazarlama temelli işveren markası anlayışından değil; insan kaynakları, örgütsel davranış ve etik yönetim eksenlerinden de destek almaktadır.

Uygulayıcılar açısından, bu çalışmanın bulguları insan kaynakları yöneticileri ve stratejik karar alıcılar için önemli yol göstericiler sunmaktadır. Kurumlar, yalnızca kısa vadeli finansal hedeflere odaklanmak yerine, çalışan deneyimini iyileştiren ve değer temelli bağlılık yaratan uzun vadeli uygulamalara öncelik vermelidir. Bu

kapsamda, kurumsal sosyal sorumluluk politikaları oluşturulurken çalışanların görüşlerine başvurulması, bu politikaların kurumun değerleriyle tutarlı biçimde yapılandırılması önem taşımaktadır. Ayrıca, çalışanlara gönüllülük projeleri gibi sosyal sorumluluk faaliyetlerinde aktif roller verilerek, örgütsel vatandaşlık davranışları teşvik edilebilir. Uygulamalarda samimiyetin sağlanması ve yüzeysel (greenwashing) algılardan kaçınılması için, gerçekleştirilen her KSS faaliyetinin iç politikalarla uyumlu, sürdürülebilir ve görünür olması gerekmektedir. KSS uygulamalarının çalışan bağlılığı, işte kalma oranı ve psikolojik güven gibi göstergelerle ölçülmesi, bu politikaların stratejik değerini artıracaktır. Son olarak, işveren markası iletişimde yalnızca vaat edilen değil, iç uygulamalarla örtüşen somut deneyimlerin öne çıkarılması, kurumun güvenilirliğini pekiştirecek ve tercih edilirliliğini artıracaktır.

Bu bağlamda, insan kaynakları yöneticileri için önerilebilecek bazı temel stratejiler şunlardır: Kurumsal sosyal sorumluluk politikaları oluşturulurken çalışanların görüşlerine başvurulmalı ve bu politikalar örgütsel değerlerle tutarlı olacak biçimde yapılandırılmalıdır. Ayrıca, çalışanlara sosyal sorumluluk projelerinde aktif roller verilerek örgütsel vatandaşlık davranışları teşvik edilmeli; etik eğilimler, gönüllülük faaliyetleri ve içsel ödüllendirme sistemleriyle desteklenmelidir. İşveren markası iletişimde, yalnızca vaat edilen değerler değil, iç uygulamalarla örtüşen gerçek deneyimler ön plana çıkarılmalıdır.

Kavramsal olarak geliştirilen bu yapı, nicel araştırmalarda doğrulanarak genellenebilir hale getirilebilir. Bu bağlamda, ileride geliştirilecek yapısal eşitlik modellemeleriyle kavramsal önermelerin geçerliliği sınanmalıdır. **Gelecekteki araştırmalar** açısından ise bu çalışma, hem teorik hem de metodolojik anlamda çeşitli açılımlar sunmaktadır. Öncelikle, kavramsal olarak geliştirilen modelin ampirik olarak test edilmesi, çalışmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini artıracaktır. Farklı sektörlerde, farklı büyüklükteki örgütlerde ve kültürel bağlamlarda KSS uygulamalarının çalışan bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve

iş tatmini üzerindeki etkilerinin nicel yöntemlerle incelenmesi, modelin genellenebilirliğine katkı sunacaktır. Nitel araştırmalarla çalışanların KSS uygulamalarını nasıl anlamlandırdıkları, hangi tür uygulamaları samimi buldukları ve bu uygulamaların işveren markası algılarına nasıl yansıdığı derinlemesine analiz edilebilir. Özellikle anlatı analizi (narrative analysis) ya da fenomenolojik yaklaşımlar, çalışan deneyimlerinin ve değer algılarının daha katmanlı biçimde kavranmasını sağlayacaktır. Geliştirilen önermelerin ilerde **anket yöntemiyle toplanan veriler üzerinden yapısal eşitlik modellemesi (SEM)** ile test edilmesi önerilmektedir. Özellikle çalışan algısına dayalı olarak geliştirilecek yeni ölçekler, bu kavramsal çerçevenin bilimsel olarak sınanmasına olanak sağlayacaktır. Nitel çalışmalarla (örneğin fenomenolojik yaklaşım) anlam üretimi süreçleri daha derinlemesine analiz edilebilir.

Ayrıca, çalışan algısına dayalı özgün ölçeklerin geliştirilmesi (örneğin: “İşsel KSS Algı Ölçeği”, “Etik Temelli İşveren Markası Ölçeği”) ilerde yapılacak yapısal eşitlik modellemeleri için önemli bir metodolojik katkı sağlayacaktır. Bunun yanında, Z kuşağı, Y kuşağı ve Alfa kuşağı gibi farklı demografik grupların KSS’ye ve işveren markası uygulamalarına yönelik tutumlarının karşılaştırmalı olarak ele alınması, kuşak temelli İK stratejilerinin geliştirilmesine yönelik somut çıktılar üretebilir.

Sonuç olarak bu çalışma, işveren markası stratejilerinin yalnızca dışa dönük bir cazibe yaratma süreci değil; içsel olarak etik, vicdani ve toplumsal bir sorumluluk çerçevesinde yeniden yapılandırılması gerektiğini savunmakta ve bu dönüşümde kurumsal sosyal sorumluluğun kurucu bir unsur olduğunu teorik düzeyde temellendirmektedir. İşveren markasının vicdani olarak konumlandırılan KSS, çalışanların örgütle kurduğu bağın derinliğini belirleyen, aidiyet hissini güçlendiren ve örgütsel sürdürülebilirliği destekleyen temel bir stratejik kaynaktır. Böylece, işveren markası artık yalnızca bir “işverenin tercih edilirliliği” değil, aynı zamanda **çalışan nezdinde kurumsal vicdanın, etik sorumluluğun ve anlam üretiminin somut bir yansıması** olarak

kavramsallaştırılmaktadır. Bu yaklaşım, literatürde henüz sınırlı sayıda çalışma tarafından ele alınmıştır.

Kaynakça

Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging people with employer branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690–698.

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. (2016). Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193–201.

Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23.

Carroll, A. B. (2012). Corporate social responsibility (CSR). In *Sage Brief Guide to Corporate Social Responsibility* (pp. 2–12). Sage Publications.

Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 44(2), 87–96.

Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey: Trust, transparency, and purpose*. Deloitte Insights.

Fadilah, A. N., & Putranto, N. A. R. (2023). Influence of employer branding dimensions on Generation Z women's intention to apply for a job with person-organization fit as mediating variable. *Journal Integration of Social Studies and Business Development*, 1(2), 91–101.

Hui, Z. (2021). Corporate social responsibilities, psychological contracts and employee turnover intention of SMEs in China. *Frontiers in Psychology*, 12, 754183.

Keller, K. L. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson Education.

Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.

Marketing Türkiye. (2023, November 10). Kurumsal sosyal zorunluluk.
<https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/kurumsal-sosyal-zorunluluk/>

Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1033–1049.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.

Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52–76.

Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204.

Yener Aydın, B. (2021). İnsan kaynakları uygulamalarının kişi-örgüt değerlerine uyumu ile yardımsever davranışlara etkisi ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü: Yerel yönetimlerde bir uygulama (Yayımlanmış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BÖLÜM 9

İNSAN KAYNAKLARI GELİŞTİRME (İKG)

CANAN YILMAZ¹

Giriş

İnsan Kaynakları Geliştirme (İKG), işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların yetkinliklerini geliştirmek, iş performanslarını artırmak ve organizasyonel verimliliği sağlamak amacıyla uygulanan İKG, günümüzde işletmelerin sürdürülebilir başarıları için hayati rol oynamaktadır. Bu bağlamda, İKG'nin kapsamı ve uygulanabilirliği önemli bir tartışma konusu olmuştur. Çeşitli akademik çalışmalar, İKG'nin teorik temellerini, uygulama alanlarını, stratejik yönetimdeki yerini ve karşılaşılan zorlukları incelemiştir. Ancak, İKG alanındaki literatürün Türkçe literatüre kazandırılmamış olması, mevcut literatürün karmaşıklığı ve çok boyutlu yapısı, bu alanda bir çalışma gerekliliği doğurmaktadır.

İKG işletmeler açısından oldukça önemlidir. İKG uygulamaları yalnızca olumlu etkilerle sınırlı kalmamaktadır. İKG'nin yanlış uygulamaları, ihmaller ve mesleki suistimaller, kuruluşlar için ciddi riskler doğurabilmektedir. Eğitimdeki

¹ Dr. Öğ. Üyesi, Sakarya Üniversitesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Orcid: 0000-0003-2618-3215

başarısızlıklar, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik zarar görmesine yol açabilirken, ihmalkarlık nedeniyle oluşabilecek olumsuz etkiler, işletmedeki güvenliği, verimliliği ve çalışanların moralini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu yüzden İKG'nin tam olarak tanımlanması ve açık bir şekilde anlatılması gerekmektedir. Ayrıca, bazı İKG stratejilerinin işletme ve bireyler üzerindeki yetersiz etkisi, daha eleştirel bir bakış açısının geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, İKG üzerine yapılan akademik tartışmalar hem teorik hem de pratik düzeyde derinlemesine bir eleştirel yaklaşımı gerektirmektedir. Bu kitap bölümü, İKG literatüründe ortaya çıkan çeşitli eleştirileri, başarıları ve zorlukları detaylı bir şekilde inceleyerek İKG kavramını derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramından İnsan Kaynakları Geliştirme Kavramına

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanı, endüstriyel devrim ve savaşlar gibi büyük toplumsal değişimlerin etkisiyle zaman içinde önemli evrimler geçirmiştir. I. Dünya Savaşı'nda ve sonrasındaki on yılda, Amerika'daki iş gücü profili büyük değişiklikler yaşadı. Zanaattan kitlesel emeğe geçiş, yoğun göç ve sendika hareketinin örgütlenme çabaları, İKY için yeni bir işlevin gerekliliğini doğurmuştur. Bu dönemde, büyük işletmelerde “personel yönetimi” kavramı ortaya çıkmıştır (Kaufman, 2008).

İlk dönemlerde personel yönetimi, temel idari faaliyetlere odaklanmış ve daha çok teknik konuları kapsamıştır. İstihdam, tazminat ve işe alım gibi konular üzerinden personel yönetimi sağlanmıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde ise iş gücü talepleri ve sendikaların güçlenmesiyle birlikte, sendika yönetim sistemleri kurulmuş ve personel yönetiminde çalışma ilişkileri bağlamında önemli bir büyüme yaşanmıştır (Lawrence, 1985; Freedman, 1990). 1948'de kurulan Amerikan Personel Yönetimi

Derneği (ASPA) ise, bu gelişimlerin bir sonucu olarak İKY'nin profesyonelleşmesine öncülük etmiştir (Kaufman, 2008).

1960'lardan itibaren işletmeler, sendikasız iş gücü için özel çalışan ilişkileri programları geliştirmeye başlamıştır. Bu dönemde, çalışma ilişkileri daha çok toplu pazarlık sözleşmeleri ile yönetilmiştir. Böylece, İKY iş gücü yönetiminde yenilikçi bir yaklaşım olarak büyümeye başlamıştır. Bu gelişmeler, İKY'nin hem işletme hem de çalışan açısından stratejik önemini vurgulamıştır. 1980'lerde, özellikle deregölasyon ve ithalat gibi faktörlerin etkisiyle işletmeler, daha verimli ve esnek iş gücü yönetimi stratejilerine yönelmişlerdir (Dyer ve Holder, 1988; Beaumont, 1992). Bu dönemde, iş gücü sendikalaşma oranlarının azalması ve hizmet sektörü ile beyaz yakalı istihdamın artışı önemli bir trend olmuştur.

1980'lerin sonlarına doğru İKY süreçleri yeniden yapılandırılmış, sorumluluklar bölüm yöneticilerine aktarılmış ve operasyonlar merkezleştirilmiştir. Bu dönemde temel amaç, çalışanın verimlilik ve üretkenliğini artırırken, iş gücü maliyetlerini yönetmek için esnek ve yenilikçi alternatifler geliştirmek olmuştur (Freedman, 1990; Brockbank, 1999). 1990'ların başında, işletmeler çalışanın rekabet avantajı sağladığını kabul etmeye başlamıştır. Artan küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte, işletmeler, çalışanlarını daha stratejik bir araç olarak kullanmaya yönelmişlerdir (Ulrich, 1997).

Bu dönemde İKY'nin birincil rolü, işletme stratejilerini destekleyecek insan kaynakları stratejilerini uyumlu hale getirerek değer yaratmak olmuştur. Ayrıca, rekabet avantajını desteklemek için uygun bir işletme kültürü ve bunu teşvik eden İKY uygulamaları (örneğin; yetkinlik değerlendirmesi, çeşitlilik girişimleri, iş-yaşam dengesi ve toplam ödöl sistemleri) geliştirilmiştir (Brockbank, 1999). İş gücü maliyetlerinin yüksek olduğu dönemde, İKY stratejik yönetim ve organizasyon geliştirme gibi konularda önemli bir

girişim başlatmıştır (Patel, 2002). İnsan kaynaklarının iş ortağı olarak rolü giderek daha önemli hale gelmiş ve bu süreçte insan kaynakları, taklit edilemez stratejik varlık olarak kabul edilmiştir.

1990'ların sonunda İKY'nin yeni rolü, işletme geleceği için stratejik alternatifler geliştirmek olmuştur. İKY, işletme ürün ve hizmetlerini farklılaştıran temel yetkinlikler oluşturmak için çeşitli İKY uygulamaları geliştirmiştir (Cappelli ve Crocker-Hefter, 1996). İKY'nin temel işlevi, işletme yenilik kapasitesini artırmak ve insan kaynaklarının yeteneklerini rekabet koşullarına uyumlu hale getirmek olmuştur (Becker vd., 1997; Brockbank, 1999).

2000'li yıllara gelindiğinde, küresel rekabetin artan baskıları ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, işletmelerin insan kaynağını daha stratejik bir biçimde değerlendirmelerine yol açmıştır. İnsan kaynağının niteliğini geliştirmek ve insan kaynakları ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağına dair stratejiler geliştirmek, işletme yönetiminin önemli konuları haline gelmiştir (Yelboğa, 2010).

İKY'nin genel amacı, çalışanın başarılı şekilde yönetilmesi ve bu yönetimin işletme etkinlik ve verimliliğini artırmasıdır. İKY'nin merkezinde insan unsuru bulunmakta, bu da onu diğer yönetim yaklaşımlarından ayırmaktadır (Welbourne, 2011). Günümüzde, İKY, insan kaynaklarının geliştirilmesi için sistematik bir yaklaşım benimsemekte ve iş gücünü verimli, esnek ve stratejik bir şekilde yönetmeye yönelik uygulamalar geliştirmektedir.

İnsan Kaynakları Geliştirme (İKG), İKY'nin bir parçası olarak, çalışanların performansını ve verimliliğini artırma amacını gütmektedir. İKG, bireylerin, ekiplerin ve organizasyonel sistemlerin performansını geliştirmek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerini içeren bir süreçtir (Nadler, 1970; Swanson ve Holton, 2009). İKG'nin temel işlevi, bireylerin potansiyelini ortaya çıkarmak ve organizasyonel başarıyı desteklemektir. Bu kavram, özellikle stratejik İKY uygulamaları ve organizasyonel gelişim ile

ilişkili önemli bir alan olarak günümüzde giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

İKG ve İKY arasındaki ilişki, literatürde bazı akademik tartışmalara yol açmıştır. Birçok araştırmacı, her iki alanın birbirine benzer olduğunu ancak odaklandıkları konuların farklı olduğunu vurgulamaktadır (Mankin, 2001; Ruona ve Gibson, 2004). Bununla birlikte, her iki alan da organizasyonel bağlamda İKY uygulamalarının etkili şekilde yapılması için gerekli stratejik ve operasyonel çözümleri geliştirmektedir. Bu nedenle, İKY ve İKG'nin teorik ve pratik açıdan birbirini tamamladığı söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ve insan kaynakları geliştirme (İKG), organizasyonların başarısı için kritik öneme sahiptir. İKY, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlarken, İKG çalışanların yeteneklerini geliştirerek organizasyonel verimlilik ve rekabet avantajı elde edilmesini mümkün kılmaktadır.

Kavramsal Açıdan İKG

İnsan Kaynakları Geliştirme (İKG) alanı, zaman içinde birçok tanım ve farklı perspektiflerle şekillenmiştir. İlk tanımlamalar, İKG'yi daha çok eğitim ve beceri geliştirme olarak ifade ederken, zamanla organizasyonel değişim ve performans yönetimini de kapsayan geniş bir disiplin haline gelmiştir.

Başlangıçta İKG, belirli bir süre içinde gerçekleştirilen organize faaliyetlerle bireylerin bilgi, beceri ve kapasitelerinin artırılması olarak tanımlanırken, bu süreçte yalnızca bireylerin değil, aynı zamanda organizasyonların da gelişimine odaklanıldığı görülmüştür. McLagan'ın (1989) tanımındaki bireysel ve kurumsal etkinliği iyileştirmek için eğitim ve geliştirme, organizasyon geliştirme ve kariyer gelişiminin bütünlüklü kullanımı ifadesi, İKG'nin çok boyutlu bir süreç olduğunu ortaya koymuştur. 1980'lerin sonunda İKG'nin yalnızca eğitim değil, aynı zamanda

organizasyonel gelişim ve bireysel kariyer gelişimi gibi geniş bir alanı kapsadığı kabul edilmiştir.

İKG'nin amacı, bireylerin, grupların ve organizasyonların performans kapasitelerini artırmak ve bu süreci stratejik bir bağlamda geliştirmektir. Bu süreç, farklı perspektiflerle ele alınmıştır:

Performans Perspektifi: Bu bakış açısına göre İKG, organizasyonların performansını artırmayı hedefler. İKG'nin nihai amacı, organizasyonların hayatta kalabilmesi ve gelişebilmesi için gerekli performans iyileştirmelerini gerçekleştirmektir. İKG, bireylerin ve organizasyonların iş performansını artırmaya yönelik faaliyetler sunar. Bu bakış açısında, eğitim ve öğrenme faaliyetleri, organizasyonun stratejik hedeflerine katkı sağlamak için kritik bir rol oynar.

Öğrenme Perspektifi: Bu bakış açısına göre İKG, organizasyonların uzun vadeli öğrenme kapasitesini geliştirmeye odaklanır. İKG'nin birincil amacı öğrenme ve değişim sürecini yönetmektir. Bireylerin ve organizasyonların öğrenme kapasitelerinin artırılması, onların daha üretken ve etkili olmalarını sağlar.

Hümanist Perspektif: Bu bakış açısı, bireylerin içsel büyümesini, anlam bulma yeteneklerini ve yaşam deneyimlerinin etkileşimini vurgular. İKG, sadece iş performansını artırmaya odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin duygusal ve kişisel gelişimlerini de destekler.

İKG, zaman içinde birçok rol ve sorumluluk üstlenen profesyoneller tarafından yürütülen bir süreçtir. Bu profesyonellerin temel görevleri arasında araştırma yapmak, program tasarımı oluşturmak, eğitimleri kolaylaştırmak ve İKG süreçlerini değerlendirmek yer alır. McLagan ve Suhadolnik (1989), İKG profesyonellerinin çok boyutlu roller üstlendiğini ve bu rollerin

organizasyonel başarıya katkı sağlamak için kritik olduğunu belirtmişlerdir.

İKG'nin kapsamı sadece bireysel beceri geliştirme ile sınırlı kalmamış, organizasyonel değişim ve performans yönetimi, öğrenme süreçlerinin optimizasyonu ve insan potansiyelinin geliştirilmesi gibi çeşitli alanları kapsayacak şekilde genişlemiştir. Bu çok disiplinli yaklaşım, İKG'nin her düzeyde stratejik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

İKG Disiplininin Temelleri

İnsan Kaynakları Geliştirme (İKG), uygulamalı bir alan olarak birçok teorik temele dayanmaktadır ve bu temeller hem akademik hem de pratik düzeyde önemli bir rol oynamaktadır. Yawson (2013), İKG'nin temel teorilerini anlamamanın, alanın doğru bir şekilde gelişmesi için önemli olduğunu belirtmiştir. Turnbull (2002) ise, İKG gibi uygulamalı disiplinlerin güçlü bir teorik temele dayanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, İKG'nin gelecekteki gelişiminin sağlıklı bir teorik temele dayandığı takdirde daha verimli olacağı yaygın bir görüş olsa da hangi teorilerin bu temeli oluşturacağına dair fikir birliği sağlanamamıştır. İKG'nin gelecekteki evrimini destekleyecek teoriler ve disiplinler hakkında yapılan tartışmalar, alanın sınırlarını çizmeye yardımcı olmakta ve akademisyenlerle uygulayıcılar arasında İKG'yi ilgili uygulamalı alanlardan ayıran temel farklılıkları netleştirmektedir.

Psikoloji, İKG'nin teorik temellerinden birini oluşturmakta ve İKG uygulamalarına önemli katkılarda bulunmaktadır. McGuire ve Cseh (2006) ile Chalofsky (2007) gibi araştırmacılar, psikolojinin İKG alanındaki önemli rolünü vurgulamaktadır. Psikoloji, çalışanların zihinsel süreçleri, davranışları ve gelişimini anlamak için gerekli teorik temelleri sunmaktadır (Passmore, 1997). İKG uygulamaları, psikoloji aracılığıyla çalışanların öğrenme süreçlerini, motivasyonlarını ve grup dinamiklerini anlamaya yönelik güçlü

teorik çerçevelere dayanmaktadır. Psikoloji, aynı zamanda çalışanların performansını, kişilik özelliklerini, değişime karşı dirençlerini ve organizasyonel kültürü anlamada önemli bir temel sağlamaktadır. Örneğin, psikometri kullanılarak çalışan motivasyonu ve iş performansı ölçülmekte, gruplar içindeki ilişkilerde güven oluşturulmaktadır. Gestalt psikolojisi ise grup davranışları ve etkileşimleri hakkında derinlemesine bir anlayış sunarak, İKG uygulamalarının grup seviyesinde daha etkili olmasına katkı sağlamaktadır. Psikolojik teoriler, aynı zamanda İKG uygulamalarında empirik araştırmaların tasarlanmasında ve sonuçların daha iyi anlaşılmasında da etkili olmaktadır.

Sistem Teorisi İKG'nin teorik temelini oluşturan bir diğer önemli disiplindir. Sistem teorisi, İKG programlarının yönetimi ve işleyişi hakkında derinlemesine bir anlayış sunarak, İKG sürecinin başarısı için kritik olan ancak kolayca gözlemlenemeyen değişkenlere dikkat çekmektedir. Bu teoriyi benimsemek, İKG profesyonellerinin daha etkili müdahaleler geliştirmesine yardımcı olabilmektedir. İKG süreçlerinin bir bütün olarak ele alınması, her bir değişkenin ve uygulamanın sistemin parçası olarak nasıl işlediği ve etkileşimde bulunduğu konusunda daha kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır. Bu yaklaşım, İKG uygulamalarında daha tutarlı ve sürdürülebilir sonuçlar elde edilmesine olanak tanımaktadır.

Yetişkin öğrenmesi, İKG'nin diğer bir temel teorik çerçevesini oluşturmaktadır. Yetişkinlerin yeni bilgiler edinmesinin yanı sıra, mevcut bilgi ve becerilerini iş ortamlarında nasıl etkin kullanabileceklerini öğrenmeleri sağlanmaktadır. Skule (2004), İKG'nin yetişkin öğrenmesine dayalı uygulamalarla, organizasyonların öğrenme kültürünü nasıl geliştirebileceğini vurgulamaktadır. İKG, ayrıca yetişkinlerin kendi kendine öğrenmelerini sağlayacak kaynaklar ve araçlar sunmaktadır (Lohman, 2009). Ellinger (2005), İKG'nin yetişkin öğrenmesi ile organizasyonlarda öğrenmeyi kolaylaştırıcı rol modeli

geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Yetişkin öğrenmesi, İKG uygulamalarının öğrenenleri daha bağımsız hale getirmesine ve kuruluşların daha verimli bir öğrenme ortamı oluşturmalarına yardımcı olmaktadır. Frank (1988), İKG'nin teorik temellerinin üç ana varsayıma dayandığını ifade etmiştir. Bu varsayımlar şu şekildedir:

Yetişkin Öğrenmesi ve İKG: İKG, yetişkin öğrenmesi teorilerinden faydalanmakta ancak pedagojik öğrenme süreçlerinden farklı olarak, yetişkinlerin öğrenebileceği ve davranışlarını değiştirebileceği uygun koşullar yaratılmasına dayanır.

Performans İyileştirme: İKG, çalışanların performansını iyileştirmeye yönelik uygulamalarla ilgilenir; kişisel sağlık veya ailevi ilişkilerin iyileştirilmesi bu kapsamda yer almaz.

Değişim Teorileri: İKG, birey, grup ve organizasyonel değişimi inceleyerek, özellikle bireylerin değişimi üzerine odaklanır.

İKG'nin teorik temelleri yalnızca psikoloji, sistem teorisi ve yetişkin öğrenmesi gibi daha geleneksel alanlarla sınırlı kalmamaktadır. Chalofsky (2007), İKG'nin temelini oluşturan diğer teoriler arasında sosyoloji, antropoloji, yönetim, fizik bilimi, felsefe, eğitim ve ekonomik teorileri de sıralamaktadır. Bu geniş teorik yelpaze, İKG uygulayıcılarının öğrenme süreçlerini ve gelişimi yönlendirmek için farklı bakış açılarını kullanmalarına olanak tanımaktadır. Özellikle ekonomik teoriler, İKG'nin iş dünyasında nasıl daha verimli hale getirilebileceğine dair derinlemesine analizler sunmaktadır. Halpern (2002), bilişsel kapasiteler, yetenekler ve istenen davranışlar arasındaki etkileşimi vurgulayarak, İKG'nin çalışanların iş performanslarını geliştirmedeki rolünü açıklamaktadır.

İKG'nin temelleri, birden fazla teorik alandan beslenmektedir ve bu teorik temeller, İKG uygulamalarını daha etkili hale getirmek için önemli bir rehberlik sunmaktadır. Psikoloji,

sistem teorisi, yetişkin öğrenmesi gibi ana disiplinlerin yanı sıra sosyoloji, ekonomik teoriler ve diğer sosyal bilimler, İKG uygulamalarının kapsamını genişletmekte ve teorik temelleri güçlendirmektedir. İKG profesyonelleri ve yöneticileri, bu teorik temelleri dikkate alarak daha etkili öğrenme ve gelişim stratejileri geliştirebilirler.

İKG'nin Bir Alan Olarak Gelişimi

İnsan Kaynakları Geliştirme (İKG) alanı, tarihsel olarak oldukça köklü bir geçmişe sahiptir. Bu disiplinin temelleri, M.Ö. 3000 yıllarına kadar uzanarak, balta yapımına kadar giderken, çağdaş İKG'nin ortaya çıkışı 20. yüzyılın ortalarına dayanmaktadır (Alagaraja ve Dooley, 2003). 1940 yılında kurulan Endüstri İçinde Eğitim (TWI) ajansı, İKG'nin gelişiminde önemli bir kilometre taşıdır. Bu ajans, eğitim, insan ilişkileri ve performans iyileştirme felsefeleri ile endüstriyel alanda devrim yaratmış, bu yaklaşımlar da sonrasında İKG'nin temellerine girmiştir (Ruona, 2001). Ayrıca Ruona ve Gibson (2003), eğitim ve geliştirme sistemlerinin tasarımının, İKG'nin bir disiplin olarak ortaya çıkmasında etkili olduğuna vurgu yapmaktadır.

İKG'nin gelişiminde önemli bir diğer etken de 1980'lerde işletmelerin daha verimli eğitim süreçlerine olan talebiydi. Bu dönemde eğitim daha çok kısa vadeli örgütsel ihtiyaçlarla şekillenmiş, İKG profesyonelleri eğitim faaliyetlerini bu ihtiyaçlar doğrultusunda tasarlamışlardır. Aynı dönemde, Gilbert (1978) ve Miller (1996), bireysel performansın iyileştirilmesine yönelik yeni metodolojilerin ortaya çıkışını incelemiş, davranışsal modelleme gibi yöntemlerin eğitim tasarımında etkili olduğunu belirtmişlerdir. 1943'te kurulan Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği (ASTD), zamanla İKG kavramının yayılmasına büyük katkı sağlamış ve 1980'lerde İKG kavramının kullanımını resmileştirmiştir (Nadler ve Nadler, 1989).

1990'lı yıllarla birlikte İKG'nin kapsamı, örgütsel öğrenme ve stratejik düşünme ile bağlantılı olarak genişlemiştir. Toracco ve Swanson (1995), İKG rollerinin öğrenmeyi kullanarak bilgili ve çevik insan kaynakları sağlamak üzere dönmeye başladığını belirtirken, Dixon (1994), İKG'nin örgütsel öğrenme kavramlarına yaptığı katkıyı vurgulamaktadır. Bu dönemde, İKG'nin stratejik açıdan proaktif bir yaklaşım benimsemesi, geleceğin örgütsel alternatiflerinin oluşturulmasında kritik bir rol oynamaktadır.

İKG'nin tanımı zamanla evrilmiş ve sadece iş yerinde eğitim düzenlemekle sınırlı kalmamıştır. Halpern (2002), eğitim ve geliştirmeyi, iş yerindeki etkili performansı sağlamak için becerilerin geliştirilmesi olarak tanımlar. Eğitim, işteki belirli becerileri geliştirmek için yapılan öğrenme faaliyetleri olarak algılanırken, geliştirme, sadece akademik veya mesleki bilgi değil, tüm bireyi kapsayan bir değişim süreci olarak tanımlanmıştır (İnsan Gücü Hizmetleri Komisyonu, 1981; Bolton, 1995). Bu bağlamda, geliştirme, kariyer sürecindeki deneyimler ve büyüme ile ilişkilendirilmiş ve kişisel gelişim tüm çalışanlar için hayatın bir parçası haline gelmiştir.

İKG'nin temeli, öğrenme süreçlerine dayanmaktadır, ancak öğrenme her zaman garanti edilmez. Nadler ve Nadler (1990), İKG'nin, öğrenme deneyimlerinin bir sonucu olarak performansın değişeceğini taahhüt etmemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. İKG, bir disiplin olarak, organizasyonel ve sosyal ihtiyaçları karşılamak için gelişmiş ve disiplinler arası bir akademik bilgi bütünüdür (Jacobs, 1990). 1969'da Leonard Nadler tarafından ilk kez tanıtılan İKG terimi, 1970'li yıllarda George Washington Üniversitesi'nde açılan yüksek lisans programı ile daha geniş bir kitleye ulaşmıştır (Nadler ve Nadler, 1970).

İKG'nin gelişimi, 1990'larda hız kazanmış, işverenler ve hükümetler tarafından benimsenmiş ve iş gücü gelişimini iyileştirmeye yönelik bir dizi plan başlatılmıştır. 1990'ların başında,

İKG'nin yalnızca eğitimle sınırlı olmadığı, performans geliştirme gibi diğer alanlarla birleşerek daha kapsamlı bir yaklaşım haline geldiği anlaşılmaya başlanmıştır (Gray, 1997; Barrie ve Pace, 1998). Bu dönemde, İKG'nin iş yerinde eğitimden çok daha fazlası olduğu ve bireylerin, takımların ve organizasyonların performansını geliştirmek için gerekli bilişsel kapasitelerin, yeteneklerin ve davranışların yönetilmesi gerektiği anlaşılmaya başlanmıştır.

İKG, işletmelerde öğrenme, gelişim ve performans iyileştirme süreçlerini yönetmek için kritik bir rol oynamaktadır. Öğrenen toplumlar ve bilgi ekonomilerinin yükselmesiyle birlikte, İKG'nin önemi giderek artmış ve organizasyonların başarıları için vazgeçilmez bir alan haline gelmiştir. İKG'nin geleceği hem teorik hem de pratik düzeyde yeni fırsatlar ve zorluklarla şekillenmeye devam etmektedir.

İKG Politikaları

İnsan Kaynakları Geliştirme Politikası (İKGP), genel anlamda hükümetlerin ve firmaların işgücü verimliliğini artırmaya yönelik uyguladıkları stratejik düzenlemeler ve politika paketlerini ifade etmektedir. İKGP'nin temel amacı, iş gücünün gelişimini sağlayarak organizasyonel ve ekonomik verimliliği arttırmaktır. Bu politika, daha geniş çerçevede işgücü geliştirme politikası gibi sosyal yönelimli terimler ile karşılaştırıldığında, daha spesifik ve iş odaklıdır (Alagaraja ve Dooley, 2003). Bu bağlamda İKGP, istihdam koşullarını iyileştirmeye yönelik kurumsal politikaları kapsamakta olup, genellikle daha geniş bir insan kaynakları stratejilerinin bir parçası olarak tasarlanır. Diğer taraftan, İKGP, stratejik insan kaynakları gelişimi gibi daha dar kapsamlı uygulamalardan da farklıdır, çünkü daha çok organizasyonel verimliliği hedefleyen müdahaleleri kapsamaktadır.

İKGP'nin öğrenme ve gelişim perspektifinden bakıldığında, birey odaklı bir yaklaşım benimsenmesi gerekmektedir. Bu bakış

açısı, bilgiye dayalı bir ekonomiye geçişin, esnek ve birey odaklı öğrenmeye daha fazla güvenmeyi gerektirdiğini vurgulamaktadır. Böylece, iş gücü gelişimi, yalnızca eğitimle sınırlı kalmayıp, bireylerin sürekli öğrenme süreçlerini destekleyen bir politika haline gelmektedir. Bu doğrultuda, İKG politikaları, iş gücünün bilgi seviyesini artırmaya yönelik girişimleri de içermektedir. İKG, bireylerin beceri setlerini arttırmayı, dolayısıyla iş performanslarını iyileştirmeyi amaçlayan stratejik bir süreçtir.

İKGP'nin bir diğer önemli yönü, iş performansını artırmaya yönelik olan eğitim ve geliştirme müdahalelerine odaklanmasıdır. Çoğunlukla, İKGP'nin en dar biçimi, belirli iş performansı hedeflerine ulaşmak amacıyla uygulanan eğitim ve geliştirme programlarına dayanmaktadır. İKGP'nin etkili olabilmesi için, hükümet ve özel sektörün iş gücü geliştirme faaliyetlerine yapacağı yatırımların artırılması gerekmektedir. Bu kapsamda, İKGP'nin iş gücü gelişimini yalnızca eğitim ile sınırlamayıp, kariyer geliştirme ve organizasyonel gelişim gibi alanlara da odaklanması gerektiği savunulmaktadır.

İnsan kaynakları geliştirme politikaları, hem kamu hem de özel sektör düzeyinde iş gücünün daha verimli hale getirilmesini amaçlayan önemli bir alandır. İKGP, sadece eğitim müdahaleleri ile değil, aynı zamanda organizasyonel gelişim ve kariyer geliştirme gibi stratejilerle de bütünleşik bir şekilde ele alınmalıdır. Bu politikaların etkinliği hem devlet hem de işletmelerin insan sermayesi yatırımlarına verdikleri öneme paralel olarak artacaktır.

İKG Fonksiyonları

İnsan Kaynakları Geliştirme (İKG) fonksiyonları üzerine yapılan literatür taramaları, bu alandaki çeşitli yaklaşımları ve bileşenleri ayrıntılı bir şekilde incelemektedir. McLagan (1989) tarafından yapılan tanımlama, İKG'nin üç ana bileşenini eğitim ve geliştirme, organizasyon geliştirme ve kariyer geliştirme olarak

belirlemektedir. Hill (2002), McLagan'a benzer şekilde, İKG'nin üç temel bileşenini eğitim ve geliştirme, örgütsel davranış ve organizasyon geliştirme olarak ayırır. Bu yaklaşımlar, İKG'nin ana fonksiyonlarını ve organizasyonlar için önemini vurgulamaktadır.

DeSimone ve arkadaşları (2002), McLagan tarafından tanımlanan bu üç bileşenle yakından ilişkili olan dört ek alanı ayırt etmektedir. Bu alanlar; organizasyon/iş tasarımı, insan kaynakları planlaması, performans yönetim sistemleri ve seçme ve işe alma olarak sıralanmaktadır. Bu ek alanlar, İKG'nin daha geniş bir çerçevede, organizasyonel başarı ve gelişim için nasıl bir bütünsel yaklaşımla çalıştığını ortaya koymaktadır. Bu literatür, İKG fonksiyonlarının sadece eğitim ve geliştirme ile sınırlı kalmadığını, aynı zamanda organizasyonel yapılarla ve performans sistemleriyle de doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir.

Birçok yorumcu, İKG'nin "insan kaynakları " bileşeninin ve İKY ile örgütsel davranış ve gelişim arasındaki bağlantıların altını çizmiştir. Hargreaves ve Jarvis (1998), İKG'nin altı fonksiyonunu tanımlamaktadır; eğitim ve geliştirme, organizasyon geliştirme, iş tanımları, personel planlama ve işe alma, personele sağlanan faydalar ve çıkar gruplarıyla (sendikalar gibi) ilişkiler. Bu yönler, İKG'nin hem bireysel gelişim hem de organizasyonel başarı için ne kadar kritik olduğunu ortaya koymaktadır.

Dilworth (2003), İKG'nin bileşenlerini daha geniş bir perspektiften ele alarak stratejik değişim yönetimi, öğrenme süreçlerinin entegrasyonu, bilgi yönetimi, kariyer gelişimi, sağlıklı ve üretken iş yerleri, eğitimin iç ve dış kaynak kullanımı, ekip oluşturma, liderlik gelişimi, teknolojilerin ve sosyoteknik uyumun İKG'ye uygulanması gibi temel unsurları tespit etmiştir. Bu genişletilmiş bileşenler, İKG'nin sadece geleneksel eğitim ve geliştirme alanlarında değil, aynı zamanda organizasyonel yapıların ve kültürlerin gelişiminde de rol oynadığını göstermektedir.

Teorik ve uygulamalı perspektifler de literatürde kendini göstermektedir. Ralphs ve Stephan (1986), Fortune 500 şirketlerinde yapılan bir araştırmada, İKG şemsiyesi altına yerleştirilen en önemli işlevlerin eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bulgu, İKG'nin organizasyonlarda iş gücünü geliştiren ve yönlendiren ana fonksiyonlar olarak bu alanları ön plana çıkardığını göstermektedir.

İKG'nin organizasyonlar için stratejik öneme sahip olduğunu ve birçok fonksiyonun birbirine bağlı olarak çalıştığı görülmektedir. Eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve kariyer yönetimi İKG'nin ana fonksiyonları olarak öne çıkmakta ve bir organizasyonun başarısı için kritik öneme sahiptir.

İKG Açısından Uzmanlık

İnsan Kaynakları Geliştirme (İKG) alanında "uzmanlık" terimi, genellikle uzun yıllara dayanan deneyime sahip, tutarlı ve başarılı görev performansı sergileyen, karmaşık problem çözmeyi diğerlerinden daha hızlı, kolay ve doğru bir şekilde gerçekleştiren bireylerle ilişkilendirilir. Swanson (1994), çalışan uzmanlığını iş yerinin performans yakıtı olarak tanımlayarak, uzmanların yüksek performansları ve karar verme becerileriyle saygı gördüğünü ve aranmasını sağlar. Bu bağlamda, uzmanlık sadece bilgiye dayalı değil, aynı zamanda deneyime dayalı ve zamanla gelişen bir süreçtir.

Uzmanlık, hem belirli bir konu hakkında derinlemesine bilgi hem de belirli süreçler hakkında gerekli prosedürel bilgi olarak tanımlanabilir (Chi, Glaser ve Farr, 1988). Nunn (2008), uzmanlığın sınırlı olmadığını, bireysel (örneğin değerler) ve durumsal (örneğin kültürel) faktörlerden kaynaklanan karmaşık sosyolojik etkiler gerektiren, devam eden bir süreç olduğunu belirtmiştir. Bu, uzmanlığın sabit bir durum değil, sürekli gelişen bir olgu olduğunu gösterir.

İKG bağlamında uzmanlık, yılların deneyimine ve özel beceri setlerine eşlik eden bir kombinasyon olarak tanımlanabilir (Ericsson, 1996; Goldman, 2008). Herling (2000) uzmanlığı, uzmanlaşmış bir alanda veya ilgili bir alanda, her ikisi de en uygun şekilde olan bireylerin tutarlı bir şekilde kanıtlanmış eylemleri olarak tanımlar. Uzmanlar, zanaatlarını icra etme sürecinde, bilgi, deneyim ve problem çözmenin nesnel özelliklerini başkaları tarafından kendi bilgilerinin ve yeteneklerinin göstergesi olarak algılanan öznel özelliklerle birleştirirler (Germain, 2006).

Uzmanlıkla ilgili nesnel özellikler, deneyimden kaynaklanan bilgi, beceri ve nitelikleri içerir. Bu, bilgiye dayalı bir uzmanlık anlayışıdır ve genellikle başlangıçta alana özgü, resmi olarak kabul edilen bilgilere dayanır (Mieg, 2001). Glaser ve Chi (1988), uzmanların kendi alanlarında büyük anlamlı kalıpları algılama, sorunları hızlı bir şekilde çözme ve üstün hafıza sergileme gibi özelliklere sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, uzmanlar, problemlerin daha derin ve ilke temelli düzeyde görülmesi ve çözülmesinde acemilerden ayrılırlar (Chi, Glaser ve Farr, 1988).

Uzmanların, problemleri çözme süreci genellikle daha sofistike bir hale gelir. Bir problemi tanımlamaktan çözüm seçmeye ve uygulamaya geçişte uzmanlar hızla ilerleyebilirler. Bununla birlikte, acemilerle karşılaştırıldığında, uzmanlar daha karmaşık seviyelerde yeniden sorunları formüle ederek ve zihinsel kaynaklarını birleştirerek uzmanlıklarını geliştirirler (Bereiter ve Scardamalia, 1993). Bu, uzmanların yalnızca bilgiye dayalı değil, aynı zamanda daha derin ve karmaşık bir problem çözme yeteneğine sahip olduklarını gösterir.

Uzmanlık, sadece nesnel ve somut becerilerle değil, aynı zamanda öznel ve doğuştan gelen özelliklerle de ilişkilidir. Bu öznel özellikler, örneğin hırs, azim, kendini geliştirme yeteneği ve sezgisel düşünme gibi, genellikle doğuştan gelen becerilerdir (Kuchinke, 1997). Uzmanların, kendilerine güven, kişilerarası beceriler, uyum

sağlama yeteneği ve dışa dönük kişilik gibi özelliklere sahip olmaları beklenir (Bédard vd.,1993; Germain ve Tejeda, 2012).

İKG ve organizasyonel gelişim bağlamında, uzmanlık önemli bir stratejik rekabet avantajı sağlayabilir. Ancak, İKG’de uzmanlık üzerine yapılan araştırmalar sınırlıdır. Uzmanlık, organizasyonlar için bir hedef olarak tanımlanabilir ve aynı zamanda bir yetkinlik ölçütü olarak da kullanılabilir (Camuffo ve Comacchio, 2005). Uzmanlık ayrıca organizasyonel hedeflere ulaşmada bir araç olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, uzmanlığın öğrenilmesi ve bireylerin uzmanlığa ulaştıktan sonra nasıl gelişim gösterdikleri üzerine daha fazla araştırma yapılması gerektiği de vurgulanmaktadır.

İKG perspektifinden uzmanlık, sadece bir bilgi birikimi ya da deneyimden ibaret değildir. Uzmanlık, bireysel ve organizasyonel gelişimin önemli bir bileşenidir ve hem nesnel hem de öznel faktörlerin etkileşimiyle şekillenir. Bu bağlamda, organizasyonlar, İKG stratejilerinde uzmanlık gelişimini desteklemeli ve bu süreçte hem teknik bilgi hem de kişisel özelliklerin rolünü göz önünde bulundurmalıdır.

İş Yaşamında İKG Uygulamaları

İş Yaşamında İnsan Kaynakları Geliştirme Uygulamalarında, işbaşında eğitim ve iş dışı eğitim gibi İKG uygulamalarının önemli yer tuttuğu görülmektedir. İşbaşında eğitim, çalışanların genellikle çalıştıkları masalarda veya iş yerlerinde aldıkları eğitim olarak tanımlanırken, bu yöntem, iş yerinde önemli bir İKG tekniği olarak vurgulanmaktadır. İş dışı eğitim ise, çalışanların iş pozisyonlarından uzakta, işverenin tesislerinde veya başka bir yerde aldıkları eğitimleri kapsamaktadır. Bu eğitimler, işveren tarafından finanse edilen ya da düzenlenen her türlü kursu içermektedir. İKG'nin tasarımı bu eğitim yöntemlerinden bazıları veya tamamı bir arada kullanılabilir (Kilcourse, 1996).

Bir organizasyonda, farklı departmanların kendi bakış açıları ile sadece kendi alanlarına odaklanmaları yaygın bir durumdur. Örneğin, finans departmanı, işletme meselelerini finansal açıdan değerlendirirken, üretim departmanı da meseleleri üretim perspektifinden ele almaktadır. Benzer şekilde, İnsan Kaynakları Yönetimi departmanının da sadece organizasyonun insan boyutuyla ilgilenmesi nedeniyle bu tür eleştirilerle karşı karşıya kalması mümkündür. Ancak, günümüzde İKG'nin organizasyonel hedeflerle uyumlu şekilde tasarlanması, bu tür dar bakış açılarını aşmanın önemli bir adımı olarak kabul edilmektedir.

İnsan Kaynakları Geliştirme, her işletmenin en önemli kaynağı olan çalışanları geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmaktadır. Ancak, çalışanların gelişimi ön planda tutulurken, işin ihtiyaçlarının göz ardı edilmemesi gerektiği de vurgulanmaktadır. Çalışanların refahına odaklanırken, uzun vadeli hedefler ve organizasyonel ihtiyaçlar da dikkate alınmalıdır. Aksi takdirde, yalnızca mevcut refah durumuna odaklanmak, gelecekteki başarısızlıklarla sonuçlanabilir. Bu durum, kalıcı güvenliğin yalnızca işin ihtiyaçlarına odaklanarak sağlanabileceği gerçeğiyle de örtüşmektedir (Barham vd., 1988).

İKG uygulamaları, zaman içinde önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Başlangıçta, endüstriyel ortamlarda insan kaynakları geliştirme işlevi genellikle çalışanlara temel el becerilerini öğretmekle sınırlıydı ve bu görev düşük statülü bir iş olarak görülüyordu. Ancak zaman içinde, İKG'nin organizasyondaki rolü ve etkisi önemli ölçüde değişmiş, İKG, organizasyonel etkiyi artıran stratejik bir işlev haline gelmiştir. Bu dönüşüm, İKG'nin sadece eğitim işlevi değil, aynı zamanda organizasyonel gelişimi destekleyen bir alan olarak da kabul edilmesini sağlamıştır (Kilcourse, 1996).

İş yaşamında İnsan Kaynakları Geliştirme uygulamaları, çalışanların gelişimini sağlamakla birlikte, organizasyonel hedeflere

uyumlu bir şekilde tasarlanmalı ve işin ihtiyaçları her zaman ön planda tutulmalıdır. İKG'nin zaman içindeki evrimi, bu alandaki etkili uygulamaların organizasyonel başarıya nasıl katkı sağladığını ve bu sürecin ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

Ülkeler Bazında İKG Yaklaşımları

İnsan Kaynakları Geliştirme (İKG) uygulamaları bağlamında dört farklı ülkenin yaklaşımları incelenmiştir: Hindistan, Güney Kore, Brezilya ve Afganistan. Her bir ülkenin İKG uygulamaları, hem sosyo-ekonomik koşullar hem de ülkenin tarihsel gelişimi göz önünde bulundurularak şekillenmiştir. Bu ülkelerde İKG'nin evrimi, çeşitli ekonomik, kültürel ve politik faktörlerin etkisiyle farklılıklar göstermektedir.

Hindistan, İnsan Kaynakları Geliştirme alanında önemli bir dönüşüm geçirmiştir. 1980'lerin başında, Eğitim Bakanlığı'nın adı değiştirilerek "İKG ve Eğitim Bakanlığı" olarak yeniden yapılandırılmıştır (Rao, 1996). Bu dönemde, Birleşmiş Milletler'in gelişmemiş ve az gelişmiş ülkeler için bütünsel kalkınma vizyonu da Hindistan'ı etkilemiştir. 1986 yılında Hindistan, Ulusal İKG (NHRD) terimini resmi olarak kullanan ilk ülke olarak öne çıkmıştır (Rao, 2004; Alagaraja ve Wang, 2016). Ancak, bu değişiklik yalnızca isim değişikliğinden ibaret kalmış, İKG ilkelerinin gerçek anlamda uygulanmasında önemli bir adım atılmamıştır. Hindistan'ın ekonomi politikaları, 1990'lardan itibaren neo-piyasa ekonomisine geçiş yaparken, İKG'nin bu dönüşüme entegre edilmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşmıştır. Buna rağmen Hindistan, büyük toplumsal sorunlarla mücadele ederken gelişen ekonomiler arasında önemli bir konum elde etmiştir.

Güney Kore, Kore Savaşı sonrası ekonomik kalkınmaya yönelik kararlı bir odaklanma sergileyerek, Konfüçyüs temelli kültürünü eğitimdeki öncelikleriyle harmanlamıştır. 1970'lerin başında, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, İnsan Kaynakları Politikası

oluşturmuş ve bunu izleyen yıllarda birçok plan geliştirilmiştir. Ancak, 1997'deki Asya ekonomik krizi, toplumsal huzursuzluğu artırmış ve aynı zamanda daha fazla sosyokültürel gelişme için baskı oluşturmuştur. Bu dönemde, Eğitim Bakanlığı'nın adı Eğitim ve İnsan Kaynakları Geliştirme Bakanlığı olarak değiştirilmiştir ve başbakan yardımcılığı düzeyinde bir koordinasyon görevi verilmiştir (Kjerfve vd., 2012). Ancak siyasi anlaşmazlıklar ve güç kaybı nedeniyle, bu yapının sürdürülebilirliği kısa sürmüştür. Bu süreç, Kore'nin insan kaynakları politikalarını yeniden düzenlemesine ve daha fazla etkili bir yaklaşım benimsemesine yol açmıştır. Bununla birlikte, Kore'deki İKG stratejilerinde hala kadınların eksik istihdamı ve gençlerin aşırı eğitim alıp işsizlikle karşılaşması gibi sorunlar mevcuttur.

Brezilya, 1990'ların sonlarına doğru önemli bir ekonomik güç haline gelmiştir. Ancak, Brezilya'nın nitelikli insan sermayesi eksikliği, ekonomik büyümesini tehdit edebilmiştir (Kjerfve vd., 2012). Brezilya hükümeti, eğitime ve insan kaynaklarına yönelik reformları 1990'lardan itibaren hızlandırmış, bu kapsamda ilkokuldan yüksek öğretime kadar çeşitli projeler geliştirmiştir. Özellikle, özel kolejlerdeki düşük gelirli, yüksek performanslı öğrenciler için burslar, ulusal eğitim değerlendirmeleri ve teknik mesleki eğitim reformları bu sürecin bir parçasıdır. Bununla birlikte, Brezilya'da hala öğretmen eğitimi ve maaşları gibi önemli eksiklikler bulunmaktadır. İKG'nin merkezi bir yaklaşımla yönlendirilmesine rağmen, bu alandaki reformlar eğitimin temel seviyelerinde yeterince derinleşmemiştir.

Afganistan, diğer ülkelerden farklı olarak, insan kaynakları geliştirmeyi kaotik bir ortamda, savaş ve terör tehditlerinin gölgesinde yeniden şekillendirmeye çalışmaktadır. Demartis, Matthews ve Khilji (2012) Afganistan'ın İKG'yi nasıl kullanabileceğine dair önemli önerilerde bulunmuşlardır. Yoksulluk, cehalet, az gelişmiş eğitim kurumları ve siyasi yolsuzluk gibi yapısal

sorunlarla mücadele eden Afganistan için, merkezi olmayan bir İKG yaklaşımı önerilmektedir. Yazarlar, yerel düzeyde güçlü bir liderlik ve kapasite geliştirme programlarının gerekliliğine işaret etmektedir. Aynı zamanda, ademi merkeziyetçilik yoluyla, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve toplulukların değişim sürecine dahil edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. İKG'nin uluslararası destekle, özellikle Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı ile yürütülmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bu sayede, Afganistan, toplumsal eşitsizlikleri azaltarak, ekonomik, politik ve kültürel kalkınma hedeflerine ulaşmayı ummaktadır.

Hindistan, Güney Kore, Brezilya ve Afganistan gibi farklı gelişim seviyelerine sahip ülkelerdeki İKG uygulamaları, her ülkenin tarihsel, kültürel ve ekonomik koşullarına göre şekillenmiştir. Hindistan ve Brezilya, ekonomik büyüme hedeflerine ulaşabilmek için İKG reformlarına önem verirken, Güney Kore'de daha gelişmiş bir yapısal düzenleme ve politik değişiklik süreci yaşanmıştır. Afganistan ise, savaş sonrası kalkınma sürecinde, uluslararası destekle insan kaynakları geliştirme çalışmalarını yeniden şekillendirmeye odaklanmaktadır. Her ne kadar ülkeler arasındaki uygulamalar farklılıklar gösterse de hepsinin ortak hedefi, insan sermayesini güçlendirerek ekonomik ve sosyal kalkınmayı desteklemektir.

İKG Eleştirisi

İnsan Kaynakları Geliştirme (İKG) alanı, işletmelerin çalışanlarını geliştirme çabalarının önemli bir parçasıdır. Ancak, İKG'nin eleştirilmesi gereken birkaç önemli yönü bulunmaktadır. Bu eleştiriler, genellikle uygulamalarda gözlemlenen eksiklikler, ihmal ve hatalı uygulamalara dayanmaktadır.

Öncelikle, İKG uygulamalarında kullanılan "öğrenme" kavramı sadece bireylerin ve organizasyonların gelişimine katkı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda uygulamaların potansiyel olarak

olumsuz etkiler yaratabileceği yönünde de önemli eleştiriler bulunmaktadır. İKG'nin gerçek potansiyelini anlamak ve daha objektif bir yaklaşım geliştirmek adına, sadece olumlu mantraların yeterli olmadığı vurgulanmaktadır. Öğrenmenin bireyler ve organizasyonlar için faydalı olduğu yönündeki inanç, gerektiğinde eleştirel bir bakış açısıyla sorgulanmalıdır. İKG'nin gelecekteki gelişiminde, insan bilimlerinden faydalanarak, İKG stratejilerinin ne gibi sorunlar doğurabileceği ve bu sorunların nasıl çözülmesi gerektiği üzerine daha dengeli ve profesyonel görüşlerin oluşturulması gerekmektedir (Holton, 2003).

İKG'de ihmal, farklı şekillerde ortaya çıkabilir. İlk olarak, İKG programları, katılımcılara fiziksel veya psikolojik zarar verecek şekilde uygulanabilir. Bu tür ihmal, eğitim sürecindeki eksikliklerden kaynaklanabilir. İkincisi, çalışanların eğitimi sırasında yeterli özen gösterilmemesi nedeniyle, dış paydaşlar (örneğin müşteriler veya tedarikçiler) zarar görebilir. İhmalin tespit edilebilmesi için, eğitim programlarında belirli bir düzeyde dikkat ve özenin gösterilmesi gerektiği ortaya konmaktadır. Ayrıca, eğitimdeki ihmalkarlık durumları, genellikle belediye hizmetlerinde, özellikle de devlet görevlilerinin eğitimi ve görevi yerine getirme sorumlulukları açısından daha belirgin hale gelir (Eyres ve Moreland, 1994; Walsh, 2013).

Eğitimdeki ihmalkarlık vakaları, genellikle şu koşullar altında tanımlanabilir: (1) eğitimin başarısız olması, çalışanların anayasal haklarına zarar verecek şekilde kasıtlı bir kayıtsızlık içermelidir; (2) başarısızlık kasıtlı bir politika veya gelenekten kaynaklanmalıdır; (3) eksik eğitim, çalışanların günlük görevleriyle doğrudan ilgili olmalıdır; (4) eğitim eksikliği, nihai yaralanmaya veya olumsuz sonuca yol açmalıdır. Ayrıca, mesleki suistimaller, İKG uygulamalarındaki yanlış uygulama durumlarıyla ilgilidir. Bu, profesyonellerin eğitim görevlerini yerine getirmemesi durumunda ortaya çıkar. İKG'nin uygulandığı alanda kabul edilen standartların

dışında hareket etmek, makul olmayan beceri eksikliklerine veya etik hatalara yol açabilir (Malpractice, 1998).

Bir diğer önemli konu ise, bazı işverenlerin, çalışanları eğitim programlarına katılmak için aldıkları eğitim masraflarını geri talep etme isteğidir. Bu, özellikle çalışanların eğitim aldıktan sonra işten ayrılmaları durumunda gündeme gelebilir. Eğitim masraflarının geri ödenmesi gerektiği durumlar, istihdam öncesi sözleşmelerle belirlenen anlaşmalarla yapılmaktadır (Long, 2005; Von Bergen ve Mawer, 2007). Bu tür uygulamalar, çalışanlar ve işveren arasındaki ilişkileri etkileyebilir ve potansiyel olarak İKG uygulamalarının olumsuz etkilerini doğurabilir.

İKG uygulamalarındaki eksiklikler ve potansiyel ihmal, eğitim süreçlerinin daha dikkatli bir şekilde tasarlanmasını ve yönetilmesini gerektirmektedir. Holton (2003), İKG'nin gelecekteki gelişimi için alternatif ve yeni paradigmalardan keşfedilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu, İKG'nin daha verimli ve etkili bir şekilde uygulanması için gerekli olan temellerin atılmasına olanak sağlayacaktır. Alanın gelişmesi için, hangi teorilerin ve disiplinlerin katkı sağlamak üzere değerlendirilmesi gerektiği konusunda daha geniş bir fikir birliği sağlanması önemlidir.

Sonuç

İnsan Kaynakları Geliştirme (İKG), organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamakla birlikte, uygulama süreçleri ve etkileri açısından oldukça karmaşık ve çok boyutludur. Bu kitap bölümü, İKG'nin küresel düzeydeki farklı uygulamaları, karşılaşılan zorluklar ve potansiyel gelişim alanlarını kapsamlı bir şekilde inceleyerek Türkiye'de İKG'ye dikkat çekmeyi amaçlamaktadır.

İKG'nin gelecekteki gelişimi için daha eleştirel ve bütünsel bir yaklaşım benimsenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetlerindeki ihmallerin ve yanlış uygulamaların

önlenmesi, İKG süreçlerinde daha kapsamlı değerlendirme ve izleme sistemlerinin kurulmasıyla mümkün olacaktır. Ayrıca, her ülkenin kendi ekonomik, kültürel ve sosyal bağlamına uygun İKG stratejileri geliştirmesi, uygulamaların etkinliğini artıracaktır. İKG'nin iş gücü ve organizasyonlar üzerindeki olumlu etkilerinin sürdürülebilir olabilmesi için, stratejik olarak düşünülmesi gereken en önemli unsurlar arasında etik standartların, liderlik gelişiminin ve toplumsal sorumlulukların da dikkate alınması gerekmektedir.

Bu çalışma, İKG alanındaki literatüre önemli katkılarda bulunmuş ve gelecekte yapılacak araştırmalar için bir temel oluşturmuştur. Ancak, İKG'nin dinamik doğası göz önüne alındığında, bu alandaki gelişmeleri ve uygulama pratiklerini izlemeye devam etmek, alanın daha verimli ve sürdürülebilir bir şekilde gelişmesine olanak sağlayacaktır.

Kaynakça

Alagaraja, M. ve Dooley, L.M. (2003). Origins and historical influences on human resource development: A global perspective. *Human Resource Development Review*, 2(1), 82-96.

Alagaraja, M., ve Wang, J. (2012). Development of a national HRD strategy model: Cases of India and China. *Human Resource Development Review*, 11(4), 407-429.

Barham, K, Fraser, J. ve Heath, L. (1988). *Management of the future*. Berkhamstead: Ashridge Management College.

Barrie, J. ve Pace, W. (1998). Learning for organizational effectiveness: Philosophy of education and human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 9(1), 39-54.

Beaumont, P. B. (1992). The US human resource management literature: A review. İçinde G. Salaman, S. Cameron, H. Hamblin, P. Iles, C. Mabey, ve K. Thompson (Eds), *Human Resource Strategies* (ss.20-37). Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., ve Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47.

Bédard, J., Chi, M. T. H., Graham, L. E., ve Shanteau, J. (1993). Expertise in auditing: Discussion. *Auditing*, 12, 21-56.

Bereite, C., ve Scardamalia, M. (1989). Intentional learning as a goal of instruction. İçinde L. Resnick, *Knowing, learning, and intrustiction: Essay in honor of Robert Glaser* (ss. 158-200). Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Bereiter, C., ve Scardamalia, M. (1993). *Surpassing ourselves*. La Salle, IL: Open Court Press.

Bolton, M. (1995). *Assessment and development in Europe: Adding value to individuals and organisations*. Maidenhead: McGraw-Hill.

Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38, 337-352.

Cappelli, P., ve Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firms' core competencies. *Organizational Dynamics*, 24(3), 7-22.

Chalofsky, N. (2007). The seminal foundation of the discipline of HRD: People learning and organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 18, 431-442.

Chi, M. T. H., Glaser, R., ve Farr, M. J. (1988). *The nature of expertise*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Demartis, W., Matthews, C. D., ve Khilji, S. E. (2012). Analyzing HRD and NHRD: The road ahead for Afghanistan. *South Asian Journal of Global Business Research*, 1(1), 128-142.

DeSimone, R.L., Werner, J.M. and Haaris, D.M. (2002), *Human resource development*. Orlando: Harcourt, FL.

Dilworth, L. (2003). Searching for the future of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 5(3), 10-3.

Dixon, N. M. (1994). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. San Diego: University Associates.

Dyer, L., ve Holder, G. W. (1988). A strategic perspective of human resource management. İçinde L. Dyer, ve G. W. Holder (Eds.), *Human resource management: Evolving roles and responsibilities* (ss. 1-46). Washington, DC: The Bureau of National Affairs Inc.

Ellinger, A. D. (2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of Reinventing Itself Company. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 389–415.

Ericsson, K. A. (1996). The acquisition of expert performance: An introduction and some of the issues. İçinde K. A. Ericsson (Ed.), *The road to excellence* (pp. 1–50). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Eyres, P. S., ve Moreland, W. H. (1994). *Training and legal issues*. Amherst, MA: HRD Press.

Frank, E. (1988). An attempt at a definition of HRD. *Journal of European Industrial Training*, 12(5), 4–5.

Freedman, A. (1990). *The changing human resources function*. New York: The Conference Board Inc.

Germain, M. L. (2006). *Development and preliminary validation of a psychometric measure of expertise: The generalized expertise measure (GEM)*. Miami, FL: Barry University.

Germain, M. L., ve Tejeda, M. J. (2012). A preliminary exploration on the measurement of expertise: An initial development of a psychometric scale. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 203–232.

Gilbert, T. F. (1978). *Human competence: Engineering worthy performance*. New York: McGraw-Hill.

Glaser, R., ve Chi, M. T. H. (1988). Overview. İçinde M.T. H. Chi, R. Glaser, ve M. J. Farr (Eds.), *The nature of expertise* (pp. xv–xxvii). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Goldman, E. F. (2008). The power of work experiences: Characteristics critical to developing expertise in strategic thinking. *Human Resource Development Quarterly*, 19, 217–239.

Gray, K. (1997). Seeking the ‘tie that binds’: Integrating training and development/human resource development and teacher preparation. *Journal of Industrial Teacher Education*, 34 (4) 80-85.

Halpern, D.F. (2002). *Thinking critically about thinking critically*. (4th edit). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Hargreaves, P. ve Jarvis, P. (1998). *The human resource development handbook*. London: Kogan Page.

Herling, R. W. (2000). Operational definitions of expertise and competence. *Advances in Developing Human Resources*, 2, 8–21.

Hill, R. (2002), Researching HRD in small organizations. İçinde McGoldrick, J., Stewart, J. ve Watson, S. (Eds), *Understanding human resource development: A research-based approach*, (pp.218-256). London: Routledge.

Holton, E.F. (2003). Beyond incrementalism: What’s the next paradigm for HRD?. *Human Resource Development Review*, 2(1), 3-5.

İnsan Gücü Hizmetleri Komisyonu. (1981). *Eğitim terimleri sözlüğü*. (3.th edit). London: HSMO.

Jacobs, R. (1990). Human resource development as an interdisciplinary body of knowledge. *Human Resource Development Quarterly*, 1(1), 65–71.

Kaufman, B. E. (2008). *Managing the factor: The early years of human resource management in America industry*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Kilcourse, T. (1996). Human resource development – a contingency function? (Whatever happened to theory Y?). *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 3–8.

Kuchinke, K. P. (1997). Employee expertise: The status of the theory and the literature. *Performance Improvement Quarterly*, 10(4), 72–77.

Lawrence, P. R. (1985). The history of human resource management in America industry. İçinde R. E. Walton, ve P. R. Lawrence (Eds.), *HRM trends and challenges* (ss. 15-34). Boston: Harvard Business School Press.

Lohman, M. C. (2009). A survey of factors influencing the engagement of information technology professionals in informal learning activities. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 25(1), 43–53.

Long, B. S. (2005). Protecting employer investment in training: noncompetes vs. repayment agreements. *Duke Law Journal*, 54, 1295–1320.

Lynham, S. (2000). Theory building in the human resource development profession. *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), 159.

Malpractice. (1998). In West's encyclopedia of American law. *West Publishing*, 10, 374–378.

Mankin, D.P. (2001). A model for human resource development. *Human Resource Development International*, 4(1), 65-85.

McGuire, D., ve Cseh, M. (2006). The development of the field of HRD: A Delphi study. *Journal of European Industrial Training*, 30, 653–667.

McLagan, P. A. (1989). Models for HRD practice. *Training & Development Journal*, 41(9), 49-59.

Mieg, H. A. (2001). *The social psychology of expertise*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Miller, V. A. (1996). The history of training. İçinde R. L. Craig (Eds.), *The ASTD training & development handbook: A guide to human resource development* (ss. 3-18). New York: McGraw-Hill.

Nadler, L., ve Nadler, Z. (1989). *Developing human resources: Concepts and a model*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.

Nadler, N. (1970). *Developing human resources*. Houston: Gulf.

Nunn, R. (2008). A network model of expertise. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 20(5), 1–14.

Passmore, D. L. (1997). Ways of seeing: Disciplinary bases of research in HRD. İçinde R. A. Swanson ve E. F. Holton, III. (Eds.), *Human resource development research handbook* (pp. 114–137). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Patel, D. (2002). *SHRM workplace forecast: A strategic outlook 2002-2003*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.

Ralphs, L. ve Stephan, E. (1986). HRD in the Fortune 500. *Training and Development Journal*, 40(10), 69–76.

Rao, T. V. (1996). *Human resources development: Experiences, interventions and strategies*. New Delhi: Sage.

Rao, T. V. (2004). Human resource development as national policy in India. *Advances in Developing Human Resources*, 6, 288–296.

Ruona, W. E., ve Gibson, S. K. (2004). The making of twenty first century HR: An analysis of the convergence of the HRM, HRD and OD. *Human Resource Management*, 43(1), 49-66.

Ruona, W.E.A. (2001). The foundational impact of training within industry project on the human resource development

profession. *Advances in Developing Human Resources*, 3(2), 119-26.

Ruona, W.E.A. ve Gibson, S.K. (2003). Exploring the evolutions of HRM, HRD and OD. İçinde Lynham, S.A. ve Egan, T.M. (Eds). *Academy of human resource development conference proceedings*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Simonsen, P. (1997). *Promoting a development culture in your organization*. Palo Alto, CA: Davies-Black.

Skule, S. (2004). Learning conditions at work: A framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8(1), 8–20.

Swanson, R. A., ve Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Swanson, R.A. (1995). Performance is key. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207-13.

Swanson, R.A. (1999). HRD theory, real or imagined?. *Human Resource Development International*, 2(1), 6-8.

Turnbull, S. (2002). Preface to special issue on theory building in human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 219-220.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press.

Von Bergen, C. W., ve Mawer, W. T. (2007). Recouping training and development costs using pre-employment agreements. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19, 127–143.

Walsh, D. J. (2013). *Employment law for human resource practice* (4th ed.). Mason, OH: South-Western.

Wang, X. (2016). The viewpoint of instruction of Bloom's revised cognitive objective taxonomy. *Global Education*, 16, 29-39.

Welbourne, T. M. (2011). The next 50 years of human resource management: Moving forward faster and together. *Human Resource Management*, 50, 695-700.

Willis, V.J. (1997). *HRD as evolutionary system: from pyramid-building to space-walking and beyond*. Proceedings of the Academy of Human Resource Development Conference, Atlanta.

Yawson, R. M. (2013). Systems theory and thinking as a foundational theory in human resource development: A myth or reality?. *Human Resource Development Review*, 12, 53-85.

Yelboğa, A. (2010). *Yönetimde insan kaynakları çalışmaları*. Ankara: Turhan Kitabevi.

BÖLÜM 10

STRATEGIC COOPERATIONS IN ORGANIZATIONS

ESRA YILMAZ¹

Introduction

Today's globalizing markets, changes in consumer demands, innovations in technology and many other reasons make it necessary for organizations to develop compatible and flexible strategic approaches. In this context, strategic collaborations that organizations achieve by combining their resources, knowledge or competencies are important in helping organizations achieve their goals. It is a critically important method to utilize, especially in large-scale projects, in line with the opportunities it offers. Strategic collaborations are structures in which two or more organizations combine their resources or capabilities for long-term mutual benefit. During the establishment process, it is first checked whether the partners are gathered around the same goal. Then, the strengths of the parties are revealed. Then, the type of cooperation to be carried out is decided. Strategic partnerships are preferred for reasons such as developing innovative products, competitive advantage, low costs, sharing of risk and ease of access to the market. All over the world, organizations are either purchased by powerful organizations or enter into strategic partnerships with these powerful organizations due to their mutual interests. In this study, issues such as the reasons that lead organizations to strategic collaboration, the characteristics of strategic collaboration, the types of strategic

¹ Dr. Mudanya Üniversitesi, Sanat ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Lojistik Yönetimi, Orcid ID: 0000-0001-9028-7145

collaboration, the advantages and disadvantages of strategic collaboration, and the strategic collaboration paths followed by organizations will be examined. Strategic collaboration is defined as a partnership agreement between two or more independent organizations to implement similar strategic goals. It covers the entire period from deciding on the purpose to evaluating the result. All stages in this process should be evaluated and the next stage should not be passed before completing a stage. In recent years, collaborations have been made between large organizations in the world. Today, it is almost impossible for an organization to produce and develop the technology required to gain competitive advantage on its own. As a result, organizations are collaborating in order to survive and develop technology in the intense competition on a global scale.

When the characteristics of post-industrial society are examined, it is seen that the concept of globalization is widely discussed. Globalization has brought the economic, social, political and all-around values of countries beyond national borders and has brought them to a point where international joint ventures are inevitable. In order to compete with their innovative competitors in the age of globalization, organizations must be able to develop innovative competencies in all processes from production to marketing and distribution and quickly implement them within their organization. Since it is almost impossible for an organization to produce the required technology on its own in today's conditions, especially large organizations have been cooperating with each other in recent years (İlker, 2010; pp.191). The concepts of strategic partnership and strategic collaboration are often confused. However, since strategic partnership covers the long term and serves comprehensive purposes, it represents a broad concept that also includes strategic collaboration. Strategic partnerships generally envisage deep-rooted goals and interests in a region or international order. Therefore, every strategic partnership includes strategic cooperation, while not every strategic cooperation includes strategic partnership. Strategic partnerships are long and permanent, and the state is supported by external actors. In strategic cooperation, it is not possible to talk about such an obligation.

This book chapter aims to address the characteristics, reasons, types, advantages and disadvantages of strategic collaborations, whose scope and importance are increasing day by day. In this sense, the research and studies carried out provide organizations with the opportunity to increase their success and take reliable steps for the future.

Definition of Strategic Partnerships

Strategic collaborations are one of the methods that organizations use to implement their basic strategies, such as growth, downsizing, stagnation and mixed, as well as their competitive, institutional and functional strategies at various management levels. Strategic collaborations are one of the most commonly used methods at this point. There is no change in the ownership structures and identities of the organizations. It refers to the work in which they implement their basic and competitive strategies in order to achieve a certain goal by using the resources and capabilities they have in a certain field of activity. Since there is no new venture or business in such collaborations, it is possible to call these structures as “strategic alliances” or “strategic collaborations” (İlker, 2010; pp.207). Strategic alliances refer to agreements formed when two or more independent companies come together to achieve a specific strategic goal. It is also defined as corporate coalitions, cooperation agreements, strategic alliances. Strategic mergers can be defined under 6 headings (Dinçer, 2013, pp.213-215).

- ✓ Operations and support services
- ✓ Single country or multi-country partnerships
- ✓ Sales, service and marketing partnerships that are created by the market's pressure,
- ✓ Technology development partnerships,
- ✓ Multi-activity partnerships,
- ✓ Partnership of X and Y.

Today's organizations that want to adapt to the global competitive environment that emerged after globalization have started

to use strategic cooperation frequently as a tool again, making strategic cooperation important again (Çelik, 1999, pp.28). Three important features force organizations to engage in strategic collaboration. The first is that seizing the opportunities of the information age requires an effort beyond the knowledge and capabilities of an organization alone. Secondly, since the knowledge is gathered in a single field, the necessary steps should be taken to disseminate the knowledge and implement the applications. The third is to bring together understanding and comprehension to minimize uncertainties and accelerate learning based on potential new markets and technologies (Yeniçeri & İnce, 2005, pp.485). Strategic collaboration enables organizations to jointly use assets and core competencies in the development and distribution of products and services in order to gain competitive advantage in the sector in which they operate. The main purpose of strategic cooperation is to create a new value by creating a synergistic effect in the fields of production, R&D and marketing, providing more profit than they would achieve alone (Annaç Göv, 2020; pp.818). Strategic collaborations based on mutual benefit define structures in which organizations combine their knowledge and skills in a long-term manner in order to increase their market share by using external ideas and resources. Strategic collaborations that focus on creating value provide organizations with the opportunity to meet both their functional and strategic needs in a dynamic business environment, as well as the ability to move flexibly and quickly in large markets. In strategic collaborations, effective communication, compatibility of strategies with each other and cultural compatibility are among the requirements for a successful process. What makes strategic alliances different from mergers or acquisitions is that the parties can continue their legal independence where they left off once the agreement is finalized.

Characteristics and Reasons for Strategic Alliances

One of the basic characteristics of strategic partnerships is the mutual benefit they provide. Partnerships will also be long-term due to the mutual benefit they provide. Such partnerships offer flexibility to organizations. Regular meetings and strategic evaluations are the most effective communication tools for partners to achieve their goals. R&D projects and new markets provide significant benefits to organizations

in terms of evaluating potential opportunities. While it provides a competitive advantage in the short term through resource and information sharing, it also enables sustainable innovation in the long term. The characteristics of strategic cooperation can be listed as follows (Ülgen & Mirze, 2013; pp.366).

- ✓ Collaboration is not only done for big jobs and projects. Collaboration can be done for every activity, big or small, that can provide significant advantage for organizations, for reasons of efficiency and customer satisfaction, for diversification, growth, competition and for the implementation of strategies at every management level.
- ✓ It is a collaboration that involves an inter-organizational agreement to achieve strategic goals for a business in a specific area that the parties consider important.
- ✓ Collaboration agreements are generally in writing. However, in cases where there is no legal permission, it is possible to talk about unwritten collaboration agreements.
- ✓ Strategic collaborations can be long or short term.
- ✓ There is no attempt under a new name and identity in the collaboration. Therefore, there are no property relations or shareholding relations between the contracted organizations.

Many reasons are put forward for organizations to engage in strategic collaborations because their situations vary. The desire of companies to achieve success in issues such as time superiority, competitive and cost superiority, mutual learning, sharing technological infrastructure, and sector change are among the reasons that affect organizations in terms of strategic collaboration. The most important reasons are to facilitate legal transactions within the system and to provide competitive advantage. We can explain the reasons for strategic cooperation as follows (Ülgen & Mirze, 2013; pp.367).

- ✓ Strengthening by combining assets and capabilities, organizations combine their assets and capabilities in order to gain an advantage over their competitors, to obtain assets and capabilities that they do not have, and to maintain their position

in the market. They aim to benefit more from the total by taking advantage of the synergy effect,

- ✓ Sharing of new processes, information and Technologies,
- ✓ Avoiding uncertainties,
- ✓ Increasing the value of business shares,
- ✓ To ensure efficiency by sharing costs and expenses,
- ✓ Entering regional, international markets or a new market to ensure growth in markets and existing products,
- ✓ Maintaining the current situation in the sector or market,
- ✓ Opposition to or prevention of competition.

For financial reasons, organizations may want to establish strategic partnerships. Small and medium-sized organizations can become influential in the world economy by cooperating with organizations affiliated with foreign countries. Organizations establish strategic partnerships to increase their internal efficiency and to improve existing products or services. Organizations choose to establish strategic partnerships for many reasons, such as increasing share values and minimizing uncertainty. In this way, they can offer more to their customers than the expertise they have on their own (İlker, 2010; pp.211-214). The main reasons why organizations make strategic alliances include providing financing, benefiting from competitive price and tax advantages, using or developing idle capacity, and sharing costs (Schuler & Jackson, 2001; pp.243). For such reasons, organizations aim to achieve success in the competitive environment by creating synergy through strategic collaborations.

Types of Strategic Collaboration

Equity-Based Collaborations

Direct investments are investments that organizations make directly to each other in order for their collaborations to progress in a solid manner and increase their efficiency. In this way, they establish a long-term strategic bond. It is usually realized in the form of share purchase or capital investment (Gulati, 1998). In addition to providing

financial benefits to the organization in share purchases, the investor will also have a say in strategic decision-making processes. Capital investments, especially those made to support new projects and markets, only provide the organization with financial resources to achieve its goals. Joint ventures (JV) are when two or more organizations come together to form a new organization in order to implement a specific business or a new project. It is a type of venture that involves much more risk and large-scale investments. The main feature of joint ventures is that written contracts covering a certain period of time are based on shares. In this type of cooperation, the partners have a separate legal identity. They are independent of each other in legal and economic terms and include organizations they have established for a certain period of time to carry out a certain job. They provide financial, technical and commercial support to this organization they have established. In the context of a joint venture, organizations should not contribute more than 90% or less than 10% of the capital. Volkswagen and Ford's vehicle production and automobile technologies, Ford's benefit from Volkswagen's electric vehicle production capability and Volkswagen's benefit from Ford's market access and production infrastructure are examples of equity-based investments. Equity-based collaborations refer to the type of collaboration that organizations realize by exchanging shares or investing in the shares they own. Organizations may enter into equity-based joint ventures for reasons such as benefiting from modern management resources, obtaining cheap labor, obtaining market information, expanding product distribution, gaining tax advantages, and obtaining physical location resources.

Non-Equity Based Collaborations

License agreements cover the type of agreement that allows organizations operating in regional markets to use certain rights such as patents, copyrights, marketing techniques, brands, and designs, provided that a certain fee is received (Aydıntan, 2003; pp.137). In this collaboration process, the organization that has the main product generally provides consultancy to organizations located in another region, whose knowledge and experience are insufficient, and which continue their activities on the same subject (Ülgen & Mirze; pp.2013).

License agreements are broader in scope than know-how. Know-how generally covers technical collaborations that occur in activities related to the production of a product within the framework of the name "Know-Do". The production of Massey-Ferguson tractors by Uzel Makine A.Ş is an example of a license agreement. Franchising is based on vertical integration. It is one of the most advanced types of strategic partnerships and includes one or all of the know-how and other agreements. The person who purchases the franchise right (franchisee), despite having a separate identity, makes investments to represent the parent organization (franchisor) that gave her these rights for a certain region with all its characteristics and continues its activities under its management (Ülgen & Mirze, 2013; pp.362). Franchising, which comes from the root of the word "to free", covers a contractual agreement between two parties that are legally independent of each other. The franchisee and the franchisee are in a continuing debt, usually in the form of royalties or franchise fees (Aydoğan & Şensözlü, 2015; pp.63).

R&D agreements refer to the coming together of two or more organizations to carry out a joint research initiative. To give an example, the majority of university-industry collaborations are strategic collaborations in the form of R&D agreements. Regional agencies and dealerships are formed as a result of agreements made between the parent organization and the regional organization regarding the distribution and sales of the parent organization's products in a certain region. These agreements cover a certain period of time. Supply-demand relationship: It represents the structure that organizations have created to meet their mutual needs, where one side provides supply and the other creates demand. While the supply side has the production competence, expertise and technology, the demand side creates value by using these products/services in its own processes.

Classification of Strategic Partnerships

Horizontal Strategic Collaboration; It is the collaboration between organizations operating in the same field. It is the type of strategic collaboration between organizations in the same field that we encounter especially in R&D activities today. It is a method frequently

used by organizations to commercialize their joint R&D activities. Organizations may want to establish horizontal strategic collaborations for reasons such as facilitating the flow of information, benefiting from economies of scale, reducing existing risks, and eliminating barriers to entry (Çelik, 1999; pp.29).

Vertical Strategic Partnerships; It is a collaboration between organizations that operate at different stages of a product or service until it is produced and sold. The vertical merger type, also known as a corporate merger, emerged in the early 1980s as a frequently implemented method that manufacturers generally prefer. It is a method that includes a subcontracting system in which the parent organization purchases products or services from other organizations, mostly at the procurement stage. Subcontracting agreements involve one (subcontractor) organization undertaking production or other activities on behalf of the parent organization that owns the products. Examples include Adidas (Germany) and Nike (USA) sporting goods being produced in Taiwan by different organizations (subcontractors) on behalf of the parent organizations of the brand owners.

Mixed Strategic Collaboration; It is a collaboration between organizations operating in unrelated areas (Çelik, 1999; pp.29). It usually occurs as a result of the joint application of different collaboration models. While an organization may collaborate to develop its technology, it may also collaborate with another organization to develop its marketing field. Such collaborations provide organizations with the opportunity to benefit from their strengths while improving their weaknesses (Harrison, Hitt, Hoskisson & Ireland; pp.2001).

Advantages and Disadvantages of Strategic Collaboration

Since the investment expenses of the organizations will be shared thanks to the strategic partnerships they have established, the sales prices of the products in the market will be more advantageous. In cases where entry into new markets is restricted by governments due to negativities such as taxes, quotas, etc., the need for a local partner has come to the fore for organizations. It is thought that strategic collaborations established for this purpose will have an impact on

facilitating entry into foreign markets. Motorola, which wants to enter the Japanese mobile phone market, has allocated the best sales managers from Japan to contribute to Motorola marketing services and has been able to obtain the radio frequency suitable for its mobile system, according to its strategic partnership with Toshiba. In this way, it was able to enter the government with the consent of the Japanese government. The shortening of the life cycle of products and services has caused a decrease in the return rate of investments made for innovation. Therefore, in order to eliminate possible risks, the realization of strategic partnerships provides an advantage to organizations in terms of time. Organizations can eliminate investment costs that they cannot cover on their own through strategic partnerships. In addition, they can spread to a wider area in the market and be more effective in terms of resource use with the strategic partnerships they have established. By combining their competencies in different sectors, organizations will also gain an advantage in terms of innovation. One of the most important points in benefiting from strategic collaborations is based on finding the right partner and realizing the collaboration correctly and openly (İlker, 2010; pp.217).

- ✓ Risk reduction,
- ✓ Shaping the competition,
- ✓ Economy scale,
- ✓ Maintaining the position in the sector or market,
- ✓ Filling the idle capacity, reducing the average cost and thus saving money,
- ✓ Increased technology development, information and new process sharing,
- ✓ Increasing the value of the organization's shares and increasing the value of the organization,
- ✓ Increasing internal efficiency in matters where power is combined,
- ✓ Orientation towards new products and markets,

- ✓ It provides the opportunity to share information and better understand the environment in order to reduce uncertainties.

Strategic partnerships may cause some disadvantages due to reasons such as organizations changing countries or entering new markets. When considered internationally, countries need to prevent possible disadvantages that strategic partnerships may create by implementing various laws or sanctions in this context. Otherwise, it may lead to problems such as unnecessary resource usage, political dependence on the country of investment, exploitation of cheap labor, and inconsistency in wages (Aydıntan, 2003). From the perspective of organizations, they need to clearly state their goals before cooperation is realized. Otherwise, while combining forces will provide efficiency to one organization, it will not go beyond resource consumption for the other. It is argued that strategic partnerships also have some negative effects on employees. The change in the management of the organization will raise questions about how employees should behave. At the same time, if appropriate precautions are not taken for the new positions that will arise after the collaboration, this will cause intense stress for employees in terms of work and time in the organization. The long duration of the adaptation process may cause employees to worry about losing their job or position, as they wonder if the organization will close down or downsize (Marks & Mirvis, 2010). Another disadvantage of strategic partnerships is that organizations will have gained a new competitor as a result of learning each other's talents and skills. In short, poorly managed strategic partnership processes can lead to problems such as loss of control, trust issues, problems arising from cultural differences, and conflicts of interest (Dinçer, 2013; pp.214).

- ✓ Conflict between partners,
- ✓ Reprisals and government response,
- ✓ Imbalance in benefits,
- ✓ Communication problems,
- ✓ Imbalance in responsibilities.

Conclusion

Strategic collaboration has an important place among the strategies that organizations can implement. The main factor that distinguishes strategic collaboration from other inter-organizational collaborations is that the organization aims to achieve its strategic goals in the collaboration. Another difference is that the organizations maintain their legal independence at the end of the collaboration. Strategic cooperation, which is carried out intensively especially by multinational organizations, is also carried out by our national organizations. Organizations can engage in many types of cooperation in order to achieve their strategic goals. The determination of the organizations' goals before starting the collaboration is an important factor affecting the successful progress of the collaboration process. Organizations that engage in strategic collaboration realize change more quickly and effectively in the face of future sudden events than organizations that do not. Organizations determine critical success factors before collaborating. They collaborate in order to realize success factors. One of the reasons for strategic collaborations is that organizations do not have the ability to produce the technologies they need on their own. Collaborations offer organizations the opportunity to develop new products and technologies at lower costs or the opportunity to learn. For this reason, there is an increase in strategic collaborations.

In order for strategic partnerships, which have an important place in the modern business world, to be successfully maintained, the parties must clearly state their expectations from each other before cooperating and check whether they are in harmony in terms of management. It is thought that strategic collaborations, the future of which depends on digital transformation, technological innovations and global trade, will provide more benefits for organizations as a result of examining and conducting research within the framework of these areas.

The study examined strategic alliances that affect organizations' competitive advantage and success. Strategic alliances enable organizations to combine their strong resources and achieve a more

efficient and larger structure. At the same time, organizations not only gain competitive advantage and resources through strategic partnerships, but also share existing risks and gain low-cost advantages. Strategic partnerships offer great opportunities to open up to global markets and invest in new technologies. Therefore, well-managed strategic partnership processes will provide organizations with many benefits such as opening up to global markets, increasing innovation capabilities, and providing a price advantage at low cost. In strategic partnerships, organizations will come together around the same goal and will be able to adapt quickly to the dynamics of the market thanks to open communication and trust in each other. In order for organizations to obtain more value in this context, it is thought that it would be beneficial to examine comprehensively the application areas of strategic collaborations in different industries and the reasons for their success or failure. In addition, a comprehensive examination of the reasons for failure of organizations that failed as a result of strategic collaborations will significantly benefit the literature and will be a recommendation for organizations in the strategic collaboration stage.

References

Annaç Göv, S. (2020). Strategic Alliances in Airline Business: Comparison of Skyteam, Oneworld, Star Alliance Groups. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(38), 815-837.

Aydıntan, B. (2003). Dışa Açılma Yolunda Stratejik Ortaklıklar ve Türk Şirketleri Açısından Önemi. *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 137.

Aydoğan, E., & Şensözlü, Ş. (2015). İşletmelerin Stratejik Yöneliminin Stratejik İş Birliği Sürecindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma: Simit Sarayı Aş ve Rella Gıda Aş Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 57-75.

Çelik, O. (1999). Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İş Birliği. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, 54(01).

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (9. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Harrison, J. R., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). *Resource Complementarity in Business Combinations: Extending the Logic to Organizational Alliances*. *Journal of Management*, 27(4), 679-690.

İlker, G. (2010). Küreselleşme Sürecinde Stratejik İş Birlikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 191-220.

Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2010). *Joining Forces*. ABD: Jossey-Bass Press.

Schuler, R. & Jackson S. (2001). Human Resource Issues and Activities in Mergers and Acquisitions. *European Management Journal*, 19, 239-253.

Ülgen, H. & Mirze S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.

Yeniçeri, Ö. & İnce M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*. (1. Baskı). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.

BÖLÜM 11

TÜRKİYE’DE 2020-2024 YILLARI ARASINDA YAYIMLANAN UZAKTAN ÇALIŞMA KONULU MAKALELERİN GENEL GÖRÜNÜMÜ

Melih BAŞTAN¹
Ahmet KARAKİRAZ²

Giriş

Son yılları etkisi altına alan teknolojik gelişmeler (Zaika & Shaforenka, 2024), çalışanların iş ve yaşam tercihlerinde ve değerlerinde meydana gelen değişimler (Gifford, 2022; Zaika & Shaforenka, 2024), çevresel sürdürülebilirlik kaygılarının artışı (Burrell & ark., 2014; Maipas & ark., 2021) ve yakın zamanda yaşanan Covid-19 pandemisi (Lyzwinski, 2024; Urbaniec, Malkowska & Wlodarkiewicz-Klimak, 2022) insanların işe ve çalışmaya yönelik bakışını derinden etkilemiştir. Tüm bu faktörlerin bir araya gelmesi ile hem örgütler hem de çalışanlar bu hızlı değişimlere uyumu sağlamayı kolaylaştıracak esnek çalışma

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Orcid: 0000-0002-2180-5786

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

modellerine ihtiyaç duymuşlardır. Uzaktan çalışma bu gelişmeler ve ihtiyaçlar neticesinde gündeme gelen esnek bir çalışma modelidir.

Uzaktan çalışma modelinin yaygınlaşmasında Covid-19 pandemisinin büyük etkisi olduğu görülmektedir. PayScale (2024) tarafından yürütülen ve dünya genelinde tam zamanlı ya da büyük ölçüde evden çalışma eğilimlerini inceleyen bir araştırmanın bulguları, bu dönüşümü somut biçimde ortaya koymaktadır. 2019 yılında evden çalışanların oranı %9 düzeyindeyken, bu oran 2021 yılında %20'ye yükselmiştir. İki yıl gibi kısa bir sürede gerçekleşen bu artış, Covid-19 pandemisinin etkileriyle ilişkilendirilebilir. Bununla birlikte, söz konusu artış eğilimin yalnızca pandemiyle sınırlı kalmadığı, kalıcı bir dönüşüme işaret ettiği görülmektedir. Nitekim 2023 yılı itibarıyla evden çalışanların oranı %28'e ulaşmıştır. Pandeminin etkilerinin ortadan kalkmasına rağmen uzaktan çalışma eğilimindeki artışın devam etmesi, bu çalışma modelinin aynı zamanda esneklik, iş-yaşam dengesi ve verimlilik gibi hem çalışanların hem de örgütlerin beklenti ve tercihleri ile güçlendiğini göstermektedir. Buradan yola çıkarak, tamamen uzaktan ya da hibrit çalışma modellerinin gelecekte daha da yaygınlaşacağını ve iş dünyasında kalıcı bir yer edineceği iddia edilebilir.

Bu çalışmada, Covid-19 pandemisi sonrasında Türkiye bağlamında yapılan ve Türkiye'de yayımlanan uzaktan çalışma konulu akademik makalelerin incelenmesi amaçlanmıştır. Böylece Türkiye'de uzaktan çalışmanın ağırlıklı olarak hangi açılardan ele alındığı, hangi konular ile ilişkilendirildiği, hangi sektörlerde yoğunlaştığı ortaya konularak hem araştırmacılar hem de uygulamacılar için uzaktan çalışmanın akademik bağlamda genel bir görünümünün sunulması hedeflenmektedir.

Uzaktan Çalışma Kavramı

Uzaktan çalışma, “işlerinin tümünün ya da bir kısmının, merkezi bir iş yeri dışında gerçekleştirdiği” (ILO, 2020) ve bu süreçte “çalışanların bilgi ve iletişim teknolojilerinden yoğun bir şekilde faydalandığı alternatif bir çalışma düzeni” (Gajendram & Harrison, 2007) olarak tanımlanmıştır. Türkiye’de, 4857 sayılı İş Kanunu’nun 14. Maddesinde (Ek fıkra: 6/5/2016-6715/2 md.) uzaktan çalışma; “işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlar değerlendirildiğinde; uzaktan çalışmanın çalışanlara ve örgütlere mekân ve zaman esnekliği sağlayan bir tür esnek çalışma modeli olduğu görülmektedir.

Yazında ve uygulamada, uzaktan çalışma ile aynı anlama gelecek şekilde; “evden çalışma”, “tele çalışma” ve “ev eksenli çalışma” kavramları da kullanılmaktadır. Ancak bu kavramlar arasında küçük de olsa farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin; uzaktan çalışma ve tele çalışmada işin sadece evden değil, farklı ve çeşitli alternatif lokasyonlarda gerçekleştirilmesi esas iken ev eksenli çalışmada ise çalışanın kendi evi, varsayılan çalışma lokasyonu olarak kabul edilir. Tele çalışmada ise bilgisayar, telefon ve tablet gibi çeşitli bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ön plana çıkar (ILO, 2020; TİSK, 2022: 23-24). Bu çalışma boyunca bu tür farklılıkların hepsini kapsayacak şekilde uzaktan çalışma kavramı kullanılacaktır.

Uzaktan çalışma uygulamalarının dünya genelinde yaygınlaşmasında çeşitli faktörler rol oynamıştır. Bunların başında *teknolojik gelişmeler* gelmektedir. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişim, uzun mesafeli iletişimi ve iş birliğini kolaylaştırarak yeni örgütsel formların ve çalışma ilişkilerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Aynı zamanda

bilgi teknolojilerindeki gelişim, uzaktan çalışma modelinin ihtiyaç duyduğu mekânsal ve zamansal esnekliğin sağlanmasını mümkün kılmıştır (Kavi & Koçak, 2010). Bu teknolojik dönüşüm, uzaktan çalışmayı hem uygulanabilir hem de sürdürülebilir hale getirmiştir (Zaika & Shaforenka, 2024). Örneğin video konferans platformları, anlık mesajlaşma uygulamaları, bulut tabanlı iş birliği araçları, proje yönetimi yazılımları, yapay zekâ ve artırılmış gerçeklik uygulamaları ile yüksek hızlı internet bağlantısı gibi teknolojik unsurlar, şirketlerin uzaktan çalışma modeline geçişlerini kolaylaştırmıştır (Mittal & Yerragola, 2024; Popovici & Popovici, 2020; Sakal, 2024; Urbaniec, Malkowska & Wlodarkiewicz-Klimak, 2022).

Çalışanların tercihlerindeki ve değerlerindeki değişimler de uzaktan çalışmanın benimsenmesini destekleyen önemli bir faktördür. Çalışanlar artık çalışma yeri ve zamanının belirlenmesinde daha fazla esneklik ve özgürlük talep etmekte, bu durum onları iş-yaşam dengesini geliştiren esnek çalışma modellerine yönlendirmektedir (Gifford, 2022; Zaika & Shaforenka, 2024). Çalışanların zaman yönetiminde daha fazla kontrol sahibi olma ve iş dışı yaşamları ile iş yaşamları arasında denge kurma beklentileri de uzaktan çalışma uygulamalarına olan ilgiyi artırmaktadır (Wikansari & ark., 2025). Ayrıca performans değerlendirmesinde geçirilen süre yerine, ortaya koyulan çıktılar üzerinden değerlendirme yapılmasını tercih eden çalışanlar, çıktı temelli esnek çalışma modellerini daha cazip bulmaktadırlar (Wikansari & ark., 2025). Bu bakış açısı, yeni nesil çalışanlar için işin nerede ve ne zaman yapıldığından çok, işin çıktılarının önemli olduğuna dayanmaktadır.

Uzaktan çalışma modelinin yaygınlaşmasında kritik bir diğer unsur ise Covid-19 pandemisidir. Pandemi öncesinde uzaktan çalışma genellikle çalışanlar için ayrıcalıklı bir uygulama olarak sunulmakta ve sınırlı şekilde uygulanmaktaydı (Pokojski & ark.,

2022). Ancak pandemi, uzaktan çalışmanın küresel düzeyde yaygınlaşmasında bir katalizör işlevi görmüş, işletmeleri operasyon ve süreçlerini yeniden yapılandırmaya zorlamıştır (Gifford, 2022; Zaika & Shaforenka, 2024). Pandemi sürecinde, iş faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması ve çalışan sağlığının korunması amacıyla uzaktan çalışma neredeyse bir zorunluluk haline gelmiştir (Lyzwinski, 2024; Urbaniec, Malkowska & Wlodarkiewicz-Klimak, 2022). Bu dönem bazı araştırmacılar tarafından geniş çaplı bir uzaktan çalışma deneyi olarak da tanımlanmıştır (Gifford, 2022).

Çevresel sürdürülebilirlik amaçları da uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşmasında rol oynayan bir diğer etkidir. Uzaktan çalışma, işe gidiş gelişlerde kullanılan araçlardan kaynaklanan sera gazı emisyonlarını azaltarak ve ofis ortamında kullanılan enerji miktarını düşürerek karbon ayak izinin küçültülmesine katkı sağlamaktadır (Burrell & ark., 2014; Maipas & ark., 2021). Bu yönüyle, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak isteyen kuruluşlar açısından da tercih edilen bir çalışma modeli haline gelmiştir.

Sonuç olarak, uzaktan çalışma modeli, günümüzde yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştıracak esnekliği hem çalışanlara hem de örgütlere vadetmesiyle çalışma hayatında sıklıkla tercih edilen bir model olarak kalmaya devam edecektir.

Çalışanlar Açısından Uzaktan Çalışma Modelinin Avantajları

Uzaktan çalışma modeli, çalışanların güncel gelişmelere uyum sağlamaları ve iş yaşamlarını zenginleştirmeleri açısından birçok avantaj sunmaktadır. Bu avantajların başında esneklik gelmektedir. Uzaktan çalışma modeli ile istihdam edilen bireyler, çalışma saatlerini ve mekânlarını daha özgür bir biçimde planlayabilmektedir (Bhajantri, 2024; Makkar & Ran, 2024; Zaika & Shaforenka, 2024). Bu esneklik, bireylerin yaşamlarının diğer alanlarıyla daha dengeli bir ilişki kurmalarına olanak tanımakta, iş-

yaşam dengesi kurmalarına yardımcı olmaktadır (Bhajantri, 2024; Ferrara vd., 2022; Raghuram & Wiesenfeld, 2004; Selvaraju & Anuar, 2024). Uzaktan çalışma modeli ile çalışma fırsatı sunan şirketler böylece iş ve işin dışında kalan yaşam alanları arasında denge kurmayı amaçlayan kişilerin tercihi olmakta, şirketlerin aday havuzları zenginleşmektedir.

Uzaktan çalışmanın ekonomik açıdan da çalışanlara çeşitli avantajlar sağladığı görülmektedir. Ulaşım ve yemek gibi günlük harcamalarda sağlanan tasarruflar, çalışanların giderlerini azaltmalarına katkı sunmaktadır (Zaika & Shaforenka, 2024).

İşe gidiş-geliş süresinin ortadan kalkması, çalışanların gün içerisinde daha fazla enerji ve motivasyonla çalışmalarına imkân tanımakta; bu da daha olumlu iş sonuçlarının ortaya çıkmasını desteklemektedir (Sakal, 2024). Ayrıca, bireylerin kendi çalışma ortamlarını kişiselleştirebilmesi, fiziksel ve zihinsel yönden görece daha rahat olmalarını sağlamaktadır (Sakal, 2024). Ev ortamında daha rahat bir şekilde, ofis giyim kuralları gibi zorunluluklardan bağımsız olarak çalışmak, çalışanların konfor düzeyini artırırken, genel olarak stres düzeylerini azaltmaktadır (Zaika & Shaforenka, 2024; Raghuram & Wiesenfeld, 2004; Selvaraju & Anuar, 2024).

Uzaktan çalışma modeli özellikle engelli bireyler ve küçük çocuğu olan kadın çalışanlar için daha erişilebilir bir çalışma hayatı sunarak toplumsal eşitliğe katkı sağlarken, aynı zamanda kırsal bölgelerde yaşayan bireyler için de yeni istihdam olanakları yaratmaktadır (Zaika & Shaforenka, 2024; Sakal, 2024). Böylece uzaktan çalışma modeli ile daha adil algılanan ve kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturulabilir.

Tüm bu faktörler bir arada değerlendirildiğinde; uzaktan çalışmanın iş tatmini (Lu, 2024; Selvaraju & Anuar, 2024), bireysel performans (Lu, 2024), genel iyi oluş (Selvaraju & Anuar, 2024) ve düşük stres düzeyi (Raghuram & Wiesenfeld, 2004; Selvaraju &

Anuar, 2024) gibi çıktıları üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, uzaktan çalışmanın dijital araçların kullanımını artırması sayesinde çalışanların teknolojik yetkinlikleri ve dijital becerileri de gelişmektedir (Bhajantri, 2024).

Çalışanlar Açısından Uzaktan Çalışma Modelinin Dezavantajları

Uzaktan çalışma modelinin çalışanlara sunduğu avantajların yanında bazı dezavantajlar da bulunmaktadır. İlgili literatür incelendiğinde, çalışan açısından en sık karşılaşılan dezavantajlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Uzaktan çalışanlar, ofisten fiziki uzaklığın neticesinde, zamanla kendilerini çalışma arkadaşlarından ve üyesi oldukları örgütten soyutlanmış hissedebilmektedir (Zaika & Shaforenka, 2024). Fiziksel etkileşimin sınırlı olması, çalışanlar arasında sosyal bağların zayıflamasına ve sosyal izolasyon duygusunun artmasına yol açabilmektedir (Aidla & ark., 2023; Lyzwinski, 2024). Bu durum, yalnızlaşma hissini derinleştirmekte ve çalışanların psikolojik iyi oluş düzeylerinde düşüşe neden olabilmektedir (Lyzwinski, 2024; Lu, 2024; Wikansari & ark., 2025). Bu nedenle işverenler, uzaktan çalışma modeli ile istihdam ettikleri çalışanları belirli sürelerde ofise çağırarak onların sosyal etkileşimini sağlamayı amaçlamaktadır. Hatta uzaktan çalışmanın bu izolasyon kaynaklı olumsuz etkilerini bertaraf etmek isteyen işverenler hibrit çalışma modellerini tercih edebilmektedir.

İş ile iş dışı yaşam alanları arasında bir denge kurmaya olumlu etkileri olduğu öne sürülen uzaktan çalışma modelinin diğer yandan iş ile iş dışı yaşam arasındaki sınırların bulanık hale gelmesine neden olarak çalışanların iş-yaşam dengesini kurmakta zorlanmalarına neden olduğu tespit edilmiştir (Zaika & Shaforenka, 2024; Lu, 2024). Bu durum, özellikle çocuk sahibi kadınlar açısından daha belirgin hale gelmekte; uygun çalışma ortamlarının sağlanamaması, bu çalışanların performanslarında düşüşe yol

açabilmektedir (Lyzwinski, 2024). Sürekli ev ortamında bulunmanın yarattığı monotonluk, tükenmişlik riskini artırırken, ev işleri gibi dışsal unsurlar çalışanların dikkatini dağıtabilmektedir (Zaika & Shaforenka, 2024).

Uzaktan çalışma modeli, kendi zamanını ve sorumluluklarını bağımsız şekilde düzenleyemeyen kişiler, yani öz disiplin düzeyi düşük kişiler açısından dezavantajlı olabilmektedir (Zaika & Shaforenka, 2024). Öz disiplin sorunu yaşayan kişiler uzaktan çalışma durumunda odaklanma sorunları ve düşük verimlilik gibi sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Aynı zamanda, uzaktan çalışanlara yönelik geliştirilen kontrol ve izleme sistemleri, çalışanların mahremiyet algısını zedeleyebilmekte ve psikolojik baskı yaratabilmektedir (Urbaniec, Malkowska & Wlodarkiewicz-Klimak, 2022). Çalışanların karşı karşıya kaldıkları bu olumsuz psikolojik durumlar da hem performanslarını hem de zihinsel iyi oluşlarını olumsuz etkileyebilmektedir.

Uzaktan çalışma modeli ile çalışan kişilerin sorun yaşayabilecekleri bir diğer konu da kariyer gelişimidir. Bu modelde çalışanlar arasında yüz yüze etkileşimin azalması; çalışanların eğitim ve gelişim programlarından yeterince faydalanamamalarına, hızlı geribildirim alma olanaklarının azalmasına ve etkili mentorluk süreçlerine erişimde güçlük yaşamalarına yol açabilmektedir (Sakal, 2024). Bu tür kısıtlamalar, çalışanların profesyonel gelişimini olumsuz yönde etkileyerek, örgütsel bağlamda sosyal sermayenin zayıflamasına, iş yerinde bireysel görünürlüğün azalmasına ve uzun vadede kariyer ilerlemesinde sorunlara yol açabilmektedir (Bhajantri, 2024).

Uzaktan çalışma modeli çok büyük oranda teknolojik ve dijital araçlara dayanmakta ve çalışanların da bu araçları kullanarak çevrimiçi olmalarını gerektirmektedir. Bu teknolojileri kullanarak sürekli çevrimiçi olması beklenen çalışanlarda bilişsel ve duygusal açıdan bir stres türü olan teknostresin ortaya çıkma ihtimali artış

göstermektedir (Lyzwinski, 2024). Bu kapsamda, uzaktan çalışma modelinin yaygınlaşmasıyla dijital teknolojilere artan bağımlılık yalnızca iş süreçlerini değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik iyilik hallerini de olumsuz yönde etkileyebilmekte; uzun vadede ruhsal sağlık açısından risk unsuru oluşturmaktadır.

İlgili yazın incelendiğinde; uzaktan çalışma modelinin her çalışan için uygun ve etkili bir uygulama olmayabileceğini göstermektedir. Çalışanların bireysel özellikleri ve örgütün nitelikleri uzaktan çalışma modelinin başarısında belirleyici olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların uzaktan çalışma modelinden avantaj elde edebilmeleri için hem bireysel düzeyde hem de örgüt düzeyinde destekleyici unsurların sağlanması önerilmektedir.

Örgütler Açısından Uzaktan Çalışma Modelinin Avantajları

Uzaktan çalışma modeli sadece çalışanlara değil, aynı zamanda örgütlere de çeşitli avantajlar sunmaktadır. Örgütler temelde, uzaktan çalışma modeli ile hem genel giderlerini azaltma hem de çalışanlara esneklik sağlama imkânlarına ulaşmaktadırlar.

Uzaktan çalışma ile örgütlerin fiziksel mekânlara olan bağımlılıkları azaldığından ofis alanı kiralama ve ofis faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin giderler önemli ölçüde azaltılabilmektedir (Zaika & Shaforenka, 2024). Ofis kiralama maliyetlerinin çok yüksek olduğu büyükşehirlerde, örgütler uzaktan çalışma modelini tercih ederek daha küçük ofis alanları kiralayabilmektedirler. Hatta bazı örgütler paylaşımlı ofis alanları kiralarak ofis giderlerini azaltma yoluna gitmektedirler. Özellikle rekabetin yoğun olduğu durumlarda, uzaktan çalışma neticesinde düşen maliyetler ve azalan giderler örgütlere rekabet avantajı sağlamaktadır.

Uzaktan çalışma modeli, sağladığı zamansal ve mekânsal esneklik ile örgütlere daha nitelikli insan kaynaklarına ulaşma fırsatı sağlamaktadır (Zaika & Shaforenka, 2024). Uzaktan çalışmanın sunduğu bu esneklik, örgütlerin yalnızca yerel iş gücüyle sınırlı

kalmaksızın, küresel ölçekte daha geniş ve çeşitli bir yetenek havuzuna ulaşabilmesini mümkün kılmaktadır (Fan & ark., 2024; Lu, 2024; Soroui, 2021). Bu durum, özellikle bilgi yoğun sektörlerde rekabet üstünlüğü yaratma potansiyeli taşımaktadır. Uzaktan çalışma model ile bilgiye dayalı işlerde görev yapan çalışanların performanslarında görülen artış neticesinde örgütsel performans göstergelerinde de olumlu iyileştirmeler sağlamaktadır (Wikansari & ark., 2025; Lu, 2024). Çalışanlar uzaktan çalışma modelinde kişiselleştirilebilir ve odaklı bir çalışma ortamına erişebildiklerinden dikkat dağınıcı ve istenmeyen unsurlardan sıyrılıp bilişsel kaynakların daha etkin kullanabilirler. Bu durum, çalışanların bireysel verimliliği artırmakla kalmayıp aynı zamanda örgütlerin etkinliği ve verimliliğini güçlendirmektedir (Selvaraju & Annuar, 2024). Bu kapsamda, uzaktan çalışma uygulamaları örgütlerin daha farklı mekânlarda yaşayan nitelikli çalışanları, esneklik uygulamaları sunarak kendi bünyesine çekebilmelerine yardımcı olabilmektedir.

Örgütlerin yoğun rekabet, hızlı değişen piyasa koşulları, krizler ve beklenmedik küresel krizler karşısında ihtiyaç duydukları esnek ve uyum sağlayıcı yapılara ulaşmasında uzaktan çalışma modelleri kolaylaştırıcı rol oynamaktadır. Uzaktan çalışma modeli karar alma süreçlerinin hızlanmasını ve stratejik hareket kabiliyetinin artmasını sağlamaktadır (Urbaniec, Malkowska & Wlodarkiewicz-Klimak, 2022). Bu nedenle günümüz dinamik iş ortamında, örgütler daha hızlı hareket edebilmek adına uzaktan çalışma modellerini tercih edebilmektedirler.

Genel olarak değerlendirildiğinde; uzaktan çalışma modellerinin örgütlere esneklik kazandırmak ve rekabet avantajı elde etmelerinde yardımcı olmak gibi avantajlar sunduğu ifade edilebilir.

Örgütler Açısından Uzaktan Çalışma Modelinin Dezavantajları

Uzaktan çalışma örgütlere esneklik, maliyet tasarrufu ve nitelikli insan kaynaklarına erişim gibi faydalar sağlasa da bu modelin örgütler için bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Aşağıda bu dezavantajlardan kısaca bahsedilecektir.

Uzaktan çalışma sürecinde fiziksel olarak örgütten uzaklaşan çalışanlar örgütten uzaklaşan çalışanlar örgütlerine karşı bağlılıklarını ve katılım düzeylerini olumsuz etkileyebilmektedirler (Zaika & Shaforenka, 2024). İş ile arasında bir uzaklık oluşan çalışanlar zamanlar örgüte karşı sorumluluk bilincini yitirebilirken, bu durum çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının zayıflamasına ve performanslarının düşmesine neden olabilir.

Uzaktan çalışma sürecinde, çalışanlar arasındaki iletişim sekteye uğrayabilmektedir. Yüz yüze etkileşimin kısıtlı hale gelmesi, iletişim kanallarını zayıflatırken çalışanlar arasında bilgiye sahip olma konusunda dengesizliklere ve yanlış anlaşılmalara zemin hazırlamaktadır (Ferreira & ark., 2021; Lu, 2024). Bu durumda zarar gören sadece görev temelli iletişim değil, aynı zamanda iş birliği kültürü ve takım içi koordinasyondur. Özellikle informal iletişimin zayıflaması çalışanlar arasındaki güven inşasına engel oluşturmaktadır (Lu, 2024). Örgütte oluşan bu güven eksikliği hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Uzaktan çalışma modelinde örgütlerin karşı karşıya kalabileceği bir sorun da lider ile astları arasındaki etkileşimin zayıflamasıdır. Bu süreçte lider-üye etkileşimi daha kısıtlı ve dijital araçlara bağlı hale gelmektedir. Bu durum, liderlerin çalışanların ihtiyaçlarını zamanında fark etmesini zorlaştırmakta ve destekleyici liderlik davranışlarının etkinliğini azaltmaktadır (Bhajantri, 2024).

Sonuç olarak, örgütlerin uzaktan çalışma modelinden fayda sağlayabilmeleri için; örgütte güvenin tesis edilmesi için çaba göstermek, açık ve çift yönlü iletişimin sürdürülmesi, çalışanlar

arasındaki ilişkileri güçlendirecek sosyal etkileşim uygulamalarının teşviki önerilebilir. Bunun yanında, örgütsel bağlılığın zarar görmemesi için gerekli stratejilerin oluşturulması ve çalışanların örgüte bağlılıklarının düzenli bir şekilde izlenmesi önem arz etmektedir.

Uzaktan Çalışma Modelinin Başarısını Etkileyen Faktörler

Uzaktan çalışma modelinin etkili ve verimli bir şekilde uygulanabilmesinde sadece teknolojik altyapıyı göz önünde bulundurmak yanıltıcı olabilmektedir. İzleyen kısımda, uzaktan çalışma modelinin başarısını etkileyen faktörler ilgili yazın ışığında kısaca değerlendirilecektir.

Uzaktan çalışma denildiğinde ilk akla gelen dijital teknolojiler olduğundan ve bu çalışma modeli teknolojik gelişmelerle yakından ilişkili olduğundan, teknolojik altyapı uzaktan çalışma modelinin başarısında kritik önemdedir. Çalışanlara sağlanan teknik ekipmanlar, uzaktan çalışmaya özgü eğitim programları ve gerekli yazılımların temini, dijital yeterliliklerin artırılmasına katkıda bulunarak iş süreçlerinin sürekliliğini sağlamaktadır (Pokojski & ark., 2022). Bu anlamda, sektörde yaygın kullanılan teknolojik araçlar ve yazılımların dikkatli takibi ve bunların örgüte uyarlanması önem arz etmektedir. Fiziksel çevrenin niteliği de uzaktan çalışmanın başarısını etkileyen bir diğer faktördür. Çalışan sağlığını gözeten ergonomik ev-ofis ortamlarının oluşturulması, sadece çalışanın fiziksel konforunu değil, aynı zamanda psikolojik iyilik hâlini de desteklemektedir (Lyzwinski, 2024).

Teknolojik faktörler dışında, literatürde özellikle yönetsel düzeyde sergilenen olumlu tutumların, uzaktan çalışma uygulamalarına yönelik kabul düzeyini artırdığına yönelik bulgular mevcuttur (Urbaniec, Malkowska & Wlodarkiewicz-Klimak, 2022; Pokojski & ark., 2022). Bununla birlikte yine bir tür örgütsel destek

olarak, çocuk sahibi kadın çalışanlar için özel olarak geliştirilen esnek ve kapsayıcı modellerin uygulanması, toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi ve iş-yaşam dengesinin gözetilmesi uzaktan çalışma modelinin başarısına önemli katkılar sağlamaktadır (Lyzwinski, 2024). Bu kapsamda, yöneticilerin uzaktan çalışmaya yönelik olumsuz görüşlerini ve tutumlarını olumlu yönde etkileyecek şekilde bilgilendirmelerden ve kanıt temelli örnek uygulamalardan faydalanılabilir.

Ayrıca, işin doğası ve işin niteliği de uzaktan çalışma modelinin uygulanabilirliğinde belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bazı meslekler, dijital ortama kolayca uyarlanabilmeleri, yoğun teknoloji kullanımına dayanmaları ve fiziksel mekâna görece daha az bağımlı olmaları nedeniyle uzaktan çalışmaya daha elverişlidir. Örneğin; bilgi ve iletişim teknolojileri profesyonelleri (Cangia & ark., 2022), araştırmacılar, yazarlar, veri analistleri gibi bilgi işçileri (Stiles & Smart, 2021) ile elektronik posta, telefon, çevrim içi toplantı ve anlık mesajlaşma araçlarıyla yürütülen müşteri hizmetleri faaliyetleri bu kapsamda değerlendirilebilir (Ishii & Markman, 2016). Ayrıca, e-öğrenme platformları ve video konferans teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde eğitim sektörü de uzaktan çalışmaya daha uygun hale gelmiştir (Gifford, 2022). Buna karşın, yüz yüze etkileşim gerektiren, özel ekipman ve fiziksel mekân bağımlılığı yüksek olan bazı meslek grupları için uzaktan çalışmanın uygulanabilirliği oldukça düşüktür. Örneğin; sağlık çalışanları, üretim işçileri ve inşaat sektörü çalışanları gibi alanlarda görev yapan bireyler için fiziksel mevcudiyet ve sahada çalışma zorunluluğu, uzaktan çalışma modelinin önünde doğal bir bariyer olarak kalmaktadır (Lyzwinski, 2024).

Neticede, uzaktan çalışmanın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, sadece teknik donanım ve dijital araçlarla değil aynı zamanda işin niteliği, çalışanların bireysel ihtiyaçları ve

beklentileri, örgüt kültürü ve liderlik yaklaşımı gibi unsurların da dikkate alındığı bir yaklaşımla mümkün olabilmektedir.

2020 Yılı ve Sonrasında Türkiye Bağlamında Yapılan Uzaktan Çalışma Konulu Makalelerin Genel Görünümü

Covid-19 pandemisi ile yaygınlık kazanan uzaktan çalışma uygulamalarının bilimsel çalışmalara yansımaları da 2020 yılından itibaren hız kazanmıştır. Yıldız Bağdoğan ve Özdemir (2024) Web of Science (WOS) indeksinde 1982 yılından itibaren uzaktan çalışma konusunda yapılan yayınları bibliyometrik analize tabi tutmuşlardır. Araştırma bulguları; uzaktan çalışma konulu çalışmaların %91'inin 2020 yılı ve sonrasında yayımlandığını göstermektedir. Aynı eğilim Türkiye'de tamamlanan lisansüstü tezlerde de görülmektedir. Ertürk ve Acar (2024) Türkiye'de uzaktan çalışma konusu üzerine hazırlanan lisansüstü tezleri inceledikleri çalışmalarında, 2005-2021 yılları arasında hazırlanan 104 lisansüstü tezin %61,5'inin 2021 yılında hazırlandığı bulgusuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalar değerlendirildiğinde, uzaktan çalışmayı konu alan bilimsel çalışmaların özellikle 2020 yılı ve sonrasında artış gösterdiği ifade edilebilir. Bu çalışmada da Tübitak Ulakbim çatısı altında hizmet veren Dergi Park Akademik veri tabanında 2020 yılı ve sonrasında yayımlanan “uzaktan çalışma” konulu makalelerin genel bir görünümü sunulmaya çalışılmıştır. Dergi Park Akademik veri tabanında “uzaktan çalışma” anahtar kelimesi ile 2020-2024 yıllarını kapsayan bir tarama yapılmıştır. İnceleme konusu olacak makaleler; derleme, teorik ve kavramsal çalışmalar ile bibliyometrik çalışmaların dışında kalan ampirik veri içeren çalışmalar olmasına karar verilmiştir. Belirlenen makaleler; yazar, örneklem ve temel bulgular başlıkların altında özetlenmiştir.

Tablo 1 Çalışma Kapsamında İncelenen Makaleler

Çalışma	Örneklem	Bulgular
Akbaş Tuna & Türkmendağ (2020)	Beyaz yakalı çalışanlar	Uzaktan çalışma modeli, bilgi teknolojileri altyapısına duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Çalışma saatlerini uzaması, evde çocuk olması durumunda çevrimiçi toplantıların zorlaşması, yöneticilerin olumsuz tutumları, yoğunlaşan iş yükü ve aşınan iş disiplini uzaktan çalışma modelinde karşı karşıya kalınan zorluklar olarak öne çıkmıştır. Maddi tasarruf ve zamandan tasarruf, ev içi yükümlülüklerle daha fazla zaman ayırabilme, sağlanan özellik neticesinde artan verimlilik ve yaratıcılık esnek çalışma modelinin olumlu yönleri olarak tespit edilmiştir.
Baycık & ark., (2021)	1305 çalışan 248 işveren	Mevcut iş kanunu, uzaktan çalışmaya ilişkin sorunların çözümünde yetersiz kaldığı düşünülüyor. Çalışanların dinlenme sürelerinin takibi, çalışanların iş sağlıklarına ve güvenliklerine yönelik tedbirler, işçinin özel hayatının korunması ve işletme verilerinin korunması uzaktan çalışmada işveren açısından karşı karşıya kalınan sorunlar olarak tespit edilmiştir. Uzaktan çalışma modelinde çalışanlar bireysel düzeyde; sosyal izolasyon, iş-özel yaşam dengesinin kaybı, çalışma ortamının değişimi, teknolojiye uyum sağlama güçlükleri, sendikal bağlılıkların zayıflaması gibi sorunlar yaşayabilirler.
Öztırak & Orak (2022)	15 farklı sektörden 404 çalışan	Uzaktan çalışma ile örgütsel dışlanma ve dijital zorbalık arasında anlamlı ilişkiler olmadığı tespit edilmiştir.
Başol & Çömlekçi (2022)	Uzaktan çalışma deneyimine sahip 323 çalışan	Çalışma kapsamında “Olumlu tutum”, “Beceri geliştirme”, “Olumsuz tutuma direnç” ve “Kurumsal destek” olmak üzere dört ayrı boyuttan ve 16 maddeden oluşan “ <i>Uzaktan Çalışma Tutumu Ölçeği</i> ” geliştirilmiştir.
Güzel & Aydın (2021)	311 banka çalışanı	Evden çalışma ile çalışanların iş performanslarının pozitif yönlü ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu saptanmıştır.

Kutlutürk & Yıkılmaz (2021)	100 akademisyen	Covid-19 sürecinde akademisyenlerin iş stresinde artış görülürken bu artışın kas iskelet sistemi ağrıları ve tükenmişliği artırdığı tespit edilmiştir. Fiziksel aktivite seviyesi azalan akademisyenler kişisel başarılarında düşme hissi algılayarak tükenmişlik hissi yaşamaktadırlar.
Yalçın & Akıncı Vural (2021)	14 akademisyen	Akademisyenlerde, Covid-19 pandemisi ile ortaya çıkan uzaktan çalışma modelinin kuruma olan aidiyetlerini olumsuz şekilde etkilemediği anlaşılmıştır.
Karaçınar & Filizöz (2023)	Telekomünikasyon sektöründen 179 çalışan	Uzaktan çalışma modelinin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.
Çam & Daştan (2022)	411 katılım bankası çalışanı	Çalışanların uzaktan çalışma sistemine uyumlulukları, zaman, algılanan davranışsal kontrol ve algılanan kullanım kolaylıkları faktörlerinin, uzaktan çalışmadan algılanan faydayı olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Algılanan faydayı olumsuz etkileyen faktörlerin ise; kolaylaştırıcı unsurların eksikliği, endişe, düşük güven ve düşük öz yeterlilik olduğu tespit edilmiştir.
Uysal & Çayır Yılmaz (2020)	212 akademisyen	Katılımcıların yarısından fazlası uzaktan çalışma deneyimlerini aktarırken, diğer yaşam sorumlulukları ile çalışma sorumluluklarını uyumlaştırmada sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir.
Özarslan & ark., (2024)	230 belediye çalışanı	Belediyelerde uzaktan çalışmaya yönelik hukuki ve idari düzenlemelerin yetersiz olduğu saptanmıştır. Uzaktan çalışma uygulamalarının belediyelerde kaynak kullanımında tasarruf sağlayacağı, personelin verimliliğini ise artıracığı saptanmıştır.
Yılmaz (2023)	25 insan kaynakları yöneticisi	Uzaktan çalışma sürecinde yöneticilerin denetim mekanizması olarak; çalışana erişilebilir saatleri belirlemek, performans standartları belirlemek, uzaktan bilgisayar erişimi, takip yazılımı kullanmak saptanmıştır.
Güneş & Sökmen Gürçam (2024)	10 kadın akademisyen	Uzaktan çalışmanın dezavantajları olarak; çalışma disiplininde azalma, çalışma veriminin düşmesi, öğrenci etkileşiminde azalma, iş-yaşam dengesinin bozulması, çocuk bakım sorumluluğuna ayrılan sürenin artması bulunmuştur.

		Uzaktan çalışmanın avantajları olarak; esnek mesai, zaman tasarrufu, mekân esnekliği, yol masraflarının azalması, çevrimiçi dersler saptanmıştır.
Başol ve Çömlekçi (2021)	Uzaktan çalışma deneyimi olan 415 beyaz yakalı çalışan	İş yükünün fazla olduğu durumlarda, çalışanların uzaktan çalışmaya karşı olumsuz tutumlar geliştirdikleri saptanmıştır. Örgütsel desteklerin sağlandığı, sistematik olarak tasarlanmış modellerde ise çalışanların uzaktan çalışmaya karşı olumlu tutumlar geliştirdikleri görülmüştür.
Kablay (2023)	22 akademisyen	Uzaktan çalışma modelinin öğrenciler ile akademisyenler arasındaki etkileşimi olumsuz etkilediği anlaşılmıştır.
Tüfekçi Yaman & ark., (2023)	Uzaktan çalışma modeliyle çalışan 915 kişi	Çalışanların algıladıkları iş tatmini ve iş stresinin işten ayrılma niyetini anlamlı şekilde yordamadığı tespit edilmiştir.
Korukçu & Yıldırım (2023)	Uzaktan çalışma modeline geçen 238 çalışan	Uzaktan çalışmanın, iş-aile-yaşam dengesini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.
Yıldırımçakar & Kanberoğlu (2023)	Çeşitli sektörlerden 546 çalışan	Çalışanların iş tatminlerinin uzaktan çalışma modelinde diğer çalışma modelinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Uzaktan çalışma modelinde, iş tatmini en yüksek olan meslek grubu akademisyenler olmuştur.
Demirbağ & ark., (2021)	İmalat sektörü ve hizmet sektöründe çalışan 444 beyaz yakalı işgören	Uzaktan çalışma modelinin etkililiği ile çalışanların algıladığı iş güvencesizliği arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık rolü oynadığı, iş-yaşam dengesinin ise uzaktan çalışma etkililiği ile psikolojik güvenlik ilişkisinde düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir.
Ağargün & Turgut (2022)	Finans ve bilişim sektörlerinde çalışan 245 kişi	Ofis çalışanlarının, uzaktan çalışanlar ve hibrit çalışanlara nazaran daha şiddetli iş-aile çatışması yaşadıkları saptanmıştır.
Kuyucu (2019)	İstanbul’da üniversite öğrenimi gören 700 öğrenci	Çalışmaya katılan üniversite öğrencilerinin yüzde yetmişinden fazlası, gelecekte uzaktan çalışma modeli ile çalışmak istediklerini ifade etmişlerdir.

		Öğrenciler, uzaktan çalışma modelinin iş performanslarını artıracığını düşünmektedirler.
Albayrak Erdoğan & Baykal (2023)	508 beyaz yakalı çalışan	Uzaktan çalışma ile iş-yaşam dengesi arasındaki anlamlı ilişkide çalışanların psikolojik sermayelerinin düzenleyici etkisi olduğu saptanmıştır.
Baş (2022)	Uzaktan çalışma modeli ile yurtdışı bir firma adına çalışan 11 katılımcı	Sanal beyin göçünün; ekonomik nedenler, çalışma esnekliği arayışı, firmaların örgütsel yapılarına yönelik memnuniyetsizlik ve iş-yaşam dengesine yönelik faktörler nedeniyle yaygınlaştığı tespit edilmiştir.
Al (2023)	101 banka çalışanı	Bankalarda ofisten çalışan kişiler ile uzaktan çalışma modeli ile çalışan kişilerin örgüt kültürü algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Ofis çalışanları etkili iletişim ve takım çalışması boyutlarını ön plana çıkarırlarken, uzaktan çalışanların ise etkili planlama ve görev yürütme boyutlarına daha fazla odaklanıldığı anlaşılmıştır.
Sütlü & Keleş Tayşir (2022)	Bir çalışma takımının üyesi olarak görev yapan 184 çalışan	Çalışanların sosyal yönlerini güçlendiren faaliyetlerin takım üyesi olma duygusunu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. İş dışı konularda en azından haftada bir kere bir araya gelmenin takım üyelerine güven ve takım uyumunu olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.
Kuloğlu & Temel Eğinli (2024)	Uzaktan çalışma modeliyle çalışan 20 kişi	Uzaktan çalışmanın; çalışanların kendilerine vakit ayırabilme, ulaşım sorunu yaşamama ve esnek çalışma saatlerine sahip olma açısından çalışan motivasyonunu olumlu şekilde etkilediği saptanmıştır. Sosyalleşme ihtiyacının karşılanamaması nedeniyle çalışan motivasyonunun olumsuz etkilenebileceği görülmüştür.
Yılmaz & Kasımoğlu (2024)	520 katılım bankası çalışanı	Katılım bankası çalışanlarının uzaktan çalışmaya yönelik tutumlarının ve dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Günsan & Yergin (2024)	Van ilinde görev yapmakta olan 260 bankacı	Uzaktan çalışma ile iş tatmini, iş motivasyonu ve performans puanı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.
Taksi Deveciyan & Alay (2023)	Bilişim teknolojileri sektöründe çalışan 24 kişi	Uzaktan çalışmanın avantajları olduğu kadar dezavantajlarının da olduğu görülmüştür. Esnek çalışma saatleri ve özerklik önemli avantaj kaynakları olarak algılanırken, işe sürekli erişim (erişilebilirlik gereksinimi) ve sosyalleşme eksikliği uzaktan çalışmanın zorlukları olarak algılanmaktadır. Katılımcılar iş-aile yaşam dengesi kurmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir.
Güneş & Sökmen Gürçam (2024)	10 kadın akademisyen	Uzaktan çalışmanın dezavantajları; çalışma disiplininin azalması, çalışma veriminin düşmesi, öğrenci ile aktif bir eğitim yapılamaması, iş-yaşam dengesinde bozulma, çocuk bakımı için harcanan sürede artış. Avantajlar; zaman tasarrufu, mekân kolaylığı, ulaşım tasarrufu, derslerin çevrimiçi olması, mesai esnekliği olarak saptanmıştır.
Gürcüoğlu & ark., (2024)	290 öğretmen	Katılımcıların çoğu, uzaktan çalışma sürecinde okullarıyla olan bağlarının zayıflamadığını, normal düzene göre bir zorluk yaşamadıklarını ve iletişim konusunda sorun yaşamadıklarını belirtmiştir. Ayrıca, uzaktan çalışmada etkili iletişim kurulmasının öğretmenlerin iletişimden duyduğu tatmini artırdığı görülmüştür.
Saygılı & Öztürk (2024)	Teknoloji sektöründe çalışan 446 kişi	Dijital teknolojilere yönelik olumlu tutumlar, çalışanların uzaktan ve esnek çalışma biçimlerini benimsemesini kolaylaştırmaktadır. Bu olumlu tutumlar, çalışanların iş verimliliği, esneklik ve iş-yaşam dengesi algılarını artırmaktadır.
Akcebe & Nişancı (2024)	Çeşitli sektörlerden uzaktan çalışma deneyimi olan 382 kişi	Çalışanların uzaktan çalışmaya yönelik olumlu tutum düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu bulunmuştur. İş-Yaşam dengesinin uzaktan çalışmaya yönelik tutumları pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.
Naktiyok & Zengin (2024)	254 çağrı merkezi çalışanı	Evden (uzaktan) çalışmanın iş becerikliliğini anlamlı bir şekilde etkilerken, söz konusu ilişkide iş-aile çatışmasının kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir.

Bulgular

Çalışmalar incelendiğinde, uzaktan çalışma yayınlarında en sık tercih edilen örneklem grubunun beyaz yakalı çalışanlar (bankacılar, insan kaynakları uzmanları, teknoloji sektörü çalışanları, yöneticiler) olduğu görülmektedir. Bu durumun, beyaz yakalı pozisyonların uzaktan çalışmaya daha uygun olmasından kaynaklandığı ileri sürülebilir. Özellikle Covid-19 pandemisi ile uzaktan çalışmaya hızlı bir şekilde uyum sağlayan sektörler de yine beyaz yakalı çalışanların yoğun bir şekilde yer aldığı sektörler olmuştur. İncelenen çalışmalarda, beyaz yakalı çalışanların uzaktan çalışma modelinde algıladıkları iş tatmini, liderlik tarzları, motivasyon düzeyleri, sosyalleşme eksikliği, esneklik ve iş-aile dengesi konuları ön plana çıkmaktadır. Çalışanların uzaktan çalışmaya teknolojik uyumu da üzerinde durulan konular arasında yer almaktadır. İş-yaşam dengesi ve bakım sorumlulukları konuları da genellikle beyaz yakalı kadın çalışanlar üzerinden incelenmiştir. Bu çalışmalarda, örgüt açısından ise çalışanların uzaktan çalışma modelinde verimlilikleri, iş performansları ve denetimleri konu edilmiştir.

Çalışmalarda incelenen bir diğer örneklem grubu ise akademisyenler ve öğretmenlerdir. Özellikle Covid-19 pandemisinde okulların ve üniversitelerin uzaktan eğitime geçiş yapmak zorunda kalmaları, bu süreçlerin çevrimiçi olarak yürütülmesini gerektirmiştir. Bu nedenle öğretmenler ve akademisyenler de uzaktan çalışma modelini yoğun bir şekilde deneyimleyen çalışan grupları olmuşlardır. Bu çalışmalarda uzaktan çalışma konusu; tükenmişlik, örgütsel bağlılık, kuruma aidiyet, öğrenci etkileşimi ve iletişim doyumu gibi kavramlarla olan ilişkileri kapsamında ele alınmıştır.

Çağrı merkezi çalışanları ve belediye çalışanları, çalışmalarda yer verilen diğer örneklem grupları olmuştur. Bu

Çalışmalarda uzaktan çalışma; verimlilik, dijitalleşme, stres, kontrol ve yasal çerçeve uyum konuları açısından ele alınmıştır.

Çalışmalarda en çok ele alınan konu iş-yaşam dengesidir. Uzaktan çalışmanın bir avantajı olarak görölen esnek zaman ve mekân olgusunun bazı zamanlarda çalışanlar için bir dezavantaja dönüşebileceği söz konusu çalışmalarda da ulaşılan bulgular arasında yer almaktadır. Çalışanlar, uzaktan çalışma modelinde; çalışma sürelerinin uzaması, ocuk bakımı ile evden çevrimiçi toplantı yapmanın zorlaşması ve sürekli erişilebilir olma durumunun iş-aile çatışmasını alevlendirdiğini ifade etmektedirler. Ancak yeterli destek mekanizmalarının sağlanması ile aileye daha fazla zaman ayrılması nedeniyle uzaktan çalışma modelinin bir motivasyon ve teşvik unsuru olabileceği de ifade edilmektedir.

İncelenen çalışmalarda uzaktan çalışmanın; tükenmişlik, stres, psikolojik güvenlik, aidiyet, öz yeterlilik gibi psikolojik unsurlarla da ilişkilendirildiği görölmüştür. Bu açıdan ele alındığında, geleneksel çalışma modeli dışında kalan ve yeni tür çalışma ilişkileri gerektiren uzaktan çalışma modeline uyumu sağlayacak psikolojik destek mekanizmalarına duyulan ihtiyaç da gündeme gelmektedir.

Tüm alışmalar genel olarak değeriendirildiğinde; uzaktan çalışma modeline geçişi hızlandıran en önemli faktörün Covid-19 olduğu görölmektedir. İncelenen çalışmaların büyük çoğunluğunda Covid-19 pandemisinin ortaya çıkardığı uyumlanma ihtiyacına bir yanıt olarak uzaktan çalışma modellerine başvurulduğu ifade edilmiştir. İncelenen çalışmalarda uzaktan çalışma çalışan ve örgüt açısından hem avantajları hem de dezavantajları bulunan bu nedenle dikkatlice uygulanması gereken bir model olarak ele alınmıştır. Hem alışanların hem de örgütlerin uzaktan çalışmanın avantajlarından en üst düzeyde faydalanabilmeleri için öncelikle teknolojik alt yapının iyi bir şekilde tasarlanması önem arz etmektedir. Teknoloji destekli bir çalışma modeli olması nedeniyle, etkin olmayan bir teknolojik alt

yapı hem çalışanın hem de örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Uzaktan alışma modelinin başarılı olmasında kritik olan bir diğer faktör de yönetmel/örgütsel destektir. İncelenen makalelerin bulgularına göre; uzaktan çalışma modelinin başarıya ulaşmasında yöneticilerin uzaktan çalışmaya yönelik olumlu tutumları etkili olmaktadır. Bu nedenle, öncelikle yöneticilerin uzaktan çalışma kavramını tüm boyutları ile anlaması gerekli olmaktadır. Örgütün uzaktan çalışmaya neden ihtiyaç duyduğunun kapsamlı bir şekilde gerekçelendirilmesi, yöneticilerin bu modele yönelik tutumlarını olumlu yönde etkileyebilir. Uzaktan alışma modelinde, çalışanların esneklik kazanma arzuları oldukça yüksektir. Bu doğrultuda, çalışanlar belirli bir düzeyde özerklik talep etmektedirler. alışana sağlanan özerklik; yüksek iş tatmini, sağlıklı bir iş-yaşam dengesi, düşük stres ve tükenmişlik düzeyleri, artan performans ve verimlilik gibi olumlu çıktıların ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Özellikle esneklik ve dolayısıyla özerklik talebinde olan çalışanlara yeterli düzeyde özerklik sağlanmadığında düşük iş tatmini ve düşük performans gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalınabilmektedir. Bu nedenle, uzaktan çalışma modelinin başarisında, çalışanların esneklik ve özerklik ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, çalışanlara gerekli düzeyde özerklik tanınmalıdır. Bunlara ek olarak, rgtlerin uzaktan çalışma modelinin sistematik bir şekilde yapılandırılması da uzaktan çalışmanın başarılı olmasını önemli ölçüde etkilemektedir.

Sonuç

Teknolojideki hızlı değişim, genç nüfusun iş yaşamından beklentilerinde meydana gelen değişimler, artan sürdürülebilirlik kaygıları ve buna yönelik ortaya çıkan düzenlemeler, insanlığın gelecekte de karşı karşıya kalabileceği kriz ve pandemi durumları uzaktan çalışmayı artık iş hayatının sağlam bir unsuru haline getirmiştir. Bu alışmada, Türkiye’de 2020 yılı ve sonrasında Dergi Park Akademik veri tabanında yayınlanan makalelerin genel

görünümünü sunmak amaçlanmıştır. Böylece uzaktan çalışma konusunun Covid-19 pandemisi sürecinde ve sonrasında Türkiye’de gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda nasıl ele alındığı, hangi boyutlarıyla incelendiği ve hangi konular ile ilişkilendirildiği ortaya konulmuştur.

Çalışma kapsamında incelenen makalelerin bulguları uzaktan çalışmanın hem avantajlarının hem de dezavantajlarının dikkatlice ele alınması gereken bir esnek çalışma modeli olduğunu göstermektedir. İlgili çalışmalar incelendiğinde, çalışanlara esneklik, zaman ve maliyet tasarrufu, iş-yaşam dengesi ve artan özerklik gibi sunduğu avantajların yanında uzaktan çalışmanın; sosyal izolasyon, kariyer gelişiminde sorunlar, stres, tükenmişlik, iş-aile çatışması gibi dezavantajları da beraberinde getirdiği görülmektedir. Örgütler açısından ele alındığında ise uzaktan çalışmanın; nitelikli insan kaynağına erişim, maliyet düşürme, çalışan memnuniyetinde artış gibi avantajlarının yanında kurumsal aidiyetin azalması, iletişim ve motivasyon zorlukları, kontrol ve denetimin zorlaşması ve teknolojiye uyum gerekliliği gibi dezavantajları da bulunduğu görülmüştür. Bu bulgular değerlendirildiğinde, örgütlerin uzaktan çalışma modelini tercih ederken ihtiyaçları ve beklentilerini açık bir şekilde belirlemeleri ve bu doğrultuda seçimlerini yapmaları önerilebilir.

Türkiye’de yürütülen uzaktan çalışma konulu akademik çalışmaların genellikle beyaz yakalı çalışanlar, akademisyenler, öğretmenler, akademisyenler örnekleminde yoğunlaştığı görülmüştür. Ayrıca çağrı merkezi çalışanlarını ve belediye çalışanlarını örneklem olarak belirleyen çalışmalarda bulunmaktadır. Gelecek çalışmalarda, uzaktan çalışma modeline uygun işlerin ve meslekleri ortaya konularak, bu iş ve meslekleri icra eden çalışanların örneklem olarak belirlenebilir. Böylece daha fazla iş ve mesleğin uzaktan çalışma modeline uyumluluğu, bu iş ve

mesleklerde uzaktan çalışma uygulamalarının avantajları ve dezavantajları anlaşılabilir.

Çalışma kapsamında incelenen makalelerde uzaktan çalışmanın; iş-yaşam dengesi, tükenmişlik, stres, psikolojik güvenlik, kurumsal aidiyet, örgütsel bağlılık, öz yeterlilik, motivasyon ve performans konuları ile ilişkilendirildiği görülmüştür. Bu açıdan bakıldığında, mevcut çalışmaların genellikle uzaktan çalışmanın bireysel çıktılar üzerindeki etkilerine yoğunlaştığı söylenebilir. Gelecek çalışmalarda, örgütsel değişkenlerin uzaktan çalışma modeli ile ilişkilerine daha fazla ağırlık verilebilir.

Tüm bu değerlendirmelerin neticesinde; uzaktan çalışmanın sadece belirli dönemler için geçici bir çözüm olmaktan ziyade etkili ve sistematik bir esnek çalışma modeli olarak iş yaşamında kendisine kalıcı bir yer edindiği iddia edilebilir.

Kaynakça

- Ağargün, A. Y., & Turgut, T. (2022). Remote working and work-family conflict during the Covid-19 outbreak. *İşletme Bilimi Dergisi*, 10(3), s. 315-336.
- Aidla, A., Poltimäe, H., Rõigas, K., Kindsiko, E., & Metsmaa, E. M. (2023). Physical and social isolation in various places of work. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(4), s. 325-344.
- Akbaş Tuna, A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), s. 3246-3260.
- Akcebe, F., & Nişancı, Z. N. (2024). Zorunlu Şartlarda Tele Çalışmaya İlişkin Tutum ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki Pandemi Süreci Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(4), s. 1663-1689.
- Al, B. (2023). Culture, Motivation, and Performance: Remote and Workplace Dynamics in Organizations. *Opus-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 20(Özel sayı), s. 727-750.
- Albayrak Erdoğan, E., & Baykal, E. (2023). The Mediator Role of Psychological Capital in The Relationship Between Remote Working and Work-Life Balance During the Pandemic: A Study on White Collar Workers. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 5(2), s. 94-111.
- Baş, H. (2022). Türkiye’de Sanal Beyin Göçü: Uzaktan Yurtdışına Çalışanların Deneyimleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İstanbul İktisat Dergisi*, 72(2), s. 915-951.
- Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2021). Uzaktan Çalışmanın Sosyal ve Demografik Değişkenlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16(3), s. 755-776.

Başol, O., & Çömlekçi, M. F. (2022). Uzaktan çalışma tutumu ölçeği: Geçerlik-güvenilirlik çalışması. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 9(1), s. 243-261.

Baycık, G., Doğan, S., Dulay Yangın, D., & Yay, O. (2021). COVID 19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma:. *Çalışma ve Toplum*(3), s. 1683-1728.

Bhajantri, V. D., Kudachimath, B., & Doddanavar, I. (2024). Navigating Career Paths in a Remote World: The Influence of Work from Home on Employee Advancement and Organizational Support. *Power System Technology*, 48(4), s. 957-972.

Burrell, D. N., Barnard-Zaffino, M., & Ulomi, S. (2014). An applied research analysis of telework programmes as an environmentally friendly policy and a viable sustainability development leadership practic. *International Journal of Environmental Policy and Decision Making*, 1(2), s. 123-143.

Cangia, F., Wassmer, S., Davoine, E., & Salamin, X. (2022). From ‘digital nomadism’ to ‘rooted digitalism’: The remote work and im/mobilities of IT professionals in times of COVID-19. *Transitions: Journal of Transient Migration*, 6(1-2), s. 61-80.

Çam, A. V., & Daştan, A. (2022). Covid-19 Pandemisi Süresince Uzaktan Çalışma Alanları Kullanımının İncelenmesi: Katılım Bankası Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 25(2), s. 608-621.

- Demirbağ, O., Cide Demir, H., & Yozgat, U. (2021). Uzaktan çalışmanın iş güvencesizliğine etkisinde iş-yaşam dengesi ve psikolojik güvenliğin düzenleyici-aracı rolü. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), s. 1-25.
- Ertürk, M., & Acar, O. K. (2024). Türkiye’de Uzaktan Çalışma Konusu Üzerine Hazırlanan Lisansüstü Tezlerin Bibliyometrik Bir Analizi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), s. 158-173.
- Fan, Q., Li, Y., Xu, Z., & Wang, Y. (2024). The Impact of Remote Work on Communication Efficiency and Productivity in Multinational Corporations. *Dean & Francis*, 1(10), s. 1-6.
- Ferrara, B., Pansini, M., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Investigating the Role of Remote Working on Employees’ Performance and Well-Being: An Evidence-Based Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, s. 1-12.
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & Mira da Silva, M. (2021). Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), s. 1-24.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), s. 1524-1541.
- Gifford, J. (2022). Remote working: unprecedented increase and a developing research agenda. *Human Resource Development International*, 25(2), s. 105-113.

- Güneş, Ç., & Sökmen Gürçam, Ö. (2024). Uzaktan çalışma yönteminin kadın akademisyenler üzerine etkisi: Iğdır örneği. *Bil Türk: Ekonomi ve İlişkili Çalışmalar Dergisi*, 6(2), s. 65-83.
- Günsan , N., & Yergin , H. (2024). A Reseach on Bank Employees in the Implementation of Remote Working Model. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 20(2), s. 195-220.
- Gürcüoğlu, S., Duğan, Ö., & Koç, B. (2024). Uzaktan Çalışma Modeli ile Örgütsel İletişim Doyumunun İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(62), s. 161-178.
- Güzel, D., & Aydın, G. (2021). Covid-19 döneminde uzaktan çalışma sisteminde iş performansını etkileyen faktörler: banka çalışanları üzerine bir uygulama. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), s. 128-133.
- ILO. (2022). *Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu*. International Labour Organization.
- Ishii, K., & Markman, K. M. (2016). Online customer service and emotional labor: An exploratory study. *Computers in Human Behavior*, 62, s. 658-665.
- Kablay, S. (tarih yok). Akademide tele çalışma deneyimleri: Niteliksel bir çalışma. *Mmemleket Siyaset Yönetim*, 18(39), s. 1-37.
- Karaçınar, A., & Filizöz, B. (2023). Uzaktan Çalışma Modelinin (Hibrit Model) Çalışan Performansı Üzerine Etkisi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(4), s. 1073-1089.
- Kavi, E., & Koçak, O. (2010). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Sosyal Siyaset Konferansları*(59), s. 69-88.

- Korukçu, N., & Yıldırım, A. (2023). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışmanın İş-Aile Yaşam Dengesine Etkisinin İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden İncelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(3), s. 1715-1733.
- Kuloğlu, E., & Temel Eginli, A. (2024). Uzaktan çalışma sisteminin çalışan motivasyonu üzerine etkisi. *Sosyolojik Düşün*, 9(2), s. 189-224.
- Kutlutürk , S., & Yıkılmaz, İ. (2021). Covid-19 Pandemisi Uzaktan Çalışma Sürecinde Akademisyenlerin İş Stresi, Tükenmişlik Algısı ve Kas İskelet Sistemi Ağrılarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 8(2), s. 297-313.
- Kuyucu, M. (2019). A Descriptive Study on University Students' Perspectives and Opinions on Teleworking Method For Human Resource Policies of Businesses. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), s. 1091-1113.
- Lu, B. (2024). Research on the impact of remote work on employee performance and organizational culture and management strategies. *The EURASEANs: journal on global socio-economic dynamics*, 49(6), s. 299-314.
- Lyzwinski, L.-N. (2024). Organizational and occupational health issues with working remotely during the pandemic: a scoping review of remote work and health. *Journal of Occupational Health*, 66(1), s. 1-21.
- Maipas, S., Panayiotides, I. G., & Kavantzias, N. (2021). Remote-Working Carbon-Saving Footprint: Could COVID-19 Pandemic Establish a New Working Model with Positive Environmental Health Implications? *Environmental Health Insights*, 15(1), s. 1-2.

- Makkar, M., & Rani, N. (2024). Remote Working: Examining Benefits, Challenges and Organizational Practices. *Formosa Journal of Science and Technology*, 3(4), s. 671-682.
- Mittal, A., & Yerragola, P. (2024). Study on Leveraging Digital Tools for Enhancing Employee Engagement in Remote Work Settings. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 8(6), s. 1-13.
- Naktiyok, S., & Zengin, Y. (2024). The effect of working from home on job skills in the context of work-family conflict: The reflection face of covid-19. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(28), s. 1060-1083.
- Özarslan, K., Banazılı, A. M., & Karakale, B. (2024). Belediyelerde uzaktan çalışma yönteminin uygulanabilirliğine ilişkin bir alan araştırması: Beşiktaş Belediyesi. *TESAM Akademisi Dergisi*, 11(1), s. 137-166.
- Öztırak, M., & Orak, B. (2022). Uzaktan çalışma süreçlerinde dijital zorbalığın örgütsel dışlanmaya etkisi üzerine bir çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(2), s. 605-630.
- Payscale. (2024, Ocak 12). *Percentage of employees who work from home all or most of the time worldwide from 2015 to 2023*. Nisan 6, 2025 tarihinde Statista: <https://www.statista.com/statistics/1450450/employees-remote-work-share/> adresinden alındı
- Pokojski, Z., Kister, A., & Lipowski, M. (2022). Remote Work Efficiency from the Employers' Perspective—What's Next? *Sustainability*, 14(7), s. 1-16.
- Popovici, V., & Popovici, A.-L. (tarih yok). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for

- Organizations. *Ovidius University of Constantza Faculty of Economic Sciences*, 20(1), s. 468-472.
- Raghuram, S., & Wiesenfeld, B. (2004). Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Human Resource Management*, 43(2-3), s. 259-277.
- Sakal, M. (2024). Remote Work and Hybrid Work Models. M. O. İncetaş, & M. O. İncetaş (Dü.) içinde, *Current Applications in Management Information Systems* (s. 33-58). Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Saygılı, Ö., & Öztırak, M. (2024). The Effect of Employees' Attitudes Towards Digital Technology on Their Perceptions Towards Remote Working and Other Forms of Flexible Working. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 6(4), s. 227-248.
- Selvaraju, P., & Anuar, M. M. (2024). Exploring the Impact of Hybrid and Remote Work Models on Business Efficiency and Employee Well-being: A Scoping Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(6), s. 1564-1576.
- Soroui, S. T. (2021). Understanding the drivers and implications of remote work from the local perspective: An exploratory study into the dis/reembedding dynamics. *Technology in Society*, 64, s. 1-11.
- Stiles, J., & Smart, M. J. (2021). Working at home and elsewhere: daily work location,. *Transportation*, 48, s. 2461-2491.
- Sütlü, U., & Keleş Tayşir, N. (2022). Uzaktan Çalışma Sürecinin Takım Olabilme Üzerine Etkileri. *Troy Academy*, 7(3), s. 230-257.

- Taksi Deveciyan, M., & Alay, H. K. (tarih yok). The Experiences of New-Starters: Remote Working in The Post-COVID-19 Era. *Sosyoekonomi*, 31(58), s. 211-230.
- TİSK. (2022). *Yeni Nesil Çalışma Modelleri* . Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu .
- Tüfekçi Yaman, Ü., Yıldız Bağdoğan, S., & Keser, A. (2023). Covid-19 sürecinde uzaktan çalışmada iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), s. 163-184.
- Urbaniec, M., Małkowska, A., & Włodarkiewicz-Klimek, H. (2022). The Impact of Technological Developments on Remote Working: Insights from the Polish Managers' Perspective. *Sustainability*, 14(1), s. 1-18.
- Uysal, N., & Çayır Yılmaz, M. (2020). Akademisyenlerde iş yaşam dengesi ve uzaktan çalışmaya ilişkin görüşlerin belirlenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(2), s. 26-37.
- Wikansari, R., Kuswibobo, C., & Santosa, D. F. (2025). Embracing Flexibility: Exploring the Impact and Future of Remote Work, Flextime, and the Four-Day Workweek on Productivity and Well-Being. *Athena: Journal of Social, Culture and Society*, 2(4), s. 447-452.
- Yalçın, M., & Akıncı Vural, Z. B. (2021). Covid-19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma ve Kurumsal Aidiyet: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Ata İletişim Dergisi*(Özel sayı), s. 129-139.
- Yıldırımçakar, İ., & Kanberoğlu, Z. (2023). Uzaktan Çalışmanın ve İşyeri Ortamında Çalışmanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin

Karşılaştırmalı Analizi. *Journal of Academic Opinion*, 3(2), s. 80-90.

Yıldız Bağdoğan, S., & Özdemir, E. (2024). Uzaktan Çalışma Konulu Yayınların Bibliyometrik Analizi. *Business and Economics Research Journal*, 15(1), s. 67-82.

Yılmaz, C. (2023). Uzaktan çalışma kabusu: İnsan kaynakları yöneticilerinin uzaktan çalışmada kullandıkları uzaktan denetim mekanizmaları. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 10(3), s. 1956-1975.

Yılmaz, G., & Kasımoğlu, M. (2024). Uzaktan Çalışma Modelinde Dönüşümcü Liderliğin Örgüt Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Iğdir University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*(11), s. 15-34.

Zaika, S., & Shaforenko, S. (2024). Development of remote work as a new form of work organization. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, 1(1), s. 177-184.

BÖLÜM 12

KURUMSAL VERİ YÖNETİŞİMİNDE UYUM VE BÜTÜNLÜK

1. GAYE MAT ÇELİK¹

1- Giriş

Veri, günümüz kamu yönetiminde stratejik bir kaynak olarak öne çıkmakta; karar alma süreçlerinden hizmet sunumuna kadar birçok alanda kurumsal etkinliği belirleyen temel unsurlardan biri haline gelmektedir. Verinin hacmindeki hızlı artış ile birlikte yapay zekâ (AI), uç bilişim (edge computing) gibi yeni teknolojilerin gelişimi, kamu otoritelerini veri yönetişimi alanında daha bütüncül ve stratejik yaklaşımlar benimsemeye yöneltmektedir. Bu gelişmeler, kamu kurumlarının yalnızca sahip olduğu verisi ile yetinmeyip, aynı zamanda bu veriyi anlamlandırma, güvenliğini sağlama ve etik çerçevede sorumlu biçimde yönetme kapasitesini geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

Veri yönetişimi anlayışı; mahremiyetin korunması, etik kullanımın gözetilmesi ve güvenli paylaşım ilkelerine dayanmaktadır. Bu yaklaşım yalnızca veri güvenliğini değil, aynı zamanda veriye dayalı

¹ Dr., Türkiye İstatistik Kurumu, İşletme, Orcid: 0009-0008-8741-165

kararların toplumsal faydaya dönüşmesini ve kamu yararının sürdürülebilirliğini de garanti altına almayı amaçlamaktadır.

Ulusal ve uluslararası düzeyde sürdürülebilir bir veri ekosisteminin inşası, teknik altyapı ve yasal düzenlemelerle sınırlı kalmamalı; kurumsal koordinasyon, etik ilkelere bağlılık, güçlü bir veri kültürü ve kurumsal kapasitenin sürekli geliştirilmesi gibi tamamlayıcı unsurları da içermelidir. Bu bağlamda, kamu kurumlarının veri yönetişimi süreçlerinde daha etkin ve yönlendirici roller üstlenmesi, mevcut koşulların doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Söz konusu sürdürülebilir veri ekosisteminin tesisi, uzun vadeli vizyona sahip kamu politikaları gerektirir. Veri yönetişimi; verinin erişilebilirliği, güvenliği, kalitesi ve bütünlüğünü temin edecek ortak standartların, kuralların ve sorumluluk yapılarının oluşturulmasını zorunlu kılar. Tüm kamu kurumlarını kapsayacak biçimde tasarlanan etkin bir veri yönetişimi modelinde, kurumsal düzeyde kabul görmüş normların ve standartların varlığı ile sağlıklı koordinasyon mekanizmaları belirleyici rol oynamaktadır. Bu doğrultuda pek çok ülke, ulusal veri stratejileri geliştirerek kamu sektöründe veri yönetişimini daha sistematik, bütüncül ve uyumlu bir yapıya kavuşturmayı hedeflemektedir.

Veri yönetişimi günümüzde kamu yönetiminin temel yapı taşlarından biri haline gelmiştir. Veri ekosisteminin sürdürülebilir şekilde yönetilmesi yalnızca teknik ve hukuki düzenlemelerle sınırlı kalmamalı; aynı zamanda etik çerçeve, kurumsal iş birliği ve yetkin insan kaynağı gibi unsurların eşgüdümüyle desteklenmelidir. Bu bağlamda, özellikle ulusal istatistik ofisleri olmak üzere kamu kurumlarının, veriyi stratejik bir kaynak olarak yönetecek kapsamlı ve bütüncül politika çerçeveleri geliştirmesi kaçınılmazdır.

2. Kurumlarda Verinin Stratejik Önemi ve Kamu Politikalarında Veri Yönetişiminin Yeri

Kamuda veri, karar alma, politika geliştirme, hizmet sunma ve performans değerlendirme süreçlerinin merkezinde yer alarak stratejik bir kaynak işlevi görmektedir. Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu'na (UNECE) göre veri, bilginin yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış biçimlerde saklanmasına, iletilmesine, yorumlanmasına ve insanlar ya da otomatik sistemler tarafından işlenmesine uygun biçimde temsil edilmesidir. Resmi istatistikler bağlamında kullanılan veriler ise, kamu kurumları tarafından nüfus sayımları, anketler ve idari kayıtlar gibi kaynaklardan elde edilen ve kamu politikalarını yönlendirmek üzere işlenen veri türlerini ifade eder. Nüfus ve konut sayımları, işgücü araştırmaları ve tarım sayımları gibi uygulamalar, resmi istatistik üretiminin temel yapı taşlarıdır (UNECE).

Bu bağlamda, kamuda veri yalnızca teknik bir unsur değil; doğru yönetildiğinde hizmet kalitesini artıran, kamu yararını güçlendiren ve kurumsal kapasiteyi geliştiren dinamik bir stratejik varlık haline gelmektedir. Bu nedenle veri yönetişimi, çağdaş kamu yönetimi anlayışında teknik bir süreç olmaktan çıkmış; stratejik planlamanın, yönetişimin ve kamu değerinin merkezinde konumlanmıştır.

Etkin veri kullanımı ile kamu hizmetlerinin niteliği arasındaki ilişki, kamu yönetiminin işlevselliğini yeniden tanımlayan bir boyut taşımaktadır. Veri, yalnızca izleme ve raporlama aracı değil; aynı zamanda vatandaş odaklı, erişilebilir ve etkili kamu hizmetlerinin tasarımında temel bir stratejik enstrümandır.

Bu noktada veri yönetişimi kavramının kuramsal temellerine değinmek gerekmektedir. Yönetişim sözcüğü, kökeni Antik Yunan'daki "Kybernetes" (dümenci) kavramına dayanmakta olup, İngilizce "governor" kelimesiyle etimolojik bağ içindedir (Weber & Weber, 2010). Günümüzde "governance" kavramı, yönetişimin

karşılığı olarak yaygın biçimde kullanılmakta ve özellikle kamu yönetimi alanında geniş bir literatürde yer bulmaktadır (Oxford University Press, 2022). Dünya Bankası'nın 1989 tarihli raporunda "iyi yönetim" (good governance) kavramıyla literatüre giren bu yaklaşım, klasik kamu yönetimi modelinin yetersizliklerini aşmak amacıyla geliştirilmiş ve devlet ile yurttaş arasındaki ilişkiyi çok aktörlü bir yapıya oturtmuştur (Eryılmaz, 2021, s. 57–58; Akbaş, 2015, s. 335).

Bu bağlamda yönetim, sadece merkezi yönetimi değil; yerel idareleri, özel sektörü, sivil toplum kuruluşlarını ve bireyleri de yönetsel süreçlerin birer paydaşı olarak kabul eden çoğulcu, katılımcı ve etkileşim temelli bir yönetim biçimidir (Mecek & Kocakula, 2019, s. 196). İyi yönetim ise; katılımcılık, hesap verebilirlik, şeffaflık, hukukun üstünlüğü, etkinlik, eşitlik ve stratejik vizyon gibi temel ilkeler üzerine kuruludur (Özer, 2006, s. 79; Kocaoğlu, 2015, s. 48–56).

Veri yönetimi bu ilkelerin veri temelli kamu yönetimine yansımasıdır. Veri yönetimi, veri yönetimi faaliyetlerinin tutarlılığını ve koordinasyonunu sağlamak üzere veri erişimi, kullanılabilirliği, güvenliği ve bütünlüğüne yönelik karar hakları ile sorumlulukları düzenleyen bir sistemdir. Veri yönetimi, verinin toplanması, işlenmesi ve sunulmasına odaklanan operasyonel süreçleri ifade ederken; veri yönetimi, bu süreçlerin kalite, gizlilik, güvenlik ve sorumluluk gibi yönetsel boyutlarını tanımlar ve standartlaştırır. Bu bağlamda veri yönetimi "nasıl yapılır?" sorusunu, veri yönetimi ise "ne yapılır ve neden yapılır?" sorusunu yanıtlar (UNECE).

UNECE'ye göre veri yönetimi, veri değer zinciri boyunca kapasiteyi artırmayı hedefleyen; düzenlemeleri, politikaları, teknolojileri ve insan kaynağını kapsayan bütüncül bir çerçevedir. OECD ise yönetimi, bir ülkedeki ekonomik ve sosyal kaynakların yönetiminde sahip olunan güç ve yetkilerin kullanımı olarak

tanımlar (Aktan, 2003, s. 173). Bu bakış açısıyla, veri yönetişimi de sadece teknik değil; aynı zamanda kurumsal güç dengeleri, paydaş ilişkileri ve yönetsel sorumluluklarla i ie geçmiş bir yapı olarak değerlendirilmelidir.

Türkiye’de son yıllarda veri yönetişimi alanında yaşanan gelişmeler, kavramsal çerçevenin kurumsal uygulamalara yansımaları göstermesi açısından dikkat çekicidir. Özellikle Türkiye İstatistik Kurumu (TİİK), sahip olduğu resmi istatistik üretim yetkisi çerçevesinde “veri sorumluluğu” yaklaşımını kurumsal düzeyde somutlaştırmıştır. TİİK, mikroveri erişim sistemi üzerinden akademik araştırmacılar kontrolld ve anonimleştirilmiş veri sağlamakta; aynı zamanda kullanıcı başvurularını şeffaflık, güvenlik ve etik ilkeler doğrultusunda değerlendirerek veriye dayalı karar alma süreçlerini desteklemektedir.

Ayrıca TİİK’in 2022 yılında başlattığı Kamu Veri Alanı alışmaları, kamu kurumları arasında güvenli ve birlikte çalışabilir veri paylaşımını destekleyen, yönetişim temelli bir ekosistemi hedeflemektedir (TİİK, 2023). Bunun yanı sıra Dijital Türkiye Portalı (e-Devlet), kamu kurumlarının sunduğu hizmetleri tek çatı altında toplayarak kurumlar arası veri bütünlüğünü sağlayan bir altyapı sunmakta; bu yapı, açık veri politikaları ve merkezi kimlik doğrulama sistemleri ile desteklenmektedir (CBT, 2022; Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2023). Bu rnekler, federatif hibrit modele geçiş eğilimlerinin ve stratejik veri yönetişiminin Türkiye bağlamında da karşılık bulduğunu göstermektedir.

Böylelikle Türkiye rneği, kurumsal veri yönetişiminin sadece teknik değil; aynı zamanda stratejik, yönetsel ve kültürel boyutlarıyla da şekillendiğini; federatif hibrit modellerin ülke bağlamında nasıl uygulanabileceğine dair gld bir referans sunduğunu göstermektedir.

Bu çerçevede, kamu kurumları için veri sorumluluğu önemli bir yönetim alanıdır. Veri sorumluluğu, veriyle ilgili politikaların uygulanmasını güvence altına almak için gereken teknik ve organizasyonel önlemler bütününe ifade eder. Veri koruma politikaları, gizlilik etki değerlendirmeleri, veri güvenliği önlemleri ve düzenleyici uyum araçları bu kapsamda değerlendirilir. Birleşik Krallık Bilgi Komiserliği Ofisi'ne (ICO) göre, veri sorumluluğu, hesap verebilirliği artıran ve düzenleyici gereklilikleri karşılamayı sağlayan bir mekanizma olarak işlev görmelidir.

Veri yönetişiminin etkili olabilmesi için kurumlar arası veri paylaşımı ve birlikte çalışabilirlik de kritik bir öneme sahiptir. Bu noktada veri entegrasyonu, kurumların çoklu kaynaklardan gelen verileri tutarlı, bütüncül ve güvenilir şekilde bir araya getirerek karar alma süreçlerini desteklemesini sağlar. Gartner, veri entegrasyonunu, farklı sistemlerden alınan verilerin raporlama ve analiz için birleştirilmesi süreci olarak tanımlar. DAMA (Data Management Association) ise bu süreci; verileri alma, dönüştürme ve birleştirme yoluyla tutarlı ve kullanılabilir veri kümeleri oluşturma uygulaması olarak açıklar. Kullanılan teknikler arasında ETL (veri çıkarma, dönüştürme, yükleme), veri sanallaştırma ve akış verisi entegrasyonu yer almaktadır (Gartner Sözlüğü, 2024).

Sonuç olarak, veri yönetişimi; kamu kurumlarının iç işleyişinde şeffaflığı, güvenilirliği ve hesap verebilirliği artıran, dışa dönük olarak ise vatandaşlara daha erişilebilir ve nitelikli hizmet sunulmasını mümkün kılan temel bir yönetsel araç haline gelmiştir. Bu nedenle, bilgi güvenliği standartlarına uyum, açık veri politikalarının geliştirilmesi, veriye dayalı karar alma mekanizmalarının yaygınlaştırılması ve kurumsal sorumluluk alanlarının net biçimde tanımlanması, kamu yönetiminde stratejik veri yönetişimi anlayışının temel taşlarını oluşturmaktadır.

3- Veri Yönetişimi Modellerine Yönelik Kurumsal Yaklaşımlar

Kamu sektöründe veri yönetişiminin etkili bir şekilde organize edilmesi için farklı modeller geliştirilmiştir. UNECE tarafından tanımlanan üç temel model, veri yönetişimi süreçlerinin organizasyonel yapısına ve kurumlar arası ilişkilerin niteliğine göre sınıflandırılmaktadır: Merkezi, Dağıtılmış ve Federatif Hibrit modeller.

a. Merkezi Veri Yönetişimi Modeli

Bu modelde, veri yönetişimi süreçleri tek bir merkezî otorite veya liderlik birimi tarafından yürütülür. Stratejik yön belirleme, politika üretimi, kaynak tahsisi ve denetim faaliyetleri, merkezi yapı tarafından organize edilir. Bu yapı yukarıdan aşağıya bir yönetim mantığına sahiptir.

Avantajları:

Açık bir liderlik yapısı sayesinde karar alma süreçleri hızlanır.

Kriz anlarında merkezi koordinasyon ile daha hızlı müdahale edilebilir.

Politika ve standartların geliştirilmesi ile uygulamada tutarlılık sağlanır.

Maliyetler üzerinde kontrol kolaylaşır.

Zorlukları:

Bürokratik yapının katılımı operasyonel esnekliği sınırlar.

Veri gereksinimleri ile kurumların kendi görev alanları arasında gerilimler yaşanabilir.

Yerel ihtiyaçlara duyarlılığı sınırlayabilir.

Ulusal istatistik sistemi gibi çok aktörlü yapılarda deneyimli kurumların katkısını sınırlandırabilir.

Bu model genellikle küçük veya düşük veri olgunluğuna sahip kamu kurumları için uygundur. Ancak büyük, karmaşık ve özerk yapılar içeren devlet organizasyonlarında etkinliğini yitirebilir.

b. Dağıtılmış Veri Yönetişimi Modeli

Dağıtılmış modelde, veri yönetişimi süreçleri merkezi bir otorite yerine bireysel kamu kurumları tarafından yürütölür. Her kurum kendi veri politikalarını oluşturur ve uygular. Arjantin ve Yeni Zelanda gibi ölkelerde bu modelin uygulandığı görölmektedir.

Avantajları:

Kurumlar, kendi önceliklerine göre karar alma esnekliğine sahiptir.

Uygulama süreci sade ve hızlıdır.

Bürokratik yük genellikle düşüktür.

Zorlukları:

Koordinasyon eksikliği nedeniyle kurumlar arası işbirliği zayıf olabilir.

Veri standartlarının yokluğu, birlikte çalışabilirliği ve veri paylaşımını engeller.

Veri tekrarına ve kaynak israfına neden olabilir.

Stratejik hedeflerde bütünsellik sağlamak güçleşebilir.

Bu model özellikle çok merkezli sistemlerde veya kağıt tabanlı veri sistemlerinde geçmişte yaygınken, dijital çağda ortak veri standartlarına olan ihtiyaç bu modelin sınırlı kalmasına neden olmaktadır.

c. Federatif Hibrit Veri Yönetişimi Modeli

Federatif hibrit model, merkezi stratejik çerçevenin yerel esneklikle buluştuğu karma bir yapıyı ifade eder. Merkezi bir otorite veri yönetişiminin genel çerçevesini, standartlarını ve stratejisini

belirlerken, uygulama yetkisi ve operasyonel karar alma bireysel kamu kurumlarına bırakılır. Kanada, Finlandiya, Meksika ve İsviçre bu modeli uygulayan örnek ülkeler arasındadır.

Avantajları:

Kurumlar veri sorumluluğunu kendi görev alanlarına göre özelleştirebilir.

Esnek ama uyumlu bir yapı oluşturur.

Veri yönetiminde kapsayıcı ve çok paydaşlı bir sistem sunar.

Çalışma grupları aracılığıyla yatay ve dikey koordinasyon sağlanabilir.

Zorlukları:

Yüksek düzeyde liderlik ve koordinasyon kapasitesi gerektirir.

Rol ve sorumluluklar açık biçimde tanımlanmazsa, süreçler tıkanabilir.

Geniş kapsamlı yasal düzenlemeler ve standartlar gerektirir.

Kurumların öncelikleri ile merkezi politikalar arasında denge kurulması zordur.

Bu model, farklı olgunluk düzeylerine sahip kamu kurumlarının bulunduğu devletlerde ve ulusal istatistik sistemine uzun yıllardır katkı sağlayan güçlü kurumların varlığında en etkili model olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda veri yöneticiliği (data stewardship) fonksiyonlarının kurumsallaştırılmasına olanak tanır.

Birçok ülke, kamu sektöründe veri yönetişimini bütüncül bir çerçevede ele almak amacıyla ulusal veri stratejileri geliştirmektedir. ABD (2020), Birleşik Krallık (2019), Hollanda (2019) ve Almanya (2021) bu ülkeler arasında yer almakta ve stratejilerinde açık veri,

yapay zekâ için veri kullanımı, veri etiği gibi temaları bütünleşik olarak ele almaktadır.

Birleşik Krallık'ta National Data Strategy (2020), veri kullanımını dijital hükümet ve inovasyon odaklı bir çerçevede ele alarak veriyi “yok sayılacak bir risk değil, kucaklanacak bir fırsat” olarak tanımlamaktadır. Bu strateji kapsamında, hükümet kurumları arasında bütünleşik bir veri yaşam döngüsü kurulması hedeflenmiş; sağlık, vergi, sosyal yardım gibi alanlarda hizmetin veriyle desteklenmesine vurgu yapılmıştır. Örneğin, Ulusal İstatistik Ofisi (ONS) tarafından yürütülen reformlar, istatistik üretiminin fonksiyonel ve operasyonel bölünmesini öngörerek veri kalitesi ve güvenilirliğini artırmayı amaçlamaktadır .

Kanada'da ise kamu sektöründe Chief Data Officer (CDO) pozisyonları hem merkezî kurumlarda hem de bakanlıklarda yıllık işlevsel yapılara entegre edilmiştir. 2021–22 döneminde Health Canada, Transport Canada, Public Health Agency ve Agriculture and Agri-Food Canada gibi birimlerde gerçekleştirilen CDO çalışmaları; veri kültürünü güçlendirmeyi, kurumsal kapasiteyi artırmayı ve vatandaş odaklı hizmet üretmeyi hedeflemiş, otorite içinde veri stratejisi ve uygulama uyumunun sağlanmasında somut adımlar atılmıştır.

Bu iki örnek, hem federatif hibrit modeli hem de merkezi yönetimle kurumsal özerkliği dengeleyen gelişmiş veri yönetim yapılarının kamu hizmetlerinde verimlilik, güven ilişkilerini nasıl geliştirdiğini göstermektedir.

Öte yandan, G20 Veri Açıkları Girişimi (Data Gaps Initiative) gibi küresel inisiyatifler, kamu-özel veri paylaşımı ve standartları konusunda yeni adımlar önermektedir. OECD Dijital Hükümet Endeksi'ne göre ise birçok ülke bağımsız bir veri stratejisi yerine bu politikaları dijitalleşme ve açık veri stratejilerine entegre etmektedir.

Kurumsal açıdan ise bazı ülkeler, veri yönetişiminde liderliği güçlendirmek amacıyla kurumsal roller belirlemektedir.

4- Kamu Kurumlarına Yönelik Öneriler

Kamu kurumlarında etkili ve sürdürülebilir bir veri yönetişimi için yalnızca teknik çözümler değil, aynı zamanda stratejik, yönetsel ve kültürel dönüşümler gereklidir. Bu kapsamda, kamu kurumlarının veriyi kurumsal stratejilerinin merkezine yerleştirerek uzun vadeli veri politikaları oluşturması; kurumsal düzeyde veri sorumluluğu mekanizmaları tanımlayarak açık rol ve yetki paylaşımına dayalı yönetişim yapıları kurması önem arz etmektedir. Kurumlar, yapısal ve işlevsel özelliklerine uygun veri yönetişimi modelini benimsemeli; tercihen federatif hibrit modeli esas alarak merkezi koordinasyonla kurumsal özerkliği dengelemelidir. Veri paylaşımı ve birlikte çalışabilirlik için ortak standartlara dayalı kurumsal işbirliği mekanizmaları kurulmalı; kişisel verilerin korunması, şeffaflık ve etik veri kullanımı gibi ilkeler doğrultusunda güven temelli bir veri kültürü yerleştirilmelidir. Bu sürecin desteklenmesi için yasal düzenlemeler gözden geçirilmeli, mikroveri erişimi ve açık veri politikaları geliştirilmeli; aynı zamanda nitelikli insan kaynağı yetiştirilerek veri yönetişimine ilişkin kurumsal kapasite güçlendirilmelidir. Tüm bu adımların, ulusal veri stratejileriyle bütünlük içinde ve kamu hizmetlerinin niteliğini artıracak şekilde kurgulanması, veri yönetişiminde kamu kurumlarının etkin ve yönlendirici bir rol üstlenmesini mümkün kılacaktır.

KAYNAKÇA

Akbaş, H. (2015). *Yönetişim kavramının gelişimi ve Türkiye'de yönetim uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktan, C. C. (2003). *Yönetişim: Kavram, türleri ve ilkeleri*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10(1), 173–187.

British Academy & Royal Society. (2020). *Data governance case studies*. Royal Society.

CBT. (2022). *Dijital Türkiye: Kamu hizmetlerinin dijitalleşme süreci*. Cumhurbaşkanlığı Bilgi Teknolojileri Başkanlığı.

Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi. (2023). *Dijital Türkiye Raporu 2023*. <https://cbddo.gov.tr>

DAMA International. (2017). *The DAMA Guide to the Data Management Body of Knowledge (DAMA-DMBOK)* (2nd ed.). Technics Publications.

Eryılmaz, B. (2021). *Kamu yönetimi* (8. Baskı). Okutman Yayıncılık.

Financial Times. (2025, June 26). *UK to split leadership of statistics office during turnaround effort*.

Gartner. (2024). *Glossary: Data integration*. Gartner IT Glossary. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/data-integration>

Institute on Governance. (2022). *The evolving role of the Chief Data Officer in the Government of Canada*.

Kocaoğlu, M. (2015). *Yönetişim bağlamında yeni kamu yönetimi yaklaşımı*. Çağdaş Yerel Yönetimler, 24(4), 48–56.

Mecek, M., & Kocakula, A. (2019). Kamu yönetiminde yönetim: Kavramsal bir değerlendirme. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 195–210.

OECD. (2019). *OECD Digital Government Index*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov/digital-government-index.htm>

Özer, M. A. (2006). *Yeni kamu yönetimi anlayışında yönetim ve iyi yönetim kavramları üzerine bir değerlendirme*. Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 11(2), 77–90.

Oxford University Press. (2022). *Governance*. In *Oxford English Dictionary*. <https://www.oed.com/>

TÜİK. (2023). *Kamu Veri Alanı Projesi: Kurumsal Sunumlar ve Teknik Belgeler*. Türkiye İstatistik Kurumu Yayınları.

UK Department for Digital, Culture, Media & Sport (DCMS). (2020). *National Data Strategy*. GOV.UK.

UNECE. (n.d.). *Modernisation of Official Statistics*. United Nations Economic Commission for Europe. <https://statswiki.unece.org>

UNECE. (2022). *Data Stewardship Playbook*. United Nations Economic Commission for Europe. <https://unece.org>

UNECE. (2023). *Data Governance Frameworks in National Statistical Systems*. United Nations Economic Commission for Europe.

Weber, M., & Weber, M. (2010). *Yönetişim teorileri ve kamu yönetimi*. (Çev. M. Parlak). Beta Yayınları.

YÖNETİMDE YENİ DÖNEM: DİJİTALLEŞME, İNOVASYON VE İNSAN ODAKLI YAKLAŞIMLAR

